

REDAKCJA

Miłosz Czopek



ZARZĄDZANIE KADRAMI I ŚRODOWISKIEM PRACY

ZARZĄDZANIE KADRAMI I ŚRODOWISKIEM PRACY

Redakcja

Miłosz Czopek

ZARZĄDZANIE KADRAMI I ŚRODOWISKIEM PRACY



Recenzja

dr hab. Tomasz Hoffman, prof. PSW
dr hab. inż. Piotr Kwiatkiewicz, prof. UAM

Korekta i redakcja

Paweł Likszo

Projekt okładki

Kinga Wrzos

© *Copyright by Uczelnia Jana Wyżykowskiego*

© *Copyright by Grupa Wydawnicza FNCE*

Uczelnia Jana Wyżykowskiego



ISBN: 978-83-61234-63-0

Wydawnictwo Naukowe FNCE



ISBN: 978-83-68074-10-9

Poznań 2024

Spis treści

Janusz Żołyński Aksjologiczne, ekonomiczne, filozoficzne i normatywne aspekty zarządzania w środowisku pracy	19
Stanisław A. Witkowski Zastosowanie sztucznej inteligencji w doborze kadr – szanse i zagrożenia	49
Miłosz Czopek, Marta Kazusek Analiza skuteczności onboardingu w sektorze biznesowym i publicznym w Polsce	71
Marta Wolska, Tadeusz Gorewoda Satysfakcja pracownika – czynniki, budowanie, utrzymanie	115
Grzegorz Kamieński, Łukasz Mikowski Praca zdalna jako nowa instytucja prawa pracy	143
Beata Szymańska-Waczyńska Generation Z is becoming less of a mystery to managers	165
Renata Socha Psychospołeczne dysfunkcje zachowań organizacyjnych	179
Paweł Kuczma Partycypacja pracownicza jako element procesu zarządzania przedsiębiorstwem w prawie Unii Europejskiej	197
Małgorzata Mędrala Szkolenia pracownicze a czas pracy – wybrane aspekty aksjologiczne, ekonomiczne i normatywne.....	215

Maria Bosak-Sojka Granice dozwolonej krytyki w stosunkach pracy – rozważania na tle obowiązującego kodeksu pracy	231
Paulina Matyjas-Łysakowska Przejrzyste i przewidywalne warunki zatrudnienia. Teoria a praktyka	255
Krzysztof Brzostek Raportowanie spraw pracowniczych w oparciu o Dyrektywę CSRD – nowe ryzyka dla pracodawców	275
Artur Rogacki Zarządzanie konfliktem w przedsiębiorstwie górniczym – wybrane zagadnienia prawne	297
Sławomir Jankiewicz Dialog społeczny jako element systemu rozwoju przedsiębiorstwa – studium przypadku na przykładzie wybranych przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej	317
Miłosz Czopek, Malwina Chruścicka HR Business Partner – studium przypadku na przykładzie Brose Sitech Sp. z o.o.	337
Dorota Balcerzyk, Paulina Ludviček Kompetencje lidera – menedżera – dowódcy w ekosystemie przywództwa 5.0	351
Jolanta Dmowska Silwersi w firmie – wybrane aspekty w praktyce	373
Arleta Chorąży Niezagospodarowany potencjał – jak wykorzystać talenty osób neuroróżnorodnych	393

Aleksandra Rzepecka-Kwiatkowska

**Znaczenie potencjału kapitału ludzkiego na przykładzie
emerytowanych oficerów Wojska Polskiego na rynku pracy 409**

Izabella Ewa Cech

**Ryzyko podatkowe pracownika transgranicznego na przykładzie
delegowania do pracy do Niemiec 429**

Regina Korzeniowska

**Wyzwania dyrektora szkoły w zarządzaniu zespołem nauczycieli
specjalistów 451**

Wprowadzenie

Współczesne organizacje konfrontowane są z wieloma wyzwaniami. Jednym z nich są zmiany dotyczące postrzegania roli pracownika. Poszukiwana jest równowaga między progresywnymi oczekiwaniami innowacyjności i efektywności a koniecznością zrozumienia potrzeb pracowników oraz wspierania ich. Dyskutowany w minionych latach nurt zasobowy i kapitałowy w odniesieniu do ludzi zdeterminował rozważania, które zawierały się w takich pojęciach, jak zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie kapitałem ludzkim. Obecnie dostrzec można zmianę, uwidaczniającą się umieszczeniem pracownika w centrum organizacji. Zmiana postrzegania paradygmatu skutkuje posilkowaniem się takimi pojęciami, jak zarządzanie ludźmi, kadrami czy talentami. Mają one podkreślać nowe podejście do pracownika charakteryzujące się indywidualizmem i zróżnicowaniem. Człowiek w organizacji „awansował” do roli integralnego komponentu w ekosystemie organizacyjnym, którego cechą jest niezwykle dynamizm. To relacyjne podejście akcentuje, że człowiek posiada własne kompetencje, zainteresowany jest dobrostanem oraz zaspokojeniem potrzeb społecznych i emocjonalnych. Podnoszone są argumenty, które ukazują słuszność „przemieszczenia” pracowników na centralną pozycję. To ich wiedza, kompetencje i zaangażowanie decyduje o stopniu realizacji celów organizacji. To oni są źródłem kreatywnych pomysłów oraz innowacyjnych rozwiązań i na koniec, to oni są ambasadorami marki organizacji. Nowe podejście ma umożliwić dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu, zarówno ekonomicznych, jak i prawnych oraz takich trendów czy zjawisk, jak m.in.: cyfryzacja oraz automatyzacja, które zmieniają naturę pracy i równocześnie oczekiwane od pracowników kompetencje. Powyższe zasygnalizowane zmiany oddziałują na kulturę organizacyjną i wywołują konieczność poszukiwania nowoczesnych form zarządzania. W ramach nowego paradygmatu dyskutowane są m.in.: kwestie związane z zachodzącymi prawnymi i zarządczymi zmianami w środowisku pracy, wykorzystaniem sztucznej inteligencji w zarządzaniu, efektywną rekrutacją, onboardingiem i zatrzymaniem pracowników w organizacji, dobrostanem pracowników, zarządzania talentami, wiekiem i poszukiwaniem nowych kompetencji zarówno u pracowników, jak i menedżerów, a także zarządzaniem konfliktem, diagnozą nowych pokoleń pracowników,

pracą zdalną, rozwojem pracowników, satysfakcją z pracy, partycypacyjnością pracowniczą, dialogiem społecznym czy kształtowaniem kultury organizacyjnej bazującej na wspólnych celach i wartościach. Przedkładana Czytelnikowi monografia pt. *Zarządzanie kadrami i środowiskiem pracy* podejmuje próbę częściowej odpowiedzi na pytania dotyczące nowej roli pracownika w organizacji oraz ukazuje praktyczne rozwiązania umożliwiające realizację nowego relacyjnego paradygmatu. Monografia ma charakter wieloaspektowy i jest dziełem otwartym na poszukiwania. Prezentuje wyniki badań Autorów reprezentujących Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Uniwersytet Zielonogórski, Akademię Wojsk Lądowych we Wrocławiu, Akademię Nauk Stosowanych Augelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Uczelnię Jana Wyżykowskiego w Polkowicach, Sieć Badawczą Łukasiewicz oraz KGHM Polska Miedź S.A.

Monografię otwiera opracowanie Janusza Żołyńskiego, który przedstawia argumenty przemawiające za tym, że zarządzanie środowiskiem pracy należy postrzegać w sposób holistyczny. Obejmuje ono zarówno obszary z zakresu prawa pracy, aksjologii, ekonomii, zarządzania czy filozofii. Zarządzanie w środowisku pracy, zdaniem badacza, powinno być swoistym kodeksem dobrych praktyk. Zbiór właściwego postępowania uwidacznia, że sukces w życiu zawodowym i spełnienie ludzi w pracy wynika z partnerstwa, rzetelnego wykonywania obowiązków, solidaryzmu grupowego i szacunku do współpracowników. Konsekwencją osiągniętego sukcesu zawodowego jest spełnienie w życiu codziennym. Dyskusję dotyczącą szczegółowych aspektów relacyjnego podejścia do zarządzania ludźmi inicjuje rozdział autorstwa Stanisława Witkowskiego, analizujący szanse i zagrożenie wynikające z zastosowania sztucznej inteligencji (AI) w doborze kadr. Autor podejmuje próbę odpowiedzi na pytania: czy sztuczna inteligencja może przyczynić się do podniesienia efektywności procesu doboru kadr i na jakim etapie można oczekiwać usprawnień, oraz czy, i w szczególności, jakie błędy możliwe są do wyeliminowania w procesie doboru kadr przy zastosowaniu AI? Badacz, w ramach podsumowania, prezentuje zestawienie szans i zagrożeń związanych z wykorzystaniem w organizacjach AI. Bazując na badaniach Autor wnioskuje, że pionierzy zarządzające ludźmi winni być otwarci na innowacyjne wykorzystanie sztucznej inteligencji w ramach podstawowych procesów rekrutacyjnych. Badacz podkreśla, że tradycyjne kompetencje rekruterów, które należy oczywiście nieustannie rozwijać, będą odgrywały nadal istotną rolę w zaawansowanych formach doboru. Rozważania dotyczące procesu

pozyskiwania pracowników, a w szczególności jego trzeciego etapu – onboarding, kontynuuje Miłosz Czopek i Marta Kazusek ukazując analizę jego skuteczności w sektorze biznesowym i publicznym w Polsce. Problemy sygnalizowane przez współczesne organizacje dotyczące, np. niedoboru pracowników, wzrastających kosztów pracy oraz deficytów lojalnościowych kadr ukazują potrzebę wdrożenia w organizacji kompleksowego i przemyślanego procesu onboarding. Autorzy prezentują wyniki przeprowadzonych badań dotyczących skuteczności onboarding w polskich organizacjach z punktu widzenia nowych osób zatrudnionych w sektorze biznesowym i publicznym. Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników Badacze formułują m.in. wnioski, że proces onboarding wśród polskich pracodawców charakteryzuje się niską skutecznością. Czwarty rozdział monografii prezentowany przez Martę Wolską i Tadeusza Gorewodę analizuje kwestię satysfakcji z pracy. Autorzy dyskutują determinanty definicyjne, czynniki oddziałujące na satysfakcję ludzi z wykonywanej pracy, metody jej pomiaru, konsekwencje wynikające z odczuwalnej satysfakcji oraz jej braku i instrumentarium pozwalające organizacjom utrzymanie satysfakcji wśród kadry. Badacze podkreślają subiektywizm odczuwania satysfakcji i związaną z nią trudność zaprojektowania przez organizacje uniwersalnych działań, których celem jest podniesienie jej poziomu. Akcentowana jest zależność między oczekiwaniami i potrzebami pracownika, a możliwościami ich zaspokojenia przez pracodawcę. Fluktuacja pracownicza oraz sygnalizowane już we wcześniejszych rozdziałach monografii obecne trudności w pozyskaniu nowych kadr powinny być, zdaniem Autorów, siłą napędową do przeprowadzania cyklicznych badań satysfakcji. Ich wyniki pozwolą na zaprojektowanie działań redukujących konsekwencje wynikające z luki kadrowej. W kolejnym rozdziale monografii Grzegorz Kamieński i Łukasz Mikowski podejmują próbę analizy pracy zdalnej w kontekście nowych regulacji kodeksowych. Praca zdalna funkcjonuje w praktyce obrotu gospodarczego już od lat, jednak w polskim porządku prawnym pojawiła się dopiero wraz z pandemią COVID-19. Autorzy w konkluzji opracowania pozytywnie oceniają wprowadzenie nowych przepisów dotyczących pracy zdalnej do kodeksu pracy. Podkreślają, że pracownik wykonujący pracę zdalną, jak również pracownik, który odmówił jej wykonywania nie może być w jakikolwiek sposób dyskryminowany z tego powodu. Autorzy argumentują, że praca zdalna bez wątpienia odbiega od klasycznego modelu stosunku pracy. Oznacza to, że jej wyniki, w istotnym stopniu, zdeterminowane są od współpracy pracownika i pracodawcy oraz wzajemnego zaufania, co zdaniem Autorów, potwierdza m.in. fakt, że miejsce

wykonywania pracy zdalnej nie może być narzucone przez żadną ze stron. Beata Szymańska-Waczyńska w rozdziale zatytułowanym *Generation Z is becoming less of a mystery to managers* podejmuje się charakterystyki pokolenia Z, ze szczególnym uwzględnieniem osób wchodzących obecnie na rynek pracy. Autorka w przeprowadzonych badaniach posiłkuje się metodą analizy danych zastanych. Określa obszary w środowisku pracy o najistotniejszym znaczeniu dla zarządzania pokoleniem Z oraz wskazuje konkretne rozwiązania w ich zakresie. Badaczka podkreśla, że panujące stereotypy dotyczące lenistwa, roszczeniowości, braku lojalności oraz szacunku dla autorytetów, traktować należy jako znacznie uproszczone cechy pokolenia Z, które stanowią swoistą barierę w budowaniu współpracy w organizacjach. Autorka konkluduje, że kadra zarządzająca bez zrozumienia rzeczywistych wartości, stosunku do pracy oraz oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z, nie będzie w stanie zidentyfikować oczekiwań i odpowiedzieć na nie. Kolejny rozdział monografii autorstwa Renaty Sochy analizuje psychospołeczne dysfunkcje zachowań organizacyjnych. Autorka dyskutuje o źródłach zagrożeń, związanych z funkcjonowaniem ludzi w świecie pracy. Koncentruje się na zjawisku stresu, wypalenia zawodowego oraz mobbingu. Badaczka podkreśla, że każde ze wskazanych zagrożeń może wywołać negatywne konsekwencje zarówno dla jednostki, organizacji, jak i społeczeństwa. W rozdziale przedstawione zostały m.in. wybrane koncepcje stresu oraz fazy wypalenia zawodowego. Autorka dyskutuje także konsekwencje wynikające ze stosowania przemocy psychicznej. Paweł Kuczma podejmuje rozważania dotyczące kolejnego istotnego elementu zawierającego się w paradygmacie relacyjnego podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji, a mianowicie partycypacji pracowniczej. Autor przeprowadza analizę prawa Unii Europejskiej. Badacz podkreśla, że proces włączania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem wynika z licznych regulacji prawnych – zarówno z przepisów prawa europejskiego, jak i prawa krajowego; w tym drugim wypadku raczej z przepisów ustawowych niż konstytucyjnych. Badacz przedstawia genezę partycypacji pracowniczej w UE i wskazuje, że proces ten ma zakorzenienie i źródło przede wszystkim w przepisach prawa europejskiego. Rozdział przedstawia najważniejsze akty prawa europejskiego odnoszących się do procesu opiniowania i konsultowania z pracownikami w przedsiębiorstwach. Z przytoczonych badań wynika, że zaledwie 31% firm w UE w 2019 r. ułatwiało uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji organizacyjnych i przyznało im wysoki stopień wpływu. W Polsce wskaźnik ten wynosił 20%, a w Szwecji 56%. Autor w podsumowaniu podkreśla, że fakt ten może dziwić, zważywszy na

dalsze wyniki badań ukazujące, że organizacje gospodarujące, które łączą bezpośrednie zaangażowanie pracowników, wysoki poziom złożoności i autonomii pracy, a także wszechstronne możliwości szkoleń oraz uczenia się, radzą sobie najlepiej pod względem wydajności i dobrego samopoczucia. W kolejnym rozdziale monografii Małgorzata Mędrala kontynuuje dyskusję dotyczącą wpływu prawa UE na polski kodeks prawny. Autorka analizuje relację szkoleń pracowniczych do czasu pracy pracowników w świetle nowoprowadzonych do kodeksu pracy regulacji. Koncentruje się na wybranych aspektach aksjologicznych, ekonomicznych i normatywnych. Badaczka przedstawia nowe obowiązki pracodawców w dyskutowanym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń obowiązkowych i fakultatywnych. Zwraca także uwagę na realizację polityki edukacyjnej państwa na poziomie szkoleń pracowniczych. Autorka podkreśla m.in., że nowoprowadzone do kodeksu pracy przepisy przerzucają na pracodawców koszty związane z finansowaniem szkoleń obowiązkowych oraz wliczania ich czasu do czasu pracy. Nowo nałożone obowiązki informacyjne na pracodawców w zakresie szkoleń w połączeniu z zakazami dyskryminacyjnymi i sankcjami wykroczeniowymi, zdaniem Autorki, mogą także wzmocnić realizację zasady równego traktowania oraz niedyskryminacji pracowników przy kierowaniu poszczególnych osób na szkolenia i ich finansowaniu. Temat współczesnych uwarunkowań prawnych środowiska pracy porusza także Maria Bosak-Sojka. Autorka, na tle obowiązującego kodeksu pracy, analizuje granice dozwolonej krytyki w stosunkach pracy. Podkreśla się, że krytyka w stosunku pracy uzasadniona jest podporządkowaniem pracownika. Zdaniem Badaczki nie oznacza to jednak, że obie strony stosunku pracy mają takie samo prawo do krytyki. Pracownik ma obowiązek wykonywać powierzoną pracę według określonych zasad. Dalszą konsekwencją podporządkowania pracownika jest to, że może on być oceniany przez pracodawcę. Oznacza to, że pracownik musi się liczyć z tym, że uwagi krytyczne mogą być kierowane w stosunku do jego osoby. Zatem, prawo do krytyki pracy, które nie jest tożsame z oceną pracownika, należy uznać za element związany z faktem zatrudnienia. Oznacza to, że prawo do krytyki wykonywanej pracy jest prawem pracodawcy. Autorka w podsumowaniu wyników badań opartych na analizie piśmiennictwa i orzecznictwa podkreśla, że przy założeniu o podmiotowej pozycji pracownika i związanej z nią naturalnej godności przysługującej osobie ludzkiej, wszystkie działania polegające na przekroczeniu uzasadnionej krytyki pozostają uznane za sprzeczne z podstawowym obowiązkiem pracodawcy, tj. zatrudnieniem pracownika. Kwestie dotyczącą wpływu prawa UE na polski

kodeks prawny kontynuuje Paulina Matyjas-Łasowska, która analizuje zmiany w Kodeksie pracy dotyczące przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy. Nowe przepisy nakładają na pracodawców dodatkowe obowiązki informacyjne, a także ograniczenia w zakresie rozwiązywania stosunku pracy. Autorka podkreśla, że w świetle przedstawionych regulacji należy dostosować zasady zatrudniania pracowników, informowania pracowników, a także przeprowadzania szkoleń i ograniczania dodatkowego zatrudniania. W opracowaniu Badaczka podejmuje próbę oceny prawa polskiego z perspektywy realizacji założeń dyrektywy 2019/1152. W podsumowaniu przeprowadzonej analizy Autorka podkreśla m.in., że wprowadzone zmiany zasługują na pozytywną ocenę, gdyż nowe obowiązki informacyjne pracodawcy przyczynią się zwiększeniu przejrzystości warunków pracy. Oznacza to, że pracownicy posiadają łatwiejszy dostęp do informacji kształtujących zasady zatrudniania. W kolejnym rozdziale Krzysztof Brzostek przeprowadza dyskusję mającą na celu określenie potencjalnych ryzyk dla pracodawców związanych z raportowaniem spraw pracowniczych w oparciu o Dyrektywę CSRD, która to zobowiązuje spółki do przyjęcia odmiennego od dotychczas obowiązującego sposobu raportowania czynników ESG oraz standardy sprawozdawczości ESERS. Autor analizuje także ryzyka dotyczące sfery pracowniczej, wynikających z powyższych regulacji i standardów. W opracowaniu podkreśla się, że wprowadzenie przedmiotowej zmiany skutkować będzie koniecznością kształtowania przez organizacje świadomości dotyczącej ryzyk związanych z ESG oraz zwiększonej umiejętności identyfikacji i oceny obszarów, gdzie zagadnienia pracownicze związane z ESG mogą się pojawić. Badacz we wnioskach podkreśla m.in., że słabością raportowania czynników ESG jest brak zrozumiałej struktury przyczynowo-skutkowej, czego standardy ESRS i dyrektywa CSRD nie wyeliminowały. Dalsza część przedłożonej monografii dotyczy zarządzania konfliktem w przedsiębiorstwie górniczym. Artur Rogacki, Autor rozdziału, zaznacza, że obostrzone wieloma regulacjami prawnymi i mocno zhierarchizowana struktura organizacyjna przedsiębiorstw prowadzących działalność górnictwem wywołuje liczne konflikty, które mają charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Badacz analizuje źródła i mechanizmy konfliktów oraz prawne i pozaprawne możliwości ich rozwiązywania, wykorzystując dogmatyczno-prawną oraz prawno-empiryczną metodę badań. W konkluzji stwierdza m.in., że przyczyną najczęstszych konfliktów oraz sporów jest rywalizacja poszczególnych ludzi lub grup w ościganiu celów, które wzajemnie się wykluczają. W kolejnym rozdziale Sławomir Jankiewicz podejmuje równie aktualny temat dotyczący dialogu społecznego

jako elementu rozwoju przedsiębiorstwa. Autor w syntetycznej formie analizuje przedsiębiorstwo Volkswagen Poznań Sp. z o.o. w kontekście jakości prowadzonego w organizacji dialogu oraz przedsiębiorstwo Solaris Bus & Coach Sp. z o. o., ukazując podejście tej organizacji do partycypacji społecznej. Podkreśla się, że dialog społeczny i partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji może zapewnić przedsiębiorstwom długookresowy i wysoki poziom konkurencyjności. Badacz akcentuje, że polskie organizacje powinny implementować mechanizmy pozwalające pozyskiwać wiedzę pracowników i korzystać z niej w ramach wdrażanie wewnętrznych oraz zewnętrznych innowacji. Dalszy rozdział autorstwa Miłosa Czopka i Malwiny Chruścickiej ukazuje partnerstwo biznesowe jako jedno z możliwych rozwiązań mających na celu sprostanie rosnącym oczekiwaniom pracowników związanych z przyjaznym środowiskiem pracy. Analizowany proces modelowania pozycji HR Business Partnera (HR BP) na przykładzie firmy Brose Sitech Sp. z o.o. ma pragmatyczny charakter, gdyż buduje połączenie między kwestiami personalnym i biznesowymi organizacji. Podkreśla się, że zrównoważenie powyższych czynników należy postrzegać jako szansę na zmianę oblicza organizacji i podniesienie efektywności zarządczej. Badacze w syntetyczny sposób analizują realizację funkcji HR BP i jej obecny rozwój w przytoczonej powyżej organizacji. W podsumowaniu podkreślają, że współpraca z pracownikami pozwala na weryfikację zgodności predyspozycji danej osoby do przydzielonego stanowiska, postępów i posiadanego potencjału, który warto rozwijać jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Badacze akcentują także, że troska o dobrą komunikację oraz relacje pracownik-przełożony pozwala na wykrycie problemów na wczesnym etapie, co umożliwi rozwiązanie większej ilości konfliktów, niż przy braku zaufania między stronami i unikaniu poruszania drażliwych kwestii. Temat doskonalenia zarządzania kontynuuje Dorota Balcerzyk i Paulina Ludviček. Autorki przedstawiają wyniki badań dotyczące kompetencji lidera w ekosystemie przywództwa 5.0., na które składają się czynniki charakteryzujące zjawiska społeczne, gospodarcze, polityczne czy ekologiczne, które ulegają obecnie znaczącym zmianom. W ich obszarach dostrzega się trudności związane z funkcjonowaniem organizacji w tzw. otoczeniu VUCA, dostosowaniem się do ciągłej zmiany i niepewności. Badaczki dokonują krytycznej analizy literatury oraz zwracają uwagę na rozbieżności w ujęciach terminologicznych pojęć z zakresu diskutowanego problemu. Charakteryzują sylwetkę współczesnego lidera/menedżera/dowódcy oraz podkreślają znaczenie i rolę kompetencji. Proponują, w opracowanym modelu, trzy kluczowe obszary dla rozwoju lidera: kompetencje,

otoczenie i relację wpływu, które są częścią ekosystemu przywództwa 5.0 i wyznaczają kierunki zmian. Autorki podkreślają, że zaproponowane obszary przenikają się wzajemnie i są od siebie zależne. Kolejny rozdział monografii koncentruje się na pracownikach w wieku 50+. Jolanta Dmowska dyskutuje o wybranych zagadnieniach dotyczących zjawiska silwersów i podkreśla, że dobre dopasowanie oferty dla poszczególnych grup wiekowych umożliwia redukcję kosztów organizacji oraz wpływa na wyższe zaangażowanie i zadowolenie pracowników. Badaczka ukazuje dobre praktyki zarządzania wiekiem oraz analizuje wyniki, przeprowadzonych wśród silwersów zatrudnionych w Zagłębiu Miedziowym, badań ankietowych. Autorka formułuje wniosek, że narzędzia zarządzania wiekiem nie są w wystarczający sposób stosowane w praktyce i podkreśla, że organizacje powinny silniej zainteresować się potrzebami silwersów i dostosować działania w celu zwiększenia zaangażowania pracowników oraz zachęcenia ich do dalszej pracy, co skutkować będzie obopólnymi korzyściami. Temat lepszego wykorzystania potencjału i talentów ludzi w organizacjach kontynuuje Arleta Chorąży, która w dalszym rozdziale monografii dyskutuje zagadnienie osób neuroróżnorodnych. Neuroróżnorodność to naturalne zjawisko zróżnicowania ludzkich mózgów, które powoduje odmienne postrzeganie świata i odbierania bodźców. Zmiany w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej – zwłaszcza zmiany technologiczne i na rynku pracy – powodują, że firmy zaczynają sięgać do osób neuroróżnorodnych, aby wykorzystać ich unikalne talenty. Autorka podkreśla, że osoby neuroróżnorodne często posiadają unikalne spojrzenie na problemy i zadania. Ich inny sposób myślenia może prowadzić do kreatywnych rozwiązań i innowacyjnych pomysłów, co może być korzystne dla rozwoju firmy. Badaczka prezentuje katalog wytycznych, pozwalających organizacjom budować włączającą kulturę organizacyjną. Kolejny rozdział autorstwa Aleksandry Rzepeckiej analizuje kwestię kompetencji emerytowanych oficerów na rynku pracy. Badaczka akcentuje m.in., że wiedza, kompetencje i intelekt pracowników stanowi o przewadze konkurencyjnej organizacji. Autorka w opracowaniu ogniskuje się na pojęciach kapitału ludzkiego, kompetencji i kwalifikacji. Podkreśla, że często dzięki unikatowym kompetencjom, wpływającym na kapitał ludzki, wzrasta wartość organizacji. Prezentuje wyniki badań, które ukazują przydatność kwalifikacji oficerów Wojska Polskiego w kontekście zatrudnienia w wieku emerytalnym. Z przeprowadzonej analizy wynika, że większość emerytowanych oficerów pracuje na takich stanowiskach, na których mogą wykorzystać swoje kwalifikacje. Badaczka podkreśla także, że zaletą emerytowanych oficerów jest łatwość adaptacji do nowych warunków.

Autorką przedostatniego rozdziału jest Izabella Ewa Cech, która analizuje ryzyko podatkowe pracownika transgranicznego na przykładzie delegowania do pracy do Niemiec. Badaczka stwierdza, że zatrudnienie pracownika delegowanego lub transgranicznego do pracy na terenie innego państwa związane jest z pojawieniem się wielu form ryzyka, w tym ryzyka podatkowego. Proponuje umiejętne zarządzanie tym ryzykiem, czyli *compliance* wraz z *controllingiem* ryzyka, które pozwoli na zminimalizowanie obowiązków podatkowych w danym kraju, związanych z delegowaniem pracownika. Wskazuje możliwe zagrożenia prawno-podatkowe w zakresie delegowania pracownika oraz zakresie wymaganych obowiązków pozyskania informacji, co do jego historii zatrudnienia i zamieszkania oraz wskazania konsekwencji podatkowych dla podmiotów gospodarczych delegujących pracowników do Niemiec celem uniknięcia ryzyka podatkowego na terenie tego kraju. Opisuje narzędzie do oceny ryzyka oraz jego zarządzania tzw. mapę zarządzania ryzykiem podatkowym. Monografie zamyka rozdział autorstwa Reginy Korzeniowskiej, która dyskutuje o wyzwaniach dyrektora szkoły w zarządzaniu zespołem nauczycieli specjalistów. Stwierdza, że szkoła jest istotnym miejscem dla lokalnej społeczności, a zachodzące w otoczeniu zmiany warunkują konieczność modyfikacji tej instytucji, aby stawała się miejscem dostępnym i sprzyjającym rozwojowi każdego ucznia. Badaczka podkreśla, że istotną rolę w tym procesie odgrywa dyrektor, który pełniąc zadania kierownicze nie tylko organizuje pracę szkoły w różnych obszarach jej funkcjonowania, ale także zarządza kadrą, która stawia czoła pojawiającym się wyzwaniom. Autorka analizuje zadania dyrektora szkoły jako organizatora zespołu nauczycieli specjalistów w odniesieniu do ich obowiązków oraz przedstawia wycinek badań własnych w zakresie wyzwań dyrektora szkoły w obszarze zarządzania pracą nauczycieli specjalistów. Autorka akcentuje, że podejmowane przez dyrektora decyzje mogą zarówno aktywizować i mobilizować kadrę, jak również ją demobilizować i zniechęcać do mierzenia się z nowymi wyzwaniami.

Autorzy poszczególnych rozdziałów podjęli próbę nie tylko diagnozy stanu aktualnego, lecz opracowali wskazania działań, jakie mogą zostać podjęte w ramach realizacji założeń paradygmatu relacyjnego zarządzania ludźmi w organizacjach. Opracowania zamieszczone w monografii dopełniają stan dotychczas prowadzonych badań. Jestem przekonany, że ich wyniki stanowią wartościowe źródło wskazówek dla praktyków zarządzania oraz cennych i interesujących informacji dla studentów.

Janusz Żołyński

ORCID: 0000-0001-7376-1693

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

Aksjologiczne, ekonomiczne, filozoficzne i normatywne aspekty zarządzania w środowisku pracy

Abstrakt

Zarządzanie środowiskiem pracy winno być rozumiane holistycznie, gdyż obszar zarządzania środowiskiem pracy nie odnosi się wyłącznie do przestrzeni pozostającej w zainteresowaniu prawa pracy, a więc Kodeksu pracy i innych *stricte* aktów prawa pracy. Obejmuje ono także obszary z zakresu aksjologii, filozofii, ekonomii czy zarządzania. Winno wyrażać to co jest racjonalne, a więc prakseologiczne, tzn. zgodne z celem. Z tego względu winno być przeciwieństwem irracjonalizmu, a więc czegoś, co nie ma związku z celem, a także przeciwieństwem nie racjonalizmu, co oznacza zachowanie ukierunkowane wyłącznie na realizację celu samym dla siebie.

Słowa kluczowe: pracodawca, środowisko pracy, zarządzanie środowiskiem pracy, aspekt aksjologiczny, filozoficzny, normatywny, ekonomiczny

Axiological, economic, philosophical and normative aspects of management in the work environment

Abstract

Work environment management should be understood holistically. Holistic, because the area of management of the working environment does not refer only to the space that is of interest to labor law, that is, the Labor Code and other strictly labor laws. It also includes areas of axiology, philosophy, economics, or management. It should express what is rational and therefore praxeological, i.e., consistent with the goal. For

this reason, it should be the opposite of irrationalism, i.e., something that is unrelated to the goal, and also the opposite of non-rationalism, which means behavior aimed solely at achieving the goal for its own sake.

Key words: employer, work environment, work environment management, axiological aspect, philosophical, normative, economic

Wstęp

Przystępując do rozpatrywania przyjętego zagadnienia należy zwrócić generalną uwagę na niezmiernie istotny fakt. Otóż, podstawą każdego badania naukowego jest właściwe określenie problemu badawczego. W tej materii słusznie m.in. J. Apanowicz uznaje, że: „formułowanie problemu badawczego rozpoczyna proces badawczy (twórczy). Określenie problemu badawczego wyznacza kierunek i treść badań, ich zakres, a także umożliwia przyjęcie tez (pytań problemowych), hipotez, metod, technik i narzędzi badawczych”¹. Autor ten zaznacza, że problemy badawcze są wyrazem stanu niewiedzy w obrębie danego obszaru wiedzy. Należy jednak pamiętać o tym, że nie wiedza ta musi mieć charakter obiektywny, dający się zmierzyć. Konsekwencją powyższego jest zatem fakt, że naukowym problemem badawczym jest więc to, co wyrażają niedostatki w obrębie danej dyscypliny naukowej. Niedostatki te mogą być zarówno wynikiem braku odpowiedzi naukowych na stawiane pytania bądź też wynikać z oczywistych potrzeb społeczeństwa². Określenie problemu badawczego polega więc na wskazaniu oraz objaśnianiu obiektywnego stanu niewiedzy, który powstał na gruncie wiedzy dotychczasowej. Tym samym poprzez problemy badawcze rozumie się pytania odnoszące się do konkretnego obszaru wiedzy. Ich sformułowanie wymaga jednak od każdego badacza posiadania przez niego określonych informacji o wybranym przedmiocie badań. Tym samym podejmując się zbadania konkretnego problemu badawczego, musi on mieć świadomość, choćby w minimalnym zakresie, z analizowanego obszaru. Stawiając problemy badawcze dąży się zatem do znalezienia odpowiedzi, a tym samym poznania prawdy w obrębie tego, czego dotychczas nie było wiadomo³. Z tego też względu problemy badawcze winny mieć formę precyzyjnych pytań, na które możliwe jest udzielenie

¹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002, s. 9, 76.

² J. Apanowicz, op. cit, s. 44.

³ K. Ajdukiewicz, *Zdania pytajne*, [w:] *Język i Poznanie, t. II*, Warszawa 1985, s. 278.

jednoznacznych odpowiedzi⁴. Zatem według z kolei K. Rubachy problem badawczy: „jest to zdanie rozpoczynające się od partykuły pytajnej, które zawiera zmienne obserwowalne oraz algorytm poszukiwania odpowiedzi”⁵. Powyższe wywody skutkują tym, że w naukach społecznych zagadnienie badawcze dotyczy w istocie rzeczy kwestii, które badacz zamierza przeanalizować, dowieść czy ustalić w ramach swojego procesu naukowego. Z tego też powodu pierwszym krokiem w tym procesie winno być prawidłowe zdefiniowanie celu badania, sformułowanie tez badawczych oraz określenie pytań, na które dany proces badawczy ma odpowiedzieć.

Konsekwencją powyższych założeń w procesie analizy badawczej jest to, że rozpatrując problematykę zarządzania środowiskiem pracy⁶, należy moim zdaniem dokonać tego bezwzględnie odnosząc się łącznie do analizy następujących przestrzeni: aksjologicznej, ekonomicznej, filozoficznej i normatywnej. Ponadto, należy mieć także na uwadze, że zarówno w aspekcie podmiotowym, jak i przedmiotowym (rozdzielnie analizując to odnosząc się do pojęcia *pracodawcy*, a oddzielnie do terminu *zakład pracy*)⁷, obszar jakim jest środowisko pracy, w warstwie normatywnej związany jest ściśle z prawem pracy, a nawet szerzej z obszarem, co do którego uprawnione jest stosowanie określenia *prawo zatrudnienia*. Prawo zatrudnienia, gdyż nie dotyczy to tylko i wyłącznie osób świadczących pracę na podstawie stosunku pracy, lecz także na podstawie innego stosunku zatrudnienia, jakim jest zatrudnienie cywilno-prawne. Z tego też względu należy tę sferę analizować

⁴ Zob. opracowanie W. Skarbek, *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Piotrków Trybunalski 2013, np. s. 18.

⁵ K. Rubacha, *Metodologia badań nad edukacją*, Warszawa 2016, s. 104.

⁶ Przez środowisko pracy rozumiem łącznie warunki materialne i niematerialne, w których praca jest lub ma być świadczona i które to warunki bezpośrednio lub pośrednio wpływają na obszar zatrudnienia pracowniczego. Przez warunki materialne należy uznać w szczególności czynniki fizyczne, chemiczne, biologiczne, a także szeroko pojęte ekonomiczno-finansowe. Z kolei za warunki niematerialne należy przyjąć m.in. obszary obejmujące sprawy społeczne, kulturowe, psychologiczne, gospodarcze czy nawet polityczne i światopoglądowe, które wpływają lub mogą wpływać na pracę człowieka.

⁷ W dużym uproszczeniu za *pracodawcę* uznaję podmiot zatrudniający pracowników, na który państwo nakłada szereg obowiązków (społecznych, zdrowotnych, etycznych czy nawet moralnych) wobec zatrudnionych. Z kolei *zakład pracy* to zorganizowany kompleks składników materialnych i niematerialnych przeznaczony do realizacji określonych celów pracodawcy, stanowiący placówkę zatrudnienia pracowników. Zakład pracy stanowi zatem szczególnie twór społeczny o charakterze wspólnotowym.

holistycznie. Holistyczne, gdyż obszar zarządzania środowiskiem pracy nie odnosi się wyłącznie do przestrzeni pozostającej w zainteresowaniu prawa pracy, a więc Kodeksu pracy i innych *stricte* aktów prawa pracy. Odnosi się także do regulacji, które nawet częściowo (szczątkowo) wkraczają w materię społecznych stosunków pracy. Przykładem tego może być tzw. rozporządzenie RODO⁸. Są to zatem generalnie regulacje publiczno prawne, mające charakter przepisów *ius cogens* oraz w zdecydowanej mierze charakter norm semiimperatywnych (norm *ius dispositivum* jest zdecydowanie mniej), o cechach prawa administracyjnego. Ponadto, pomimo faktu, że prawo pracy przesycone jest wieloma niewątpliwie pojęciami typowymi dla systemu prawa administracyjnego (zarówno materialnego, jak i procesowego), jakimi są m.in.: „nadzór”, „kontrola”, „podporządkowanie”, „kierownictwo”, „polecenie”, „wniosek”, „żądanie”, „monitoring”, „tworzenie prawa wewnętrznego”, „karanie”, „wyciąganie konsekwencji” czy „prowadzenie dokumentacji”, nie jest jednak, wbrew niektórym poglądom⁹, *stricte* prawem administracyjnym. **Ma charakter heterogeniczny, gdyż w istocie rzeczy jest efemerydą wielu systemów i podsystemów prawa, a mianowicie w istocie rzeczy powiązanych ze sobą wielu komponentów będących elementami zarówno prawa cywilnego, administracyjnego, konstytucyjnego, karnego, karno-administracyjnego, prawa o wykroczeniach czy praw człowieka oraz prawa unijnego, a nawet międzynarodowego publicznego prawa pracy¹⁰, co powoduje w tendencjach rozwojowych jego internacjonalizację.** To wszystko też powoduje, że mówimy o „szczególnych właściwościach prawa pracy”¹¹,

⁸ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 119/1.

⁹ Aktualnie aspekt administracyjny prawa pracy w szczególności eksponuje w swoich licznych opracowaniach, zarówno książkowych, jak i w osobnych artykułach naukowych – A. Sobczyk.

¹⁰ Zob. J. Żołyński, *Pojęcie międzynarodowego prawa pracy*, [w:] *System prawa pracy, tom. IX, Międzynarodowe publiczne prawo pracy. Standardy globalne*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2019.

¹¹ Zob. przykładowo: B.M. Ćwiertniak, *O „szczególnych właściwościach” prawa pracy – refleksje o stanie rozważań nad podstawowym pojęciem agregatywnym prawa pracy*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011 i przywołana tam liczna literatura, czy W. Szubert, *Szczególne właściwości prawa pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 1970, t. 4.

którą moim zdaniem w szczególności jest **głęboki wymiar humanizmu**, gdyż jak w mało którym systemie prawa, człowiek jest zawsze i bezwzględnie w centrum uwagi¹² norm tego prawa. Z tego też względu należałoby uznać, że aktualnie **prawo pracy w istocie stanowi zbiór norm o charakterze zarówno prywatno-prawnym, jak i publiczno-prawnym (o wyraźnych cechach prawa administracyjnego) oraz prawa z wieloma elementami prawa ponadnarodowego (międzynarodowego publicznego prawa pracy i unijnego prawa pracy), regulujących bezpośrednio lub pośrednio stosunki prawne związane ze świadczeniem pracy/zatrudnienia przez człowieka**¹³.

Aspekt aksjologiczny

W obszarze zarządzania środowiskiem pracy istotnym elementem powyższego zbioru pojęciowego jest jego analiza z uwagi na aspekt aksjologiczny. Aspekt aksjologiczny, a więc mający na uwadze szczególnie dobra, wartości, które muszą być bezwzględnie chronione w środowisku pracy. Oczywiście wśród chronionych wartości na pierwszym miejscu brana jest pod uwagę niezbywalna, niezastępowalna, nie ulegająca zniesieniu czy ograniczeniu naturalna, przyrodzona człowiekowi wartość, jaką jest jego godność (w każdej postaci: osobistej czy osobowej). Jest to bezdyskusyjne, szeroko w literaturze z zakresu, nie tylko prawa pracy, opisane i analizowane¹⁴.

Przyrodzona godność to filar, na którym opiera się cała międzyludzka egzystencja. Bez tej kategorii nie byłoby zarówno podmiotowości, jak też sfery praw i wolności człowieka, gdyż podmiotowość oraz wolność to

¹² W przeciwieństwie do prawa pracy przykładowo w prawie karnym czy administracyjnym często w centrum jest interes państwa, a także ochrona takich dóbr, jak własność czy dobra materialne.

¹³ Przykładowo K.W. Baran definiując prawo pracy w płaszczyźnie naukowej wskazuje, że może być ono pojmowane jako zbiór norm, przepisów i postanowień regulujących bezpośrednio lub pośrednio stosunki prawne związane ze świadczeniem pracy przez pracownika, K.W. Baran (w:) *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2017, s. 35–36.

¹⁴ Zob. w szczególności m.in. M. Piechowiak, *Filozofia praw człowieka. Prawa człowieka w świetle ich międzynarodowej ochrony*, Lublin 1999; M. Środa, *Idea godności w kulturze i etyce*, Warszawa 1993; M. Sadowski, *Godność człowieka i dobro wspólne w papieskim nauczaniu społecznym (1978–2005)*, Kraków 2010. A. Redelbach, *Natura praw człowieka. Strasburskie standardy ich ochrony*, Toruń 2001; F.J. Mazurek, *Godność osoby ludzkiej podstawa praw człowieka*, Kraków 2001.

bezdyskusyjnie podstawa człowieczeństwa. Z tego też względu właściwe rozumienie istoty godności pozwala na odrzucenie postrzegania człowieka jako przedmiotu, a zatem w prawie pracy rozumienia go instrumentalnie, jakim jest powszechnie używane pojęcie tzw. zarządzania zasobem ludzkim (*human resources*; HR). **Praca świadczona przez człowieka, w świetle norm systemu prawa pracy, które to prawo wyraża przywołany już głęboki humanizm i przywiązanie do istoty człowieczeństwa, nie była, nie jest i nie może być zasobem, towarem, który podlega procesowi zarządzania** (o czym także dalej). Kategoria podmiotowości człowieka pozwala nam bowiem na poznanie pracownika jako osoby, a zatem na poczucie jego wartości, tożsamości oraz autonomii. To dzięki uznaniu godności za najwyższą wartość możemy poznać istotę człowieka, starać się zrozumieć jego złożoność, która to złożoność psychiczna w opozycji do przedmiotu, ma ostatecznie swoją stałą konsekwencję, jaką jest właśnie podmiotowość istoty ludzkiej.

Stawianie godności na pierwszym miejscu w obszarze zarządzania środowiskiem pracy w niczym nie umniejsza, czy nie dyskredytuje innych, także ważnych wartości. Inne wartości stanowią mianowicie element składowy tego, co nazywamy humanizmem. Należą do nich niewątpliwie m.in. takie dobra dotyczące bezpośrednio zatrudnionych, jak: wolność, ich prywatność (również niewątpliwie osób biorących udział w tzw. procesie rekrutacji do zatrudnienia), ochrona ich danych osobowych, konieczność przestrzegania równouprawnienia w zatrudnieniu, zakaz wszelkiej postaci dyskryminacji czy mobbingu. Na konieczność ochrony powyższych szczególnie uwagę zwracają regulacje Kodeksu pracy (k.p.) m.in. w postaci:

A. **Wolność.** W aspekcie pracy kategorię wolności normują w szczególności dwie podstawowe zasady prawa pracy, wyrażone w art. 10 i 11 k.p. Przepisy te odpowiednio wyrażają swobodę nawiązania, jak i następnie rozwiązania stosunku pracy przez pracownika i co ważne, bez żadnych uwarunkowań, czy dodatkowych obowiązków warunkujących podjęcie takiej decyzji. **Z tego też względu decyzje pracownika uwarunkowane są wyłącznie wolną, nieskrępowaną, a więc autonomiczną jego wolą.** Na straży tego porządku prawnego stoją odpowiednie normy prawa pracy o wspomnianym charakterze semiimperatywnym, gdzie taką normą jest w szczególności przepis zawarty w art. 18 k.p. Z tego też względu w obszarze zarządzania środowiskiem pracy niedopuszczalne są absolutnie żadne formy nieuprawnionego związania (w postaci szczególnego przymusu) pracownika z pracodawcą. Przykładem tego może być np. warunkowanie mające miejsce przy nawiązaniu stosunku pracy polegające

na tym, że kandydat na pracownika zobowiązuje się poprzez złożenie oświadczenia, iż dochowa trwałości stosunku pracy (nie dokona rozwiązania umowy o pracę w określonym przedziale czasowym), czy kuriozalne oświadczenia, iż powstrzyma się od posiadania dzieci lub nie zawrze związku małżeńskiego. Osobną kwestią jest złożenie pracodawcy weksła zabezpieczającego hipoteczną wysokość ewentualnie wyrządzonej szkody w mieniu zakładu pracy.

Z uwagi, że materia ta jest niezmiernie ważna dla pracownika (od strony finansowej, gdyż trywialnie to ujmując zatrudniamy się w celach uzyskania stosownych środków pieniężnych), wypada poświęcić jej więcej uwagi. Otóż, nie można tracić z pola widzenia oczywistego faktu, że prawo pracy, choć genetycznie wywodzące się z prawa cywilnego, obecnie jest jednak odrębną gałęzią prawa. Niemniej powstaje pytanie, czy w tej sytuacji na zasadzie art. 300 k.p. uprawnione jest odwołanie się do regulacji Kodeksu cywilnego w zakresie papierów wartościowych (którymi są weksle). W tym względzie należy zwrócić uwagę, że na podstawie weksła osoba z niego uprawniona może żądać od dłużnika wekslowego zapłaty sumy określonej w wekslu, oczywiście po spełnieniu również określonego warunku. Najważniejszą cechą weksła jest mianowicie jego abstrakcyjność, czyli oderwanie od prawa, które on zabezpiecza. Powoduje to, że w razie sporu dłużnik w zasadzie nie ma możliwości powoływania się na argumenty wynikające z tego zabezpieczanego stosunku w postaci weksła. Inaczej to ujmując, w zabezpieczeniu wekslowym istotne jest tylko dochowanie formalności oraz właściwe uzupełnienie weksła. Dochodzenie roszczeń i egzekucja zobowiązania wekslowego jest zatem w dużym stopniu uproszczona, szybka i niewątpliwie skuteczna. Niemniej odnosząc się do prawa pracy należy mieć na uwadze, że prawo to charakteryzuje się przywołanymi normami semiimperatywnymi, jednokierunkowymi, a więc **w prawie pracy obowiązuje zasada o wymiarze fundamentalnym, która wyraża istotną właściwość prawa pracy. Jest to zasada ukierunkowana na wyraźne uprzywilejowanie pracownika w postaci tzw. korzyści na rzecz pracownika.** Nie chodzi tutaj o potoczne rozumowanie, że wątpliwości należy rozstrzygać na korzyść pracownika, lecz rozumienie przepisów prawa pracy w ten sposób, że **nie można wobec pracownika stosować, przyjmować takich rozwiązań, które są mniej korzystne niż te regulacje, jakie wynikają z powszechnego prawa pracy.** Z tego też względu ewentualna odpowiedzialność pracownika na podstawie weksła wobec pracodawcy jest dla niego niekorzystna. Za powyższą argumentacją przemawia również to, że przepisy Kodeksu pracy regulujące zasady odpowiedzialności materialnej pracownika (za mienie powierzone i za szkody wyrządzone pracodawcy w związku z pracą),

czynią to w sposób wyczerpujący oraz odrębny niż postanowienia Kodeksu cywilnego. Ponadto, według orzecznictwa sądowego¹⁵ przepisy oraz zasady prawa pracy wykluczają możliwość zabezpieczenia roszczeń pracodawcy o naprawienie szkody wyrządzonej przez pracownika przy stosowaniu weksla. **Stąd zabezpieczenie wekslowe wobec pracownika należy uznać za nieważne z mocy prawa, a zatem aktualny posiadacz weksla, lub jego ewentualny nabywca nie może dochodzić na jego podstawie zaspokojenia roszczenia.** Na marginesie za dopuszczalne z kolei należy jednak uznać zobowiązanie z tytułu weksla nałożone na pracodawcę względem pracownika. Dłużnikiem wekslowym wobec pracownika może być zatem pracodawca. Według bowiem orzecznictwa Sądu Najwyższego¹⁶ takie zobowiązanie wekslowe nie będzie sprzeczne z prawem, np. w wypadku zabezpieczania roszczeń z umowy pożyczki z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Na końcu wypada dodać, że z kolei za dopuszczalne uznaje się np. wykorzystanie weksla w kontraktach szkoleniowych zawieranych przez pracownika z pracodawcą.

B. Ochrona prywatności. Ochronę prywatności i innych dóbr osobistych pracownika reguluje zasada prawa pracy zawarta w art. 111 k.p. Niemniej należy mieć na uwadze oraz wyraźnie to wyartykułować, że ochrona prywatności pracowników związana jest z ogólną koncepcją praw człowieka i ma znaczenie fundamentalne w obszarze relacji zachodzących pomiędzy pracownikiem/kandydatem na pracownika, a pracodawcą.

Katalog dóbr osobistych pracownika mający podstawy w art. 111 k.p. i art. 23 k.c. jest otwarty¹⁷. Niemniej w tym względzie szczególne znaczenie należy nadać **prawu pracownika do prywatności**. Prywatność jest bowiem wartością wyznaczającą jego obszar autonomii, niedostępny dla pracodawcy. Z tego też względu w granicach zakreślonych przez prywatność pracodawca nie jest uprawniony do pozyskiwania informacji o osobie świadczącej pracę, jak również do wpływania na jej zachowanie. Zakaz ingerencji w prywatność pracownika dotyczy zarówno jego aktywności zawodowej, jak i pozazawodowej.

Prawo do prywatności nie ma oczywiście charakteru absolutnego i w ramach zatrudnienia pracowniczego może być tym samym ograniczane. Normatywnym wymogiem tych ograniczeń jest fakt, że przemawiają za tym

¹⁵ Wyrok SN z dnia 26 stycznia 2011 r. II PK 159/10, OSNP 2012, nr 7–8, poz. 87.

¹⁶ Wyrok SN z dnia 28 lipca 1999 r., I PKN 180/99, OSNP z 2000, nr 21, poz. 789.

¹⁷ Wyrok SN z dnia 9 lipca 2009 r., II PK 311/08, LEX nr 533041.

wyłącznie względy związane z procesem świadczenia pracy. Z tego też względu, np. ustanowienie **zakazu wykonywania przez podwładnych prywatnych rozmów telefonicznych** w czasie pracy jest prawnie zasadne (oczywiście za wyjątkiem połączeń w sprawach nagłych, szczególnie istotnych dla pracownika). Podobnie należy ocenić „**śledzenie**” przez pracodawcę stron internetowych odwiedzanych w czasie, w którym pracownik obowiązany jest wykonywać czynności służbowe. W tym ostatnim przypadku za zasadne wydaje się jednak umożliwienie pracodawcy ustalenie częstotliwości, z jaką pracownik korzysta z dostępu do sieci, a także blokowanie niektórych stron z uwagi na niedozwoloną zawartość bądź niebezpieczeństwo związane z wirusami komputerowymi. Zachowanie takie nie narusza prawa do prywatności pracownika.

C. Z kolei **ochrona danych osobowych** wynika z prawa do domagania się informacji przez pracodawcę uregulowanego w art. 221 k.p. oraz regulacji zawartej w przywołanym rozporządzeniu RODO. Powyższa ochrona ma zatem *de facto* charakter wyrażnie administracyjny. Zgodnie z art. 221 § 1 k.p. pracodawca jest uprawniony do żądania od kandydata na pracownika, a więc jeszcze osoby nie pozostającej w stosunku pracy, podania wyłącznie danych osobowych obejmujących: imię (imiona) i nazwisko; datę urodzenia; dane kontaktowe wskazane przez taką osobę; wykształcenie; kwalifikacje zawodowe oraz przebieg dotychczasowego zatrudnienia. Z kolei na podstawie art. 211 § 3 k.p. pracodawca uprawniony jest do żądania od pracownika podania dodatkowo danych osobowych obejmujących: adres zamieszkania; numer PESEL, a w przypadku jego braku – rodzaj i numer dokumentu potwierdzającego tożsamość. Natomiast inne dane osobowe pracownika, a także dane osobowe dzieci pracownika i innych członków jego najbliższej rodziny, jest wskazane, jeżeli podanie takich danych jest konieczne ze względu na korzystanie przez pracownika ze szczególnych uprawnień przewidzianych w prawie pracy. Ponadto pracodawca jest uprawniony do żądania podania wykształcenia i przebiegu dotychczasowego zatrudnienia, jeżeli nie istniała podstawa do ich żądania od osoby ubiegającej się o zatrudnienie, jak również numer rachunku płatniczego, jeżeli pracownik nie złożył wniosku o wypłatę wynagrodzenia do rąk własnych. Z kolei według rozporządzenia RODO przetwarzanie danych osobowych, bez zgody pracownika jest dopuszczalne jedynie wyjątkowo, w sytuacjach opisanych w art. 9.

D. **Równouprawnienie w zatrudnieniu.** Ogólne wymogi dotyczące równouprawnienia wyraża także podstawowa zasada prawa pracy, która w art. 112

k.p. stwierdza, że pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków. Dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu.

W rozpatrywanym zagadnieniu centralnym pojęciem przedmiotowej zasady jest określenie „**równe prawa**”. Kierując się stanowiskiem wyrażonym przez Trybunał Konstytucyjny należy uznać, że równość oznacza również akceptację odmiennego traktowania przez prawo różnych podmiotów (adresatów norm prawnych). Niemniej odmienne traktowanie przez prawo określonych podmiotów powinno być uzasadnione w tym sensie, że musi być oparte na oczywistych, uznanych kryteriach oceny klasyfikacji różniącej podmioty prawa. Z tego też względu równość wobec prawa to także zasadność wybrania tego, a nie innego kryterium zróżnicowania podmiotów (adresatów) prawa. Oznacza ona uznanie tej, a nie innej cechy za istotną, a tym samym uzasadnioną w regulowanej dziedzinie (materii). Z tego też względu równouprawnienie wiąże się ze sprawiedliwością, a być sprawiedliwym w obszarze prawa pracy, to po prostu być prawym. Oznacza to tym samym jednakowe traktowanie pracowników z pewnego punktu widzenia, tj. mającego tę samą cechę charakteryzującą pracowników, jaką są ich potrzeby, wyniki pracy, zdolności czy zasługi.

Punktem odniesienia wyznaczającym dyrektywę równego traktowania pracowników jest ponadto wypełnianie przez nich **takich samych obowiązków**. W tym zakresie kierując się z kolei takim kryterium, w uchwale SN z dnia 8 stycznia 2002 r.¹⁸ uznano m.in., że postanowienie zakładowego układu zbiorowego pracy przyznające pracownikom, z którymi rozwiązano stosunek pracy z przyczyn organizacyjnych, dodatkową odprawę pieniężną (oprócz odprawy przewidzianej w art. 8 ustawy z dnia 28 grudnia 1989 r.¹⁹ z wyłączeniem pracowników zwolnionych z pracy z innych przyczyn, jak np. technologicznych, ekonomicznych), nie narusza zasady równości wyrażonej w art. 32 Konstytucji RP i art. 112 k.p. Stanowisko to opiera się na założeniu, że art. 112 k.p. formułuje jedynie zasadę, zgodnie z którą pracownicy mają równe prawa z tytułu wypełniania takich samych obowiązków. Przepis ten

¹⁸ III ZP 31/01, OSNAPiUS 2002, nr 12, poz. 284.

¹⁹ Ustawa z dnia 28 grudnia 1989 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. z 1990 r., nr 4, poz. 19 z późn. zm.). Aktualnie jest to art. 8 ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz.U. z 2004 r., nr 90, poz. 844 z późn. zm.).

nie obejmuje jednak reguły odnoszącej się do całego prawa pracy i do wszystkich podmiotów występujących w tym obszarze prawa. Odprawa pieniężna nie stanowi mianowicie uprawnienia z tytułu wypełniania przez pracownika obowiązków, gdyż jedyną przesłanką jej jest wyłącznie rozwiązanie stosunku pracy²⁰. Osobno należy odnotować, że w szczególnie sposób akcentuje się postulat **równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu**. Jest to jeden z podstawowych, fundamentalnych wyznaczników funkcjonowania UE. Normatywnym wyrazem tego twierdzenia są liczne dyrektywy, których postanowienia kształtują zasadę równości praw kobiet i mężczyzn. Przykładem tego są dyrektywa z dnia 9 lutego 1976 r.²¹ oraz zmieniająca ją dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 r.²². Ponadto są to również dyrektywa 86/613/EWG z dnia 11 grudnia 1986 r.²³, dyrektywa 86/378/EWG z dnia 24 lipca 1986 r.²⁴ czy dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r.²⁵.

Rozwinięcie rozpatrywanej zasady dokonane zostało także w Rozdziale IIa Kodeksu pracy – *Równe traktowanie w zatrudnieniu*. Otóż, w świetle art. 183a k.p. pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie: nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony

²⁰ Wyrok SN z dnia 10 października 2006 r., I PK 92/06, LEX nr 207171.

²¹ 76/207/EWG z dnia 9 lutego 1976 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy (Dz.Urz. L 39 z dnia 14.02.1976 r.), s. 40–42.

²² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 r. (Dz.Urz. L 269 z dnia 5.10.2002 r.), s. 15–20.

²³ Dyrektywa 86/613/EWG z dnia 11 grudnia 1986 r. w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek, w tym w rolnictwie, oraz w sprawie ochrony kobiet pracujących na własny rachunek w okresie ciąży i macierzyństwa (Dz.Urz. L 359 z dnia 19.12.1986 r.), s. 56–58.

²⁴ Dyrektywa 86/378/EWG z dnia 24 lipca 1986 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników (Dz.Urz. L 225/40 z dnia 12.08.1986 r.), s. 5–8.

²⁵ Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i życia zawodowego (Dz.Urz. L 303/16 z dnia 2.12.2000 r.), s. 35–38.

lub nieokreślony, a także zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, z przyczyn określonych powyżej. Z kolei, zgodnie z art. 183b k.p. za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu uważa się różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika z jednej lub kilku przyczyn którego skutkiem jest w szczególności: 1) odmowa nawiązania lub rozwiązanie stosunku pracy, 2) niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą, 3) pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe – chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi powodami.

E. Dyskryminacja. Zgodnie z kolejną, również podstawową zasadą prawa pracy, wyrażoną w art. 113 k.p., jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony oraz zatrudnienie w pełnym albo w niepełnym wymiarze czasu pracy – **jest absolutnie normatywnie niedopuszczalna**. Natomiast inne przepisy prawa pracy wskazują na przywołane już dwie postacie dyskryminacji – dyskryminację bezpośrednią i pośrednią. Zgodnie z art. 183a k.p. dyskryminowanie bezpośrednio istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy. Natomiast dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują, lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich albo znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn.

Przejawem dyskryminowania jest działanie polegające na:

- zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia;
- niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery (molestowanie).

Z kolei dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Na zachowanie te mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (molestowanie seksualne).

F. Mobbing. Problematykę mobbingu w zakresie normatywnym reguluje art. 943 § 2 k.p. Zgodnie z jego szeroko pojęciową treścią, oznacza on wszelkie działania lub zachowania dotyczące pracownika, lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanu albo zastraszaniu go, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie, lub jego ośmieszenie, izolowanie go albo wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Z tego też względu mobbing ma nie tylko wymiar normatywny, lecz także wyraźnie wymiar psychologiczny, społeczny, socjologiczny, kulturowy czy nawet antropologiczny. W konsekwencji używany jest ten termin powszechnie nie tylko w środowisku pracy, lecz także przyjmowany jest przez socjologów i psychologów. Na gruncie tych nauk definiowany jest on nie co odmiennie, niemniej w efekcie końcowym sprowadzającym się w istocie rzeczy do pojęcia opisanego w Kodeksie pracy. Otóż przyjmuje się, że jest to „terror psychiczny, zaczepianie, izolowanie, obmawianie, nieprzyjazne wypowiedzi i zachowanie grupy osób, albo osoby w stosunku do innej osoby lub grupy, zmierzające do wyłączenia danej osoby z zespołu zawodowego lub koleżeńskiego”²⁶.

Mobbing występuje nie tylko w pracowniczych stosunkach zatrudnienia. Jest on także wyraźnie widoczny w tzw. stosunkach służbowych²⁷, co jest niewątpliwie efektem historycznych zaszłości. Z tego też względu obowiązkiem osób zarządzających każdym środowiskiem pracy **jest bezwzględny nakaz przeciwdziałania temu zjawisku**. Ważnym jest także to, że w wielu

²⁶ Zob. definicje *mobbingu* przedstawione w publikacjach H. Leymann, *Mobbing and psychological terror at workplaces*, „Violence and Victims” 1990, t. 5, nr 2, s. 119–126; H. Leymann, *Mobbing and Victimization at Work*. „The European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, t. 5, nr 2, s. 165–184.

²⁷ Zob. J. Żołyński, *Zjawisko mobbingu w zatrudnieniu administracyjnoprawnym*, [w:] *System prawa pracy. Tom 12. Zatrudnienie administracyjnoprawne*, K.W. Baran, P. Szustakiewicz, E. Ura (red.), Warszawa 2022.

orzeczeniach sądów można znaleźć wskazówki, jak w praktyce może przebiegać mobbing i które zachowania powinny być dla pracodawcy sygnałem ostrzegawczym. Istotnym jest przy tym również fakt, że do uznania, iż doszło do mobbingu nie jest wymagane wykazanie winy umyślnej pracodawcy²⁸.

Aspekt filozoficzny

Pracownik upoważniony przez pracodawcę do zarządzania środowiskiem pracy często balansuje między wymogami prawa, moralności, profesjonalizmu oraz zwykłej przyzwoitości i lojalności wobec pracodawcy, a także lojalności wobec wspólnoty, jakim jest załoga zakładu pracy²⁹. Konflikty te powodują występowanie poważnych dylematów moralnych, które muszą być rozstrzygane samodzielnie przez tego pracownika. Dylematy te niejednokrotnie powodują konieczność zastosowania nawet pewnych obiektów matematycznych³⁰, które w istocie rzeczy dokonują oceny, ważenia dóbr chronionych. W tym względzie w obszarze zarządzania środowiskiem pracy istotne znaczenie posiada rozwijające się zjawisko tzw. *people analytics*, inaczej określane terminem *talent analytics*. Proces ten polega na tym, że w oparciu się na pewnych danych następuje podejście do usprawniania decyzji personalnych w celu zwiększenia efektywności w funkcjonowaniu pracodawcy, także poprzez zwiększenie efektywności każdego z pracowników. W tym celu analizuje się nie tylko dane personalne, lecz także finansowe, marketingowe oraz z innych źródeł. Wymaga to w znaczeniu normatywnym zastosowania przez analogię *de facto* konstytucyjnej zasady proporcjonalności. Zasady proporcjonalności pojmowanej w wymiarze horyzontalnym, a więc w relacjach przełożony – pracownik/lub kandydat na pracownika, która to relacja wymusza konieczności zachowania odpowiedniej proporcji, ważenia pomiędzy środkiem, a celem. Powoduje to, że niewątpliwie w obszarze zarządzania w środowisku pracy występuje problem ze zwykłym pojęciem

²⁸ Wyrok SN z 16 marca 2010 r., I PK 203/09, OSNP 2011, nr 17–18, poz. 230 z aprobowaną glosą H. Szewczyk, „Gdańskie Studia Prawnicze – Przegląd Orzecznictwa” 2011, nr 5, s. 179–186.

²⁹ W zakresie wspólnotowości zakładu pracy zob. m.in. J. Żołyński, *O pojęciu wspólnoty załogi w prawie pracy, wraz z przywołaną literaturą*, „Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej” 2017, nr 24, z.3, s. 229–238; J. Żołyński, Zakład pracy jako byt intersubiektywny (wspólnota wyobrażona), „Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej”, 2022, nr 29, z. 1, s. 39–49.

³⁰ Zob. monografię J. Żołyński, *O znaczeniu matematyki w prawie pracy*, Poznań 2023.

uczciwości, przyzwoitości, etyki i prawości. Stąd powstaje kontekst etyczny w zarządzaniu środowiskiem pracy. Rozmaite bowiem uchybienia etyczne, nawet te wydawałoby się o marginalnym znaczeniu, jak np. potocznie rozumiane nietaktowne traktowanie pracowników, udzielenie wymijających odpowiedzi, nierzetelnych informacji, opieszałość w wykonywaniu obowiązków służbowych czy wręcz ich lekceważenie, naruszają niewątpliwie pewne dobra chronione zatrudnionych (np. godność, czy uznanie fachowości danego pracownika). Oczywiście przy tym faktem jest to, że zachowanie takie nie zawsze jest wprost celowe, gdyż pośrednio może wynikać po prostu ze zwykłej niewiedzy przełożonego, braku fachowości, niedouczenia, z braku jego kultury osobistej, uwarunkowań środowiskowych, czy konfliktu ról, jakie przełożony pełni.

W tym aspekcie wyraźnego zwrócenia uwagi wymaga mające miejsce zjawisko, a ostatnie lata uwypuklają je co raz bardziej, że, niestety, nasila się zdecydowanie zanik potrzeby posiadania wzorów postępowania, uznania autorytetów i elit społecznych, pauperyzacja intelektualna, prostota, a wręcz amatorszczyzna w myśleniu, a tym samym zanik wrażliwości moralnej wśród społeczeństwa. Nie dotyczy to tylko Polski, lecz można postawić tezę, że jest to niestety trend ogólnie światowy³¹. Sytuacja ta sprawia, że koniecznym staje się podejmowanie rozważań na temat wiedzy o znaczeniu oraz roli etyki w życiu publicznym. W obszarze naszych zainteresowań dotyczy to zarówno obszaru będącego w kompetencji organów państwa, jak i podmiotów prywatnych, jakimi są pracodawcy. Sytuacja ta sprawia, że w obszarze zarządzania środowiskiem pracy niezbędne jest czynienie rozważań z kolei na temat wiedzy o znaczeniu oraz roli etyki w środowisku pracy. Poprzez prowadzenie takich badań ich wyniki winny wpływać z kolei na kształtowanie właściwej świadomości całego społeczeństwa, a tym samym takich postaw w środowisku pracy. Konieczne jest zatem kształtowanie właściwej świadomości zarówno pracodawców, jak i pracowników. W tej materii niezbędne jest odwołanie się więc do założeń filozofii, w tym założeń filozofii moralności. Otóż filozofia moralności zajmuje się różnymi aspektami problemowymi. Szczególnie zaś zajmuje się ona analizą orientacji etycznych oraz analizą zasad moralnych, które zostały ukształtowane przez ludzi na przestrzeni rozwoju ich dziejów. Otóż, „moralnym określa

³¹ Przykładem tego może być wojna na Ukrainie, procesy antydemokratyczne w USA zapoczątkowane prezydenturą Trumpa, wojna w Syrii oraz problemy emigracyjne na Morzu Śródziemnym. Przykłady można mnożyć.

się to, co powoduje dla ludzi korzyść, zaś ze względu na fakt, że dążenia oraz potrzeby ludzi są zróżnicowane, to także zróżnicowane być powinny reguły moralne³².

Z założenia i z praktyki – etyka³³ oraz moralność zajmują się normami postępowania, a także zasadami, które obowiązują w wybranych społecznościach w określonym czasie. Odnosi się ona do norm postępowania społecznego, które są akceptowalne oraz uznawane przez nie za słuszne. Oczywiście nie muszą one odpowiadać całemu społeczeństwu, jednak muszą się one odnosić co najmniej do jego większości. Powyższe powoduje, że etyka dotyczy także obszaru zarządzania w środowisku pracy, gdyż moralność jest dziedziną czynów i decyzji, zaś etyka jest teoretyczną refleksją nad nimi. Do niej należą wszelkie sądy, poglądy i przekonania formułowane na tematy moralne³⁴. Niemniej uprawnionym wydaje się postawienie tezy, że **dobrze w życiu człowieka jest nie tylko to, co daje jednostce najwięcej przyjemności, lecz to co dobre przedkładać się powinno na to, co jest najbardziej wartościowe w stosunku do ogółu społeczeństwa**.

Jak wspomniano, etyka i moralność odnoszą się do relacji między ludzkich. Stąd w procesie zarządzania w środowisku pracy tzw. jakość zarządzania uzależniona jest od wielu determinantów. Zalicza się do nich m.in. u pracodawcy wyposażenie tej organizacji w sprawność jej funkcjonowania, a także stan przestrzegania prawa. Przede wszystkim etyka w środowisku pracy uzależniona jest od szeroko pojętej jakości kadr zarządzających pracodawcy. Jakość ta winna się opierać bowiem na kulturze, kompetencjach, a także na walorach etycznych i moralnych. Powyższe wpływa także na szereg innych uwarunkowań, jakimi jest z kolei ich odpowiedzialność, w odniesieniu do sposobu rozumienia pełnionej przez nich roli w stosunku do realizacji zadań nałożonych przez pracodawcę. Jest to także sfera, którą określa się etyką personalną, a więc powiązaniem sfery tzw. etyki zawodowej z etyką osobistą. Oznacza to **wyraźne dokonanie obiektywnej i stosownej kwalifikacji co jest dobre, a co złe**. Z tego też względu fundamentem etyki osobistej każdej jednostki jest system wartości, który jest uniwersalny dla ogółu ludzkości.

³² M. Kulesza, M. Niziołek, *Etyka służby publicznej*, Warszawa 2010, s. 11.

³³ Etyka *stricte*, jako dział filozofii, zajmuje się powinnością moralną, a zatem wyborem pomiędzy tym co jest moralnie dobre oraz moralnie złe. Z kolei moralność obejmuje zjawiska o nie zawsze ostrych granicach pojęciowych, np. powiązana jest z etosem pracy, a więc z faktem, że człowiek jest osoba świadoma, wolnym podmiotem, który może rozpoznawać, wybierać i realizować różne możliwości.

³⁴ S. Dziamski, *Wykłady z nauki o moralności*, Poznań 2000, s. 7.

System ten opiera się przede wszystkim na wychowaniu człowieka, a zatem wynika z uwarunkowań rodzinnych, procesu edukacji szkolnej czy też na poglądach środowiska oraz na powszechnie uznanych autorytetach. **Nadrzędną bowiem zasadą moralną jest to, że ludzi należy traktować w taki sposób, w jaki sami chcielibyśmy być traktowani**³⁵. W obszarze zawodowym etyka zawodowa opiera się wobec tego na dostosowywaniu powyższych zasad do warunków wykonywanej pracy.

Rozpatrując dylematy etyczne w środowisku pracy należy mieć niewątpliwie także na uwadze zjawisko w postaci tzw. relatywizmu moralnego, a więc pragmatyzmu, który jest charakterystyczny dla postmodernistycznych i zarazem liberalnych tendencji filozoficznych. Normą w neoliberalnym rozumieniu poprawności jest m.in. usprawiedliwianie różnych zachowań, bez względu na ich wartość etyczną z uwagi na ich cel. Niestety kanony te są narzucane poprzez wpływowe ośrodki opiniotwórcze, przez co przekładają się one na tzw. poprawność. Do ośrodków opiniotwórczych zalicza się m.in. różne podmioty międzynarodowe (zarówno koncerny gospodarcze, finansowe, medialne, jak i tzw. think tanki) zajmujące się propagowaniem określonej, lecz wybiórczej wizji świata, np. globalizmu, a także konsumeryzmu, co terminuje również określony sposób postępowania. Za ich pośrednictwem wprowadza się nowe pojęcia, które w istocie rzeczy znaczą to, co było już dawno temu znane, a traktują je jako coś nowatorskiego, odkrywczego. Przykładem tego jest używanie pojęcia „zatrudnienie w organizacji”, a nie „zatrudnienie u pracodawcy”, czy „zatrudnienie w zakładzie pracy”, jak również „HR-y”, co po prostu w praktyce, w języku polskim oznacza nic innego, jak kadry, a więc pracownicy. W ten sposób dokonując drenażu myślenia ludzi, fałszuje się rzeczywistość w celu uzyskania maksymalnych szeroko pojętych profitów czy przywilejów. Z tego też względu promowanie takiego zachowania sprawia, że wśród społeczności zanika wrażliwość na naukę, samokształcenie, doskonalenie, pogłębianie wiedzy, fachowość, czy na szerzące się nieprawidłowości i popolicie rozumiane zło. Niemniej, pomimo faktu, że ogólnie społeczeństwo wyraża sprzeciw wobec takiego zjawiska i pełnieniu przez określone osoby pewnych ról społeczno-zawodowych, to jednak niejednokrotnie często nie etycznie postępujący pracownicy dalej pełnią swoje funkcje, a nawet pracodawcy ich awansują, czy dodatkowo gratyfikują. Takie zjawisko jest absolutnie naganne i nie powinno mieć miejsca.

³⁵ R. Tokarczyk, *Etyka prawnicza*, Warszawa 2011, s. 73.

W podsumowaniu tej sekwencji uprawnione jest stwierdzenie, że zarządzanie w środowisku pracy w aspekcie filozoficznym winno być zatem wyrazem pewnej idei, którą są:

- prawa człowieka w postaci zachowania godności, a więc szacunku dla drugiego człowieka;
- sprawiedliwość, a zatem postępowania według powszechnie uznanych i akceptowanych reguł;
- praworządność, to jest postępowania zgodnie z wymogami prawa publicznego i prywatnego.

To z kolei wchodzi już w zakres analizy aksjologicznej, których pewne obszary przedstawiono wcześniej, a więc nie będzie analizowane.

Aspekt normatywny

Przed przeprowadzeniem rozważań dotyczących aspektu normatywnego w obszarze zarządzania środowiskiem pracy należy mieć na uwadze istotny fakt, że osoby zarządzające zatrudnionymi niewątpliwie wyrastają z bardzo różnych środowisk, jak i tradycji ideologicznych, politycznych, społecznych czy nawet religijnych, które rzutują na ich sposób rozumienia i percepcji świata. Rzutuje to w konsekwencji na ich postępowanie oraz tym samym rozumienie prawa, gdyż często mają oni trudności z przystosowaniem się do zastanej rzeczywistości, adaptacji zachodzących procesów zmian (wprowadzanych nowości), a tym samym nie potrafią odnaleźć się w nowych uwarunkowaniach. Ta sfera nie może rzutować jednak na obszar powierzonych im zadań przez pracodawcę. Z tego też względu osoby takie muszą oddzielać dwa byty – własne przekonania oraz realne potrzeby pracodawcy i postępować zgodnie z wymogami prawa. Stąd prywatne zapatrywania nie mogą w żaden sposób rzutować w środowisku pracy na przyjęty i akceptowany powszechnie model postępowania. Model ten wyznaczają generalnie regulacje prawa publicznego. Mogą także wyznaczać je regulacje prawa prywatnego, przyjmowane przez strony zbiorowych stosunków pracy (o czym dalej). Jeżeli osoba, która ma zarządzać pracownikami tych norm nie akceptuje, tym samym wyklucza się z gremiów zarządzających ludźmi pracy.

Aspekt normatywny wiąże się z ogólnym pojęciem i doktryną praw człowieka, lecz nie *stricte* z pojęciem podmiotowych praw publicznych³⁶.

³⁶ Pojęcie publicznych praw podmiotowych jest wyróżnieniem o charakterze teoretycznym. Koncepcja publicznych praw podmiotowych wynika z założenia związania

Wyraża to funkcja społeczna prawa pracy, która winna wskazywać obowiązek w zapewnieniu:

- co najmniej minimalnego standardu godnego wykonywania pracy;
- być przejawem zabezpieczenia pracowników przed ich eksploatacją za równo fizyczną, jak i psychiczną (drenażem osobowości człowieka);
- czy tworzyć profil zaufania społecznego do państwa i do pracodawców, a także do partnerów społecznych, jakimi są z zasady organizacje związkowe.

Z tego też względu zasadniczym wymogiem prawidłowo realizowanej funkcji społecznej w obszarze zarządzania środowiskiem pracy winna być sprawność pracodawców w przestrzeni rozwiązywania problemów społecznych. To z kolei wymaga niewątpliwie normatywnego unowocześnienia systemu zarządzania. Przykładem tego, innego sposobu zarządzania może być swoiście rozumiane odwołanie się do europejskiej koncepcji dobrej administracji, która notabene w Polsce została w istocie rzeczy opracowana i przyjęta już stosunkowo dawno temu. Mianowicie szeroko rozumianą koncepcję dobrej administracji wyrażają podstawowe zasady polskiego kodeksu postępowania administracyjnego, który już w 1960 r. przyjął wiele rozwiązań wyrażających ideę dobrej administracji.

Biorąc za wzór kodeks postępowania administracyjnego oraz europejską koncepcję dobrej administracji, sformułowaną w Europejskim Kodeksie Dobrej Administracji (EKDA), który został przyjęty dnia 6 września 2001 r. przez Parlament Europejski³⁷, można pewne rozwiązania przyjąć na gruncie stosunków pracy. Otóż, w EKDA zostały zawarte zasady, które regulują funkcjonowanie dobrej administracji, co niewątpliwie wprost można zastosować w obszarze zarządzania środowiskiem pracy. Zasadami tymi są, np.³⁸:

- zasada praworządności, którą przenosząc na grunt prawa pracy oznaczać będzie, że uprawnieni przedstawiciele pracodawcy zawsze będą postępowali zgodnie ze stosownymi regulacjami prawnymi (będą postępowali zgodnie z tzw. literą prawa);

prawem jednostki oraz państwa. Tym samym jednostka może uzyskać sferę wolności od ingerencji administracji poprzez przeciwstawienie wobec władczej administracyjnej pewnych praw.

³⁷ J. Świątkiewicz, *Europejski kodeks dobrej administracji (wprowadzenie, tekst i komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych)*, Warszawa 2007.

³⁸ P. Żuradzki, *Prawo do dobrej administracji w polskim porządku prawnym na tle Europejskiego kodeksu dobrej administracji*, Wrocław 2016, s. 58–60.

- zasada nie dyskryminowania, odnosząca się do równego traktowania wszystkich zatrudnionych przy rozpatrywaniu ich wniosków i podejmowaniu w tej materii stosownych decyzji;
- zasada ochrony danych osobowych³⁹.

W tym miejscu należy wyraźnie wskazać, że normatywnie prawo do właściwego zarządzania w środowisku pracy nie zostało wprost zawarte w regulacjach prawa pracy. Formuła ta nie jest jednak pusta w tym znaczeniu, że można na zasadzie analogii poszukiwać jej w określonych aktach prawnych. W szczególności można posiłkować się art. 2 Konstytucji RP, odwołując się do fundamentalnej zasady ustrojowej, jaką jest zasada demokratycznego państwa prawnego. Oznacza to, że w wymiarze normatywnym zarządzanie w środowisku pracy oparte winno być na założeniu, że pracodawca działa według ustanowionego prawa. Z tego też względu zarządzający w imieniu pracodawcy środowiskiem pracy winni postępować w ten sposób, aby ich zachowanie pogłębiało zaufanie wszystkich uczestników życia społecznego do pracodawcy. Stąd winni się oni w swoim postępowaniu kierować m.in. ogólną zasadą proporcjonalności, a więc istnieniem proporcji między istotnymi cechami poszczególnych kategorii a należnym im traktowaniem⁴⁰ (adekwatność celu i środka użytego do jego osiągnięcia – art. 31 ust. 3 Konstytucji RP) oraz zasadą bezstronności i równym traktowaniem wszystkich.

Aspekt ten w szczególności sprowadza się do prawa prywatnego, a zatem często do tzw. „swoistych”⁴¹ źródeł prawa pracy⁴². W tych aktach prawa zakładowego⁴³, które z reguły przyjmowane są w wyniku procesu negocjacyjnego,

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Zob. Orzeczenie TK z dnia 12 października 1993 r. akt K 4/93, [w:] *Zasada proporcjonalności (w odniesieniu do prawa publicznego) w tezach Trybunału Konstytucyjnego*, https://trybunal.gov.pl/fileadmin/content/dokumenty/Zestawienie_tez_dotyczacych_zasady_proporcjonalnosci_w_zakresie_pawa_publicznego.pdf, [dostęp: 3.10.2023], s. 6.

⁴¹ Zob. przykładowo opracowania: M. Włodarczyk, *Swoiste źródła prawa pracy*, [w:] *Zarys systemu prawa pracy, tom I*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2010; J. Żołyński, *Porozumienia kończące spór zbiorowy jako swoiste źródła prawa pracy*, [w:] *Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej*, A.M. Świątkowski (red.), Kraków 2013.

⁴² Przez swoiste źródła prawa pracy należy w szczególności rozumieć układy zbiorowe pracy (zarówno zakładowe, jak i ponad zakładowe), regulaminy (w szczególności pracy i wynagradzania) oraz statuty, jak również porozumienia zbiorowe dotyczące zbiorowego prawa pracy, w tym odnoszące się do sporów zbiorowych pracy.

⁴³ Zob. opracowanie monograficzne Ł. Pisarczyk, *Autonomiczne źródła prawa pracy*, Warszawa 2022; Ł. Pisarczyk, E. Brameshiber, J.M.M. Boto (red.), *Rokowania*

strony zbiorowych stosunków pracy uprawnione są do zawarcia postanowień donoszących się w sfery zarządzania w środowisku pracy, a więc następnie do sfery indywidualnego prawa pracy. Przykładowo mogą znaleźć się w części obligacyjnej układów zbiorowych pracy⁴⁴, która ze swojego charakteru ma wymiar organizacyjny i może określać zasady postępowania pracodawcy wobec jednostki w aspekcie zarządzania w środowisku pracy. Takie ustalenia winny być jednak wypadkową ogólnych preferencji celów i potrzeb społecznych.

Oparte na regulacjach prawa publicznego i wzorach przyjmowanych przez prawo prywatne, właściwe zarządzanie środowiskiem pracy uprawnia do stwierdzenia, że jest ono niewątpliwie wyrazem postępu cywilizacyjnego. Normy prawa pracy zostały bowiem ukierunkowane na ochronę ludzi pracy. Stąd postęp cywilizacyjny spowodował, że do życia w obecnym świecie, a także do jego zrozumienia, nie są wystarczające już tylko kwestie finansowe i typowo bytowe. Wnikliwa analiza przepisów prawa pracy wymusza uznanie, że służą one również wszechstronnemu rozwojowi wewnętrznemu każdej jednostki, wzbogacania jej sfery przeżyć psychicznych i wpływają na ogólny rozwój również jej osobowości. W konsekwencji właściwe zarządzanie winno być jednym z narzędzi na wzbogacanie życia prywatnego i rodzinnego pracowników (*work – family enrichment*). **Wzbogacanie to nic innego, jak zbieranie, utrwalanie, przetwarzanie i następnie wykorzystywanie doświadczeń z jednego środowiska, w środowisku innym.** W ten sposób dochodzi się do poprawy życia, zarówno materialnego, jak

zbiorowe a rynek platform cyfrowych. Tradycyjne narzędzie dla nowych modeli biznesowych, Warszawa 2022.

⁴⁴ Układy zbiorowe pracy z zasady dzielą się na trzy części, są to:

- A. Część normatywna, na którą składają się warunki, jakim powinna odpowiadać treść stosunku pracy;
- B. Część obligacyjna, która określa wzajemne zobowiązania stron układu, w tym m.in. także dotyczące stosowania układu i przestrzegania jego postanowień. **Postanowienia obligacyjne układu dotyczą wyłącznie zobowiązań między stronami układu, a nie dotyczą stosunku pracy;**
- C. Osobno należy zauważyć, że można także wyróżnić część trzecią. Jest ten obszar układu, który dotyczy innych spraw, nie ujętych w części normatywnej i obligatoryjnej. Z reguły są to są obszary związane z zasady z działalnością socjalną pracodawcy. W tym względzie wartym jest przywołanie orzecznictwa SN, według którego w układzie zbiorowym pracy można ukształtować prawo do określonych świadczeń socjalnych i nadać im roszczeniowy charakter (zob. wyrok SN z dnia 15 lipca 1987 r., I PRN 25/87, OSNC 1988, nr 12, poz. 180).

niematerialnego (duchowego, psychicznego). Wzbogacanie jego może być dokonywane właśnie przez przyjmowanie konstrukcji prawnych zmierzających do prowadzenia takiej polityki społecznej w środowisku pracy, co będzie skutkowało minimalizacją ryzyka wystąpienia konfliktów społecznych właśnie w tym środowisku. Winna to prowadzić do stanu, który określa się z ang. *work-life balance*, a więc stanu polegającego na znalezieniu równowagi pomiędzy pracą, a życiem rodzinnym; poczuciem komfortu zarówno w świadczonej pracy oraz w sferze poza pracą, w przestrzeni społecznej. Termin ten winien być rozumiany jako zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym w postaci każdego zatrudnienia, a także każdą sferą życia prywatnego człowieka.

Niewątpliwie zagrożeniem dla zachowania równowagi jest konflikt wartości i relacji zachodzących pomiędzy pracą i życiem, a więc wynik struktury sytuacji zachodzących w środowisku pracy oraz w życiu prywatnym. Wynik całokształtu niezgodności, utrudnień, sprzeczności celów, a nawet nieprzyjaznego, wrogiego zachowania. Będzie to w ostateczności konflikt pomiędzy założonymi celami do zrealizowania w życiu rodzinnym i zawodowym oraz utrzymaniem ich na pewnym, fundamentalnym poziomie. Powyższe powoduje zatem, że aspekt normatywny sprowadza się do zagadnienia, jak przepisami prawnymi ustalić⁴⁵ relacje pracownik/kandydat na pracownika, a pracodawca w obszarze zarządzania środowiskiem pracy. Problem ten sprowadza się w istocie rzeczy do tego, czy winno być to regulowane przywołanym już tylko prawem publicznym, czy też wyłącznie prawem prywatnym. A może zarówno przez prawo publiczne, jak i przez prawo prywatne? Wydaje się, że są to pytania retoryczne, gdyż proces ten winien uwzględniać oba rodzaje prawa, ponieważ w aspekcie normatywnym zarządzanie w środowisku pracy musi zapewniać szeroko pojęte bezpieczeństwo zatrudnionym. Kluczowe jest zatem zapewnienie integralności całego systemu.

Aspekt ekonomiczny

Aspekt ekonomiczny ma niewątpliwie szczególny wymiar w procesie zarządzania środowiskiem pracy. Powyższe stanowisko wynika z tego, że obszar dotyczący stosunków pracy/zatrudnienia ma szczególny charakter społeczny, humanistyczny, a zatem **nie może być traktowany w szeroko pojętym**

⁴⁵ Pomijam tutaj określenie „prawidłowo”, gdyż z uwagi na prakseologiczne reguły tworzenia prawa, regulacje z samego swojego założenia muszą być prawidłowe.

obszarze prawa pracy jednostronnie, poprzez wymiar określonej wartości, kategorii ekonomicznej. Praca, z uwagi na swoje uwarunkowania społeczne, **absolutnie nie jest towarem**⁴⁶ w rozumieniu prawa pracy, prawa zabezpieczenia społecznego i polityki społecznej. Oczywiście ekonomiści będą to ujmowali inaczej, w pewnych kategoriach oraz obszarach ekonomicznych oraz oczywiście słuszności takiego rozumowania nie można im zarzucić. Niemniej należy bezwzględnie dokonać pewnego rozdziału ekonomii od prawa pracy, jednakże to oddzielenie nie może być całkowite. Analiza ekonomiczna nie może być bezwzględnie pozbawiona rozważań z uwagi na stronę relacji społecznych czy psychologicznych, choć prawdą jest, że pracodawca w swoich decyzjach kieruje się wieloma czynnikami, a przede wszystkim właśnie czynnikami ekonomicznymi. Dlaczego ekonomicznymi? Sprawa wydaje się wręcz oczywista. Podmioty zatrudniające z reguły (pomiaram np. tzw. sferę budżetową) zatrudniają pracowników w celu osiągnięcia określonej, wymiernej wartości ekonomicznej, za pośrednictwem nakładu ich pracy. Mówiąc językiem potocznym, musi pracodawca po prostu zarobić, aby funkcjonować. Ponadto współcześnie powszechną tendencją jest zauważalny wzrost znaczenia sfery finansowo-ekonomicznej w realnym obszarze funkcjonowania świata i znajdującego się w jego centrum człowieka. Ekonomia nie jest bowiem wyznaczana tylko obiektywnymi prawami, lecz na zachowania gospodarcze czy finansowe bezpośredni wpływ mają również wynikające ze stanu świadomości ludzi decyzje podejmowane przez określone podmioty⁴⁷. Zachodzi tym samym bezpośrednia zależność pomiędzy systemem gospodarczym, finansowym i społecznym. Otóż obiektywny, mierzalny charakter zjawisk ekonomicznych wyznacza niejednokrotnie trendy życia społecznego, co prowadzi do procesu ekonomizacji, także w obszarze prawa pracy⁴⁸.

⁴⁶ W tym aspekcie szerzej zob. monografię A. Sobczyka, *Podmiotowość pracy i towarowość usług. Analiza prawna*, Kraków 2018.

⁴⁷ W obszarze zarządzania środowiskiem pracy wydaje się, że nie jest przykładowo uprawnione odwołanie się do ekonomicznej zasady Petera. Zasada ta, mówi, że regułą jest, iż pracownicy awansują tak długo, aż znajdą się na poziomie, na którym nie są już kompetentni. Zasada Petera (*Peter Principle*) – ma *de facto* charakter edukacyjno-ekonomiczno-psychologiczny i odnosi się w szczególności do organizacji typu biurokratycznego. Została ona sformułowana w 1969 r. przez kanadyjskiego edukatora Laurence’a J. Petera.

⁴⁸ Szerzej zob. J. Żołyński, *Ekonomiczny wymiar prawa pracy – ujęcie syntetyczne*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2023, nr 30, z. 1.

Aspekt ekonomiczny o obszarze zarządzania środowiskiem pracy w szczególności przejawia się w przywołanym już obowiązku równego traktowania pracowników odnośnie materii wynagradzania za wykonywaną pracę. Otóż w świetle regulacji zawartej w art. 183c k.p. pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Wynagrodzenie to obejmuje, co jest istotne nie tylko tzw. wynagrodzenie zasadnicze⁴⁹, lecz wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna.

Zakończenie

W krótkim opracowaniu możliwe jest jedynie dokonanie pewnego szkicu, zarysu badawczego. Niemniej, w podsumowaniu poczynionych rozważań wydaje się uprawnione uznanie, że zarządzanie środowiskiem pracy winno:

- wyrażać to co jest racjonalne, a więc prakseologiczne, tzn. zgodne z celem;
- być przeciwieństwem irracjonalizmu, a więc czegoś, co nie ma związku z celem;
- a także przeciwieństwem nie racjonalizmu, co oznacza zachowanie ukierunkowane wyłącznie na realizację celu samym dla siebie.

Osobno, prawidłowe, racjonalne zarządzanie środowiskiem pracy winno bezwzględnie kierować się takim postępowaniem, że należy najpierw ustalać, a nawet dokonywać rekonstrukcji, jakie są normy prawne i etyczne, a następnie postępować zgodnie z nimi w obszarze stosunków pracy. Nie można przy tym tracić z pola widzenia zasadniczego faktu, że pracownicy z zasady nie kierują się formą, czy sposobem zarządzania ich pracą i zmieniają pracę z reguły nie z powodów etycznych, lecz w celu poprawy swojej sytuacji materialnej. Wobec powyższego analizując powszechną sferę idei prawa pracy ukierunkowaną na ochronę pracowników, wydaje się uprawnionym na zasadzie antonimu, przewrotne odniesienie się do religijnej doktryny predystynacji. Człowiek odnosi sukces lub nie w życiu zawodowym nie dlatego, że jest to „odgórnie” zaprogramowane lub czymś odgórnyim zdeterminowane.

⁴⁹ Ujmując to w sposób znacznie uproszczony, gdyż termin ten nie jest zdefiniowany prawem pracy, a zatem wywołującym istotne wątpliwości wydaje się, że należy za wynagrodzenie zasadnicze uznać te należności ze stosunku pracy, które zostały ustalone przez strony w umowie o pracę lub zostały ustanowione w innym akcie będącym podstawą stosunku pracy.

Człowiek pracy osiąga sukces także nie poprzez dobre uczynki, swoje dobre cechy czy wiarę w sens pracy, lecz ujmując to prakseologicznie, poprzez wymierne zachowanie. Zarządzanie w środowisku pracy winno być zatem swoistym kodeksem dobrych praktyk, właściwego postępowania wskazującego, że tylko rzetelna praca, uczciwość, liczenie się z drugim, partnerstwo, solidaryzm grupowy prowadzi do sukcesu w życiu zawodowym, a tym samym do spełnienia człowieka pracy, co w konsekwencji skutkuje spełnieniem także w zwykłym życiu codziennym.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002.
- Ajdukiewicz K., *Zdania pytajne*, [w:] *Język i Poznanie*, t. II, Warszawa 1985.
- Baran K.W., (w:) *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2017.
- Ćwiertniak B.M., O „szczególnych właściwościach” prawa pracy – refleksje o stanie rozważań nad podstawowym pojęciem agregatywnym prawa pracy, (w:) *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011.
- Dziamski S., *Wykłady z nauki o moralności*, Poznań 2000, s. 7.
- Kulesza M., Niziołek M., *Etyka służby publicznej*, Warszawa 2010.
- Leymann H., *Mobbing and psychological terror at workplaces*, „Violence and Victims”, 1990, t. 5, nr 2, s. 119–126.
- Leymann H., *Mobbing and Victimization at Work*, „The European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, t. 5, nr 2, s. 165–184.
- Mazurek F.J., *Godność osoby ludzkiej podstawa praw człowieka*, Kraków 2001.
- Piechowiak M., *Filozofia praw człowieka. Prawa człowieka w świetle ich międzynarodowej ochrony*, Lublin 1999.
- Pisarczyk Ł., *Autonomiczne źródła prawa pracy*, Warszawa 2022.**
- Pisarczyk Ł., Brameshiber E., Boto, J.M.M. (red.), *Rokowania zbiorowe a rynek platform cyfrowych. Tradycyjne narzędzie dla nowych modeli biznesowych*, Warszawa 2022.**
- Redelbach A., *Natura praw człowieka. Strasburskie standardy ich ochrony*, Toruń 2001.
- Rubacha K., *Metodologia badań nad edukacją*, Warszawa 2016.
- Sadowski M., *Godność człowieka i dobro wspólne w papieskim nauczaniu społecznym (1978–2005)*, Kraków 2010.
- Skarbek W., *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Piotrków Trybunalski 2013.
- Sobczyka A., *Podmiotowość pracy i towarowość usług. Analiza prawna*, Kraków 2018.**

- Szewczyk H., *Treść pojęcia mobbingu. Glosa do wyroku Sądu Najwyższego z 16 marca 2010 r., I PK 203/09*, „Gdańskie Studia Prawnicze – Przegląd Orzecznictwa” 2011, nr 5, s. 179–186.
- Szubert W., *Szczególne właściwości prawa pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 1970, t. 4.
- Środa M., *Idea godności e kulturze i etyce*, Warszawa 1993.
- Świątkiewicz J., *Europejski kodeks dobrej administracji (wprowadzenie, tekst i komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych)*, Warszawa 2007.
- Tokarczyk R., *Etyka prawnicza*, Warszawa 2011.
- Włodarczyk M., *Swoiste źródła prawa pracy*, (w:) *Zarys systemu prawa pracy, tom I*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2010.
- Zasada proporcjonalności (w odniesieniu do prawa publicznego) w tezach Trybunału Konstytucyjnego*, https://trybunal.gov.pl/fileadmin/content/dokumenty/Zestawienie_tez_dotyczaczych_zasady_proporcjonalnosc_w_zakresie_pawa_publicznego.pdf, [dostęp: 3.10.2023].
- Żołyński J., *Ekonomiczny wymiar prawa pracy – ujęcie syntetyczne*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2023, nr 30, z. 1.
- Żołyński J., *O pojęciu wspólnoty załogi w prawie pracy*, (w:) „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2017, nr 24, z. 3, s. 229–238.
- Żołyński J., *O znaczeniu matematyki w prawie pracy*, Poznań 2023.
- Żołyński J., *Pojęcie międzynarodowego prawa pracy*, (w:) *System prawa pracy, tom. IX, Międzynarodowe publiczne prawo pracy. Standardy globalne*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2019.
- Żołyński J., *Porozumienia kończące spór zbiorowy jako swoiste źródła prawa pracy*, (w:) *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej*, A.M. Świątkowski (red.), Kraków 2013.
- Żołyński J., *Zakład pracy jako byt intersubiektywny (wspólnota wyobrażona)*, (w:) „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2022, nr 29, z. 1, s. 39–49.
- Żołyński J., *Zjawisko mobbingu w zatrudnieniu administracyjnoprawnym*, (w:) *System prawa pracy. Tom 12. Zatrudnienie administracyjnoprawne*, K.W. Baran, P. Szustakiewicz, E. Ura (red.), Warszawa 2022.
- Żuradzki P., *Prawo do dobrej administracji w polskim porządku prawnym na tle Europejskiego kodeksu dobrej administracji*, Wrocław 2016.

Wykaz aktów prawnych

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 r. (Dz.Urz. L 269 z dnia 5.10.2002 r.).
- Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i życia zawodowego (Dz.Urz. L 303/16 z dnia 2.12.2000 r.).
- Dyrektywa 86/613/EWG z dnia 11 grudnia 1986 r. w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek, w tym w rolnictwie, oraz w sprawie ochrony kobiet pracujących na własny rachunek w okresie ciąży i macierzyństwa (Dz.Urz. L 359 z dnia 19.12.1986 r.).
- Dyrektywa 86/378/EWG z dnia 24 lipca 1986 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników (Dz.Urz. L 225/40 z dnia 12.08.1986 r.).
- Dyrektywa 76/207/EWG z dnia 9 lutego 1976 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy (Dz.Urz. L 39 z dnia 14.02.1976 r.).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 119/1.
- Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz.U. z 2004 r., nr 90, poz. 844 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 28 grudnia 1989 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy oraz o zmianie niektórych (Dz.U. z 1990 r., nr 4, poz. 19 z późn. zm.).
- Wyrok SN z dnia 26 stycznia 2011 r. II PK 159/10, OSNP 2012, nr 7-8, poz. 87.
- Wyrok SN z 16 marca 2010 r., I PK 203/09, OSNP 2011, nr 17-18, poz. 230.
- Wyrok SN z dnia 9 lipca 2009 r., II PK 311/08, LEX nr 533041.
- Wyrok SN z dnia 10 października 2006 r., I PK 92/06, LEX nr 207171.
- Wyrok SN z dnia 8 stycznia 2002 r., III ZP 31/01, OSNAPiUS 2002, nr 12, poz. 284.

Wyrok SN z dnia 28 lipca 1999 r., I PKN 180/99, OSNP z 2000, nr 21, poz. 789.

Wyrok SN z dnia 15 lipca 1987 r., I PRN 25/87, OSNC 1988, nr 12, poz. 180.

Źródła internetowe

Orzeczenie TK z dnia 12 października 1993 r. akt K 4/93, (w:) *Zasada proporcjonalności (w odniesieniu do prawa publicznego) w tezach Trybunału Konstytucyjnego*, https://trybunal.gov.pl/fileadmin/content/dokumenty/Zestawienie_tez_dotyczaczych_zasady_proporcjonalnosc_w_zakresie_pawa_publicznego.pdf, [dostęp: 3.10.2023].

Biogram

Janusz Żołyński – czynny zawodowo radca prawny; wykładowca od ponad 20 lat na różnych uczelniach w Polsce. Aktualnie profesor Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach; autor ponad 100 publikacji naukowych (w tym ponad 20 książek, obejmujących między innymi 6 monografii, 6 komentarzy).

Stanisław A. Witkowski

ORCID: 0000-0002-2347-0449

Uczelnia Jana Wyżykowskiego, WZ Lubin

Zastosowanie sztucznej inteligencji w doborze kadr – szanse i zagrożenia

Abstrakt

W sytuacji upowszechnienia sztucznej inteligencji (AI) w różnych dziedzinach życia, Autor artykułu stawia trzy ważne pytania: 1) Czy sztuczna inteligencja stanowi realną szansę dla usprawnienia procesu doboru kadr?; 2) Czy i na jakim etapie doboru pracowników AI jest w stanie zoptymalizować proces doboru pracowników?; 3) Czy i jakie potencjalne błędy występujące w procesie doboru pracowników można wyeliminować stosując AI? Dążąc do odpowiedzi na te pytania, Autor przybliży podstawowe zagadnienia dotyczące sztucznej inteligencji (terminologia, rodzaje), ukazuje zastosowania w różnych dziedzinach życia ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania AI w doborze kadr. Omawiając podstawowe błędy rekruterów w procesie doboru kadr wskazuje na możliwości ich redukcji w przypadku zastosowań AI. Podsumowaniem rozważań jest bilans szans i zagrożeń związanych z zastosowaniem AI. Podstawowy wniosek sformułowany przez Autora brzmi: służby HR powinny być otwarte na innowację, jaką jest wykorzystywanie AI w procesie doboru. W przypadku bardziej zaawansowanych form doboru nadal istotne będą tradycyjne kompetencje rekruterów, które powinny być doskonalone.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja (AI), metody doboru zawodowego, kompetencje zawodowe, błędy rekruterów

Application of artificial intelligence in personnel selection- opportunities and threats

Abstract

With artificial intelligence (AI) becoming more and more widespread in various fields of life, the author of this article poses three important questions: 1. Does artificial

intelligence represent a real opportunity for improving the personnel selection process?; 2. Can AI optimize the personnel selection process, and at what stage?; 3. Whether and what potential errors occurring in the employee selection process can be eliminated by using AI? Aiming to answer these questions, he introduces the basic issues of artificial intelligence (terminology, types), and shows applications in various areas of life with a special focus on the use of AI in personnel selection. Discussing the basic mistakes of recruiters in the personnel selection process, he points out opportunities for their reduction in the case of AI applications. The discussion ends with a summary of the opportunities and threats associated with using artificial intelligence. The basic conclusion formulated by the author is that HR services should be open to the innovation of using AI in the selection process. For more advanced forms of selection, the traditional competencies of recruiters will still be important and should be improved.

Keywords: artificial intelligence (AI), professional selection methods, professional competencies, recruiters' mistakes

Wstęp

Wykorzystanie sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*) w różnych dziedzinach naszego życia jest przedmiotem wielu doniesień naukowych i publicystycznych. Obok entuzjastycznych opinii na temat szans stwarzanych w wyniku zastosowania AI pojawiają się także obawy związane z przejęciem przez nią kontroli nad decyzjami człowieka, a przede wszystkim poważną redukcją kadr. Niektóre obawy są realne. Filmowcy stosując AI eliminują niektórych aktorów po jednym dniu zdjęciowym. Dysponując wizerunkiem aktorów rezygnują z ich udziału w dalszych częściach procesu tworzenia filmu. Sytuacja ta spotkała się ostatnio ze sprzeciwem pracowników wielu wytwórni filmowych. W wielojęzycznych Indiach coraz częściej stosuje się AI w mediach – animowane boty wykorzystywane są głównie do odczytywania informacji w wielu językach przy minimalnej interakcji z osobą prowadzącą program. Według konsultanta medycznego Fundacji Polsat, prof. Pawła Januszewicza, zastosowanie AI może być szczególnie przydatne, w takich specjalnościach medycznych jak dermatologia, radiologia i kardiologia. Z tego powodu przedstawiciele tych specjalności mogą w przyszłości obawiać się o swoje zatrudnienie, gdyż spadnie popyt na ich usługi. Spokojni o swoją przyszłość mogą być psychiatrzy, specjaliści psychologii klinicznej oraz terapeuci. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości opracowała raport *Rynek pracy, edukacja, kompetencje* ukazujący, jak będzie się zmieniał rynek pracy w najbliższym czasie. Wyniki raportu są zgodne z podobnymi opracowaniami w Irlandii, Finlandii i Danii.

W Irlandii AI jest wykorzystywana w 23 procentach firm, w Danii i Finlandii – w 10 procentach.

Prognozy opracowane przez polskich i zagranicznych specjalistów wskazują, że zastosowanie AI może zastąpić 27 procent aktualnych zawodów. Dotyczy to głównie budownictwa, górnictwa, rolnictwa i transportu. Kadry o wysokich kwalifikacjach – menedżerowie oraz pracownicy usług socjalnych są mniej zagrożeni. Sztuczna inteligencja spowoduje zmiany popytu na rynku pracy. Poszukiwani będą przede wszystkim eksperci od energii odnawialnej, bioinformatyki (osoby odpowiedzialne za interpretację danych genetycznych), specjaliści od edukacji online oraz specjaliści zajmujący się zdrowiem psychicznym. Można zadać sobie pytanie, czy pogarszający się stan zdrowia psychicznego społeczeństwa pozostaje w związku z upowszechnieniem zastosowań AI? Takich pytań jest więcej. Pojawiają się liczne pytania o aspekty etyczne oraz odpowiedzialność za decyzje wypracowane w oparciu o AI, szczególnie jeżeli ich realizacja prowadzi do negatywnych konsekwencji. Istnieje także obawa, że w wyniku zastosowania AI, udział tradycyjnych rekruterów zatrudnionych w działach HR (*human resources* – zarządzanie zasobami ludzkimi) zostanie w znacznym stopniu zredukowana.

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na trzy pytania: 1) Czy sztuczna inteligencja stanowi realną szansę dla usprawnienia procesu doboru kadr? 2) Czy i na jakim etapie doboru pracowników AI jest w stanie zoptymalizować proces doboru pracowników? 3) Czy i jakie potencjalne błędy występujące w procesie doboru pracowników można wyeliminować stosując AI?

Sztuczna inteligencja – rodzaje, przykłady zastosowań w doborze kadr.

Termin *sztuczna inteligencja* ma wiele znaczeń, wskazuje się także na kilka jej rodzajów. Tradycyjnie termin inteligencja kojarzony jest z naukami psychologicznymi przede wszystkim, z takimi jej przedstawicielami jak Alfred Binet (te cechy procesów myślowych jednostki, które umożliwiają jej obranie kierunku działania oraz znajdować środki adekwatne do celu), Jean Piaget (zdolność rozwiązywania problemów), Charles Spearman (dostrzeganie zależności, relacji, związków), Robert Sternberg (zdolności umysłowe istotne do przystosowania się) czy William Stern (ogólna zdolność adaptacji do zmieniających się warunków). Podobnie ujmuje ten termin Dawid Wechsler, twórca jednego z najbardziej znanych testów badania inteligencji, który ujmuje ją podobnie: „ogólna zdolność do poprawnego rozumowania, wnioskowania oraz skutecznego przystosowania się do zmian zachodzących w środowisku”. Można zatem przyjąć,

że inteligencja to ogólna zdolność umysłowa wpływająca na poziom wszystkich procesów intelektualnych, poznawczych w szczególności myślenia, w konsekwencji na skuteczne działanie. Powszechnie przyjmuje się, że inteligencja nie jest zjawiskiem bezpośrednio obserwowalnym, gdyż stanowi teoretyczny konstrukt zapewniający efektywność naszej działalności na bazie aktywności procesów poznawczych (np. logicznego i abstrakcyjnego myślenia, wyobrażeń, uwagi, pamięci). Efektywność tych procesów, a w konsekwencji efektywność działań uzależniona jest od interakcji czynników środowiskowych, genetycznych oraz aktywności własnej podmiotu. Do dzisiaj trwają spory specjalistów na temat udziału tych trzech czynników w ostatecznym kształcie inteligencji.

Powyższy, psychologiczny termin wykorzystali informatycy i cybernetycy. Za twórcę terminu *sztuczna inteligencja* uznaje się Johana Mc Carthy'ego, który już przed prawie sześćdziesiąt laty określił ją jako dziedzinę badawczą, która zajmuje się tworzeniem maszyn posiadających zdolność do wykonywania zadań wymagających ludzkiej inteligencji. W 2008 r. McCarthy opublikował pracę naukową pod tytułem *Artificial Intelligence*, w której omawia historię i rozwój AI, technologie, metody oraz wyzwania na przyszłość. Istotą AI jest tworzenie systemów komputerowych naśladowujących inteligentne zachowania człowieka. Twórca terminu McCarthy (2008, s. 2) traktuje AI jako dyscyplinę naukową, która ma rozwijać tworzenie inteligentnych maszyn, w praktyce – inteligentnych programów komputerowych.

Definicji sztucznej inteligencji jest znacznie więcej. Według Ronalda Arkina: „sztuczna inteligencja to dziedzina, która obejmuje badania nad mechanizmami umożliwiającymi komputerom zachowanie się inteligentne” (Arkin, 2009). Podobnie definiuje AI Stuart Russel i Peter Norvig: „sztuczna inteligencja to dziedzina nauki i inżynierii, która zajmuje się tworzeniem inteligentnych maszyn, które działają w sposób, który wydaje się inteligentny dla ludzi” (Russel, Norvig, 2002). Jako podsumowanie tych definicji można przytoczyć propozycję sformułowaną przez Annę Kościółek, która przyjmuje, że AI to tworzenie systemów komputerowych zdolnych do wykonywania zadań wymagających ludzkiej inteligencji (Kościółek, 2019).

Tworzenie inteligentnych systemów komputerowych wymaga kilku procesów: asymilacji (m.in. przechwytywanie i przetwarzanie informacji znajdujących się na stronach internetowych), analizy danych (przetwarzanie i rozszyfrowanie danych jako podstawy tzw. uczenia się głębokiego – *Deep Learning*) oraz wdrażanie odpowiednich działań i reakcji (np. identyfikacja trendów rynkowych i rekomendowanie zakupów akcji, wyodrębnianie obiektów z większych całości, zautomatyzowanie procesów technicznych – parkowanie, lądowanie, robotyka).

W praktyce mamy do czynienia z trzema rodzajami sztucznej inteligencji: wąską (*Narrow AI*; ANI), ogólną (*General AI*; AGI) i superinteligencją (*Super AI*; ASI).

Słaba AI (wąska) sztuczna inteligencja ma ograniczone zastosowania, gdyż jest wykorzystywana do wykonywania konkretnych zadań, takich jak przetwarzanie języka naturalnego, tłumaczeń czy analizy danych. Jej wadą jest brak zdolności ogólnego myślenia oraz brak świadomości. Silna AI charakteryzuje się inteligencją podobną do tej, którą dysponuje człowiek (zdolność samodzielnego myślenia, podejmowanie decyzji, rozumienie kontekstu). Superinteligencja, AI ogólna prezentuje poziom intelektualny podobny lub wyższy od człowieka. Inteligentne urządzenia wykazują zdolność do samodzielnego myślenia, uczenia się i autorefleksji. W ostatnich latach supermistrzowie szachowi przegrywają z superinteligentnymi maszynami, co pokazuje, że zastosowanie tego typu inteligencji w praktyce może wywoływać zarówno zachwyty, jak i pewne zaniepokojenie.

Sztuczna inteligencja z powodzeniem stosowana jest w wielu dziedzinach (Jastrzębska, 2010; Rutkowski, 2006):

- rzemysł – automatyzacja procesów produkcyjnych, optymalizacja łańcuchów dostaw czy kontrola jakości przy zastosowaniu robotów;
- medycyna – rozpoznawanie obrazowych wyników badań, analiza danych klinicznych oraz w mniejszym stopniu spersonalizowana terapia;
- finanse i zarządzanie – analiza rynków, prognozy dotyczące inwestowania, oszczędności wynikające z automatyzacji procesów czy dobór kadr;
- edukacja – indywidualne podejście do ucznia, automatyczne ocenianie prac lub e-learning;
- transport – zarządzanie ruchem, autonomiczne pojazdy oraz optymalizacja tras;
- język i komunikacja – automatyczne tłumaczenia i Chatboty;
- nauka – analiza i metaanaliza danych w badaniach naukowych albo odkrywanie nowych wzorców i zależności;
- rozrywka – generowanie treści artystycznych oraz gry komputerowe z inteligentnym zachowaniem postaci.

Większość z wymienionych zastosowań wykorzystuje się także w doborze kadr. Biorąc pod uwagę, że twórcy AI uznają ją za dyscyplinę naukową, zastosowania te pozostają w związku z obszarami – nauka, język i komunikacja, edukacja, finanse i zarządzanie.

Istnieje wiele narzędzi wykorzystania sztucznej inteligencji w doborze kadr (Flaga-Gieruszyńska, Gołaczyński, Szostek, 2019; Jakrzewski, 2006;

Jastrzębska, 2010; Rutkowski, 2006; Nietubyć, Witkowski, 2008). Jednym z nich jest e-rekrutacja oparta na wykorzystaniu tzw. chmury obliczeniowej. Zastosowanie tego modelu umożliwia dostęp użytkownika do oprogramowania wraz z aplikacją zainstalowanego na serwerze (Kiełtyka, Kobis, 2013). Praktycznym zastosowaniem e-rekrutacji jest popularna aplikacja eRecruiter. Program ten gromadzi dane w oparciu o autorskie formularze zawierające różnorodne pytania (otwarte, zamknięte, wielokrotnego wyboru). Na tej podstawie określa się preferencje i zainteresowania kandydatów, ich kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe. Jest to przydatne narzędzie w procesie preselekcji, szczególnie, gdy mamy do czynienia z dużą liczbą kandydatów. Autor tego opracowania jako ekspert spotkał się z przypadkiem, gdy zgłosiło się 126 kandydatów, którzy mieli być poddani doborowi na ważne stanowisko menedżerskie przy wykorzystaniu assessment-center. Jedynym sposobem preselekcji było opracowanie formularza zawierającego istotne kryteria dotyczące wykształcenia, wcześniejszych form doskonalenia, doświadczenia, dokonań itp. Kryteriom tym nadano wagi. W ten sposób powstał ranking kandydatów, z których tylko czołówka została poddana assessment-centr. Możliwość zastosowania AI na tym etapie, mogłaby skrócić wydatnie proces preselekcji.

Badania przeprowadzone na dużej, 9-tysięcznej grupie użytkowników platformy LinkedIn, którzy jednocześnie byli pracownikami działów HR dowodzą, że 67% badanych wskazuje na zastosowanie AI jako najlepszej metody rekrutacji pracowników; 58% wskazuje na optymalną możliwość dopasowania kandydata do profilu wymagań; 43% pracowników HR potwierdza walor AI, jakim jest eliminacja uprzedzeń w procesie doboru. Uprzedzenia te to ważny, potencjalny element zakłócający obiektywizm oceny, gdyż może dotyczyć płci, aparycji, renomy ukończonej uczelni, rasy lub pochodzenia etnicznego.

Znana firma Unilevel wykorzystała AI w oryginalny sposób. Poprosiła kandydatów o odpowiedzi w formie filmików na przygotowane pytania rekruterów. Sztuczna inteligencja poddała analizie wiele aspektów, od oceny zasobów komunikatywności i prawidłowości języka, poprzez różne aspekty mowy ciała, tonu i barwy głosu. Te dane posłużyły jako podstawa decyzji o dopuszczeniu do dalszych etapów procesu doboru. Ponownie można stwierdzić, że AI jest szczególnie przydatna w procesie preselekcji (Sajdyk, 2023)

Z tym ważnym etapem doboru AI jednak nie zawsze sobie radzi, gdyż jak pokazują doświadczenia firmy Amazon, zastosowane algorytmy, analizując

wcześniejsze wyniki rekrutacji, zaczęły faworyzować mężczyzn, gdyż takie były ówczesne preferencje menedżerów i rekruterów. Jak wskazuje ten przykład, walor AI, jakim jest tworzenie baz danych może niekorzystnie wpływać na dobór pracowników, wszystko zależy od tego, co te bazy zawierają.

Innym popularnym zastosowaniem AI są tzw. chatboty, które w założeniach pracowników HR mają dostarczyć ważne informacje zastępując jedną z najbardziej popularnych metod doboru – rozmowę kwalifikacyjną. Znając podstawowe zasady istotne dla przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej można mieć poważne wątpliwości odnośnie skuteczności zastosowania AI podczas realizacji wywiadu zawodowego. Problem ten zostanie omówiony w dalszej części opracowania.

A. Sajdyk (2023, s. 68/69) przytacza kilka narzędzi AI do badania kompetencji kandydatów:

- Harver – oferuje kompleksowe rozwiązania do oceny kandydatów, w tym testy umiejętności, gry kompetencyjne oraz narzędzia do oceny predyspozycji i dopasowania kandydatów do stanowisk pracy;
- HireArt – to platforma, która wykorzystuje różnorodne narzędzia do oceny kandydatów, w tym testy umiejętności, zadania praktyczne i symulacje zadań związanych z danym stanowiskiem;
- Competence Game – to narzędzie, które wykorzystuje gry komputerowe i symulacje do oceny umiejętności kandydatów. Dzięki temu można sprawdzić ich zdolności oraz reakcje w realistycznych scenariuszach;
- Pymetrics – stosuje testy psychometryczne oraz gry behawioralne oparte na analizie danych i AI. Pozwala to ocenić osobowość i predyspozycje kandydatów, jak też dopasować ich do odpowiednich stanowisk.
- Według A. Sajdyk (2023, s.68), w przypadku procesu selekcji potencjalnych kandydatów, istnieje kilka przydatnych narzędzi, takich jak:
- HRlink: to platforma, która pomaga w zbieraniu i zarządzaniu aplikacjami kandydatów oraz śledzeniu postępów w procesie rekrutacji;
- Workate: umożliwia zarządzanie aplikacjami kandydatów, porównywanie CV oraz wyszukiwanie i selekcję najlepiej dopasowanych kandydatów na podstawie określonych kryteriów;
- GoodHire: GoodHire to narzędzie do weryfikacji tła i historii zawodowej kandydatów, które pomaga sprawdzić wiarygodność informacji zawartych w ich CV oraz potencjalne ryzyko zatrudnienia;
- HireSelect: oferuje zestawy testów i narzędzi do oceny umiejętności kandydatów, w tym testy psychometryczne, testy z zakresu wiedzy zawodowej oraz umiejętności technicznych.

Do powyższego zbioru należy dodać znane z realizacji zdalnych zajęć dydaktycznych platformy: Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Cisco Webex i inne. Platformy te umożliwiają nie tylko prowadzenie rozmów selekcyjnych, ale również ich nagrywanie, co daje możliwość ponownej, wielokrotnej analizy danych oraz porównywania kandydatów.

Proces doboru pracowników a wykorzystanie AI

Przez dobór zawodowy rozumiemy zazwyczaj takie dostosowanie człowieka do pracy aby osiągał on dwa podstawowe cele – wykazywał wysoki poziom efektywności zawodowej przy minimalnych, psychologicznych i zdrowotnych kosztach ponoszonych w pracy. Oznacza to, że błędem doboru jest koncentracja wyłącznie na efektywności z pominięciem aspiracji zawodowych oraz psychicznych i zdrowotnych kosztów pracy. Przykładem takich błędów jest sytuacja, gdy po dwóch-trzech latach efektywnej pracy u pracownika występują choroby psychosomatyczne lub pogarsza się jego ogólny dobrostan związany z wypaleniem zawodowym lub trudnościami z godzeniem pracy zawodowej z życiem osobistym.

Inne rozumienie doboru zawodowego przyjmują T. Kawka i T. Listwan (2002, s.77): „doborem zawodowym nazywamy zespół działań mający na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, aby zapewnić ciągłość i sprawne funkcjonowanie organizacji”. Definicja ta w mniejszym stopniu uwzględnia cele kandydata, koncentrując się głównie na celach i interesach organizacji.

Autorowi niniejszego opracowania bliższy jest pierwszy sposób rozumienia terminu dobór zawodowy. Bez względu na sposób rozumienia tego terminu proces doboru obejmuje kilka etapów (Kawka, Listwan, 2002, s. 81):

- ustalenie aktualnych i przyszłych potrzeb kadrowych;
- dokonanie analizy pracy i opracowanie profilu wymagań;
- analiza jakościowa i ilościowa zatrudnienia;
- ocena podaży na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy;
- określenie form i źródeł rekrutacji niezbędnych do zastosowania w procesie doboru;
- proces rekrutacji;
- wybór wstępnych grup aplikantów – wstępna analiza aplikacji;
- etap selekcji, stosowanie odpowiednich metod i technik selekcji;
- decyzja o zatrudnieniu – określenie warunków pracy;

- wprowadzenie do pracy (szkolenie, ocena po okresie próbnym);
- pozyskanie pełnoprawnego uczestnika organizacji.

Sztuczna inteligencja, szczególnie AI ogólna i superinteligencja może być wykorzystana na większości etapów doboru zawodowego. Pierwszych pięć z wymienionych etapów to głównie domena pracowników HR, sztuczna inteligencja jest przydatna szczególnie na etapie preselekcji i selekcji oraz sformułowania przesłanek decyzji o zatrudnieniu. Decydemtem jest zawsze człowiek, czyli specjalista HR, menedżer zatrudniający pracownika, właściciel lub rada nadzorcza.

Powyższe algorytmy uwzględniają ważny etap postępowania, jakim jest opracowanie profili wymagań. Opracowując profile należy bazować na analizie stanowiska, ocenach sędziów kompetentnych oraz specjalnych kwestionariuszach analizy (Biela, Rożnowski, 2018). Na użytek doboru zawodowego każdorazowo tworzy się profile wymagań zawierające zbiór kompetencji. W praktycznej działalności występują profile wymagań pracy zawierające pożądane kompetencje, profile kompetencji danego pracownika oraz profile przydatności zawodowej, stanowiące wynik porównania modelu pożądanego (idealnego) z profilem kompetencji danego pracownika. Tworząc profile powinno się uwzględniać obok wykształcenia, doświadczenia, pożądanych cech osobowości, zainteresowań, cech temperamentalnych i cech fizycznych (np. stanu zdrowia), także etap rozwoju firmy, cele strategiczne firmy, obowiązującą kulturę organizacyjną lub typ firmy (Kawka, Listwan, 2002). Na tym etapie AI jest szczególnie przydatna, szczególnie w tworzeniu profilu idealnego oraz porównania go z profilem uzyskanym w wyniku badania kandydata. To co może stanowić trudność w wykorzystaniu AI na tym etapie to jakościowa analiza profilu uzyskanego przez kandydata (kształt profilu), gdyż przyjmuje on za każdym razem niepowtarzalną formę, co wymaga indywidualnej interpretacji.

Sztuczna inteligencja antidotum na redukcję błędów rekruterów?

Jak wiadomo w procesie tradycyjnego doboru, rekruterzy popełniają wiele błędów (Witkowski, 2020). Pojawia się ważne pytanie, czy i na jakim etapie doboru zawodowego AI jest w stanie wyeliminować te błędy? Badania własne (Witkowski, 2020) potwierdzają, że rekruterzy zatrudnieni w działach HR oraz firmach doradczych popełniają liczne błędy wywierające negatywny wpływ na skuteczność procesu doboru kadr.

Trudności z określeniem i interpretacją profilów wymagań

Praktycy mają trudność z określeniem, czy porównując profile, koncentrują się na ich kształcie, czy na dystansie poszczególnych cech z wartością idealną (założoną). W praktyce najczęściej intuicyjnie stosują technikę kompensacyjną zakładającą, że słabsze wyniki w zakresie jednych kompetencji mogą być kompensowane lepszymi wynikami w innych cechach.

Stosując AI łatwiej jest wykorzystać podejście *multiple cut-off*, czyli technikę wielokrotnego progu odsiewu. Jest ona zaprzeczeniem podejścia kompensacyjnego, gdyż zakłada, że w przypadku osiągnięcia przez kandydata jednego wyniku niezgodnego z wartością oczekiwaną następuje eliminacja kandydata z dalszych etapów doboru zawodowego. To jednak rekruter musi w oparciu o swoją wiedzę zaprogramować wartości krytyczne każdego wymiaru.

Stały, ograniczony i tradycyjny repertuar metod doboru

Repertuar metod stosowanych przez praktyków został zewidencjonowany przez badaczy we wcześniejszych pracach (Chępa, Suchodolski, Witkowski, 1998; Kawka, Listwan, 2002; Molek-Winiarska 2008; Stor, Suchodolski, 2016; Witkowski, Listwan, 2008).

Do najczęściej stosowanych metod doboru należą analiza dokumentacji i wywiad (100% przypadków rekrutacji). Procedura analizy dokumentacji przebiega specyficznie, w zależności od charakteru stanowiska. Zaobserwowanym elementem wspólnym tej analizy jest niedocenywanie szacowania (kwantyfikowania) wyników (np. przydzielanie wag analizowanym obszarom). Brak kwantyfikowania wyników analizy dokumentacji może stwarzać rekruterom problemy w przypadku dużej liczby kandydatów, gdyż nie eliminuje tych, którzy we wstępnej fazie doboru nie spełniają wymagań formalnych i części merytorycznych. W tym wypadku AI daje duże szanse eliminowania tych powszechnie występujących błędów w procesie rekrutacji.

Badania własne (Witkowski, 2020) wskazują, że praktycy nie zawsze stosują metody adekwatne do badanych wymagań, lecz te, które preferują lub są w ich posiadaniu. Wśród tych metod stosowanych w procesie doboru wymienić można analizę referencji, testy psychologiczne (zdolności, osobowości), dane biograficzne i w nielicznych przypadkach *assessment-center* (w odniesieniu do kadry kierowniczej i specjalistów). W firmach z kapitałem zagranicznym stosuje się metodę do badania osobowości według koncepcji

Junga – Insights Discovery (Jedynak, 2008) lub też inne znane metody testowe (Thomas International, PAPI, Myers-Briggs MBTI, Hogan Personality Inventory HPI, Extended DISC i in.). Pomimo deklaracji dotyczącej znaczenia danych biograficznych, nie stosuje się bardzo wartościowych kwestionariuszy biograficznych (Witkowski, 2003). Zasadniczą bazą informacyjną dla danych biograficznych jest wywiad i analiza dokumentacji. Pozytywnym przejawem kompetencji rekruterów jest eliminacja grafologii ze zbioru metod doboru (trafność prognostyczna 0,00).

Zastosowania AI w doborze zawodowym przyczynia się do tworzenia wielu wartościowych metod badania kompetencji, co stwarza szanse na znaczne powiększenie repertuaru narzędzi selekcji. Szczególne szanse można wiązać z wykorzystaniem danych biograficznych, gdyż kwestionariusze biograficzne charakteryzują się wysoką trafnością prognostyczną. Pojawia się jednak problem interpretacji wyników, co szczególnie w przypadku metod psychologicznych, wymaga pogłębionego, psychologicznego przygotowania.

Bezrefleksyjne stosowanie wywiadu zawodowego

Popularność wywiadu jest powszechnie znana, wynika po części z faktu, że rekruter po zapoznaniu się z dokumentacją ma możliwość konfrontacji uzyskanych tą metodą informacji z danymi uzyskanymi bezpośrednio od kandydata. Podstawową formą wywiadu jest pogłębiony wywiad ustrukturalizowany. Jego struktura jest zazwyczaj zgodna z fazami proponowanymi w literaturze: faza wprowadzająca, zasadnicza (m.in. pytania o motywacje ubiegania się o stanowisko, o ścieżkę kariery, posiadane kompetencje, dokonania) i faza końcowa. Nie stosuje się behawioralnego wywiadu ustrukturalizowanego, którego trafność prognostyczna jest wyższa od pogłębionego wywiadu zawodowego, znacząca większość rekruterów nie stosuje tej formy wywiadu. To poważne ograniczenie warsztatu praktyków. Behawioralny wywiad ustrukturalizowany to połączenie metody jakościowej z ilościową, dlatego też wdrożenie AI w realizacji tego wywiadu daje duże szanse lepszemu poznaniu kandydata oraz analizy uzyskanego materiału.

Rekruterzy bardzo często przeprowadzają wywiad bez przyjęcia wstępnych założeń. Prowadzenie wywiadu bez przyjęcia wstępnych założeń ogranicza jego wartość jako metody poznania pracownika. Do założeń tych zalicza się:

- zakłada się, że kandydat podczas wywiadu stara się zrobić na rekruterze dobre wrażenie;

- przyjmuje się, że to co obserwujemy podczas wywiadu może być reprezentatywne dla zachowań w innych sytuacjach (np. wskaźniki długotrwałego pobudzenia emocjonalnego mogą świadczyć o niskiej odporności na stres);
- minione sukcesy traktuje się jako predyktory przyszłych sukcesów zawodowych;
- minione, często powtarzające się niepowodzenia prognozują ze znacznym prawdopodobieństwem niepowodzenia w przyszłości.

Dane te wskazują, że większość z tych założeń można zaprogramować w ramach AI, znaczące trudności mogą dotyczyć jakościowych danych obserwacyjnych (ocena „robienia dobrego wrażenia”, reakcje na sytuacje trudne, symptomy stresu). Aktualnie podejmuje się jednak działania, aby AI rejestrowała także dane o stanach emocjonalnych ludzi.

Brak znajomości podstawowych założeń teoretycznych i parametrów psychometrycznych stosowanych metod badania kompetencji

Kompetencje ujmowane są zazwyczaj jako wielowymiarowy konstrukt, obejmujący m.in. wiedzę, umiejętności, uprawnienia, wzory zachowania, motywację do pracy oraz cechy podmiotu (osobowościowe, charakterologiczne, temperamentalne). Posiadanie rzetelnych informacji o kompetencjach jest podstawą interpretacji oraz przewidywania sukcesów i niepowodzeń pracownika. W przypadku testów, praktycy powszechnie nie odróżniają trafności diagnostycznej od trafności prognostycznej. Trafność prognostyczna to poziom korelacji zachodzący między wynikiem testu a kryterium zewnętrznym (przyjętymi wskaźnikami sukcesu zawodowego). Trafność diagnostyczna oznacza zgodność wyników pomiaru kompetencji z inną oceną, dokonaną za pomocą uznanej, sprawdzonej metody badającej tę samą kompetencję. Praktycy zajmujący się doborem zawodowym w większości przypadków bezkrytycznie oraz bez powołania się na dane empiryczne przyjmują założenie, że wysoki poziom danej kompetencji jest predyktorem przyszłych sukcesów zawodowych. Rzadko w swojej działalności nawiązują do wyników metaanaliz ukazujących związki między występującymi cechami a różnymi wymiarami sukcesu zawodowego. Brak wiedzy na temat rzetelności, czułości, trafności diagnostycznej i prognostycznej powoduje, że stosujący metody ilościowe nie są w stanie określić wielkości błędu pomiaru badanych

kompetencji. Wiele zależności między kompetencjami a sukcesami zawodowymi ma charakter krzywolinowy, a większość rekruterów przyjmuje je jako prostolinowe. Ponieważ AI nawiązuje do wyników wielu metaanaliz, omawiany błąd rekruterów może być w poważnym stopniu zredukowany.

Realizacja procedury assessment-center niezgodnie z teoretycznymi założeniami

Assessment-center jest wieloetapową procedurą oceny kompetencji (potencjału) pracownika z wykorzystaniem wielu metod jakościowych i ilościowych przy udziale kilku specjalnie przeszkolonych ekspertów (asesorów). Charakterystyczne dla tej metody jest: nawiązywanie do realiów pracy przy określaniu predyktorów, stosowanie różnorodnych metod z naciskiem na symulacje i próbki pracy, udział wielu oceniających o statusie eksperta, analiza specyficznych wymagań opracowanych dla indywidualnego przypadku.

Assessment center, jak każde przedsięwzięcie organizacyjne, obejmuje fazę preparacyjną (ustalenie celów, wybór obserwatorów, określenie wymagań, dobór metod oceny, trening obserwatorów), fazę realizacyjną (wykonywanie przez uczestników ćwiczeń, zadań, testów, obserwacja pracy uczestników przez asesorów, ocena wyników obserwacji) oraz fazę podsumowującą (uzgodnienie ocen, opracowanie opinii i zaleceń, uzgodnienia końcowe, poinformowanie uczestników o wynikach, decyzje kadrowe). Procedurę stosuje się do realizacji różnych celów, m.in.: poznania możliwości (potencjału) kandydatów, utworzenia rezerwy kadrowej, selekcji i klasyfikacji kandydatów wewnętrznych i zewnętrznych, określenia kierunków doskonalenia, analizy i diagnozy przyczyn niepowodzeń pracowników, planowania karier, dostarczania uczestnikom informacji zwrotnych (*feedback*) oraz doskonalenia umiejętności oceny kompetencji.

Błędy dotyczące stosowania procedury assessment-center dotyczą (Witkowski, 2020):

- stosowania uproszczonej formy procedury, z wyraźnym niedocenianiem fazy preparacyjnej;
- niedocenianie fazy przygotowania obserwatorów do oceniania kandydatów;
- nagminnego naruszania zasady wyłaniania wymagań z analizy konkretnego przypadku oraz zasadę dostosowania metod do tych wymagań;

- bezrefleksyjnego stosowania niesprawdzonych metod (pseudometody, „gry i zabawy”) bez wiedzy o tym co dokładnie jest badane i czy ich wyniki pozostają w związku z przyszłymi sukcesami zawodowymi;
- stosowanie metod badających kilka kompetencji jednocześnie, co utrudnia określenie poziomu występowania każdej z nich.

Można przyjąć, że w realizacji assessment-center AI może być bardzo przydatna na etapie preparacyjnym (profil wymagań, dobór metod badania kompetencji) oraz końcowym-kontrolnym (podsumowanie wyników, sformułowanie przesłanek podjęcia decyzji kadrowej), w mniejszym stopniu realizacyjnym – to nadal jest domena przeszkolonych obserwatorów o statusie ekspertów.

Nieprawidłowe, intuicyjne opracowanie modelu wymagań, co prowadzi do pomijania kontekstu sytuacyjnego i przyjęcia niewłaściwych kryteriów doboru

Błąd ten pozostaje w związku z sytuacją braku nawiązywania do opisu stanowiska, braku wykorzystywania przy opracowywaniu kryteriów doboru specjalnych kwestionariuszy lub skorzystania z opinii sędziów kompetentnych. W praktyce błąd ten przejawia się w stosowaniu tych samych metod i kryteriów pomimo badania kandydatów na różne stanowiska.

Przecenianie znaczenia doświadczenia zawodowego

Doświadczenie zawodowe jest jednym z wielu czynników decydującym o ostatecznej decyzji kadrowej. W sytuacji ciągłych zmian zachodzących w firmach i ich otoczeniu, równie ważny jest potencjał kandydata: jego zdolność szybkiego uczenia się otwartość na innowacje i zmiany (Jamka, 2019). Zastosowanie AI może w znacznym stopniu zredukować ten powszechny błąd rekruterów poprzez wprowadzenie pomijanych, niedocenianych kryteriów.

Zbyt szybkie decyzje kadrowe

W sytuacji braku kadr i konieczności szybkiego jej uzupełnienia istnieje duże prawdopodobieństwo podjęcia błędnych decyzji. Zastosowanie AI w znacznym stopniu eliminuje ten błąd, gdyż wykorzystuje sprawdzone metody oraz bazuje na obiektywnych kryteriach eliminując kryteria subiektywne (znajomości, sympatie polityczne).

Brak uwzględniania perspektywy długoterminowej

Błąd ten po części nawiązuje do wcześniej omówionego w punkcie dotyczącym koncentracji na doświadczeniu z pominięciem potencjału, aspiracji i perspektywicznych planów kandydata. Spełnianie przez pracownika aktualnych wymagań nie oznacza, że będzie je spełniał w perspektywie średnio- i długoterminowej. Wymaga to uwzględniania analizy otoczenia firmy oraz jej strategicznych celów w szybko zmieniającej się rzeczywistości. Aby uniknąć omawianego błędu, w programach AI można z powodzeniem uwzględnić te elementy.

Podjmując próbę odpowiedzi na postawione pytanie o możliwości eliminacji błędów rekruterów należy stwierdzić, że możliwości te są znaczne, jednak występują ograniczone w niektórych obszarach. Sztuczna inteligencja może w znacznym stopniu zautomatyzować proces analizy dużej ilości danych, co pozwala na szybsze i bardziej obiektywne selekcionowanie kandydatów. Algorytmy oparte na AI mogą skutecznie przeszukiwać ogromne bazy danych z CV, identyfikować kluczowe kompetencje i doświadczenie oraz porównywać je z wymaganiami stanowiska. Może to zminimalizować ryzyko opierania decyzji rekrutacyjnych na subiektywnych osądach. Istnieje możliwość takiego skonfigurowania danych, aby eliminować uprzedzenia i dyskryminację w procesie rekrutacyjnym. Algorytmy mogą być zoptymalizowane tak, aby ignorować niektóre dane osobowe, jak płeć, wiek czy pochodzenie etniczne, które nie powinny wpływać na ocenę kwalifikacji kandydatów.

Zastosowanie AI daje potencjalną szansę na poprawę jakości dopasowania kandydatów do wymagań stanowiska poprzez analizę danych behawioralnych, umiejętności, doświadczenia i wyników testów. Efektem jest bardziej trafne dopasowanie kandydatów do specyfiki pracy. Głównie ograniczenie to zredukowanie do minimum aspektów humanistycznych, intuicji, empatii czy bezpośredniej oceny kandydata. Podobnie jak rekruterzy, AI może bazować na wcześniejszych danych historycznych, czego konsekwencją jest wprowadzanie pozamerytorycznych danych (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne). Oznacza to, że prawdopodobieństwo kierowania się uprzedzeniami może być zredukowane, wszystko zależy od danych wykorzystywanych przez AI. Konieczne jest zatem ostrożne projektowanie, monitorowanie i doskonalenie algorytmów, aby uniknąć negatywnych skutków i zapewnić humanistyczny wymiar rekrutacji.

Podsumowanie

Dotychczasowe rozważania prowadzą do wniosku, że zastosowanie AI w doborze kadr stwarza znaczne szanse obiektywizacji tego procesu, jednak pojawiają się także zagrożenia.

Szanse

- Wyższa efektywność i oszczędność czasu, szczególnie na etapie preselekcji;
- Automatyzacja wielu działań daje możliwość na skoncentrowaniu się na zaawansowanych procedurach doboru (np. assessment-center);
- Możliwość analizy dużej ilości danych;
- Nieocenione narzędzie w preselekcji;
- Przy prawidłowym wykorzystaniu AI pojawia się możliwość personalizacji polegającej na lepszym dopasowaniu modelu wymagań do warunków pracy, wymagań stanowiska, misji i strategii firmy i jej kultury organizacyjnej;
- Większość ludzi, w tym rekruterzy przejawiają tzw. prywatne koncepcje natury ludzkiej (Lachowicz-Tabaczek, 2004). Jednym z kilku przejawów prywatnych koncepcji natury ludzkiej jest przekonanie, że właściwości człowieka są modyfikowalne lub niezmienne, co może wpływać na percepcję społeczną, przekonanie do skuteczności doskonalenia oraz interpretację minionych sukcesów i niepowodzeń jako predyktorów przyszłych dokonań kandydata. Sztuczna inteligencja nie ma zaprogramowanych prywatnych koncepcji natury ludzkiej, co jest jej atutem.

Zagrożenia

- Trudności ze 100% eliminacją uprzedzeń. Jeżeli komputery opierają się na wykorzystaniu wcześniejszych danych (uczą się automatycznie), mogą wystąpić trudności z eliminacją uprzedzeń (np. dotyczące płci czy rasy). Algorytmy AI mogą je powielać wcześniejsze wyniki prowadząc do dyskryminacji w procesie rekrutacji;
- •ieuwzględnianie sytuacyjnego kontekstu: AI nie zawsze dobrze wychwytuje subtelności zawartych w CV czy w rozmowie kwalifikacyjnej, co może prowadzić do nieodpowiednich rekomendacji. Zastosowanie AI może stwarzać trudności z analizowaniem podczas wywiadu zachowań kandydata i jego stanów emocjonalnych. W doborze kadr istotna jest także

inteligencja praktyczna oraz tzw. wiedza ukryta, co powinno stanowić istotny zasób dla doświadczonych rekruterów (Terelak, Baczyńska, 2008; Witkowski, Stopyra, 2010). Praca na wielu stanowiskach wymaga inteligencji emocjonalnej i inteligencji społecznej, z jej badaniem AI nie zawsze sobie radzi;

- Brak empatii: proces rekrutacji często wymaga empatii i zrozumienia drugiego człowieka. Sztuczna inteligencja nie uwzględnia tego elementu. Decyzje oparte wyłącznie na algorytmach mogą nie uwzględniać indywidualnych właściwości kandydatów;
- Zagrożenie dla ochrony danych osobowych. Wykorzystanie AI w rekrutacji wymaga ostrożności w zakresie przestrzegania przepisów ochrony danych osobowych. Analiza danych kandydatów musi odbywać się zgodnie z obowiązującymi regulacjami;
- Zależność od technologii: nadmierne poleganie na AI może sprawić, że zespoły HR stracą pewne umiejętności, które są istotne w procesie selekcji, takich jak zdolność do oceny zachowań werbalnych i niewerbalnych czy umiejętność pracy zespołowej, a także komunikatywności i budowania społecznych relacji;
- Przeciętny kandydat preferuje kontakt z człowiekiem. Odczłowieczenie procesu rekrutacji może być dla wielu kandydatów istotnym czynnikiem wpływającym negatywnie na wyniki rekrutacji;
- Znaczącym problemem jest odpowiedzialność za podjęte decyzje. Pracownicy HR nie mogą jej zrzucić na systemy komputerowe. Należy podkreślić, że to człowiek projektuje systemy AI i człowiek odpowiada za pozytywne oraz negatywne konsekwencje podjętych decyzji.

Podsumowując można stwierdzić, że AI wykorzystywana w procesie doboru pracowników z każdym rokiem będzie stosowana z większą częstotliwością. Służby HR powinny być otwarte na innowację, jaką jest wykorzystywanie AI w procesie doboru. W przypadku bardziej zaawansowanych form doboru nadal istotne będą tradycyjne kompetencje rekruterów, które powinny być doskonalone. Ulepszenie to powinno być ukierunkowane na eliminację najczęściej występujących błędów w procesie doboru, gdyż nie wszystkie z nich zredukuje AI. Nadal istotny dylemat doboru polega na wyborze między ilościowym pomiarem kompetencji a koncentracją na rozwijaniu umiejętności i kreatywności pracowników (Jamke, 2019). Znajomość mocnych stron AI oraz jej ewentualnych słabości daje szansę na częściowe rozwiązanie tego dylematu i realnego usprawnienia procesu doboru pracowników, gdyż rozwijanie talentów wymaga ich wcześniejszej, dokładnej diagnozy.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Arkin R. (2009), *Governing Lethal Behavior in Autonomous Robots*, New York.
- Biela A., Rożnowski B. (2018), *Europejski Kwestionariusz Analizy Stanowiska Pracy (EKASP)*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, t. 6, nr 3, s. 5–26.
- Chęłpa S., Suchodolski A., Witkowski T., (1998), *Wykorzystanie metod doboru w firmach polskich*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, T. Witkowski (red.), Kraków.
- Flaga-Gieruszyńska K., Gołaczyński J., Szostek D. (red.) (2019), *Sztuczna inteligencja, blockchain, cyberbezpieczeństwo oraz dane osobowe: zagadnienia wybrane*, Warszawa.
- Jamka B. (2019), *HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywizacja kreatywności?*, Warszawa.
- Jastrzębska W., Jastrzębska A. (2010), *Metody sztucznej inteligencji w rozwiązywaniu problemów mikro- i makroekonomicznych*, „*Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*”, nr 17, s. 177–183.
- Jaworski W., (1997), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Gdynia.
- Jedynak M. (2008), *Wykorzystanie metody Insights Discovery w badaniu kompetencji psychologicznych pracowników*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Warszawa.
- Kawka T., Listwan T., (2002), *Dobór pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), Warszawa 2010.
- Kieltyka L., Kobis P., (2013), *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 4, s. 13–19.
- Kościółek A., (2019), *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w sądowym postępowaniu cywilnym – zagadnienia wybrane*, [w:] *Sztuczna inteligencja, blockchain, cyberbezpieczeństwo oraz dane osobowe. Zagadnienia wybrane*, K. Flaga-Gieruszyńska, J. Gołaczyński, D. Szostek (red.), Warszawa.
- Lachowicz-Tabaczek K. (2004), *Potoczne koncepcje świata i natury ludzkiej*, Gdańsk.
- Lange R., (2019), *Sztuczna inteligencja w społeczeństwie i gospodarce. Analiza wyników ogólnopolskiego badania opinii polskich internautów*, Warszawa.

- MC Carthy J. (2008), *The well-designed child*, „Artificial Intelligence”, t. 172, nr 18, s. 2003–2014.
- Molek-Winiarska D. (2008). *Testy kompetencji – czy skutecznie diagnozują kompetencje pracownika?*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Warszawa.
- Nietubyc T., Witkowski S.A., (2008), *Sztuczne systemy immunologiczne w analizie kompetencji*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Warszawa.
- Russell S., Norvig P., (2002), *Artificial Intelligence, Modern Approach*, New Jersey.
- Rutkowski L., (2006), *Metody i techniki sztucznej inteligencji*, Warszawa.
- Sajdyk A., (2023), *Sztuczna inteligencja w procesie doboru kadr*, praca licencjacka, Uczelnia Jana Wyżykowskiego 2023.
- Stor M., Suchodolski A. (2016), *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429, s. 229–246.
- Terelak J., Baczyńska A. (2008), *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Warszawa.
- Witkowski S.A. (2020), *Dylematy diagnozy kompetencji – rozważania metodyczno-metodologiczne*, [w:] *Organizacje w obliczu wyzwań społeczno-technologicznych*, D. Molek-Winiarska (red.), Wrocław.
- Witkowski S.A. (2003), *Prognozowanie sukcesów zawodowych na podstawie danych biograficznych*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, S.A. Witkowski (red.), Wrocław.
- Witkowski S.A., Listwan T., (red.) (2008) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Warszawa.
- Witkowski S.A., Stopyra L., (2010), *Wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja w pracy menedżera*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), Wrocław.

Źródła internetowe

- DSF raport (2019), *Sztuczna inteligencja jako element zrównoważonego rozwoju gospodarczo-społecznego*, Digital Sustainability Forum, <https://www.digitalpoland.org/assets/publications/sztuczna-inteligencja-jako-element-zrownowazonego-rozwoju-gospodarczo-spolecznego>, [dostęp: 1.09.2023].

- element.baztech-9149b21e21a7-4a71-beeb-2b954d346b21, [dostęp: 1.09.2023].
- <https://sloanreview.mit.edu/article/algorithmic-management-the-role-of-ai-inmanaging-workforces>, [dostęp: 10.09.2023].
- <https://wksim.edu.pl/sztuczna-inteligencja-pisze-ksiazki>, [dostęp: 20.09.2023].
- <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element000161766248>, [dostęp: 28.09.2023].
- <https://prowly-uploads.s3.eu-west1.amazonaws.com/uploads/4091/assets/305874/originald78322b3d2db3d50629d1f1410fe1d22.pdf>, [dostęp: 21.09.2023].
- www.hrnews.pl, [dostęp: 22.08.2023].
- Koc J. (2015), *Grywalizacja w rekrutacji. W ten sposób firmy walczą o pokolenie Y*, Puls HR, <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/grywalizacja-w-rekrutacji-w-ten-sposob-firmywalcza-o-pokolenie-y,28775.html>, [dostęp: 05.09.2023].
- Koc J. (2019), *Chatboty podbijają HR. Nie tylko w rekrutacji*, Puls HR, <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/chatboty-podbijaja-hr-nie-tylko-wrekrutacji,62302.html>, [dostęp: 01.10.2023].
- <https://www.rand-stad.pl/strefa-pracownika/rozwoj-zawodowy/jak-wygladarekrutacja-pracownikow-online>, [dostęp: 20.08.2023].
- <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/matchbeta-sztuczna-inteligencja-wplanowaniu-kariery>, [dostęp: 15.09.2023].
- Aibusiness, *Sztuczna inteligencja w rekrutacji – wsparcie działów HR*, <https://aibusiness.pl/sztuczna-inteligencja-w-rekrutacji-wsparcie-dzialow-hr>, [dostęp: 3.09.2023].
- <https://www.magazynrekruter.pl/platforma-emplocity-raport-sztuczna-inteligencja-w-rekrutacji>, [dostęp: 1.09.2023].

Biogram

Stanisław A. Witkowski – psycholog zarządzania zajmujący się teorią i praktyką wdrażania dorobku psychologii w celu podnoszenia efektywności funkcjonowania pracowników, zespołów i organizacji. Łączy zadania badacza i eksperta. Przeprowadził ponad 150 sesji assessment-center w ramach doboru i oceny potencjału kadry menedżerskiej i specjalistycznej, opracowuje programy doskonalące systemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

Zorganizował funkcjonujące w od 1994 r. w Uniwersytecie Wrocławskim studia podyplomowe dla menedżerów i specjalistów *Psychologia Zarządzania* oraz studia doktoranckie z zakresu psychologii. Przez dwie kadencje pełnił funkcję dyrektora Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, w latach 2002 do 2016 był rektorem Uczelni Zawodowej Zagłębia Miedziowego w Lubinie, następnie pierwszym dziekanem Wydziału Zamiejscowego UJW w Lubinie. *Visiting Professor* w Uniwersytecie w Monachium, wiceprezes Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Zarządzania, członek kolegów wydawniczych *Central European Journal of Management*, *Polish Journal of Applied Psychology*, uczestnik międzynarodowego programu badawczego *GLOBE* (*Global and Organizational Behavior Effectiveness*, z udziałem 61 państw), członek komisji ewaluacyjnej w Szkole Doktoranckiej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

Aktualnie zajmuje się wpływem kultury na efektywność zarządzania, zarządzaniem wiekiem i zarządzaniem międzypokoleniowym. Wypromował ponad 450 magistrów psychologii i zarządzania, ponad stu licencjatów z zakresu zarządzania oraz ośmiu doktorów.

Miłosz Czopek

ORCID: 0000-0002-9070-0304

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

Marta Kazusek

ORCID: 0000-0003-1996-1381

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

Analiza skuteczności onboardingu w sektorze biznesowym i publicznym w Polsce

Abstrakt

Rosnące koszty pracy, pogłębiający się niedobór pracowników oraz problem z ich lojalnością wskazują konieczność wdrożenia w organizacji kompleksowego i przemyślanego procesu onboardingu. Powinien on obejmować zarówno sferę zawodową, jak i społeczną. Z uwagi na fakt, że adaptacja pracownicza dotyczy organizacji, a także nowo zatrudnionej osoby, istotnym jest, aby możliwie najpełniej łączyła ona cele i oczekiwania obu stron. Opracowanie ukazuje własne wyniki badań dotyczących skuteczności onboardingu w polskich organizacjach z punktu widzenia nowych osób zatrudnionych w sektorze biznesowym i publicznym. Badania zostały przeprowadzone w okresie od 1 grudnia 2022 r. do 31 marca 2023 r. i wzięło w nich udział 2000 respondentów. Dokonana analiza pokazała niską skuteczność polskich pracodawców w analizowanym obszarze. Wyniki badań własnych zostały porównane z innymi badaniami przeprowadzonymi w dyskutowanym obszarze.

Słowa kluczowe: onboarding, adaptacja pracownicza, wdrożenie pracownika do organizacji, sektor biznesowy, sektor publiczny

Analysis of the effectiveness of onboarding in the business and public sectors in Poland

Abstract

Rising labor costs, a deepening shortage of employees, and the problem of employee loyalty indicate the need to implement a comprehensive and thoughtful onboarding

process in an organization. It should include both professional and social spheres. Since employee adaptation involves the organization and the newly hired person, it is important to combine the goals and expectations of both parties to the fullest extent possible. The study shows the company's research results on the effectiveness of onboarding in Polish organizations from the point of view of new hires in the business and public sectors. The research was conducted between December 1, 2022 and March 31, 2023, and involved 2,000 respondents. The analysis showed the low effectiveness of Polish employers in the analyzed area. The results of our research were compared with other studies conducted in the area under discussion.

Keywords: onboarding, employee adaptation, employee onboarding into the organization, business sector, public sector

Wprowadzenie

Onboardingiem określa się wdrożenie nowo zatrudnionej osoby do pracy, które jest jednym z etapów procesu pozyskiwania pracowników, następującym po rekrutacji i selekcji¹. Etymologia tego słowa pochodzi od angielskiego sformułowania „on board”, które oznacza „na pokład”. Analogia do lotnictwa wydaje się nieprzypadkowa, ponieważ wstąpienie do organizacji można porównać do podniebnej podróży, w której obowiązują procedury i zasady. Ich obustronne respektowanie oraz zapewnienie nowemu członkowi organizacji poczucia bezpieczeństwa i komfortu decyduje o powodzeniu onboardingu.

Dyskutowane pojęcie nie ma polskiego odpowiednika. W polskiej literaturze zamiennie nazywane jest adaptacją pracowniczą, asymilacją, wejściem organizacyjnym lub socjalizacją. Należy zaznaczyć, że choć onboarding wywodzi się z socjalizacji, tj. z procesu, w którym nowa osoba uczy się obowiązujących norm, zasad i systemów, to nie należy używać tych terminów zamiennie, gdyż jak akcentuje K. Wąsek socjalizacja jest tylko jednym z elementów onboardingu, który dotyczy rozwoju zbiorowej tożsamości organizacyjnej oraz poczucia przynależności do grupy². Onboarding przyporządkować należy do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, który integruje, poza socjologią, wiedzę z innych nauk społecznych, m.in.: psychologii, pedagogiki, organizacji i zarządzania.

¹ K. Ślebarska, *Droga do pracy. Proaktywne radzenie sobie a poszukiwanie zatrudnienia i adaptacja do nowego miejsca pracy*, Katowice 2017, s. 75.

² K. Wąsek, *Onboarding pracowników – propozycja narzędzia pomiaru*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), Warszawa 2020, s. 110.

Trafność powyższego stanu rzeczy potwierdzają liczne definicje dyskusowanego pojęcia zawarte w literaturze przedmiotu. Określają one onboarding np. jako proces, w ramach którego nowe osoby zaznajamiają się z tajnikami organizacji. Jego celem jest wyposażenie ich w odpowiednią wiedzę, umiejętności i zachowania, które są niezbędne do odniesienia sukcesu w organizacji³. Koniecznym jest dostarczenie nowym pracownikom niezbędnych możliwości i narzędzi, a także wyposażenie ich w wiedzę oraz informacje wymagane do efektywnej integracji z nowym środowiskiem pracy⁴. Podobne stanowisko prezentuje E. Mellinger, który postrzega adaptację pracowniczą jako szeroko zakrojony proces obejmujący przygotowanie, integrację oraz wiele innych działań następczych, ukierunkowanych na nowych członków organizacji⁵. D. Brenner sprowadza onboarding do poznania podstawowych zasad organizacji, które warunkują produktywność pracownika i jego wkład w rozwój organizacji. Ponadto badacz podkreśla, że faza integracji charakteryzuje się nieznanyymi warunkami oraz wyzwaniem sprostania oczekiwaniom, jakie organizacja stawia swoim nowicuszom⁶.

Z powyższym ujęciem onboardingu koresponduje dalsza definicja, która wskazuje, że celem adaptacji pracowniczej jest możliwie bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji, admisja przez niego nowej roli, tak aby możliwe było połączenie planów własnych z planami i rozwojem organizacji⁷. Podkreśla się, że należy przed wejściem pracownika do firmy poznać jego osobiste cele. Powyższy aspekt akcentuje także J. Wanous wskazując, że proces wejścia do organizacji winien być rozpatrywany z obu stron: indywidualnej i organizacyjnej⁸. M. Armstrong definiuje adaptację pracowniczą

³ T.N. Bauer, B. Erdogan, *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*, [w:] *APA Handbook of I/O Psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, et al. (red.), Washington 2011, s. 51.

⁴ B. McGuire, *Rolling out the welcome mat*, „Ottawa Business Journal” 2013, t. 16, nr 47, s. 10.

⁵ E. Mellinger E., *Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN*, „AORN Journal” 2013, t. 98, nr 4, s. 5.

⁶ D. Brenner, *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*, Wiesbaden 2014, s. 1.

⁷ A. Oleszak, *Adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych pracowników*, „Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Problemy Profesjologii” 2015, nr 2, s. 124.

⁸ J.P. Wanous, *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, Boston 1992, s. 1.

jako ułatwienie początkowych etapów pracy, na których wszystko wydaje się obce i nieznane; szybkie wykształcenie u nowych pracowników przyjaznej postawy wobec przedsiębiorstwa i skłonności do pozostania w organizacji oraz uzyskanie, w jak najkrótszym czasie zadowalających wyników pracy⁹. Kolejni badacze postrzegają onboarding jako proces wejścia do organizacji i wkomponowania się w środowisko pracy. Jego celem są: zaznajomienie nowicjusza z zakresem, metodami i sposobem kontroli pracy, przystosowanie się pracownika do ludzi i wymagań na konkretnym stanowisku pracy oraz przeszkolenie i osiągnięcie wymaganej sprawności zawodowej¹⁰.

Onboarding definiowany jest także jako zarządzanie zmianą, której celem jest efektywna i szybka adaptacja pracownika w nowym miejscu. Zmiana dotyczy nie tylko osoby, która zasila szeregi organizacji, ale także całego podmiotu, ponieważ im szybciej pracownik się wdroży, tym szybciej spełni oczekiwania organizacji¹¹. Podkreśla się, proces adaptacyjny nie powinien być ograniczany tylko do nowo zatrudnionych. Analogicznymi mechanizmami powinni zostać objęci pracownicy, którzy za sprawą przesunięcia objęli inne stanowisko. Ich adaptacja jest równie ważna. W przypadku nowych zatrudnionych proces przystosowania się do nowej sytuacji wymaga większego wysiłku zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji¹². Onboarding to złożony i wieloetapowy proces obejmujący swoim zasięgiem sferę społeczną oraz zawodową, w której efektywnie funkcjonować ma każdy nowo zatrudniony pracownik. Jest to możliwe w przypadku znalezienia łącznika między celami i oczekiwaniami obu stron. Nie jest to łatwe zadanie, ale zważywszy na fakt, że onboarding ma strategiczne znaczenie dla organizacji, jak najbardziej konieczne¹³.

Prowadzone badania w obszarze controllingu personalnego potwierdzają, że: zapewnienie dopływu nowych pracowników, umiejętny dobór kandydatów, związanie nowej kadry z organizacją, dostosowanie kwalifikacji

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007, s. 414.

¹⁰ A. Adamska-Chudzińska, M. Haculak, *Wzajemne dopasowanie pracownik-organizacja jako czynnik wykorzystania kapitału ludzkiego dla zintegrowanego rozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019, nr 58, s. 96.

¹¹ A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba, *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Częstochowa 2021, s. 87.

¹² K. Ślebarska, op. cit., s. 75–76.

¹³ M. Karambelkar, S. Bhattacharya, *Onboarding is a change: Applying change management model, ADKAR to onboarding*, „Human Resource Management International Digest” 2017, t. 25, nr 7, s. 8.

i kształcenie nowych osób umożliwia szybkie uczynienie nowicjuszy produktywnymi pracownikami, którzy wpływają na podniesienie efektywności zarządzania¹⁴. Onboarding powinien być postrzegany jako źródło przewagi konkurencyjnej, czego potwierdzeniem są wskazywane jego cele. Pierwszy z nich ukazuje, że przeprowadzona adaptacja umożliwia nowo zatrudnionemu pracownikowi szybsze i efektywne realizowanie obowiązków zawodowych. Drugi podkreśla, że prawidłowo zrealizowany onboarding pozwala zwiększyć zaangażowanie i motywację nowicjusza. Kolejny z celów, odnosi się do redukcji stresu, konfliktów oraz eliminowaniu niejednoznacznych zadań, dzięki czemu pracownik osiąga satysfakcję z pracy, zaangażowanie organizacyjne oraz akceptację¹⁵. Czwarty wskazuje, że prawidłowe wdrożenie pracownika minimalizuje ryzyko jego odejścia z organizacji¹⁶. Piąty dotyczy wykształcenia w nowo zatrudnionym pracowniku pożądanych wartości, zachowań i postaw, które będą zgodne z zasadami oraz kulturą organizacyjną obowiązującą w przedsiębiorstwie¹⁷. Dalszymi wskazywanymi celami onboardingu są: zwiększenie zaufania pracownika do organizacji¹⁸, wskazanie prawidłowych norm komunikacji¹⁹ oraz pozytywny odbiór miejsca pracy²⁰.

Jak pokazują badania zrealizowane przez Manpower Group, w Polsce w 2022 r. 7 na 10 firm miało trudności w obsadzaniu stanowisk osobami

¹⁴ A. Parkitna, Z. Sekuła, *Controlling personalny jako narzędzie skutecznego zarządzania zielonymi miejscami pracy*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura” 2018, t. 4, nr 30, s. 58–59.

¹⁵ K. Wąsek, *Onboarding pracowników – znajomość procesu, doświadczenia i znaczenie w świetle badań empirycznych*, [w:] *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, Od teorii do praktyki*, E. Stroińska, M. Geraga (red.), Łódź – Warszawa 2018, s. 200.

¹⁶ K. Ślebarska, op. cit., s. 79.

¹⁷ T. Myjak, *Wybrane praktyki personalne dużych firm małopolskich – opis i analiza*, „Studia Ekonomiczne, Gospodarka – Społeczeństwo – Środowisko” 2021, nr 1, s. 100.

¹⁸ K. Wąsek, op. cit., s. 111.

¹⁹ K. Wąsek, *Programy onboardingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Nowe trendy społeczno – ekonomiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, P. Antonowicz, E. Malinowska, J. Siciński i in. (red.), Warszawa – Rzeszów 2021, s. 211.

²⁰ E. Kowalska, *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 107.

o pożądaných kompetencjach²¹. Inne badania szacunkowe wskazują, że w ciągu najbliższych kilku lat na polskim rynku pracy będzie brakowało około 1,5 miliona pracobiorców²². Z uwagi na ujemny przyrost naturalny w Polsce tendencja w dalszej perspektywie będzie się pogłębiać. Jednym z rozwiązań umożliwiających pozyskanie pracowników i talentów oraz zatrzymanie ich w organizacji może być skuteczny onboarding. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w diskutowanym obszarze. Pierwsze przytaczane dane wskazują, że 93% osób deklaruje, że proces onboardingu zadecyduje o tym, czy pozostaną w firmie²³. Kolejne opracowanie dowodzi, że solidny proces wdrażania może pomóc zatrzymać do 60% personelu w ciągu czterech lat²⁴. Dalsze podkreśla, że pracownicy mający negatywne doświadczenia z onboardingiem dwa razy bardziej są skłonni szukać nowej pracy²⁵. Efektywne wdrożenie pracownika do organizacji nie tylko zwiększa szanse na jego zatrzymanie, ale także stymuluje wzrost jego zaangażowania, motywacji i lojalności.

Onboarding to wymierna oszczędność kosztów związana z szybszym osiągnięciem pełnej produktywności nowo zatrudnionego pracownika oraz eliminacja strat środków finansowych związanych z jego utratą i koniecznością ponownego przeprowadzenia procesu rekrutacji. Powyższe zalety wpływają na realizację celów organizacji i jej wyniki finansowe. Potwierdzają to wyniki badań, ukazujące, że firmy z ustrukturyzowanym procesem onboardingowym odnotowały wzrost przychodów o 60% rok do roku²⁶. Skuteczna adaptacja pracownicza wspiera również proces employer branding.

²¹ *Niedobór talentów. Raport Manpower Group*, Manpower Group 2022, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2022/08/Raport-ManpowerGroup-Niedobor-talentow-2022_PL.pdf, [dostęp: 03.05.2023], s. 6.

²² *Polsce zabraknie 1,5 mln pracowników*, Interia Biznes, <https://biznes.interia.pl/praca/news-polsce-zabraknie-1-5-mln-pracownikow,nId,5766889>, [dostęp: 03.05.2023].

²³ *Publikacja użytkownika Sweet Work*, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6909197288603062272>, [dostęp: 03.05.2023].

²⁴ *5 reasons employee onboarding has long-term impact*, TFM Group, <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/articles/2018/october/employee-onboarding>, [dostęp: 03.05.2023].

²⁵ *[Infographic] 20+ Onboarding Stats to Share With Your Leadership Team*, NorthPass, <https://www.northpass.com/blog/onboarding-statistics>, [dostęp: 03.05.2023].

²⁶ *[Infographic] 20+ Onboarding Stats to Share With Your Leadership Team*, NorthPass, <https://www.northpass.com/blog/onboarding-statistics>, [dostęp: 03.05.2023].

Metodologiczne podstawy badań

Niniejsze rozważania oparto na własnych badaniach przeprowadzonych na grupie 2000 respondentów zatrudnionych w sektorze biznesowym i publicznym. Każdy z sektorów reprezentowany był przez 1000 osób. Za metodę badawczą przyjęto metodę pomiaru pośredniego, jaką jest sondaż diagnostyczny, który polegał na statystycznym gromadzeniu faktów i informacji dotyczących procesu onboardingu. Techniką użytą w prowadzonych badaniach była technika ankietowania elektronicznego. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety, który zawierał 29 pytań (21 pytań właściwych oraz 8 pytań metryczki, czyli danych pomocniczych i demograficznych); składał się z pytań półotwartych wielokrotnego wyboru oraz pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru. Dla odpowiedzi dotyczących metryczki zastosowano skalę nominalną oraz skalę dychotomiczną, będącą szczególnym przypadkiem skali nominalnej. W przypadku odpowiedzi na pytania właściwe zawarte w kwestionariuszu ankiety posłużono się skalą nominalną, dychotomiczną oraz zbalansowaną. Pytania zawarte w kwestionariuszu zostały ułożone zgodnie ze sztuką tworzenia kwestionariusza, czyli w kolejności od najłatwiejszych do najtrudniejszych. Ankietowani wypełniali kwestionariusz ankiety anonimowo. Dla potrzeb badawczych, w celu szerszego zrozumienia tematu, w kwestionariuszu ankiety zastosowano podwójną nomenklaturę omawianego pojęcia, czyli anglojęzyczne słowo „onboarding” oraz polskojęzyczny odpowiednik „adaptacja pracownicza”.

Badania prowadzone były w okresie czterech miesięcy (od 1 grudnia 2022 r. do 31 marca 2023 r.) na terenie Polski za pomocą narzędzia Google Forms. Bardzo przydatnymi funkcjami oferowanymi przez formularze Forms, które zostały wykorzystane w trakcie prowadzonych badań były: możliwość zablokowania wielokrotnego wypełniania kwestionariusza ankiety oraz konieczność odpowiedzi na wszystkie pytania po kolei. Nie bez znaczenia dla wyboru platformy umożliwiającej przeprowadzenia badań ankietowych był fakt, że obsługuje ona wszystkie urządzenia mobilne. Kwestionariusz ankiety był dystrybuowany poprzez wiadomości adresowane do firm oraz instytucji publicznych działających na terenie całej Polski.

Celem ogólnym przeprowadzonych badań było określenie skuteczności procesu onboardingowego z punktu widzenia pracowników zatrudnionych w sektorze prywatnym i publicznym oraz wskazanie skutków źle przeprowadzonej adaptacji pracowniczej. Dodatkowo zrealizowane badania miały na celu zdiagnozowanie aktywności podejmowanych przez pracodawców

w diskutowanym obszarze, dokonanie oceny przedstawicieli organizacji zaangażowanych w proces onboardingu oraz wskazanie elementów, których zabrakło pracownikom w trakcie ich wdrożenia. Ponadto przeprowadzone badania miały za zadanie wykazać, czy wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, charakter wykonywanej pracy, zajmowane stanowisko oraz liczba osób zatrudnionych w organizacji mają wpływ na subiektywne odczucia respondentów w diskutowanym obszarze. Uzyskane wyniki badań umożliwiły sformułowanie wniosków, które mogą pozwolić organizacjom podnieść efektywność programów onboardingowych. Przeprowadzone badania wskazują także kierunek dalszych, szczegółowych analiz dotyczących adaptacji pracowniczej.

Autorzy zdefiniowali dwa główne problemy badawcze:

1. Jak pracownicy oceniają swoje doświadczenia związane z onboardingiem?
2. Jakie skutki wywołała u nich przeprowadzona adaptacja pracownicza?

W celu pogłębienia problemów badawczych sformułowano następujące problemy szczegółowe:

1. Czy pracownicy otrzymali informacje na temat tego, jak będzie wyglądał ich pierwszy dzień/tydzień pracy?
2. Czy respondenci otrzymali prezent powitalny od swojej organizacji?
3. Czy oprowadzono nowo zatrudnionych po organizacji i zapoznano z jej pracownikami?
4. Czy od pierwszego dnia pracy respondenci otrzymali narzędzia niezbędne do pracy?
5. Jakie narzędzia nie były przygotowane dla nowo zatrudnionych od pierwszego dnia pracy?
6. Czy dla badanych zorganizowano szkolenie BHP?
7. Czy dla nowych pracowników przeprowadzono instruktaż stanowiskowy?
8. Jakie metody zaoferował pracodawca w celu przygotowania respondentów do wykonywania obowiązków?
9. Czy metody zaoferowane przez pracodawcę w celu przygotowania nowo zatrudnionych do wykonywania obowiązków były wystarczające?
10. Czy w pierwszych dniach pracy badani otrzymali informacje na temat misji, wizji i strategii obowiązujących w organizacji, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej, obowiązującego dress codu, regulaminu pracy, polityki wynagrodzeń, oferowanych benefitów pozapłacowych oraz wymiaru urlopu i zasad jego zgłaszania?
11. Czy w pierwszym miesiącu pracy zapoznano nowo zatrudnionych z wymaganiami/zadaniami/celami oraz ze sposobem oceny efektywności ich pracy?

12. Czy respondenci otrzymywali regularne i konstruktywne informacje na temat swojej pracy?
13. Czy na etapie onboardingu nowo zatrudnieni otrzymali wystarczające wsparcie ze strony swojego przełożonego?
14. Czy na etapie onboardingu zapytano badanych o ich cele i oczekiwania?
15. Czy na etapie onboardingu respondenci otrzymali „Kartę stanowiska pracy”/„Zakres czynności i obowiązków”?
16. Jak nowo zatrudnieni zostali powitani w organizacji oraz w swoim zespole?
17. Jak badani oceniają wsparcie ze strony pracowników HR?
18. Czego najbardziej brakowało nowo zatrudnionym w procesie onboardingu?
19. Jakie skutki wywołał u badanych proces onboardingu?

W celu wyjaśnienia głównych problemów badawczych sformułowano dwie zasadnicze hipotezy badawcze:

1. Nie więcej niż 12% pracowników pozytywnie ocenia proces onboardingu, którego był odbiorcą (hipoteza została sformułowana na podstawie badań przeprowadzonych przez Instytut Gallup²⁷ oraz firmę Sapling HR²⁸).
2. W procesie onboardingu najbardziej brakuje pracownikom wdrożenia na stanowisko i w zakres obowiązków. Druga hipoteza została sformułowana na podstawie badań przeprowadzonych przez firmę Gamfi²⁹ oraz własnych doświadczeń empirycznych.

Wyniki badań

W pierwszej części prezentacji wyników własnych badań zostały przedstawione dane dotyczące ośmiu pytań zawartych w metryczce, które miały na celu pozyskanie informacji demograficznych i pomocniczych niezbędnych

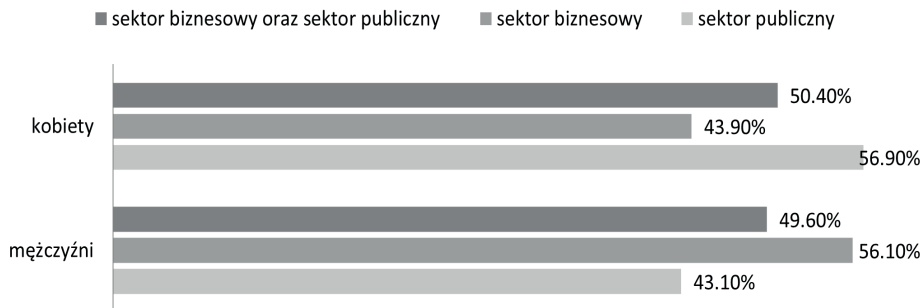
²⁷ 6 Scary Numbers for Your Organization's C-Suite, Gallup, https://www.gallup.com/workplace/244100/scary-numbers-organization-suite.aspx?g_source=link_WW-WV9&g_medium=TOPIC&g_campaign=item_&g_content=6%2520Scary%2520Numbers%2520for%2520Your%2520Organization%27s%2520C-Suite, [dostęp: 30.04.2023].

²⁸ *Onboarding stats & trends 2022*, Clevry, https://www.clevry.com/en/blog/onboarding-stats-trends-2022/?fbclid=IwAR28EHM2WIVILX6JUTtjbgzLZwKjIZKk1a6D-KQSzx33zG_yOBja1hHZ8vE0, [dostęp: 30.04.2023].

²⁹ Gamfi Sp. z o.o., *Onboarding po polsku: jak naprawdę wygląda wdrożenie pracowników w polskich firmach?*, Raport z badań, 2022, s. 30.

do analizy związków oraz zależności zachodzących w obszarze onboardingu. Dalsza część poświęcona została odpowiedziom ankietowanych na pytania właściwe, zawarte w kwestionariuszu ankiety. W celu dopełnienia analizy skuteczności onboardingu w Polsce wyniki własnych badań zostały porównane z wynikami badań innych autorów (polskich i zagranicznych).

Pierwsze pytanie metryczki dotyczyło płci respondentów. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia Wykres 1.



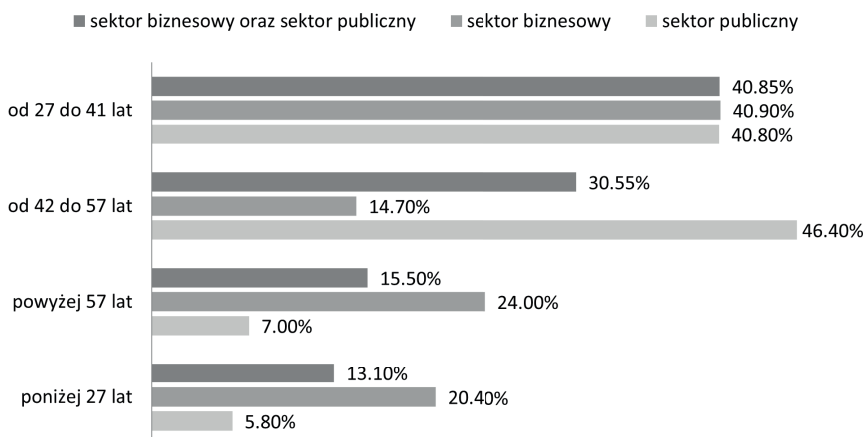
Wykres 1. Badani według płci

Źródło: wyniki badań własnych.

Wśród respondentów z sektora biznesowego oraz publicznego nieznacznie przeważają kobiety (50,40%, N=1008). Analizując odpowiedzi wśród przedstawicieli poszczególnych grup zauważono, że większą część ankietowanych sektora biznesowego stanowią mężczyźni (56,10%, N=561), natomiast w sektorze publicznym – kobiety (N=56,90%, N=569).

Kolejne pytanie odnosiło się do wieku ankietowanych osób. Szczegółowy rozkład wieku badanych zaprezentowano na Wykresie 2.

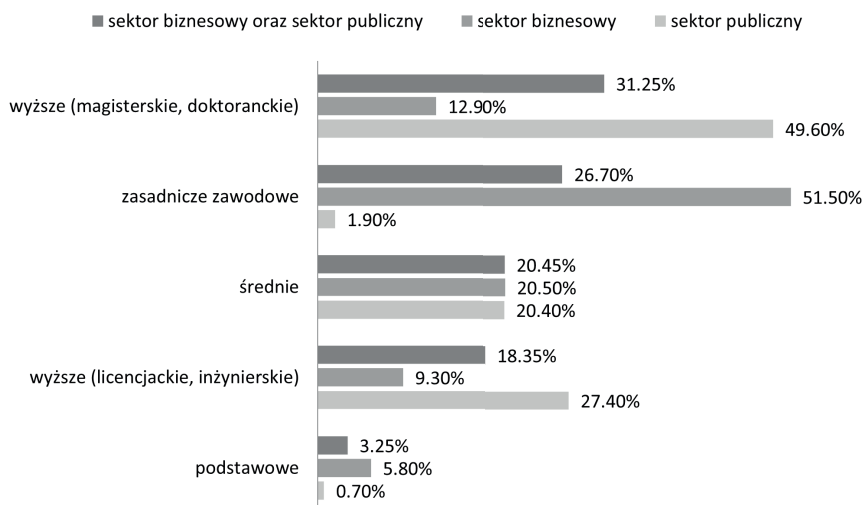
Wśród ogółu badanych zdecydowanie najwięcej jest pracowników, których wiek waha się w przedziale od 27 do 41 lat (40,85%, N=817), a więc przedstawicieli pokolenia Y. Najmniej liczebna grupa to przedstawiciele pokolenia Z, czyli osoby poniżej 27 lat (13,10%, N=262). W sektorze biznesowym najliczniejsza część ankietowanych to osoby w wieku od 27 do 41 lat (40,90%, N=409). Na drugim biegunie uplasowali się pracownicy liczący od 42 do 57 lat (14,70%, N= 147). Sektor publiczny zdominowały osoby w wieku od 42 do 57 lat (46,40%, N=464). Najmniejszy odsetek badanych w diskutowanym sektorze stanowili zaś respondenci poniżej 27 roku życia (5,80%, N=58).



Wykres 2. Badani według wieku

Źródło: wyniki badań własnych.

Następne pytanie metryczki dotyczyło wykształcenia. Rozkład odpowiedzi ankietowanych przedstawia Wykres 3.

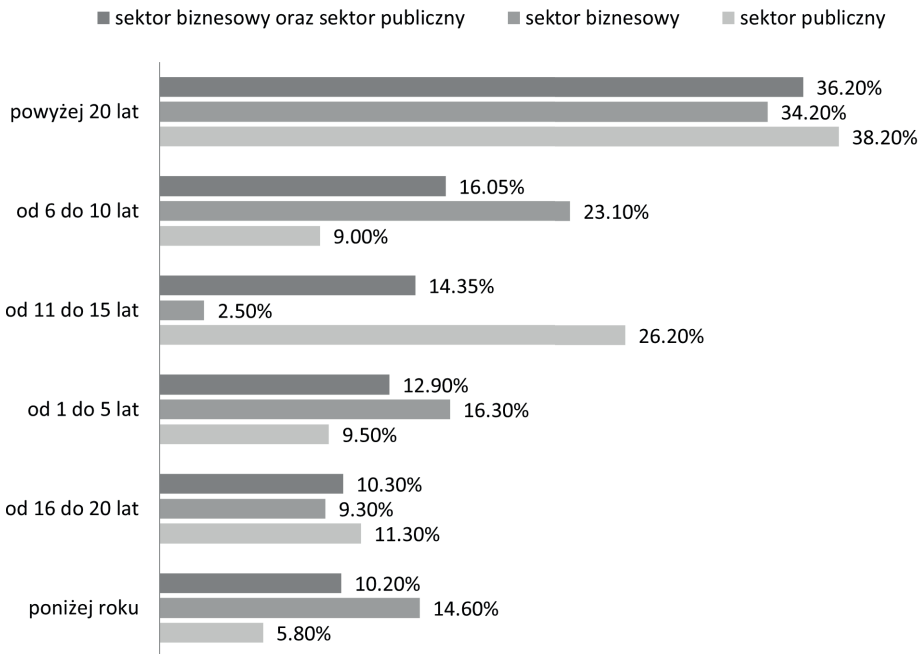


Wykres 3. Badani według wykształcenia

Źródło: wyniki badań własnych.

Najliczniejszą grupę w obu sektorach stanowią osoby legitymujące się wykształceniem wyższym magisterskim lub doktoranckim (31,25%, N=625). Najmniej osób zaś ukończyło szkołę podstawową (3,25%, N=65). W sektorze biznesowym najwięcej ankietowanych posiada wykształcenie zasadnicze zawodowe (51,50%, N=515), a najmniej podstawowe (5,80%, N=58). Natomiast w sektorze publicznym najliczniejsza grupa badanych ukończyła studia wyższe magisterskie lub doktoranckie (49,60%, N=496); na drugim biegunie analogicznie, jak w przypadku sfery biznesowej znaleźli się ankietowani z wykształceniem podstawowym (0,70%, N=7).

Kolejna badana zmienna dotyczyła stażu pracy. Odpowiedzi respondentów zostały zobrazowane na Wykresie 4.



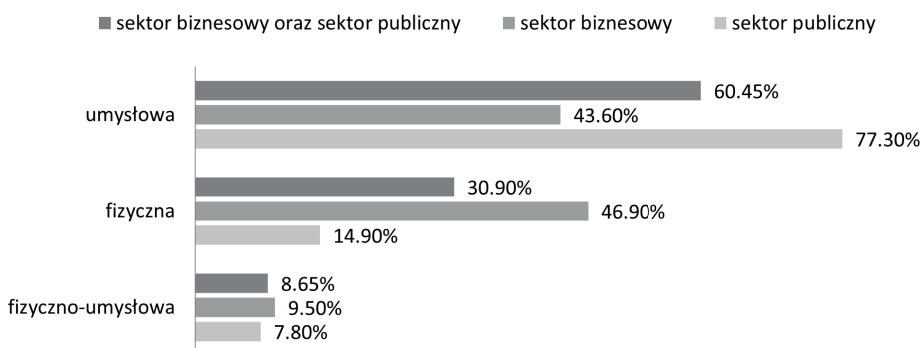
Wykres 4. Badani według stażu pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

Największy odsetek ankietowanych posiada ponad 20 lat doświadczenia zawodowego (36,20%, N=724). Na drugim biegunie znaleźli się respondenci, którzy nie przepracowali w swoim życiu nawet roku (10,20%, N=204).

Co do stażu pracy w podziale na badane sektory, w obu z nich również na pierwszym miejscu uplasowały się osoby, które przepracowały ponad 20 lat (sektor biznesowy – 34,20%, N=342; sektor publiczny – 38,20%, N=382). Najmniej liczną grupę reprezentantów w sektorze biznesowym stanowią pracownicy, których staż pracy waha się w przedziale od 11 do 15 lat (2,50%, N=25), zaś w sektorze publicznym osoby z doświadczeniem poniżej roku (5,80%, N=58).

W toku prowadzonych badań ankietowali zostali także zapytani o charakter wykonywanej pracy. Szczegółowe wyniki przedstawia Wykres 5.



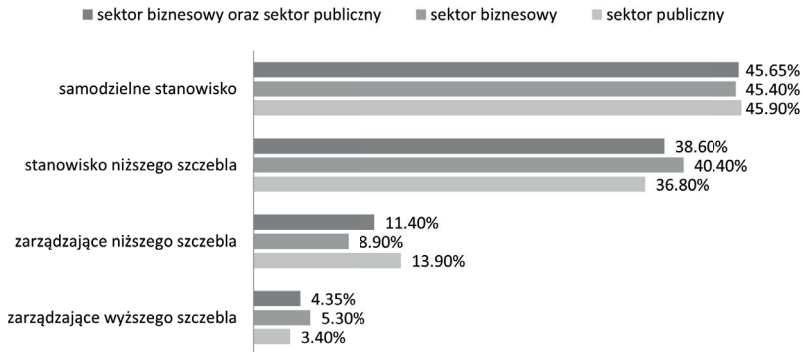
Wykres 5. Badani według charakteru wykonywanej pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

W obu sektorach najwięcej osób wykonuje pracę umysłową (60,45%, N=1209), a najmniej fizyczno-umysłową (8,65%, N=173). Największa liczba pracobiorców sektora biznesowego trudni się pracą fizyczną (46,90%, N=469), a najmniejsza fizyczno-umysłową (9,50%, N=95). W sektorze publicznym najwięcej respondentów wykonuje pracę umysłową (77,30%, N=773), a na drugim końcu skali znaleźli się pracownicy, których zawód wymaga fizyczno-umysłowego zaangażowania (7,80%, N=78).

Kolejna badana zmienna dotyczyła stanowiska piastowanego przez ankietowanych. Szczegółowe wyniki ukazuje Wykres 6.

Badani zatrudnieni w sektorze biznesowym oraz w sektorze publicznym najczęściej piastują samodzielne stanowiska (45,65%, N=913). Na przeciwnym biegunie uplasowały się osoby zarządzające wyższego szczebla (4,35%, N=87). Identyczną hierarchię ze zbliżoną liczbą wskazań zidentyfikowano w obu sektorach.



Wykres 6. Badani według zajmowanego stanowiska

Źródło: wyniki badań własnych.

Ostatnie pytanie metryczki dotyczyło liczby osób zatrudnionych w organizacji, w której pracują osoby, które wzięły udział w badaniu. Rozkład odpowiedzi ujęto w Tabeli 1.

Tabela 1. Liczebność organizacji, w której pracują badani

LICZBA PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH W ORGANIZACJI	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
od 1 do 29 pracowników	18,00% N=360	11,40% N=114	24,60% N=246
od 100 do 149 pracowników	15,80% N=316	16,80% N=168	14,80% N=148
od 30 do 59 pracowników	15,10% N=302	18,50% N=185	11,70% N=117
od 60 do 99 pracowników	14,75% N=295	13,40% N=134	16,10% N=161
od 200 do 249 pracowników	14,00% N=280	17,50% N=175	10,50% N=105
od 150 do 199 pracowników	11,20% N=224	12,70% N=127	9,70% N=97
od 250 do 299 pracowników	9,00% N=180	6,10% N=61	11,90% N=119
300 pracowników i powyżej	2,15% N=43	3,60% N=36	0,70% N=7

Źródło: wyniki badań własnych.

W odniesieniu do obu badanych sektorów najliczniejszą grupę stanowią respondenci z organizacji zatrudniających od 1 do 29 pracowników (18,00%, N=360). Zaś najmniej liczebny zbiór, to respondenci organizacji posiadających 300 pracowników i powyżej (2,15%, N=43). W przypadku sektora biznesowego największą grupę stanowią respondenci firm, w których liczba obsadzonych stanowisk waha się w przedziale od 30 do 59 pracowników. Na drugim biegunie w obu sektorach uplasowały się największe organizacje zatrudniające minimum 300 osób. W sektorze publicznym z największą liczbą odpowiedzi znaleźli się badani wywodzący się z instytucji zatrudniających od 1 do 29 pracowników (24,60%, N=246). Najmniej liczebna grupa organizacji publicznych, reprezentowana przez ankietowanych to największe jednostki (0,70%, N=7).

Pierwsze pytanie właściwe kwestionariusza ankiety dotyczyło uzyskania informacji na temat tego, jak będzie wyglądał pierwszy dzień/tydzień pracy ankietowanych w nowym miejscu. Odpowiedzi respondentów przedstawia Tabela 2.

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi badanych dotyczący otrzymania dziennego/tygodniowego planu wdrożenia do pracy

OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
pracownicy, którzy nie otrzymali dziennego/tygodniowego planu wdrożenia do pracy	68,45% N=1369	46,60% N=466	90,30% N=903
pracownicy, którzy otrzymali dzienny/tygodniowy plan wdrożenia do pracy	31,55% N=631	53,40% N=534	9,70% N=97

Źródło: wyniki badań własnych.

Wśród pracowników z sektora biznesowego i publicznego 68,45% (N=1369) nie otrzymało informacji na temat tego, jak będzie wyglądał ich pierwszy dzień/tydzień pracy. Niższy wynik odnotowano w sektorze biznesowym (46,60%, N=466). Natomiast w sektorze publicznym odsetek osób, która nie poznała swojego planu wdrożenia na najbliższe dni wyniósł 90,30% (N=903). Organizacje zatrudniające 300 pracowników i powyżej najczęściej

dostarczały ankietowanym dzienny/tygodniowy plan pracy (74,42%, N=32). Na kolejnych miejscach z dużo niższą liczbą wskazań uplasowały się organizacje od 200 do 249 pracowników (47,86%, N=134). Na przeciwnym biegunie znalazły się podmioty zatrudniające od 60 do 99 pracowników (15,59%, N=46). Najczęściej dzienny/tygodniowy rozkład pracy otrzymywali respondenci z najmniejszym stażem pracy wynoszącym poniżej roku (54,41%, N=111).

Drugie pytanie właściwe kwestionariusza ankiety dotyczyło otrzymania prezentu powitalnego od organizacji. Szczegółowy rozkład odpowiedzi wykazano w Tabeli 3.

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi badanych dotyczący otrzymania prezentu powitalnego od organizacji

OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
pracownicy, którzy nie otrzymali prezentu powitalnego od organizacji	72,60% N=1452	52,90% N=529	92,30% N=923
pracownicy, którzy otrzymali prezent powitalny od organizacji	27,40% N=548	47,10% N=471	7,70% N=77

Źródło: wyniki badań własnych.

Odsetek respondentów z sektora biznesowego i publicznego, który nie otrzymał prezentu powitalnego od swojej organizacji wynosi 72,60% (N=1452). W sektorze biznesowym odnotowano 52,90% (N=529) badanych, którzy nie uzyskali tzw. „welcome pack’a”. W sektorze publicznym ta forma przywitania należy do rzadkości. Zaledwie 7,70% (N=77) nowo zatrudnionych doświadczyło jej. Wszystkie największe organizacje zatrudniające minimum 300 pracowników wręczyły respondentom prezent powitalny. Na drugim biegunie uplasowały się najmniejsze organizacje zatrudniające od 1 do 29 osób (3,89%, N=14).

Kolejne pytanie, które zostało zadane badanym dotyczyło oprowadzenia nowo zatrudnionych po organizacji oraz zapoznania ich z pozostałymi pracownikami. Uzyskane informacje prezentuje Tabela 4.

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie oprowadzenia ich po organizacji oraz zapoznania z innymi pracownikami

OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
pracownicy, którzy zostali oprowadzeni po organizacji oraz zapoznani z innymi pracownikami	53,45% N=1069	51,40% N=514	55,50% N=555
pracownicy, którzy nie zostali oprowadzeni po organizacji oraz zapoznani z innymi pracownikami	46,55% N=931	48,60% N=486	44,50% N=445

Źródło: wyniki badań własnych.

Uzyskane zbiorcze wyniki w obu badanych sektorach wskazują, że 53,45% (N=1069) respondentów zostało oprowadzonych po nowym miejscu pracy oraz zapoznano ich z pozostałymi pracownikami. Zbliżone wartości odnotowano także w podziale na sektor biznesowy (51,40%, N=514) oraz publiczny (55,50%, N=555). Najczęściej oprowadzono po organizacji i zapoznano z jej członkami ankietowanych z podmiotów zatrudniających od 30 do 59 pracowników. Na drugim biegunie znaleźli się badani z najmniej licznych organizacji, które oferują pracę maksymalnie 29 osobom.

Następne pytanie, na które ankietowani dostarczyli odpowiedzi dotyczyło otrzymania od pierwszego tygodnia pracy narzędzi niezbędnych do jej wykonywania. Uzyskane wyniki obrazuje Tabela 5.

Tabela 5. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie otrzymania od pierwszego tygodnia pracy narzędzi niezbędnych do jej wykonywania

OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
pracownicy, którzy otrzymali tylko część niezbędnych narzędzi	44,85% N=897	37,10% N=371	52,60% N=526
pracownicy, którzy otrzymali wszystkie niezbędne narzędzia	19,30% N=386	30,60% N=306	8,00% N=80
pracownicy, którzy nie otrzymali narzędzi	18,30% N=366	12,50% N=125	24,10% N=241
pracownicy, którzy musieli prosić o niezbędne narzędzia	17,55% N=351	19,80% N=198	15,30% N=153

Źródło: wyniki badań własnych.

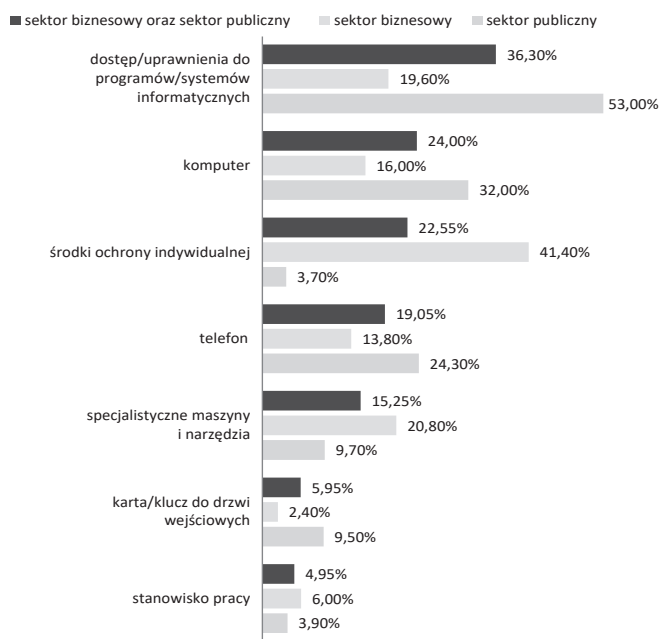
Zarówno zbiorcze, jak i selektywne wyniki analizowanych sektorów wskazują, że najczęściej pracownicy otrzymali tylko część niezbędnych narzędzi (sektor biznesowy oraz sektor publiczny – 44,85%, N=897; sektor biznesowy – 37,10%, N=371; sektor publiczny – 52,60%, N=526). W obu badanych obszarach najrzadziej udzielana odpowiedź wskazywała, że respondenci musieli prosić o niezbędne narzędzia (17,55%, N=351). W sektorze biznesowym najmniejszy odsetek dotyczył pracowników, którzy nie otrzymali narzędzi niezbędnych do pracy (12,50%, N=125). W sektorze publicznym najmniejszą grupą okazali się respondenci, którzy otrzymali wszystkie niezbędne narzędzia (8,00%, N=80). Uzyskane wyniki badań nie są zbieżne z badaniami przeprowadzonymi przez firmę Gamfi, w których tylko 8,00% respondentów, pierwszego dnia pracy, nie otrzymało potrzebnego sprzętu³⁰. W badanym obszarze nie zidentyfikowano żadnych zależności między odpowiedziami udzielonymi przez respondentów a zmiennymi niezależnymi.

Uszczegóławiając powyższe pytanie, respondenci wskazali, które narzędzia nie były dla nich przygotowane od pierwszego tygodnia pracy. Ich katalog został przedstawiony na Wykresie 7.

W pytaniu ankietowani mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi. Podstawą analizy i prezentacji wyników, dla każdej z opcji systemu kafeterii była liczba respondentów, którzy wzięli udział w badaniu.

W sektorze biznesowym oraz publicznym ankietowani najczęściej od pierwszego tygodnia pracy nie posiadali dostępu/uprawnień do programów/systemów informatycznych (36,30%, N=726). Najmniejszy odsetek badanych nie miał przygotowanego stanowiska pracy (4,95%, N=99). Respondenci ze sfery biznesowej na pierwszym miejscu wskazali brak środków ochrony indywidualnej (N=41,40%, N=414), zaś ankietowani z sektora publicznego dostęp/uprawnienia do programów/systemów informatycznych (53,00%, N=530).

³⁰ Gamfi Sp. z o.o., op. cit., s. 18.



Wykres 7. Wykaz narzędzi, które nie były przygotowane dla badanych od pierwszego tygodnia pracy

Źródło: Wyniki badań własnych.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety dotyczyło przeprowadzenia przez pracodawców szkolenia BHP oraz instruktażu stanowiskowego. Odpowiedzi ankietowanych zawarto w Tabeli 6.

Tabela 6. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie odbycia wstępnego szkolenia BHP oraz instruktażu stanowiskowego

OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
CZEŚĆ DOTYCZĄCA SZKOLENIA BHP			
pracownicy dla których zorganizowano szkolenie BHP	64,55% N=1291	63,10% N=631	66,00% N=660
pracownicy dla których nie zorganizowano szkolenia BHP	35,45% N=709	36,90% N=369	34,00% N=340
CZEŚĆ DOTYCZĄCA INSTRUKTAŻU STANOWISKOWEGO			
pracownicy, dla których nie przeprowadzono instruktażu stanowiskowego	81,65% N=1633	84,40% N=844	78,90% N=789
pracownicy, dla których przeprowadzono instruktaż stanowiskowy	18,35% N=367	15,60% N=156	21,10% N=211

Źródło: wyniki badań własnych.

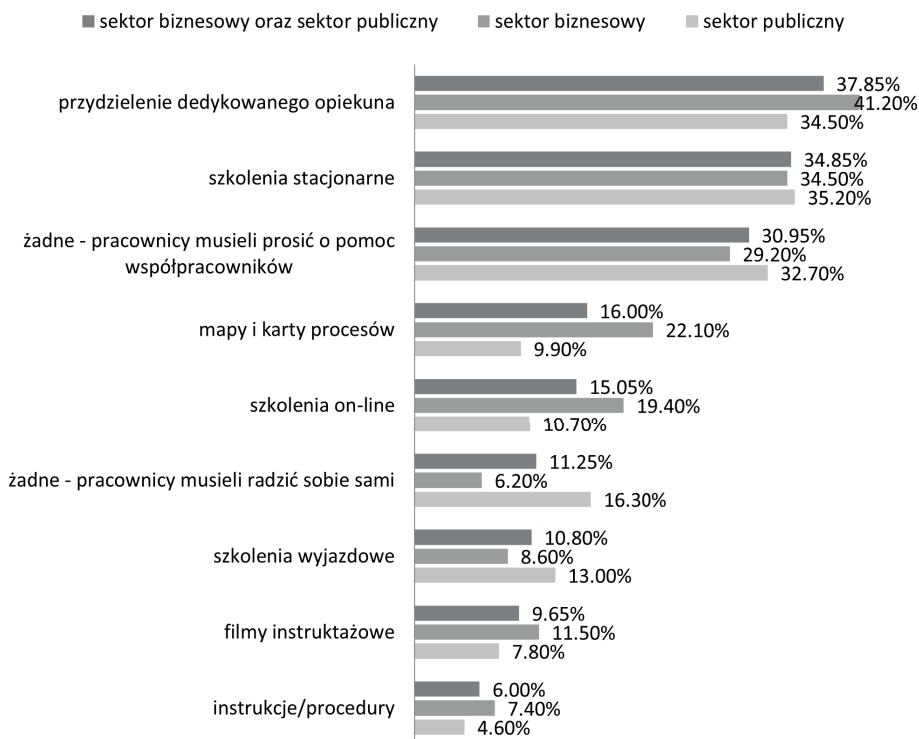
Większość badanych w obu sektorach (64,55%, N=1291) odbyła wstępne szkolenie BHP. Niemniej jednak część respondentów wskazała zaniechanie przez pracodawcę obowiązkowych szkoleń przygotowujących do bezpiecznej pracy (35,45%, N=709). Poszczególne wyniki w sektorach kształtują się na zbliżonym poziomie, co wyniki zbiorcze. Zgromadzone wyniki wykazały prawidłowość, że im mniejsza organizacja, tym częściej dochodzi do rezygnacji z przeprowadzania obowiązkowych szkoleń BHP. Ponadto szczegółowa analiza wyników wykazała, że 40,85% (N=252) ankietowany wykonujących pracę fizyczną nie odbyło szkolenia BHP.

Jeśli chodzi o instruktaz stanowiskowy to wyniki przeprowadzonych badań ukazują, że w sektorze biznesowym i publicznym 81,65% ankietowanych (N=1633) nie przeszła instruktazu stanowiskowego. W sektorze biznesowym odsetek ten był większy (84,40%, N=844) niż w sektorze publicznym (78,90%, N=789). Analiza zgromadzonych odpowiedzi wykazała prawidłowość, że im mniejsza organizacja tym częściej dochodzi do rezygnacji z przeprowadzania instruktazu stanowiskowego.

Następne pytanie postawione badanym dotyczyło metod zaoferowanych przez pracodawcę w celu przygotowania nowo zatrudnionych do pracy. Wachlarz stosowanych instrumentów wyszczególniono na Wykresie 8. W pytaniu ankietowani mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi. Podstawą analizy i prezentacji wyników, dla każdej z opcji systemu kafeterii była liczba respondentów, którzy wzięli udział w badaniu.

Zbiorcze wyniki z obu sektorów wskazują, że najczęściej wykorzystywanym narzędziem mającym na celu przygotowanie nowych pracowników do pełnienia obowiązków było przydzielenie dedykowanego opiekuna (37,85%, N=757). Uzyskany wynik różni się od wyniku innego badania, w którym 26,00% ankietowanych odpowiedziało, że było wdrażanych do pracy za pośrednictwem wskazanego współpracownika³¹. Zgromadzone wyniki wykazały, że organizacje najczęściej przydzielały dedykowanego opiekuna ankietowanym wykonującym prace fizyczne oraz fizyczno-umysłowe. Najrzadziej wykorzystywanymi metodami mającymi na celu przygotowanie pracownika do pełnienia obowiązków okazały się instrukcje i procedury, z których korzystało tylko 6,00% badanych (N=120). Z analizy zgromadzonych odpowiedzi wynika, że łącznie w obu sektorach 11,25% (N=225) ankietowanym nie zaoferowano żadnych metod mających na celu wdrożenie ich do pracy.

³¹ Gamfi Sp. z o.o., op. cit., s. 23



Wykres 8. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie metod oferowanych przez pracodawcę w celu przygotowania nowo zatrudnionych do pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

Uzyskany wynik jest zbliżony do wyniku zaprezentowanego przez firmę Gamfi, która wskazała, że 8,00% pracowników pierwszego dnia pracy zostało pozostawionych samym sobie – nikt się nimi nie zajął³².

³² Gamfi Sp. z o.o., op. cit., s. 4.

Na koniec części badania, dotyczącej metod oferowanych przez pracodawcę w celu przygotowania nowo zatrudnionych do pełnienia obowiązków ankietowani wskazali, czy zaoferowane instrumenty były dla nich wystarczające. Ocena respondentów została przedstawiona w Tabeli 7.

Tabela 7. Ocena metod zaoferowanych przez pracodawcę w celu przygotowania nowo zatrudnionych do pracy

OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
pracownicy, którzy uznali, że metody zaoferowane przez pracodawcę były niewystarczające	79,65% N=1593	78,90% N=789	80,40% N=804
pracownicy, którzy uznali, że metody zaoferowane przez pracodawcę były wystarczające	20,35% N=407	21,10% N=211	19,60% N=196

Źródło: wyniki badań własnych.

Zdecydowana większość ankietowanych z sektora biznesowego i publicznego uznała, że metody zaoferowane przez pracodawcę, które miały przygotować ich do pełnienia obowiązków służbowych były niewystarczające (79,65%, N=1593). W podziale na poszczególne sektory rozkład odpowiedzi był zbliżony. W badanym obszarze nie zidentyfikowano żadnych zależności między odpowiedziami udzielonymi przez respondentów a zmiennymi niezależnymi.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety dotyczyło zapoznania pracowników z podstawowymi aspektami onboardingu, które dotyczą: misji, wizji oraz strategii organizacji, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej, obowiązującego dress codu, regulaminu pracy, polityki wynagrodzeń, oferowanych benefitów pozapłacowych oraz wymiaru urlopu i zasad jego zgłaszania. Odpowiedzi respondentów dotyczące wszystkich powyższych elementów zostały wyszczególnione w Tabeli 8.

Tabela 8. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie podstawowych elementów onboardingu: misji, wizji oraz strategii organizacji, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej, obowiązującego dress codu, regulaminu pracy, polityki wynagrodzeń, oferowanych benefitów pozapłacowych oraz wymiaru urlopu i zasad jego zgłaszania

OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
CZEŚĆ DOTYCZĄCA MISJI, WIZJI I STRATEGII ORGANIZACJI			
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat misji, wizji i strategii organizacji	69,35% N=1387	59,20% N=592	79,50% N=795
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat misji, wizji i strategii organizacji	30,65% N=613	40,80% N=408	20,50% N=205
CZEŚĆ DOTYCZĄCA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ			
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat struktury organizacyjnej	56,90% N=1138	54,90% N=549	58,90% N=589
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat struktury organizacyjnej	43,10% N=862	45,10% N=451	41,10% N=411
CZEŚĆ DOTYCZĄCA KULTURY ORGANIZACYJNEJ			
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat kultury organizacyjnej	79,00% N=1580	83,10% N=831	74,90% N=749
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat kultury organizacyjnej	21,00% N=420	16,90% N=169	25,10% N=251
CZEŚĆ DOTYCZĄCA OBOWIĄZUJĄCEGO DRESS CODU			
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat obowiązującego dress codu	50,45% N=1009	32,70% N=327	68,20% N=682
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat obowiązującego dress codu	49,55% N=991	67,30% N=673	31,80% N=318
CZEŚĆ DOTYCZĄCA REGULAMINU PRACY			
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat regulaminu pracy	85,30% N=1706	79,60% N=796	91,00% N=910
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat regulaminu pracy	14,70% N=294	20,40% N=204	9,00% N=90
CZEŚĆ DOTYCZĄCA POLITYKI WYNAGRODZEŃ			
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat polityki wynagrodzeń	68,25% N=1365	79,10% N=791	57,40% N=574
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat polityki wynagrodzeń	31,75% N=635	20,90% N=209	42,60% N=426
CZEŚĆ DOTYCZĄCA BENEFITÓW POZAPŁACOWYCH			
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat benefitów pozapłacowych	61,80% N=1236	38,00% N=380	85,60% N=856
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat benefitów pozapłacowych	38,20% N=764	62,00% N=620	14,40% N=144
CZEŚĆ DOTYCZĄCA WYMIARU URLOPU I ZASAD JEGO ZGŁASZANIA			
pracownicy, którzy otrzymali informacje na temat wymiaru urlopu i zasad jego zgłaszania	71,75% N=1435	70,90% N=709	72,60% N=726
pracownicy, którzy nie otrzymali informacji na temat wymiaru urlopu i zasad jego zgłaszania	28,25% N=565	29,10% N=291	27,40% N=274

Źródło: wyniki badań własnych.

Następne pytanie, które zostało skierowane do ankietowanych dotyczyło zapoznania ich w pierwszym miesiącu pracy z wymaganiami/zadaniami/celami oraz sposobem oceny efektywności ich pracy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono w Tabeli 9.

Tabela 9. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie zapoznania ich w pierwszym miesiącu pracy z wymaganiami/zadaniami/celami oraz sposobem oceny efektywności ich pracy

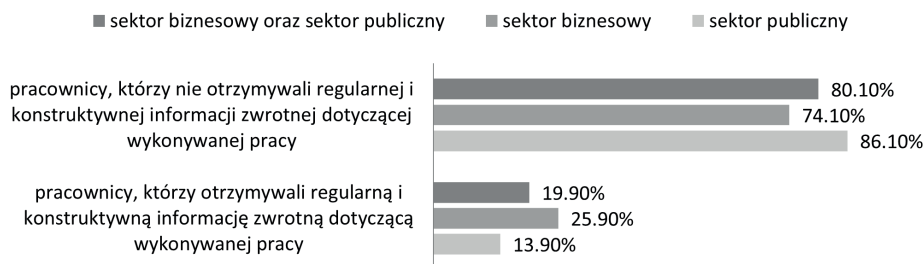
OPIS	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
CZEŚĆ DOTYCZĄCA WYMAGAŃ/ZADAŃ I CELÓW			
pracownicy, którzy w pierwszym miesiącu pracy nie zostali zapoznani z wymaganiami/zadaniami i celami	73,65% N=1473	76,80% N=768	70,50% N=705
pracownicy, którzy w pierwszym miesiącu pracy zostali zapoznani z wymaganiami/zadaniami i celami	26,35% N=527	23,20% N=232	29,50% N=295
CZEŚĆ DOTYCZĄCA SPOSOBÓW OCENY EFEKTYWNOŚCI PRACY			
pracownicy, którzy w pierwszym miesiącu pracy nie zostali zapoznani ze sposobem oceny efektywności ich pracy	85,10% N=1702	82,40% N=824	87,80% N=878
pracownicy, którzy w pierwszym miesiącu pracy zostali zapoznani ze sposobem oceny efektywności ich pracy	14,90% N=298	17,60% N=176	12,20% N=122

Źródło: wyniki badań własnych.

Pracownicy obu sektorów stosunkowo rzadko byli zaznajamiani z wymaganiami/zadaniami i celami swojej pracy (26,35%, N=527). Uzyskany wynik nie jest zbieżny z badaniami przeprowadzonymi przez firmę Gamfi, która wskazuje, że tylko 20,00% Polaków nie znała celu swojego okresu próbnego³³. W zakresie oceny efektywności pracy, większość ankietowanych wskazała, że w pierwszym miesiącu pracy nie została z nimi zaznajomiona (85,10%, N=1702). W powyższych obszarach nie zidentyfikowano żadnych zależności między odpowiedziami udzielonymi przez respondentów a zmiennymi niezależnymi.

W toku prowadzonych badań ankietowani zostali zapytani także o otrzymywanie regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanej pracy. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na Wykresie 9.

³³ Gamfi Sp. z o.o., op. cit., s. 4.

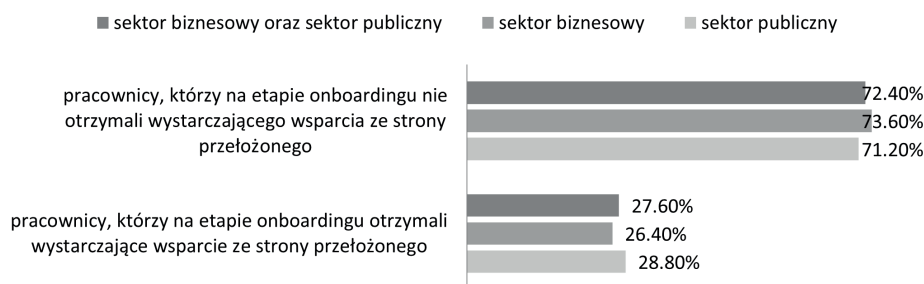


Wykres 9. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie otrzymywania regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanej pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

Zarówno pracownicy sektora biznesowego, jak i publicznego nie otrzymywali często regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanej przez nich pracy. Niemniej jednak wynik ankietowanych ze sfery biznesowej był wyższy o 12,00%. Szczegółowa analiza odpowiedzi wykazała, że mniej liczne organizacje częściej udzielają regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety dotyczyło wsparcia przełożonego w procesie onboardingu. Szczegółowy rozkład odpowiedzi badanych zaprezentowano na Wykresie 10.



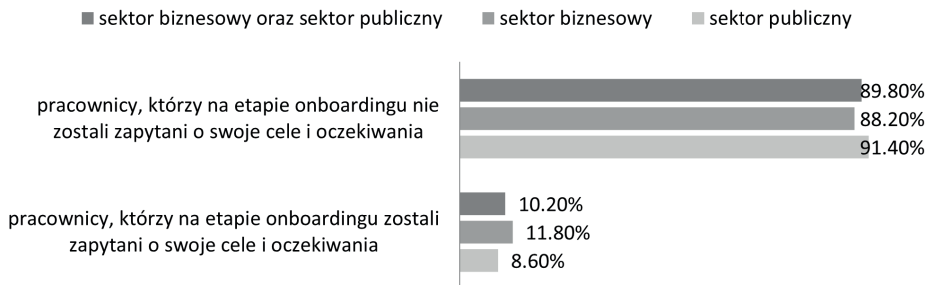
Wykres 10. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie wsparcia otrzymanego od przełożonego w procesie onboardingu

Źródło: wyniki badań własnych.

Średnia negatywnych odpowiedzi respondentów z obu badanych sektorów wynosi 72,40% (N=1448%). Oznacza to, że co trzeci ankietowany będący

nowym pracownikiem organizacji nie otrzymał na etapie onboardingowego wsparcia ze strony swojego przełożonego. Dysproporcja w zakresie selektywnych wyników sektorów jest niska, wynosi zaledwie 2,40% na korzyść sektora publicznego. Analiza wyników wykazała, że wśród ankietowanych, którzy mogli liczyć na wsparcie ze strony przełożonego przeważają kobiety (64,13%, N=354). Uzyskane wyniki porównano z badaniami przeprowadzonymi przez firmę Gamfi, które choć wprost nie odnoszą się do wsparcia ze strony przełożonego to wskazują jednak, że ankietowani w pierwszych dniach pracy nie mieli z nim żadnego kontaktu³⁴.

Następny obszar badań dotyczył chęci poznania przez organizację celów i oczekiwań ich nowo zatrudnionych pracowników. Uzyskane wyniki wykazano na Wykresie 11.



Wykres 11. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie chęci poznania przez organizację celów i oczekiwań ich nowo zatrudnionych pracowników

Źródło: wyniki badań własnych.

Pracownicy z sektora biznesowego oraz publicznego na etapie onboardingowego nie byli pytani o swoje cele i oczekiwania (89,80%, N=1796). Nieznacznie lepszy wynik w badanym obszarze uzyskał sektor biznesowy, różnica na jego korzyść wyniosła 3,20%. Uzyskane wyniki wykazały, że respondenci piastujący stanowiska zarządzające wyższego szczebla, nie byli pytani o swoje cele i oczekiwania.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety dotyczyło otrzymania przez ankietowanych „Karty stanowiska pracy”/„Zakresu czynności i obowiązków”. Odpowiedzi respondentów przedstawia Wykres 12.

³⁴ Gamfi Sp. z o.o., op. cit., s. 23.



Wykres 12. Rozkład odpowiedzi badanych w zakresie otrzymania „Karty stanowiska pracy”/„Zakresu czynności i obowiązków”

Źródło: wyniki badań własnych.

Zbiorcze wyniki pracowników obu sektorów wskazują, że większość z nich otrzymała od pracodawcy „Kartę stanowiska pracy”/„Zakres czynności i obowiązków” (67,25%, N=1345). Analizując rozkład odpowiedzi w poszczególnych sektorach zauważyć można, że pracownicy sektora biznesowego byli w mniejszości (48,40%, N=484), zaś większa część pracowników sektora publicznego otrzymała stosowny dokument (N=86,10%, N=861). Analiza wyników dowiodła, że „Karty stanowiska pracy”/„Zakresu czynności i obowiązków” nie otrzymali najczęściej respondenci wykonujący prace fizyczne. Bez stosownego dokumentu w tej podgrupie pracę rozpoczął co drugi ankietowany (52,27%, N=323).

Następny obszar badań dotyczył subiektywnej oceny ankietowanych w zakresie powitania ich w organizacji oraz w swoim zespole. Uzyskane odpowiedzi zawarto w Tabeli 10.

Całkowita suma ocen bardzo pozytywnych i pozytywnych w obu obszarach oscyluje w granicach 55,80% (N=1116); 56,80% (N=1132). Szczegółowa analiza zgromadzonych odpowiedzi wykazała, że kobiety częściej niż mężczyźni ocenili bardzo negatywnie i negatywnie powitanie ich w zespole pracowniczym (60,40%, N=90).

Tabela 10. Ocena badanych w zakresie powitania ich w organizacji oraz zespole pracowniczym

OCENA	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
OCENA ANKIETOWANYCH DOTYCZĄCA POWITANIA ICH W ORGANIZACJI			
neutralna	39,45% N=789	29,80% N=298	49,10% N=491
pozytywna	30,50% N=610	44,40% N=444	16,60% N=166
bardzo pozytywna	25,30% N=506	23,40% N=234	27,20% N=272
negatywna	4,05% N=81	1,40% N=14	6,70% N=67
bardzo negatywna	0,70% N=14	1,00% N=10	0,40% N=4
OCENA ANKIETOWANYCH DOTYCZĄCA POWITANIA ICH W ZESPOLE PRACOWNICZYM			
neutralna	35,95% N=719	37,40% N=374	34,50% N=345
pozytywna	31,65% N=633	35,10% N=351	28,20% N=282
bardzo pozytywna	24,95% N=499	21,70% N=217	28,20% N=282
negatywna	4,30% N=86	3,40% N=34	5,20% N=52
bardzo negatywna	3,15% N=63	2,40% N=24	3,90% N=39

Źródło: wyniki badań własnych.

Kolejny element badań, to ocena ankietowanych w zakresie wsparcia udzielonego ze strony pracowników HR. Wyniki przedstawiono w Tabeli 11.

Tabela 11. Ocena badanych w zakresie wsparcia udzielonego im ze strony pracowników HR

OCENA	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
neutralna	43,45% N=869	38,30% N=383	48,60% N=486
bardzo pozytywna	24,50% N=490	28,30% N=283	20,70% N=207
pozytywna	19,40% N=388	22,20% N=222	16,60% N=166
negatywna	11,25% N=225	9,60% N=96	12,90% N=129
bardzo negatywna	1,40% N=28	1,60% N=16	1,20% N=12

Źródło: wyniki badań własnych.

Łączne wyniki obu sektorów wskazują, że ankietowani najczęściej neutralnie oceniają wsparcie ze strony pracowników HR (43,45%, N=869). Na drugim biegunie uplasowały się bardzo negatywne oceny (1,40%, N=28). Łączna suma ocen bardzo pozytywnych i pozytywnych stanowi 43,90% (N=878) łącznie przyznanych not. Odpowiedzi ankietowanych wykazały, że kobiety częściej niż mężczyźni oceniły bardzo negatywnie i negatywnie wsparcie udzielone im przez pracowników HR (64,03%, N=162). Na etapie analizy wyników stwierdzono, że bardzo negatywne i negatywne oceny najczęściej przyznali pracownicy z większym stażem pracy.

Ostatnia ocena, o którą poproszono ankietowanych dotyczyła ogólnych doświadczeń związanych z procesem onboardingu. Uzyskane wyniki zawiera Tabela 12.

Tabela 12. Ocena badanych w zakresie ogólnych doświadczeń związanych z procesem onboardingu

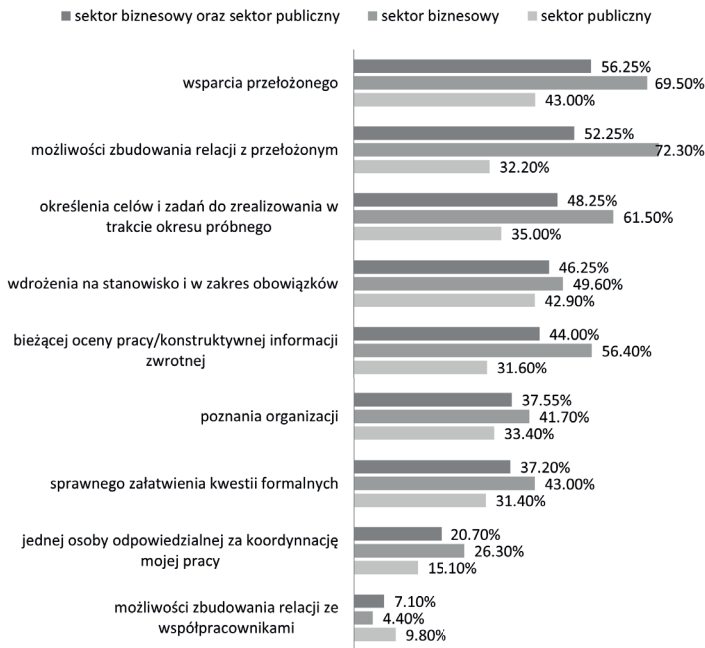
OCENA	SEKTOR BIZNESOWY ORAZ SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
negatywna	38,80% N=776	42,60% N=426	35,00% N=350
neutralna	21,00% N=420	25,50% N=255	16,50% N=165
bardzo negatywna	20,50% N=410	14,30% N=143	26,70% N=267
bardzo pozytywna	13,10% N=262	11,90% N=119	14,30% N=143
pozytywna	6,60% N=132	5,70% N=57	7,50% N=75

Źródło: wyniki badań własnych.

Najczęściej pracownicy sektora biznesowego oraz sektora publicznego negatywnie oceniają swój proces onboardingowy (38,80%, N=776). Drugą z kolei odpowiedzią, która uzyskała najwyższą liczbę wskazań była ocena neutralna (21,00%, N=420). Za nią, z nieznacznie niższym wynikiem znalazła się nota bardzo negatywna (20,50%, N=410). Wszystkie powyższe odpowiedzi, które stanowią 80,30% (N=1606) wskazują, że zdaniem respondentów organizacje dla których pracują nie wdrożyły procesu onboardingu w skuteczny sposób. Uzyskany wynik jest zbieżny z wynikami prezentowanymi w badaniach dotyczących onboardingu przeprowadzonych przez Instytut Gallup. Wynika z nich, że tylko 12,00% pracowników uważa, że ich organizacje dobrze radzą sobie

z procesem onboardingu³⁵. Identyczne statystyki zaprezentowała firma Sapling HR³⁶. W powyższych ocenach nie zidentyfikowano żadnych zależności między notami wystawionymi przez respondentów a zmiennymi niezależnymi.

W przedostatnim pytaniu kwestionariusza ankiety zapytano respondentów czego najbardziej brakowało im w procesie onboardingu. Listę wskazanych deficytów przedstawia Wykres 13 (w pytaniu ankietowani mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi). Podstawą analizy i prezentacji wyników, dla każdej z opcji systemu kafeterii była liczba respondentów, którzy wzięli udział w badaniu.



Wykres 13. Rozkład odpowiedzi badanych dotyczący elementów, których brakowało im w procesie onboardingu

Źródło: wyniki badań własnych.

³⁵ 6 Scary Numbers for Your Organization's C-Suite, Gallup, https://www.gallup.com/workplace/244100/scary-numbers-organization-suite.aspx?g_source=link_WWWV9&g_medium=TOPIC&g_campaign=item_&g_content=6%2520Scary%2520Numbers%-2520for%2520Your%2520Organization%27s%2520C-Suite, [dostęp: 30.04.2023].

³⁶ Onboarding stats & trends 2022, Clevry, https://www.clevry.com/en/blog/onboarding-stats-trends-2022/?fbclid=IwAR28EHM2WIVILX6JUTtjbgzLZwKjIZKk1a6D-KQSzx33zG_yOBja1hHZ8vE0, [dostęp: 30.04.2023].

Łącznie odpowiedzi dla sektora biznesowego i publicznego wskazują, że respondentom najbardziej brakowało wsparcia przełożonego (56,25%, N=1125) oraz możliwości zbudowania z nim relacji (52,25%, N=1045). W powyższym obszarze nie zidentyfikowano żadnych zależności między odpowiedziami udzielonymi przez respondentów a zmiennymi niezależnymi.

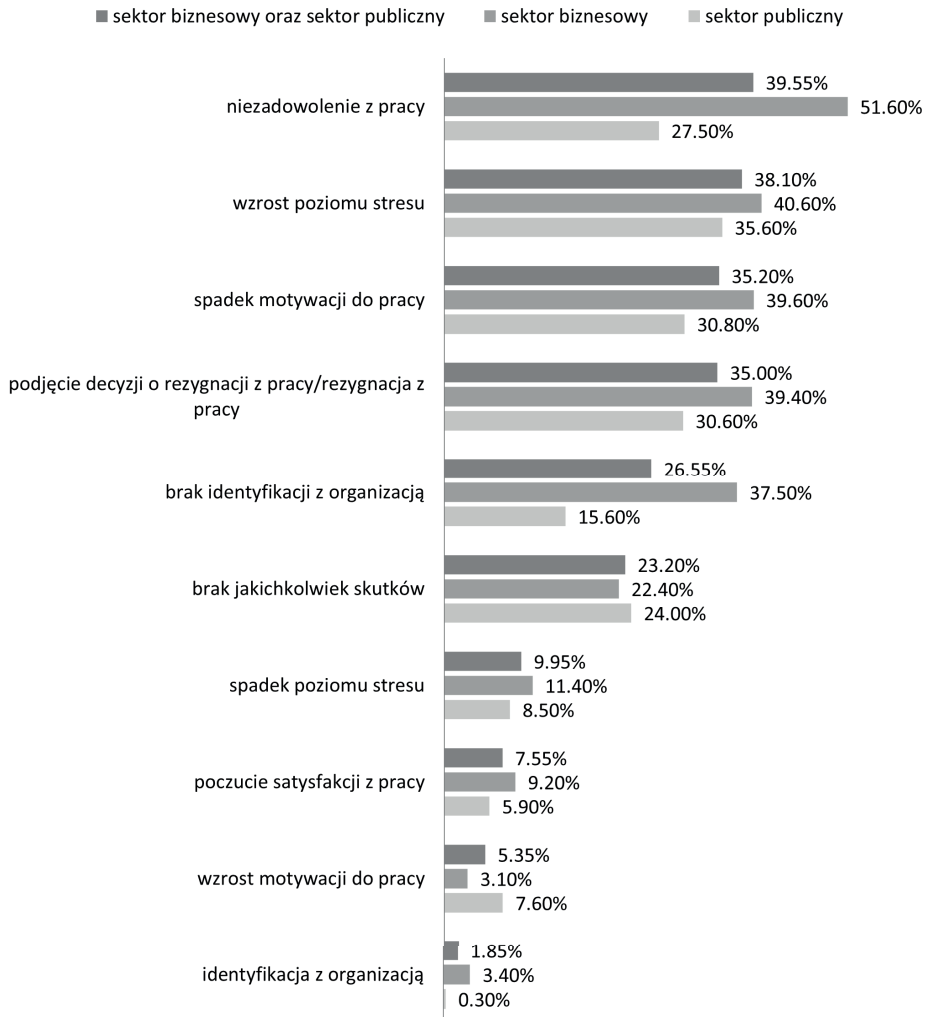
W Tabeli 13 porównano część z ww. wyników własnych badań z innymi badaniami przeprowadzonymi przez firmę Gamfi.

Tabela 13. Porównanie wyników badań własnych w zakresie elementów, których brakowało ankietowanym w procesie onboardingu z wynikami innych badań

OPIS	WYNIKI WŁASNYCH BADAŃ (ŁĄCZNIE DLA OBU SEKTORÓW)	WYNIKI INNYCH BADAŃ
możliwości zbudowania relacji z przełożonym	52,25%	17,00%
określenia celów i zadań do zrealizowania w trakcie okresu próbnego	48,25%	21,00%
wdrożenia na stanowisko i w zakresie obowiązków	46,25%	26,00%
poznania organizacji	37,55%	19,00%
sprawnego załatwienia kwestii formalnych	37,20%	16,00%
możliwości zbudowania relacji ze współpracownikami	7,10%	21,00%

Źródło: wyniki badań własnych oraz wyniki badań firmy Gamfi Sp. z o.o., *Onboarding po polsku: jak naprawdę wygląda wdrożenie pracowników w polskich firmach?*, Raport z badań, 2022, s. 30.

Ostatnie pytanie skierowane do ankietowanych dotyczyło skutków wywołanych przez proces onboardingu. Odpowiedzi respondentów obrazuje Wykres 14. W pytaniu ankietowani mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi. Podstawą analizy i prezentacji wyników, dla każdej z opcji systemu kafeterii była liczba respondentów, którzy wzięli udział w badaniu.



Wykres 14. Rozkład odpowiedzi badanych dotyczący skutków wywołanych przez proces onboardingu

Źródło: wyniki badań własnych.

Najczęstszym negatywnym skutkiem procesu onboardingowego dla ankietowanych z obu sektorów jest niezadowolenie z pracy (39,55%, N=791). Na kolejnym miejscu uplasowała się liczba wskazań dotycząca wzrostu poziomu stresu (38,10%, N=762) oraz spadku motywacji do pracy (35,20%, N=702).

N=704). Jako czwarty negatywny skutek wywołany wdrożeniem do pracy ankietowani wskazali podjęcie decyzji o rezygnacji z pracy/rezygnację z pracy. Odpowiedź tę udzieliło 700 respondentów, czyli 35,00% ogółu badanych. Uzyskany wynik różni się od wyników innych badań, które wskazują, że 20,00% respondentów odchodzi z pracy w ciągu pierwszych 45 dni, a 25,00% pracowników zwalnia się w ciągu pierwszego roku³⁷. Inne badania wskazują, że co piąta zatrudniona osoba rezygnuje z pracy w ciągu zaledwie 45 dni od zatrudnienia³⁸. Na przeciwnym biegunie badani umiejscowili pozytywny rezultat onboardingu, jakim jest identyfikacja z organizacją (1,85%, N=37). W odniesieniu do powyższego pytania, analiza wyników badań nie wykazała wpływu zmiennych niezależnych na rozkład odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych.

Zgromadzone wyniki badań empirycznych umożliwiły diagnozę skuteczności onboardingu realizowanego przez polskie organizacje oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji.

Wnioski i rekomendacje

Onboarding to skomplikowany i wieloetapowy proces. Jego efektywna realizacja wymaga od organizacji zaangażowania wielu osób oraz przemysłanych i skoordynowanych działań. Dobrze przeprowadzone wdrożenie pracownika, to jeden z kluczowych czynników decydujących o tym, czy zechce on związać się z organizacją na dłużej. Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać szczegółowy obraz adaptacji pracowniczej realizowany przez polskich pracodawców.

Zgromadzony materiał empiryczny umożliwił weryfikację uprzednio postawionych hipotez. Pierwsza z nich wskazywała, że nie więcej niż 12,00% pracowników pozytywnie ocenia proces onboardingu, którego był odbiorcą. Odpowiedzi ankietowanych zatrudnionych w sektorze biznesowym i publicznym nie potwierdzają postawionego uprzednio twierdzenia, bowiem bardzo pozytywnie i pozytywnie omawiany proces oceniło 19,70% respondentów (N=394). Druga hipoteza wskazywała, że w procesie onboardingu

³⁷ *Fakty na temat onboardingu*, Woonity, https://woonity.com/pl/onboarding-w-badaniach/?fbclid=IwAR23eTz0Xn4FkCqaeuR26t0SqJ4lZ8ByBUy_xJgiaVfhw7qI9KO-1gRa1dA, [dostęp: 30.04.2023].

³⁸ *Help New Hires Succeed: Beat the Statistics*, Farren, <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>, s. 1, [dostęp: 30.04.2023].

najbardziej brakuje pracownikom wdrożenia na stanowisko i w zakres obowiązków. Ta hipoteza również okazała się błędna. Analiza zgromadzonych wyników wykazała, że nowo zatrudnieni największy deficyt czują we wsparciu ze strony przełożonego (56,25%, N=1125). Ankietowani wdrożenie na stanowisko i w zakres obowiązków ulokowali na czwartej pozycji. Odpowiedź ta uzyskała 46,25% wskazań (N=925).

Poza weryfikacją hipotez, analiza wyników badań pozwoliła także udzielić odpowiedzi na główne problemy badawcze. Pierwsze pytanie odnosiło się do oceny działań onboardingowych. Wyniki wykazały, że najczęściej pracownicy negatywnie oceniają wdrożenie ich do pracy (38,80%, N=776). Na kolejnych miejscach uplasowały się noty: neutralna (21,00%, N=420), bardzo negatywna (20,50%, N=410), bardzo pozytywna (13,10%, N=262) oraz pozytywna (6,60%, N=132). Drugi problem badawczy dotyczył skutków wywołanych przez przeprowadzoną adaptację pracowniczą. Ankietowani najczęściej wskazywali negatywne konsekwencje wynikające z ich procesu onboardingu. Największą liczbę wskazań uzyskały odpowiedzi: niezadowolenie z pracy (39,55%, N=791), wzrost poziomu stresu (38,10%, N=762), spadek motywacji (35,20%, N=704) oraz podjęcie decyzji o rezygnacji z pracy bądź rezygnacja z pracy (35,00%, N=700). Do pozytywnych skutków respondenci zaliczyli: spadek poziomu stresu, poczucie satysfakcji z pracy, wzrost motywacji oraz identyfikację z organizacją (ilość wskazań powyższych rezultatów waha się w przedziale od 9,95%, N=199 do 1,85%, N=37).

Zgromadzony materiał empiryczny dostarczył także odpowiedzi na szereg pytań szczegółowych. Pierwsze z nich poruszało kwestię otrzymania informacji na temat tego, jak będzie wyglądał pierwszy dzień/tydzień pracy ankietowanych w nowym miejscu. Tylko 31,55% (N=631) respondentów uzyskało stosowne wytyczne. Drugie pytanie dotyczyło otrzymania od organizacji prezentu powitalnego. Wyniki badań wskazują, że polscy pracodawcy nie mają w zwyczaju wręczania nowo zatrudnionym „welcome packów”. Ten miły gest spotkał tylko 27,40% badanych (N=548). Kolejny problem szczegółowy to oprowadzenie pracowników po organizacji i zapoznanie z jej członkami, na które mogło liczyć 53,45% (N=1069). Następne pytania badawcze koncentrowały się na narzędziach niezbędnych do wykonywania pracy. Najczęściej od pierwszego tygodnia pracy nowo zatrudnieni otrzymali tylko część z nich (44,85%, N=897). Zdecydowanie mniej ankietowanych otrzymało wszystkie niezbędne narzędzia do pracy (19,30%, N=386). Część respondentów nie otrzymała żadnych (18,30%, N=366) bądź też musieli o nie prosić (17,55%, N=351). Najczęściej dla nowo zatrudnionych nie

były przygotowane dostępy/uprawnienia do programów/systemów informatycznych (36,30%, N=726). Na kolejnych miejscach znalazły się, takie odpowiedzi jak: komputer (24,00%, N=480), środki ochrony indywidualnej (22,55%, N=451) oraz telefon (19,05%, N=381). Najmniej ankietowanych wskazało, że w pierwszym tygodniu pracy nie mieli przygotowanego stanowiska pracy (4,95%, N=99), co jest wymierną szkodą dla organizacji, ponieważ nowo zatrudniony nie może efektywnie wdrażać się w swoje obowiązki, a co więcej czuje się niechcianym i nieważnym elementem. Niepokojący jest też fakt, że 22,55% (N=451) pracowników nie otrzymało środków ochrony indywidualnej, które mają za zadanie chronić zdrowie i życie pracowników. Kolejne problemy badawcze dotyczyły organizacji szkolenia BHP oraz instruktazu stanowiskowego. Zgromadzone wyniki pokazały, że 35,45% (N=709) ankietowanych nie uzyskało od pracodawcy niezbędnej wiedzy dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy. Instruktaż stanowiskowy pomijany był przez organizacje znacznie częściej, albowiem zostało nim objętych tylko 18,35% (N=367) badanych. Powyższe dane to kolejny przykład tego, że pracodawcy lekceważą przepisy mające realny wpływ na zdrowie i życie swoich pracobiorców. Warto w tym miejscu podkreślić, że szkolenie BHP oraz instruktaż stanowiskowy to obowiązkowe elementy szkolenia wstępnego, które mają na celu przygotować zatrudnionych do bezpiecznego wykonywania pracy. Następnym problemem badawczym ogniskował się na metodach mających na celu przygotowanie ankietowanych do wykonywania obowiązków. Odpowiedzi, które były najczęściej wskazywane to: przydzielenie dedykowanego opiekuna (37,85%, N=757) oraz szkolenia stacjonarne (34,85%, N=697). Wielu pracowników nie otrzymało żadnej pomocy więc byli zmuszeni prosić o pomoc współpracowników (30,95%, N=619) albo winni byli radzić sobie samodzielnie (11,25%, N=225). Dwie ostatnie wskazane statyki są bardzo niepokojące i najpewniej wynikają z braku systemowego podejścia do onboardingu. Niemniej jednak, w oczach nowo zatrudnionych, odczytywane mogą być jako przejaw ignorancji ich osoby. Zdecydowana większość ankietowanych oceniła, że metody zaoferowane przez pracodawcę w celu przygotowania ich do pracy są niewystarczające (79,65%, N=1593). Kolejne pytanie badawcze odnosiło się do fundamentalnych aspektów onboardingu, z którymi każdy nowo zatrudniony, niezależnie od charakteru wykonywanej pracy, powinien być zaznajomiony. Mowa o misji, wizji i strategii obowiązującej w organizacji, strukturze organizacyjnej, kulturze organizacyjnej, obowiązującym dress codzie, regulaminie pracy, polityce wynagrodzeń, oferowanych benefitach pozapłacowych oraz wymiarze urlopu i zasadach jego

zgłaszania. Pomimo, że powyższe elementy onboardingu nie wymagają od pracodawców ani specjalnej wiedzy, czy umiejętności, nie są czasochłonne oraz nie angażują zbytnio pracowników organizacji, to uzyskane wyniki są dalekie od optymalnych. Średnia pozytywna ocena wszystkich powyższych elementów to 52,70% (N=1054). Najlepszy wynik uzyskała odpowiedź dotycząca regulaminu pracy, z którym zapoznano 85,30% badanych (N=1706), a najgorszy – kultura organizacyjna, którą przybliżono tylko 21,00% respondentów (N=420). Następne z kolei pytanie dotyczyło zaznajomienia ankietowanych w pierwszym miesiącu pracy z wymaganiami, zadaniami, celami oraz ze sposobem oceny efektywności ich pracy. Analiza odpowiedzi po raz kolejny potwierdziła, że organizacje, z których wywodzą się osoby poddane badaniu stosują metodę wdrożenia pracowników określaną potocznie frazą „jakoś to będzie”. Tylko 26,35% (N=527) respondentów poznała stawiane przed nimi wymagania, zadania i cele, a ze sposobem oceny efektywności pracy zostało zaznajomionych 14,90% (N=298) ankietowanych. Równie negatywny wynik dla polskich organizacji odnotowano na płaszczyźnie regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej. Na cenne wskazówki dotyczące pracy mogło liczyć 19,90% (N=398) nowo zatrudnionych. Jednym z kluczowych elementów efektywnego onboardingu jest wsparcie przełożonego, które było przedmiotem kolejnego problemu badawczego. Zaledwie 27,60% (N=552) respondentów uznało, że było ono wystarczające. Wdrożenie pracownika do organizacji powinno zaspokajać potrzeby obu stron, dlatego też istotnym jest kolejne postawione pytanie badawcze, które dotyczyło poznania celów i oczekiwań nowo zatrudnionych. Uzyskane wyniki, wskazują, że zaledwie co dziesiątym ankietowanym (10,20%, N=204) poruszane było owe zagadnienie. Następnym problemem badawczym, to kwestia otrzymania od pracodawcy „Karty stanowiska pracy”/„Zakresu czynności i obowiązków”. Ten podstawowy dokument uzyskało od swojego pracodawcy 67,25% (N=1345) respondentów. Kolejne badanie, to ocena ankietowanych dotycząca powitania ich w organizacji. Z punktu widzenia onboardingu jest to kluczowy moment, ponieważ pracownik zaczyna weryfikować swoje wyobrażenia o organizacji. Przebieg tych pierwszych chwil wpływa na motywację nowo zatrudnionego, jego zaangażowanie oraz decyzję, czy zechce on zostać w niej na dłużej. Uzyskane wyniki badań wskazują, że organizacje, z których pochodzą respondenci nie poczyniły należytych starań, aby od początku budować swój pozytywny employer branding; 39,45% (N=789) ankietowanych neutralnie oceniła powitanie ich w organizacji. Bardzo pozytywne i pozytywne doświadczenia ma 55,80% osób (N=1116),

a bardzo negatywne i negatywne 4,75% (N=95). Identyczną kolejność ocen z podobnymi wartościami uzyskano w przypadku odpowiedzi na kolejny problem badawczy, dotyczący powitania ankietowanych w swoim zespole pracowniczym. Następną oceną, dotyczyła wsparcia ze strony pracowników HR; 43,45% (N=869) ankietowanych oceniło je neutralnie, 24,50% (N=490) bardzo pozytywnie, 19,40% (N=388) pozytywnie, 11,25% (N=225) negatywnie, a 1,40% (N=28) bardzo negatywnie. Ostatnie szczegółowe pytanie dotyczyło aspektów, których najbardziej brakowało badanym w procesie onboardingu. Analiza wyników dowodzi, że najsłabsze punkty wdrożenia ankietowanych do pracy, to brak wsparcia ze strony przełożonego (56,25%, N=1125), brak możliwości zbudowania relacji z nim (52,25%, N=1045) oraz nieokreślenie celów i zadań do zrealizowania w trakcie okresu próbnego (48,25%, N=965).

Przeprowadzone badania wykazały, że wiek i wykształcenie respondentów nie mają żadnego wpływu na poszczególne elementy onboardingu poruszane w przedmiotowych badaniach. Jeśli chodzi o płeć, staż i charakter wykonywanej pracy, piastowane stanowisko oraz liczebność organizacji odnotowano nieznaczące zależności. W stosunku do płci zauważono, że kobiety częściej niż mężczyźni bardzo negatywnie i negatywnie oceniają wsparcie przełożonego oraz powitanie ich w nowym zespole pracowniczym. Staż pracy miał wpływ na ocenę wsparcia udzielonego przez pracowników HR. Pracownicy posiadający ponad 20 lat doświadczenia zawodowego częściej krytycznie oceniali osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Dyskutowana zmienna niezależna miała także wpływ na przekazywanie nowo zatrudnionym dziennego/tygodniowego planu pracy, który najczęściej otrzymywali pracownicy legitymujący się doświadczeniem zawodowym poniżej jednego roku. W odniesieniu do charakteru wykonywanej pracy ujawniono, że osoby trudniące się pracą fizyczną częściej nie byli poddawani obowiązkowemu szkoleniu BHP, jak również nie uzyskali od pracodawcy „Karty stanowiska pracy”/„Zakresu czynności i obowiązków”. Natomiast osoby wykonujące prace fizyczno-umysłowe częściej mogli liczyć na przydzielenie dedykowanego opiekuna, który był odpowiedzialny za ich adaptację w nowym miejscu. Kolejna zdiagnozowana tendencja wskazuje, że osoby piastujące stanowiska zarządzające wyższego szczebla w ogóle nie byli pytani o swoje cele i oczekiwania zawodowe. Więcej zależności w otrzymanych wynikach rozpoznano w kontekście liczebności organizacji, z których wywodzą się respondenci. Podmioty zatrudniające 300 osób i więcej częściej informowały ankietowanych, jak będzie wyglądał ich pierwszy dzień/tydzień pracy,

a także wręczały im prezenty powitalne. Natomiast najmniejsze organizacje, które liczą maksymalnie 29 pracowników wyróżniły się negatywnie w zakresie oprowadzania nowo zatrudnionych po organizacji i zapoznania z jej członkami oraz przeprowadzania instruktażu stanowiskowego. Wskazane podmioty zdecydowanie częściej niż inne udzielały regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej. Na etapie opracowywania wyników badań zauważono także prawidłowość, że większe organizacje częściej udzielały swoim pracownikom informacji na temat misji, wizji i strategii obowiązującej w organizacji, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej, obowiązującego dress codu, regulaminu pracy, polityki wynagrodzeń, oferowanych benefitów pozapłacowych oraz wymiaru urlopu i zasad jego zgłaszania, niż organizacje zatrudniające mniejszą liczbę pracowników. Przeprowadzone badania wykazały, że zmienna niezależna dotycząca rodzaju sektora, w którym pracują respondenci miała największy wpływ na wyniki. Pracodawcy ze sfery biznesowej uzyskali wyższe, pozytywne rezultaty w, takich elementach jak:

- dostarczanie pracownikom dziennego/tygodniowego planu pracy;
- wręczenie prezentów powitalnych;
- zapewnienie nowo zatrudnionym metod mających na celu przygotowanie ich do pracy;
- udzielanie informacji na temat dress codu obowiązującego w miejscu pracy, polityki wynagrodzeń oraz oferowanych benefitach pozapłacowych;
- sposoby oceny efektywności pracy;
- udzielanie regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy;
- wsparcie udzielone przez przełożonego;
- zainteresowanie celami i oczekiwaniami nowo zatrudnionych;
- pozytywne rezultaty onboardingu.

W opinii badanych z sektora publicznego instytucje zostały korzystnie ocenione, w zakresie:

- oprowadzenia pracowników po organizacji i zapoznania ich z jej członkami;
- organizacji szkoleń BHP i instruktaży stanowiskowych;
- udzielania nowo zatrudnionym informacji dotyczących misji, wizji, strategii oraz kultury organizacyjnej, regulaminu pracy, wymiaru urlopu i zasad jego zgłaszania;
- zapoznania pracowników z zadaniami i celami stawianymi przed nimi;
- dostarczenia „Karty stanowiska pracy”/„Zakresu czynności i obowiązków”.

Zrealizowane badania własne dotyczyły wielu aspektów procesu onboardingowego, które mają znaczący wpływ na jego efektywność. Średni wynik wszystkich pozytywnych odpowiedzi dotyczących organizacji z sektora biznesowego to 43,20%. Instytucje ze sfery publicznej uzyskały gorszy rezultat, który wyniósł 35,16%. W kwestii oceny pracowników dotyczącej powitania ich w organizacji i zespole pracowniczym, wsparcia udzielonego im przez pracowników HR oraz ogólnych doświadczeń z przeprowadzonego onboardingu średnia wartość uzyskanych ocen przez podmioty z obu sektorów przedstawia Tabela 14.

Tabela 14. Średnia wartość ocen przyznanych organizacjom z sektora biznesowego i publicznego

OCENA	SEKTOR BIZNESOWY	SEKTOR PUBLICZNY
neutralna	32,75%	37,18%
pozytywna	26,85%	17,23%
bardzo pozytywna	21,33%	22,60%
negatywna	14,25%	14,95%
bardzo negatywna	4,83%	8,05%

Źródło: Wyniki badań własnych.

Przeprowadzone badania własne potwierdziły wcześniejsze przypuszczenia, że największy wpływ na efektywność działań onboardingowych ma sektor, w których działają polskie organizacje. Chodź podmioty ze sfery biznesowej lepiej poradziły sobie z adaptacją pracowników to jednak ich działania są dalekie od optimum. W obu przypadkach nie sposób mówić o zaplanowanym i kompleksowym systemie onboardingu. Są to jego pojedyncze elementy, które w mniejszej lub większej ilości są realizowane przez wszystkich pracodawców, nawet tych zatrudniających jednego pracownika. Jak pokazały przeprowadzone badania, brak odpowiedniej adaptacji pracowniczej powoduje, że nowo zatrudnieni są niezadowoleni ze współpracy, wzrasta u nich poziom stresu, motywacja ulega osłabieniu, a ponadto nie identyfikują się oni z organizacją i podejmują decyzję o odejściu z niej. Istotnym jest zatem, aby podmioty dokonały rzetelnej diagnozy swoich działań, która wyznaczy kierunek oraz zakres modyfikacji. Drogowskazem koniecznej transformacji mogą być także zaprezentowane wyniki badań. Ukazują one, że niezbędne jest zapoznanie pracowników z podstawowymi informacjami dotyczącymi życia w organizacji, poznanie ich potrzeb, oczekiwań i celów,

zapewnienie im niezbędnych warunków do efektywnej pracy, bezpieczeństwa przy jej wykonywaniu oraz wsparcia. Jeśli poruszana jest kwestia wsparcia to powinno ono pochodzić od każdego członka organizacji. Oczywiście kluczową rolę w procesie onboardingu odgrywa bezpośredni przełożony nowo zatrudnionej osoby. To właśnie od niego oczekuje się zaangażowania, pomocy oraz możliwości i chęci nawiązania relacji. Zaprezentowane wyniki badań mogą przyczynić się do optymalizacji procesu onboardingu i tym samym wpłynąć na poprawę wizerunku organizacji, a w szczególności na jej employer branding.

Zgromadzony materiał empiryczny może być także przydatny innym podmiotom chcącym realizować badania w omawianym obszarze. Po pierwsze warto ustalić, jakie metody mające na celu wdrożenie pracownika do organizacji są pożądane przez samych zainteresowanych. Po drugie istotne byłoby zdiagnozowanie, w jakim zakresie i w jakiej formie nowo zatrudnieni chcieliby uzyskać wsparcie ze strony przełożonego. Wartościowe byłoby również wybranie najbardziej przyjaznych narzędzi przygotowujących nowo zatrudnionych do pełnienia obowiązków na danym stanowisku. Kolejnym ważnym elementem wartym poznania, jest także czas, jakiego potrzebują ankietowani do osiągnięcia samodzielności w pracy. Istotną wskazówką mogłyby okazać się także badania porównujące efektywność onboardingu realizowanego przez polskie i prywatne firmy oraz te z udziałem kapitału zagranicznego.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Adamska-Chudzińska A., Haculak M., *Wzajemne dopasowanie pracownik-organizacja jako czynnik wykorzystania kapitału ludzkiego dla zintegrowanego rozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019, nr 58, s. 92–104.
- Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007.
- Bauer T.N., Erdogan B., *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*, [w:] *APA Handbook of I/O Psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, et al. (red.), Washington 2011.
- Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M., *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Częstochowa 2021.
- Brenner D., *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*, Wiesbaden 2014.
- Gamfi Sp. z o.o., *Onboarding po polsku : jak naprawdę wygląda wdrożenie pracowników w polskich firmach?* Raport z badań, 2022.
- Karambelkar M., Bhattacharya S., *Onboarding is a change: Applying change management model, ADKAR to onboarding*, „Human Resource Management International Digest” 2017, t. 25, nr 7, s. 5–8.
- Kowalska E., *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 105–118.
- McGuire B., *Rolling out the welcome mat*, „Ottawa Business Journal” 2013, t. 16, nr 47, s. 10.
- Mellinger E., *Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN*, „AORN Journal” 2013, t. 98, nr 4, s. 5–6.
- Myjak T., *Wybrane praktyki personalne dużych firm małopolskich – opis i analiza*, „Studia Ekonomiczne, Gospodarka – Społeczeństwo – Środowisko” 2021, nr 1, s. 98–105.
- Oleszak A., *Adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych pracowników*, „Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Problemy Profesjologii” 2015, nr 2, s. 98–105.

- Parkitna A., Sekuła Z., *Controlling personalny jako narzędzie skutecznego zarządzania zielonymi miejscami pracy*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura” 2018, t. 4, nr 30, s. 57–64.
- Ślebarska K., *Droga do pracy. Proaktywne radzenie sobie a poszukiwanie zatrudnienia i adaptacja do nowego miejsca pracy*, Katowice 2017.
- Wanous J.P., *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, Boston 1992.
- Wąsek K., *Onboarding pracowników – znajomość procesu, doświadczenia i znaczenie w świetle badań empirycznych*, [w:] *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, Od teorii do praktyki*, E. Stroińska, M. Geraga (red.), Łódź – Warszawa 2018.
- Wąsek K., *Onboarding pracowników – propozycja narzędzia pomiaru*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, J. Cewińska, A. Krejner-Nowicka, S. Winch (red.), Warszawa 2020.
- Wąsek K., *Programy onboardingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Nowe trendy społeczno – ekonomiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, P. Antonowicz, E. Malinowska, J. Siciński, U. Zaremba (red.), Warszawa – Rzeszów 2021.

Źródła internetowe

- 5 reasons employee onboarding has long-term impact*, TFM Group, <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/articles/2018/october/employee-onboarding>, [dostęp: 3.05.2023].
- 6 Scary Numbers for Your Organization's C-Suite*, Gallup, https://www.gallup.com/workplace/244100/scary-numbers-organization-suite.aspx?g_source=link_WWWV9&g_medium=TOPIC&g_campaign=item_&g_content=6%2520Scary%2520Numbers%2520for%2520Your%2520Organization%27s%2520C-Suite, [dostęp: 30.04.2023].
- Fakty na temat onboardingu*, Woonity, https://woonity.com/pl/onboarding-w-badaniach/?fbclid=IwAR23eTz0Xn4FkCqaeuR26t0SqJ41Z8ByBUy_xJgiaVfhwd7qI9KO1gRa1dA, [dostęp: 30.04.2023].
- Help New Hires Succeed: Beat the Statistics*, Farren, <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>, [dostęp: 30.04.2023].
- Niedobór talentów. Raport Manpower Group*, Manpower Group 2022, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2022/08/Raport-ManpowerGroup-Niedobor-talentow-2022_PL.pdf, [dostęp: 03.05.2023].

- Onboarding stats & trends 2022*, Clevry, https://www.clevry.com/en/blog/onboarding-stats-trends2022/?fbclid=IwAR28EHM2WIVILX6JUTtJbgzLZwKjIZKk1a6DKQSzx33zG_yOBja1hHZ8vE0, [dostęp: 30.04.2023].
- Polsce zabraknie 1,5 mln pracowników*, Interia Biznes, <https://biznes.interia.pl/praca/news-polsce-zabraknie-1-5-mln-pracownikow,nId,5766889>, [dostęp: 03.05.2023].
- Publikacja użytkownika Sweet Work*, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6909197288603062272>, [dostęp: 03.05.2023].
- Satisfaction with Onboarding: What New Hires Want*, TalentLMS, <https://www.talentlms.com/blog/new-employee-onboarding-study>, [dostęp: 30.04.2023].

Biogram

Miłosz Czopek – doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, prof. Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach. Praktyk zarządzania. Prace badawcze prowadzi w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem i jednostką samorządu terytorialnego. Autor licznych publikacji dotyczących m.in. aspektów zarządzania ludźmi, zarządzania organizacjami, marketingu oraz zagadnień związanych z lokalnym rozwojem społeczno-gospodarczym. Członek Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego.

Marta Kazusek – magister zarządzania Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach. Prowadzi prace badawcze dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w przemyśle i administracji. Współautorka publikacji z zakresu zarządzania relacjami z klientem oraz zarządzania kadrami i środowiskiem pracy.

Marta Wolska

ORCID: 0000-0001-9869-8803

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Metali Nieżelaznych w Gliwicach

Tadeusz Gorewoda

ORCID: 0000-0001-5715-4412

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Metali Nieżelaznych w Gliwicach

Satysfakcja pracownika – czynniki, budowanie, utrzymanie

Abstrakt

Satysfakcja z pracy to zagadnienie dotyczące w praktyce każdej osoby aktywnej zawodowo. Równocześnie jest to temat, który doczekał się wielu opracowań, gdyż dotyczy czynnika wpływającego na zachowania pracownicze i efektywność. W niniejszym rozdziale przedstawiono definicyjne determinanty, czynniki wpływające na satysfakcję pracownika z wykonywanej pracy, metody pomiarów, konsekwencje satysfakcji oraz braku satysfakcji oraz instrumenty wspierające utrzymywanie satysfakcji.

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, postawa pracowników wobec organizacji, zaangażowanie w pracę, przywiązanie do organizacji

Employee satisfaction – design, construction, maintenance

Abstract

Job satisfaction is an issue that practically concerns every professionally active person. At the same time, it is a topic that has been the subject of many studies, as it concerns a factor influencing employee behavior and efficiency. This chapter presents definitional determinants, factors influencing employee satisfaction with the job performed, measurement methods, consequences of satisfaction and lack of satisfaction, and instruments supporting maintaining satisfaction.

Keywords: job satisfaction, employee's toward to the organization, work engagement, organization commitment

Wstęp

Podstawowym zasobem każdej organizacji są ludzie – to truizm, znany każdemu kierownictwu. Dobrze funkcjonujący zespół jest podstawą płynnej działalności i rozwoju, a właściwie zarządzani pracownicy są jedną z głównych sił napędowych tworzenia doskonałości biznesowej. Według modelu TQM (*Total Quality Management*) pryncypacja pracowników jest kluczowa w budowaniu jakości totalnej^{1,2}. Nie dziwi więc fakt, iż ludzie są zasobem, o który management firmy musi szczególnie dbać, co jest tym bardziej ważne w sytuacji tzw. rynku pracownika, kiedy liczba ofert pracy jest często większa niż podaż na nie.

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa ściśle powiązana jest z wdrożonym modelem zarządzania i posiadanym kapitałem ludzkim. Wiedza i umiejętności pracowników przekładają się na wyniki finansowe organizacji. Pracownik uczestniczący w życiu organizacji, wypełniając swoje obowiązki zapewnia kompetencje i określone zachowania, gwarantujące wartości, takie jak: utożsamianie się z misją, efektywność, staranność, zaangażowanie, praca zespołowa, dyspozycyjność, mobilność czy też pozytywne nastawienie³. Zaangażowanie pracowników przyczynia się nie tylko do poprawy wyników finansowych, ale i ograniczenia absencji osób zatrudnionych, podniesienia ich wydajności, zmniejszenia prawdopodobieństwa ich odejścia z pracy^{4,5}. Właściwe wykorzystanie potencjału pracowników stanowi kluczowy element w budowaniu odpowiedniej pozycji na rynku i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a inwestycje w kapitał ludzki otwierają wielkie

¹ J.M. Juran, F.M. Gryna, *Quality, Planning and Analysis*, New York 1993.

² R. Haffer, *Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376, s. 152–168.

³ A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego*, A. Lipka, S. Waszczak (red.), Katowice 2007, s. 15–22.

⁴ Gallup, *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: 2016 Q12 Meta-Analysis*.

⁵ Corporate Leadership Council, *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, Summary 2004.

możliwości rozwoju w każdym przedsiębiorstwie. Jednocześnie ich brak staje się przyczynkiem stagnacji. Umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi z wykorzystaniem narzędzi zachęca członków zespołu do wyętej pracy, kreatywności oraz rozwoju zdolności społecznych – odpowiedni poziom satysfakcji prowadzi do większego zaangażowania, które z kolei wpływa bezpośrednio na zwiększenie efektywności⁶.

Według Kristensena na poziomie analizy całej organizacji, większość obszarów krytycznych związanych jest z ludźmi, a dokładniej z ich satysfakcją. Może mieć ona wymiar pozytywny, w przypadku, gdy pracownik jest zadowolony z pracy bądź negatywny, gdy wykazuje on niezadowolenie z wykonywania obowiązków zawodowych⁷. Zatem powstają pytania: Co powoduje, że niektórzy pracownicy są bardziej zadowoleni z pracy niż inni? Jakie czynniki wpływają na zadowolenie z pracy? Jak poczucie satysfakcji z pracy przekłada się na zachowania pracownicze?

Aby kapitał ludzki rozwijał się w szybkim tempie nie można zaprzestać na stosowaniu jedynie finansowych sposobów motywacji. Warto zatem zastanowić się nad istotą satysfakcji z pracy oraz warunkami, jakie powinny zaistnieć w organizacji, aby osoby wykonujące w nich pracę czerpały z niej satysfakcję.

Satysfakcja z pracy – liczne definicje

Pojęcie „satysfakcja pracownika” pojawia się w literaturze jeszcze przed II wojną światową, towarzysząc rozwojowi przemysłu i dużych przedsiębiorstw. W 1935 r. Hoppock spróbował pierwszy raz zdefiniować ją jako kombinację okoliczności psychologicznych, fizjologicznych i szeroko rozumianego środowiska, sprawiających, że pracownik może szczerze stwierdzić, iż jest zadowolony ze swojej pracy⁸. Temat okazał się na tyle istotny, że wielu badaczy w kolejnych dekadach, sformułowało kolejne definicje:

- orientacje emocjonalne jednostek wobec ról zawodowych, jakimi są obecnie zajmowane (Vroom, 1964)⁹;

⁶ Z. Ciekankowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-humanistycznego” 2014, nr 101, s. 135–148.

⁷ K. Kristensen, H.J. Juhl, J. Eskildsen, *Benchmarking excellence*, „Measuring Business Excellence” 2001, t. 5, nr 1, s. 19–23.

⁸ R. Hoppock, *Job Satisfaction*, New York 1935.

⁹ V.H. Vroom, *Work and motivation*, New York 1964.

- stan emocjonalny będący rezultatem oceny swojej pracy albo doświadczeń z nią związanych (Locke, 1976)¹⁰;
- wypadkowa różnicy pomiędzy tym, co pracownik otrzymuje w pracy, a tym co sądzi, że powinien otrzymać (Hellriegel, Slocum, 1992)¹¹;
- jedno ogólne odczucie lub zbiór postaw dotyczących różnych aspektów pracy (Spector, 1997)¹²;
- pozytywne postawy i uczucia człowieka wobec środowiska pracy oraz wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych (Staples, Higgins, 1998)¹³;
- pozytywny stosunek zatrudnionych do powierzonych im obowiązków, otoczenia pracy i współpracowników (Aniszewska, Gielnicka, 2000)¹⁴;
- odczucia odnoszące się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych (Schulz, 2002)¹⁵.

Powyższe zestawienie pokazuje, jak trudno jednoznacznie zdefiniować satysfakcję z pracy. Jak podkreśla Mullins – jest to złożona i wieloczynnikowa koncepcja, która może mieć różne znaczenie dla różnych osób¹⁶.

Termin „satysfakcja pracowników” jest często używany jako synonim „satysfakcji z pracy”. Dane literaturowe wskazują również na węższe definicje satysfakcji z pracy określanej jako posiadanie pozytywnych odczuć na temat swojej pracy, opartych na ocenie jej charakterystyk¹⁷. Satysfakcja z pracy to postawa pracownika, złożona z trzech płaszczyzn: poznawczej – postrzeganie pracy i przekonań na jej temat, emocjonalnej – odczucia i emocje, jakie praca wywala w ludziach i behawioralnej – predyspozycje do podjęcia konkretnych zachowań organizacyjnych, które ludzie są skłonni podejmować¹⁸.

¹⁰ E.A. Locke, *The nature and causes of job satisfaction*, „Handbook of industrial and organizational psychology” 1976, t. 1, s. 1297–1343.

¹¹ D. Hellriegel, J.W. Locum, R.W. Woodman, *Organizational Behaviour*, 1992.

¹² P.E. Spector, *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, California 1997.

¹³ D.S. Staples, C.A. Higgins, *A Study of the Impact of Factor Importance Weightings on Job Satisfaction Measures*, „Journal of Business and Psychology” 1998, t. 13, nr 2, s. 211–232.

¹⁴ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Mobbing – rzecz o czarnej owcy w stadzie*, „Personel” 2000, nr 2, s. 13–15.

¹⁵ D.P. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002.

¹⁶ J.L. Mullins, *Management and organizational behavior*, London 2005.

¹⁷ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational behaviour*, New Jersey 2007.

¹⁸ W.J. McGuire, *Attitudes and attitude change*, [w:] *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunnette (red.), Chicago 1985, s. 1351–1398.

Satysfakcja z pracy a zaangażowanie w pracę

Wśród tematów badań postaw i opinii pracowników od lat popularne są analizy satysfakcji i zaangażowania pracowników. We współczesnych przedsiębiorstwach badania te są stosowane zamiennie lub badany jest tylko jeden z czynników. Rodzi się zatem pytanie, czy zaangażowanie i satysfakcja to po prostu parametry opisujące to samo zjawisko, czy jednak dwa różne wymiary funkcjonowania zawodowego? Dane literaturowe pokazują, iż nie ma jedności w definicji powyższych terminów.

W opinii Bakker, Shuck i Reio oraz Westover, zaangażowanie wiąże się ze stanem motywacyjnym, nacechowanym wysokim poziomem aktywności, natomiast satysfakcja z pracy rozumiana jest jako pasywna postawa pracownika wynikająca z jego opinii, przekonań o pracy i emocji podczas jej wykonywania^{19,20,21,22}. Bakker oraz Schaufeli podkreślają, że satysfakcja z pracy jest odczuciem subiektywnym, nie bazującym jednak na tym, jak pracownik czuje się podczas wykonywania swoich służbowych obowiązków. Zaangażowanie w pracę jest natomiast stanem nacechowanym wysokim poziomem energii i wytrwałości, zaabsorbowaniem pracą. W takim ujęciu pracownik może być zaangażowany w pracę, ale z niej niezadowolony²³. W Tabeli 1 przedstawiono uproszczoną interpretację postawy pracownika w kontekście satysfakcji i zaangażowania w pracę.

¹⁹ A.B. Bakker, *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, „Current Directions in Psychological Science” 2011, t. 20, nr 4, s. 265–269.

²⁰ A.B. Bakker, S.L. Albrecht, M.P. Leiter, *Work engagement: Further reflections on the state of play*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2011, t. 20, 1, s. 74–88.

²¹ B. Shuck, T. Reio, *Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2013, t. 21, nr 1, s. 43–58.

²² J.H. Westover, *Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes*, „The International Journal of Science in Society” 2011, t. 2, nr 1, s. 63–76.

²³ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [w:] *Work engagement a handbook of essential theory and research*, A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), New York 2010.

Tabela 1. Postawa pracownika w kontekście satysfakcji i zaangażowania w pracę

SATYSFAKcja PRACOWNIKA	ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA
Może pracować produktywnie, na wysokim poziomie	Pracuje produktywnie, na wysokim poziomie, z pasją
W pracę angażuje swój czas, ale nie zawsze energię	Wkłada swoją energię w pracę
Może być bierny, nie wykazywać inicjatywy	Wykazuje postawę aktywną, jest chętny do działania
Nie musi czuć potrzeby rozwoju organizacji	Chce rozwijać organizację
W trudnych sytuacjach czeka na rozwój wydarzeń i wytyczne	W trudnych sytuacjach działa z własnej inicjatywy

Źródło: opracowanie własne.

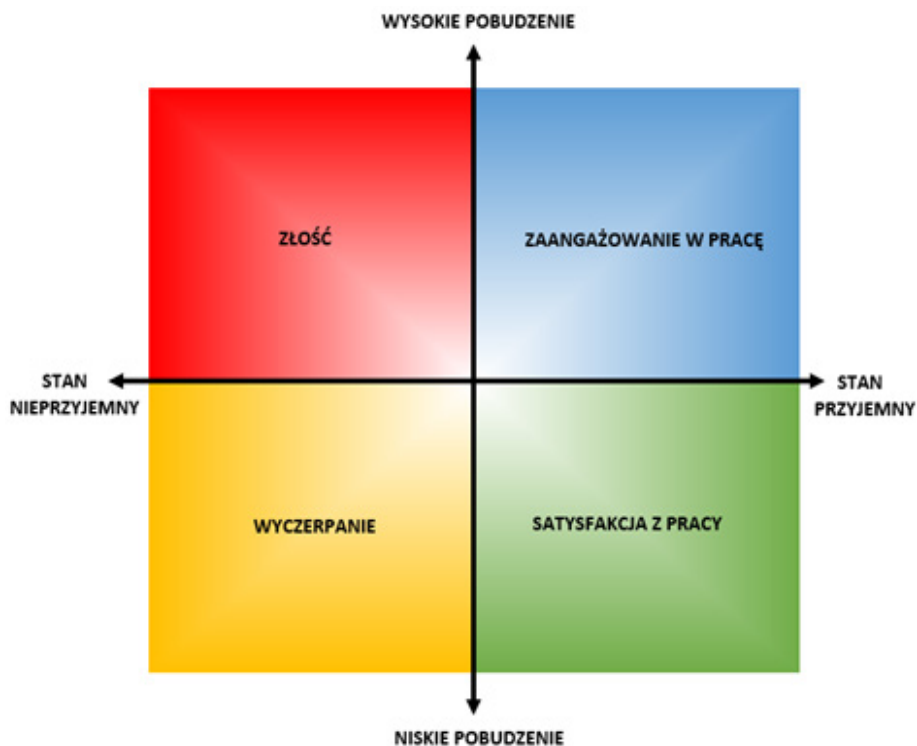
Według Marcey'a i Schneider, jeżeli analizujemy satysfakcję z pracy jako poziom zaspokojenia pewnych potrzeb, wówczas satysfakcja jest czymś odrębnym od zaangażowania. Z kolei, gdy pomiar satysfakcji odbywa się w kontekście poziomu energii, entuzjazmu, pozytywnych doznań i emocji, wówczas staje się ona pewnym aspektem zaangażowania w pracę²⁴.

Odmienne spojrzenie na powyższe definicje reprezentują Harter, Schmidt oraz Hayes, którzy nie dokonują różnicowania satysfakcji i zaangażowania. Prowadząc badania pracowników łączą te dwa zagadnienia jako „zaangażowane zadowolenie” (*Employee satisfaction – engagement*)²⁵. W opinii Macey i Schneider bardzo często narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy i zaangażowania w pracę mogą być stosowane wzajemnie²⁴.

Z praktycznego punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie przydatna może być teoria Bakker, Albrecht oraz Leiter – emocjonalne doświadczenia pracownika można scharakteryzować za pomocą dwuwymiarowego modelu zależności poziomu pobudzenia od jego odczucia stanu komfortu (Rys. 1). Tym samym, satysfakcję od zaangażowania odróżnia poziom energetycznego pobudzenia – zaangażowanego pracownika cechuje zadowolenie i wysoki poziom energii, natomiast pracownik usatysfakcjonowany jest zadowolony, ale jego poziom energii jest niższy²⁰.

²⁴ W.H. Macey, B. Schneider, *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, t. 1, nr 1, s. 3–30.

²⁵ J.K. Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology” 2002, t. 87, nr 2, s. 268–279.



Rysunek 1. Relacja pomiędzy zaangażowaniem w pracę a satysfakcją z pracy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można stwierdzić, że zaangażowanie w pracę i satysfakcja z pracy silnie ze sobą korelują. Satysfakcja z pracy jest punktem wyjścia dla zwiększenia zaangażowania w wykonywaną pracę, natomiast nie jest ona czynnikiem koniecznym do rozwoju zaangażowania. Badania opinii menadżerskiej potwierdzają, że satysfakcja prowadzi do zaangażowania w pracę, a nie odwrotnie. Satysfakcja z pracy oddziałuje bezpośrednio na zaangażowanie, a następnie to zaangażowanie wpływa na efektywność²⁶.

Niemniej jednak można stwierdzić, że istnieje wspólny mianownik wszystkich powyższych definicji, którym są odczucia i emocje.

²⁶ Y.Z. Yalabik, P. Popaitoon, J.A. Chowne, B.A. Rayton, *Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes*, „The International Journal of Human Resource Management” 2013, nr 24, s. 2799–2823.

Czynniki wpływające na satysfakcję pracownika

Różnorodność czynników wpływających na pracownika

Na satysfakcję z pracy wpływa wiele cech pracy i jej otoczenia. Wyróżnia się czynniki bezpośrednie i pośrednie: obiektywne, subiektywne, rzeczowe, techniczne czy środowiskowe. Do właściwości indywidualnych, które wpływają na satysfakcję z pracy zaliczają się: wiek, płeć, rasę, zdolności poznawcze, dopasowanie pomiędzy zdolnościami pracownika a wymaganiami dla danego stanowiska pracy. Poczucie satysfakcji wykazuje również związek z cechami osobowości, takimi jak: stabilność emocjonalna, umiejętność przystosowania, poczucie alienacji czy dążenie do osiągnięć²⁷. W Tabeli 2 przedstawiono różne podejścia w definiowaniu czynników wpływających na poczucie satysfakcji z pracy.

Tabela 2. Czynniki wpływające na poczucie satysfakcji z pracy

CZYNNIKI	AUTOR
<ul style="list-style-type: none"> organizacyjne (rodzaj wykonywanych zadań, wynagrodzenie, możliwość awansu, bezpieczeństwo pracy, polityka firmy w zakresie funkcjonowania i rozwoju); społeczne (klimat organizacyjny, szacunek w pracy, relacje z przełożonym, współpracownikami i klientami); osobiste (wiek, rasa, płeć, doświadczenie zawodowe, zdolności poznawcze) 	Gros ²⁸ , 2003
<ul style="list-style-type: none"> osobiste (inteligencja, sprawność wykorzystywania pracy umiejętności i doświadczenia zawodowego) 	Schultz, Schultz ¹⁵ , 2002
<ul style="list-style-type: none"> bezpośrednie pracownicze (potrzeby pracowników i ich indywidualne cechy); pośrednie pracownicze (kwalifikacje, zdolności, kompetencje); bezpośrednie organizacyjne (misja, cele, strategia, zasoby, wielkość organizacji); pośrednie organizacyjne (wymagania organizacji, relacje z klientami, otoczeniem) 	Bartkowiak ²⁹ , 2009

²⁷ R. Mrówka, *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, M. Aluchna (red.), Warszawa 2010, s. 155–184.

²⁸ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2004.

²⁹ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009.

<ul style="list-style-type: none"> • procedury motywowania, relacje przełożony – pracownik, dzielenie się wiedzą w organizacji; • polityka szkolenia i rozwoju, ocena pracowników, jakość komunikacji w organizacji; • efektywność procedur rekrutacji, czytelność zakresu obowiązków, zarządzanie różnorodnością, przeciwdziałanie dyskryminacji, rozwiązywanie konfliktów 	Lewicka ³⁰ , 2010
<ul style="list-style-type: none"> • poczucie docenienia, komunikacja, współpraca, dodatkowe nagrody, warunki wykonywania pracy, natura samej pracy, firma, polityka, procedury, wynagrodzenie, możliwość rozwoju zawodowego, awansu, uznanie, bezpieczeństwo, relacje z przełożonymi, nadzór ze strony przełożonych 	Spector ¹² , 1997
<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczeństwo (przestrzeganie przepisów bhp, jasność uzyskiwanych informacji, stabilność zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia); • afiliacja (kontakty ze współpracownikami, relacje z przełożonym, wyrozumiałość pracodawcy, sprawiedliwość przełożonego); • władza i uznanie (dostępność informacji, możliwość awansu, wyposażenie stanowiska pracy, sposób wynagrodzenia); • rozwój (możliwość rozwoju, rodzaj wykonywanych działań, samodzielność działania, elastyczność czasu pracy) 	Springer ³¹ , 2011
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość osiągnięć, wyrazy uznania, treść pracy, odpowiedzialność, możliwość awansu i rozwoju 	Harzberg ³² , 2003
<ul style="list-style-type: none"> • płaca, system motywacyjny, relacje z przełożonym i współpracownikami, pozycja rynkowa firmy, opinia o organizacji wyrażana przez inne osoby, organizacja i charakter pracy 	Bugdol ³³ , 2006

Źródło: opracowanie własne.

Różnorodność czynników wpływających na satysfakcję z pracy powoduje, iż trudno jest dokładnie określić i przewidzieć, które działania pracodawców, oraz w jakim stopniu, wpływają na zadowolenie z życia zawodowego. Niemniej jednak poznanie poziomu i uwarunkowań satysfakcji z pracy pozwala

³⁰ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Warszawa 2010.

³¹ A. Springer, Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4, s. 162–180.

³² F. Herzberg, *One more time: How to Motivate Employees*, „Harvard Business Review” 2003, t. 81, nr 1, s. 87–96.

³³ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków 2006.

lepiej zrozumieć różnorodne zachowania pracownicze, a tym samym efektywniej zarządzać zasobami ludzkimi. Oczywiście warunkiem *sine qua non* istnienia jakiegokolwiek satysfakcji jest zabezpieczenie co najmniej dwóch najniższych poziomów hierarchii potrzeb wg. Maslova – poziomu potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa, a w przypadku większości pracowników także kolejnych – przynależności, uznania i samorealizacji (rozwoju).

Zmiany, a satysfakcja z pracy

Jednym z najtrudniejszych zagadnień w zarządzaniu jest wprowadzanie zmian, w tym zmian organizacyjnych. Niezależnie od charakteru i merytorycznego umocowania zmiany, jest to proces nierozłącznie związany z odczuwaniem i emocjami, a zatem również istotnie wpływający na uczucie zadowolenia z pracy. Skutkiem źle przeprowadzonej i zarządzanej zmiany może być spadek satysfakcji, a ostatecznie utrata pracownika. Oczywiście, nie wszystkie zmiany będą istotne – bieżące i krótkoterminowe są elementem codzienności, już niejako wpisującym się w obecny poziom zadowolenia. Istotne, z punktu tematyki rozdziału, będą zmiany strategiczne i długoterminowe. Ważne jest zatem, aby management firmy był świadomy procesu zmiany i potrafił nim kierować tak, aby osiągnąć wynik zmiany. W całym procesie należy liczyć się ze zmianami w poziomach satysfakcji pracowników, których dotyczy zmiana. Ważne jest, żeby docelowo osiągnąć wyższy poziom satysfakcji lub utrzymać wejściowy.

Istnieją liczne koncepcje procesu i zarządzania zmianą, niemniej jednak łączy je fakt, iż początkiem jest planowanie. Już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, jeden z najważniejszych badaczy procesu zmiany, D.A. Nadler, uporządkował podejście do tego pierwszego etapu, w którym należy ustalić osobę zarządzającą zmianą (*change manager*), określić zasoby konieczne do przeprowadzenia zmiany i ich dostępność, ustalić strukturę uczestników zmiany³⁴. Niezależnie od obszarów organizacji, w których dokonywana jest zmiana (indywidualna, zespołowa, zmiana lidera, kultury organizacji, zmiany w obszarze IT itp.), planowanie stanowi jej nieodzowną część i nie może być pominięte³⁵. Zmiana procesu, w którym można wyodrębnić konkretne fazy,

³⁴ D.A. Nadler, *Concepts of the Management of Organizational Change*, [w:] *Managing Change*, C. Mabey, B. Mayon-White, W.M. Mayon-White (red.), London 2004.

³⁵ E. Cameron, M. Green, *Making Sense Of Change Management*, London and Philadelphia 2009.

w których emocje pracowników będą różne, niewątpliwie wpływa na ich satysfakcję z pracy w danym momencie. Nadler wyodrębnił cztery główne fazy – odrzucenia, oporu, prób i adaptacji. W pierwszym z nich, po ogłoszeniu zmiany, następuje swego rodzaju wyparcie zmiany. To etap, na którym mogą pojawić się spadki nastroju, związane z niepewnością lub względną obojętności („jeszcze nie wiem, co mnie czeka, więc nie martwię się tym”).

W kolejnym etapie pojawia się opór przed zmianą, co jest manifestacją emocji i w oczywisty sposób wpływa na odczucie zadowolenia pracownika. To moment, w którym szczególną rolę managementu jest praca z zespołem, którego dotyczy zmiana. Co ważne w takiej sytuacji, opór może przyjmować różne formy – od oficjalnego kwestionowania zmiany, po cichy sabotaż czy też włoski strajk (czynny, bierny, racjonalny, emocjonalny). Ważne jest sprawne przejście przez tą fazę, do kolejnej. W zależności od zespołu i sytuacji, istnieją różne możliwości pracy z oporem, przy czym ważne jest zrozumienie jego przyczyn. Są tutaj różne kwalifikacje takich czynników, w tym: niepewność co do skutków zmiany, niechęć do rezygnacji z przywilejów i *status quo*, dostrzeganie potencjalnych zagrożeń przeoczonych przez inicjatorów zmiany³⁶. Z najważniejszych czynników zmniejszających opór i pozwalających na przejście do fazy prób należy wymienić zwiększenie intensywności informacji (pracownik więcej wie, rozumie sytuację, co zmniejsza emocjonalne podejście do zmiany) i jasny oraz konsekwentnie egzekwowany terminarz zmiany. Inicjator zmiany musi także zrozumieć, że oznaki oporu to naturalne sygnały.

Kolejnym etapem zmiany jest faza prób. To swoisty „rollercoaster” emocji i tym samym zmian w odczuwanej satysfakcji. Kiedy pracownik widzi pozytywne efekty prób w zakresie zmiany, zadowolenie z pracy rośnie. Niemniej jednak w tej fazie zdarzają się także chwilowe niepowodzenia, skutkujące spadkiem nastrojów. Jest to zatem faza, w której po raz pierwszy pojawia się satysfakcja z procedowanej zmiany, która w kolejnej fazie – adaptacji – jest już utrwalana.

Zarządzanie zmianą jest bardzo obszernym tematem, który znajduje miejsce w licznych opracowaniach, który warto poznać i świadomie rozwijać w firmie, gdyż ma bezpośredni wpływ na satysfakcję pracowników^{37,38}.

³⁶ J. Stoner, C. Wankel, *Zarządzanie*, Warszawa 1992.

³⁷ J. Little, *Lean Change Management. Innovative Practices for Managing Organizational Change*, 2014.

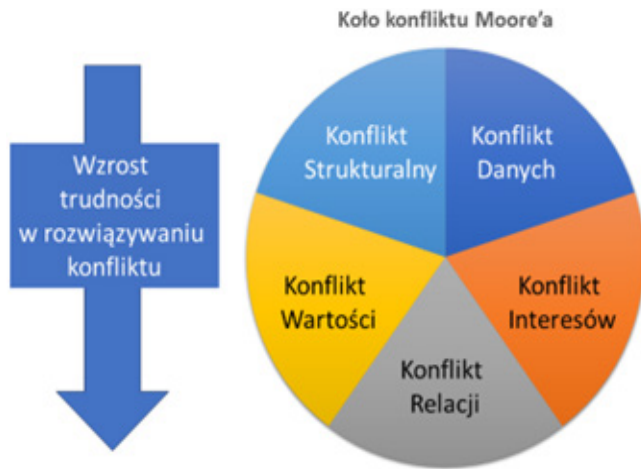
³⁸ M. Kurtyka, G. Roth, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Warszawa 2008.

Konflikty, a satysfakcja z pracy

Relacje pomiędzy pracownikami są ważnym aspektem wpływającym na codzienne zadowolenie z wykonywanej pracy. Zarządzanie w sytuacjach konfliktowych, to temat na osobne opracowanie, a niniejszy akapit ma zasignalizować istotny wpływ nieuniknionych konfliktów na odczucia pracownika względem wykonywanej pracy. Niemniej jednak warto znać jedno z podstawowych narzędzi do diagnozowania przyczyn i ustalania rozwiązań konfliktów, którym jest tzw. koło Moore'a. Christopher Moore podzielił konflikty na pięć grup:

- konflikt interesów, kiedy strony mają w danej sytuacji różne potrzeby i zdefiniowane cele;
- konflikt danych, kiedy strony nie dysponują niezbędnymi danymi lub inaczej je interpretują;
- konflikt strukturalny, powstające w przypadku źle zdefiniowanej organizacji i zakresów odpowiedzialności;
- konflikt relacji, związany z emocjonalnym negatywnym podejściem do drugiej strony, często bez obiektywnych powodów;
- konflikt wartości, dotyczący odmiennych światopoglądów i wyznawanych zasad.

Warto zauważyć, iż konflikty o podłożu różnych interesów oraz danych względnie łatwo rozwiązać, zmieniając priorytety, definiując wspólne lub nie wykluczające się interesy oraz uzupełniając dane i przekazując ich jasną interpretację. Z kolei rozwiązanie konfliktu strukturalnego jest możliwe, ale czasami wymaga ingerencji w twarde podstawy organizacji. Również trudniejszy, a czasem niemożliwy do rozwiązania, jest konflikt relacji, szczególnie, kiedy jest oparty na subiektywnych przesłankach, np. stereotypach. Podobnie niezwykle trudne są konflikty wartości. Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych jest bez wątpienia ważną umiejętnością kierownictwa różnego szczebla, gdyż jednoznacznie wpływa na zadowolenie z codziennej pracy. Wyjście z konfliktu interesów, najlepiej w układzie *win-win*, jest opcją podniesienia satysfakcji u obydwu stron konfliktu. Z kolei całkowitym niezadowoleniem i rozwiązaniem relacji może skończyć się sytuacja, w której pracodawca wymaga od pracownika wykonania zadań niezgodnych z wartościami wyznawanymi przez tego drugiego. Poznanie fundamentalnych wartości, które wyznają pracownicy, pozwala unikać tego typu sytuacji wpływających destrukcyjnie na morale pracowników.



Rysunek 2. Koło konfliktu Moore'a – podstawowe narzędzie w rozumieniu i rozwiązywaniu konfliktów³⁹

Inne czynniki wpływające na zadowolenie z codziennej pracy

Paleta czynników, jak wykazano powyżej, jest bardzo duża i mocno zależy od charakteru pracy. W dzisiejszym świecie jednym z najsilniejszych czynników stresu w pracy jest presja czasu. W takim przypadku sugerowane jest wdrożenie w codziennej działalności narzędzi do zarządzania czasem i zadaniami – np. najprostszego z nich, matrycy Eisenhowera do ustalenia priorytetów zadań. Ten amerykański generał opracował układ współrzędnych, gdzie na jednej osi oznaczona jest perspektywa czasowa wykonania zadania (niepilne – pilne), a na drugiej waga zadania (nieważne – ważne). W takim układzie ustalane są cztery obszary zadań:

- zadania nieważne i niepilne – mają najniższy priorytet, najczęściej można je pominąć bez dużej straty;
- zadania nieważne, ale pilne – takie zadania łatwo delegować;
- zadania ważne, ale niepilne – zadania do zaplanowania i systematycznego zrealizowania osobiście;
- zadania ważne i pilne – obszar „gaszenia pożarów”, obejmujący zadania do szybkiej realizacji i zaangażowania.

³⁹ C.W. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco 1996.

Co ciekawe z punktu widzenia satysfakcji pracownika nie ma jednoznacznej odpowiedzi, wypełnienie którego obszaru zadaniami jest optymalne (choć zawsze jakieś zadania znajdują się w każdym z obszarów). Zależy to m.in. od charakteru pracownika – osoby z wysoką asertywnością i ekspresyjnością będą dobrze czuły się realizując zadania ważne i pilne, podczas, gdy osoby nastawione na systematyczną analizę danych i faktów, będą wołały planować długoterminowo zadania ważne, ale niepilne. Celowe i odpowiednie wykorzystanie takich predyspozycji jest jednym z obszarów *Job Craftingu*, o którym napisano poniżej.

Innymi ważnymi czynnikami, które dotyczą zarządzania czasem są uniwersalne reguły Pareto, Parkinsona oraz zjawisko prokrastynacji. Pierwsza z nich w ogólnym rozumieniu zakłada, że 20% nakładów przynosi 80% efektów i odwrotnie, 80% nakładów przynosi 20% efektów. Już samo przyjęcie, np. że 80% czasu pracy ma niewielką efektywność, może być frustrujące i obniżać całkowitą satysfakcję. W takim przypadku warto podkreślać efekty pozostałych 20% prac wykonanych przez pracownika i to na nich budować zadowolenie. Reguła Parkinsona to koncepcja, według której praca ulega wydłużeniu tak, aby wypełnić cały czas założony na jej wykonanie. To, wbrew pozorom, ma duże znaczenie dla satysfakcji. Przedłużającemu się zadaniu towarzyszy znudzenie, natomiast zbyt dużej presji czasowej stres, stąd warto planować pracę w odpowiednich granicach czasowych. W jakimś zakresie połączone z regułą Parkinsona jest zjawisko prokrastynacji, czyli przekładanie realizacji zadania na ostatni moment. W odróżnieniu od wspomnianych wcześniej reguł, prokrastynacja jest mocno zależna od wieku, osobowości, a jej źródła nauka doszukuje się w różnego rodzaju lękach. Niemniej jednak, co ważne z punktu widzenia satysfakcji pracownika, wszystkie trzy wymienione zjawiska są powszechne i naturalne. Zaakceptowanie i zrozumienie ich reguł oraz odpowiednio zaplanowana praca pozwalają zminimalizować powodowany przez nie stres, a także konflikty i zdecydowanie obniżyć ich negatywny wpływ na satysfakcję osób zatrudnionych w różnych komórkach organizacyjnych firmy.

Innym czynnikiem zwiększającym zadowolenie z pracy jest odpowiednia komunikacja z współpracownikami. To również element bardzo indywidualny, ale również tutaj istnieją pewne ustalone, uniwersalne rozwiązania, sprzyjające poprawnym kontaktom. W komunikacji pracowniczej warto wprowadzać rozwiązania z technik aktywnego słuchania (*active listening*) – skupienia na rozmówcy, umiejętnego zadawania otwartych i zamkniętych pytań, wykazania zainteresowania, zwrócenia uwagi na

uczucia, czy też podsumowania na koniec rozmowy. Innym użytecznym narzędziem jest stosowanie języka korzyści, znanego z obszaru relacji z klientem. W komunikacji z współpracownikami wykazanie benefitów z działań delegowanych lub wspólnych oddziałuje zawsze motywująco, podnosząc także satysfakcję z wykonywanych działań. W codziennej komunikacji pomagają także stosowanie tzw. komunikatów „ja”, szczególnie w sytuacjach konfliktowych. W odróżnieniu od komunikatu „ty”, który skupia się na negatywnym działaniu drugiej strony, dużo bardziej produktywnie, także w kontekście satysfakcji obydwu stron, jest mówienie o swojej perspektywie.

Badanie satysfakcji – kluczowa metoda diagnozowania potrzeby zmian

Dla organizacji, z praktycznego punktu widzenia ważne jest to, aby zdobyć wiedzę, jak pracownicy oceniają swoją pracę oraz jakie czynniki wiążą się z ich postawą. Istotą prowadzenia badań satysfakcji z pracy jest określenie różnicy pomiędzy oczekiwaniami pracowników a ich percepcją sytuacji – zadowolony pracownik pracuje bardziej efektywnie, czy chętniej angażuje się we współpracę. Brak różnicy w ocenie oznacza satysfakcję, a lepsza ocena w stosunku do oczekiwań to entuzjazm i lojalność, z kolei oczekiwania przewyższające ocenę sytuacji oznaczają niezadowolenie.

Badanie satysfakcji z pracy stanowi ważne źródło informacji, które może być wykorzystane do doskonalenia organizacji zarówno w sposób globalny, jak i w wybranych obszarach. Dzięki nim organizacja może m.in.^{40,41,42,43}:

- poznać motywację pracowników oraz określić mocne i słabe strony systemu motywowania czy skuteczniej wykorzystać potencjał zawodowy pracowników;
- określić rodzaj występujących potrzeb pracowników;

⁴⁰ U. Gros, op. cit.

⁴¹ A. Springer, Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4, s. 162–180.

⁴² S. Winkelhaus, E.H. Grosse, C.H. Glock, *Job satisfaction: An explorative study on work characteristics changes of employees in Intralogistics 4.0*, „Journal of Business Logistics” 2022, nr 43, s. 343–367.

⁴³ D. Kosiorok, K. Szczepańska, *Aspekty badania satysfakcji pracowników*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264, s. 199–208.

- ocenić stopień zaspokojenia potrzeb pracowników;
- poprawić efektywności planowania środków przeznaczonych na zaspokojenie potrzeb pracowników;
- ukształtować cele, aby jednocześnie stanowiły one drogę do zaspokojenia potrzeb pracowników;
- tworzyć kulturę przedsiębiorstwa;
- ocenić efektywności przywództwa na różnych szczeblach zarządzania, określić odbiór działań, spójności i realności planów;
- wskazać atuty firmy;
- zdefiniować obszary o potencjale do usprawnienia;
- rozpoznać potencjalne sytuacje konfliktowe.

Głównym celem powadzenia badań jest poznanie opinii pracowników na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, środowiskiem pracy oraz organizacją. Badania satysfakcji, poprzez analizę postaw pracowników, niewątpliwie może przyczynić się do zmian w kulturze organizacji. Z jednej strony może skutkować lepszym jej zrozumieniem zarówno przez pracowników, jak i kierownictwo, z drugiej strony może stanowić początek kształtowania się nowej kultury organizacji opartej na zaangażowaniu pracowników. Same badania mogą stać się motorem napędowym zwiększającym czynny udział pracowników w budowaniu wizerunku firmy, usprawnienia jej działania. Organizacje, które chcą zbudować silną kulturę organizacyjną, stanowiącą istotny element przewagi konkurencyjnej powinny wdrożyć program regularnego badania satysfakcji pracowników.

Idea zarządzania przez cele zakłada czynny udział pracowników w tworzeniu planów i celów organizacji. Taki sposób podejścia buduje wśród pracowników poczucie współodpowiedzialności za wyznaczone plany, zwiększa motywację do działania. Z jednej strony badania satysfakcji z pracy mogą być istotnym źródłem informacji zwrotnych od pracowników dotyczących przebiegu samego procesu wyznaczania celów oraz ich realizacji. Z drugiej, uzyskane opinie mogą stanowić sygnał ostrzegawczy o potencjalnych problemach w komunikacji lub efektywności zarządzania. Dodatkowo, uzyskane wyniki mogą ułatwiać rozpoznanie zjawisk nadmiernej biurokratyzacji i formalizacji w organizacji. Prowadzenie badań satysfakcji w tym obszarze może ułatwić szybką identyfikację podobnych zjawisk jeszcze w momencie ich powstawania, a co za tym idzie szybkie ich wyeliminowanie.

Kompleksowe zarządzanie jakością jest metodą zarządzania opartą na ciągłym diagnozowaniu i doskonaleniu wszystkich elementów przedsiębiorstwa.

W procesie uczestniczą wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie i stałe podnoszenie kwalifikacji. W tym przypadku badanie satysfakcji z pracy stanowi rolę obiektywnego wskaźnika – pozwala na ocenę stopnia wdrożenia poszczególnych narzędzi, w celu określenia dodatkowych potrzeb pracowników.

Organizacja powinna w sposób ciągły dokładać wszelkich starań w ramach eliminacji potencjalnych zjawisk niepożądanych, jak np. mobbing czy dyskryminacja płciowa lub rasowa (o konflikcie wartości pisano powyżej). Wszelkie zjawiska niepożądane mogą prowadzić do konfliktów, spadku efektywności lub rozpadu zespołów roboczych. Badania satysfakcji z pracy mogą stanowić istotne źródło informacji pod kątem samego rozpoznania zjawiska, jak i zdefiniowania problemów w zarządzaniu menedżerskim, mogą pozwolić na określenie przyczyny frustracji pracowników i ich potrzeb.

Badania satysfakcji uznawane są za istotne narzędzie diagnostyczne wymagające wysokiej obiektywności oraz szczegółowości. W praktyce wyróżnia się następujące rodzaje badań^{44,45}:

- badania regularne – przeprowadzane okresowo, stanowiące instrument monitorowania;
- badania sporadyczne – przeprowadzane w związku z ważnym wydarzeniem, zmianą;
- badania kompleksowe – obejmujące szeroki zakres problemów;
- badania wycinkowe – koncentrujące się na wąskiej tematyce;
- badania wstępne – ukierunkowane na identyfikację określonych problemów;
- badania pogłębione – mające na celu ustalenie przyczyny badanych problemów.

Zastosowanie danej techniki zbierania informacji zależy od potrzeb, zakresu badania oraz uwarunkowań organizacyjnych. Kluczowe jest, aby wykorzystanie danej techniki pozwoliło na porównanie wyników w czasie.

⁴⁴ G. Cymbalak, *Wpływ badania satysfakcji pracowników na strategię przeprowadzenia zmian w organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa branży usług telekomunikacyjnych*, „Zeszyty Naukowe wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania” 2021, nr 1, s. 89–120.

⁴⁵ U. Pauli, *Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 828, s. 95–110.

Do głównych technik wykorzystywanych w badaniu satysfakcji pracowników zalicza się^{46,47,48}:

- analizę dokumentów – dokumenty, które mogą stanowić źródło informacji o poziomie satysfakcji pracowników to m.in. arkusze ocen okresowych, raporty z realizacji celów indywidualnych, zespołowych, dokumentacja kadrowa, raporty dotyczące nieprawidłowości funkcjonowania poszczególnych obszarów w organizacji oraz analizy płynności zatrudnienia;
- wywiady – mogą przybierać zarówno formę swobodną, jak i ustrukturyzowaną. Realizowane są przez przełożonych lub pracowników działu kadr. Zaletą tej formy badania jest możliwość doprecyzowania na bieżąco zarówno stawianych pytań, jak i uzyskiwanych odpowiedzi. Metoda ta niesie za sobą ryzyko uzyskania nieszczerých informacji zwrotnych od pracowników, ponieważ forma wywiadu nie zapewnia anonimowości odpowiedzi;
- obserwację – pozwala na określenie personalnego zaangażowania w realizację poszczególnych zadań, ocenę relacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami oraz komórkami organizacyjnymi;
- badania kwestionariuszowe – to najczęstsza technika badania satysfakcji z pracy. Pytania w formie ankiet pozwalają na zebranie w krótkim czasie dużej ilości informacji. Metoda pozwala na anonimowość i standaryzację odpowiedzi w celu poznania ogólnych tendencji występujących w organizacji. Istnieje wiele modeli wykorzystywanych do pomiaru satysfakcji z pracy, zaprojektowanych w sposób umożliwiający dostarczenie przydatnych dla praktyki zarządzania danych. Wybrane instrumenty pomiaru satysfakcji wykorzystujące kwestionariusz zostały przedstawione w Tabeli 3.

⁴⁶ E. Robak, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 9, s. 73–83.

⁴⁷ A.M. Zalewska, *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica” 2003, nr 7, s. 49–61.

⁴⁸ R. Winkler, *Job Descriptive Index i Job Diagnostic Survey jako narzędzia badania satysfakcji z pracy*, „Zeszyty Naukowe uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 801, s. 79–93.

Tabela 3. Charakterystyka wybranych instrumentów do badania satysfakcji z pracy

NAZWA INSTRUMENTU	CHARAKTERYSTYKA
Job Descriptive Index (JDI)	Kwestionariusz opracowany przez P.C. Smith, L.M. Kemdall i C.L. Hulin (1969 r.). Szczegółowy wykaz 72 czynników opiera się na pomiarze pięciu aspektów kluczowych dla pomiaru satysfakcji z pracy: praca sama w sobie, wynagrodzenie, możliwość rozwoju zawodowego, przełożeni oraz współpracownicy. Zadaniem osoby wypełniającej kwestionariusz jest zdecydować, który z kilku podanych przymiotników opisuje najlepiej określony aspekt ich pracy.
The Job in General Scale (JIG)	Szeroko spopularyzowana uproszczona wersja JDI obejmująca jedynie 18 pytań, opracowana przez zespół G.H. Ironson, P.C. Smith, M.T. Brannic, W.M. Gibbon, K.B. Paul (1989 r.). Kwestionariusz jest miarą globalnej satysfakcji – zadaniem uczestników jest określenie zadowolenia z pracy w szerokim, ogólnym znaczeniu.
Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Opracowany przez D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England i L.H. Lofquist (1967 r.). Zawiera 100 pozycji oceniany w pięciostopniowej skali, które dają wyniki w 20 obszarach: aktywność, niezależność, różnorodność, status społeczny, relacje międzyludzkie, różnorodność techniczna, wartości moralne, bezpieczeństwo, usługi społeczne, autorytet, wykorzystanie umiejętności, polityki i praktyki przedsiębiorstwa, kompensacja, awans, odpowiedzialność, kreatywność, warunki pracy, współpracownicy, uznanie i osiągnięcia.
Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)	Kwestionariusz opracowany przez H.G. Herman i D.P. Schwab (1985 r.). Pomiar zadowolenia z płacy odbywa się w pięciostopniowej skali dla obszarów: poziom wynagrodzeń, świadczenia, podwyżki oraz struktura wynagrodzeń i administracja.
Job Diagnostic Survey (JDS)	Opracowany przez J.R. Hackman i G.R. Oldham w 1974 r. Kwestionariusz przeznaczony dla potrzeb jednoczesnej diagnozy poziomu globalnej satysfakcji z pracy oraz poziomu satysfakcji partykularnej. Obszary podlegające analizie: ogólny poziom satysfakcji zatrudnionego, poziom wewnętrznej motywacji pracownika oraz stopień wzrostu poziomu satysfakcji zatrudnionego. Każdy z aspektów satysfakcji rozpatrywany jest w zakresie od czterech do sześciu zmiennych.
Job Satisfaction Survey (JSS)	Kwestionariusz opracowany przez P.E. Spector (1985 r.). Kwestionariusz do oceny dziewięciu wymiarów satysfakcji z pracy: wynagrodzenie, awans, przełożony, dodatkowe świadczenia, nagrody, procedury operacyjne, współpracownicy, natura pracy oraz komunikacja.
European Employee Index (EEI)	Kwestionariusz opracowany w 2004 r. zawierający 26–46 pozycji; bazuje na ogólnym modelu satysfakcji, motywacji i lojalności pracownika budowanych za sprawą siedmiu aspektów pracy i organizacji: wizerunek, przywództwo/naczelne kierownictwo, bezpośredni przełożony, współpraca, warunki pracy, wynagrodzenie oraz rozwój.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe, istnieje wiele rozwiązań pozwalających na pomiar satysfakcji z pracy – przy wyborze konkretnego narzędzia należy rozważyć jego adekwatność do celu badania, a często w ramach wzajemnego uzupełnienia, rozważyć użycie kilku z nich.

Wpływ zadowolenia z pracy na zachowania pracownicze

Na podstawie dostępnych danych literaturowych można stwierdzić, iż wyzwania, jakie stawia przed pracownikiem pracodawca to jeden z najważniejszych czynników wpływających na odczucie satysfakcji z pracy. Można uogólnić, iż osoby podejmujące nową pracę już na wstępnym etapie uzyskują wysoki poziom zadowolenia, który jest warunkowany poczuciem sukcesu w zdobyciu pracy. Z upływem czasu, brak rozwoju pracownika może powodować stagnację i spadek zadowolenia z pracy, wzrost zniechęcenia i bierność pracownika.

Dane naukowe wskazują, iż istnieje pozytywny związek pomiędzy autonomią pracy, a poziomem satysfakcji z pracy, jednakże wpływ swobody pracy na poszczególne obszary jest zróżnicowany. Warto zauważyć, iż potrzeba samodzielnej realizacji zadań jest istotna dla osób cechujących się wysokimi ambicjami, które lubią same decydować o swoich działaniach i często podejmują ryzykowne decyzje, które mogą zapewnić organizacji potencjalny sukces. W sytuacji blokady tej możliwości u osób tych można zaobserwować wzrost frustracji.

Subiektywna ocena możliwości rozwoju zawodowego jest bardzo istotnym czynnikiem w ocenie satysfakcji. Dostrzeganie przez pracownika braku możliwości związanych z rozwojem może rzutować na obniżenie poziomu zadowolenia z warunków pracy.

Badania literaturowe dowodzą, iż poziom kontroli w trakcie realizacji zadań oczekiwany przez pracowników zależy od wielu czynników, m.in. doświadczenia i osobowości pracownika. Niedostosowanie rodzaju kontroli do danego pracownika może wywołać u niego frustrację i przekładać się na zmniejszoną satysfakcję z pracy.

Charakter więzi z innymi ludźmi, poziom rywalizacji i postaw prospołecznych jest wskazywany w literaturze jako czynnik mający silny wpływ na kulturę organizacji. Pożądana postawa prospołeczna i otwarta współpraca między pracownikami może w niektórych przypadkach zwiększyć zadowolenie z pracy, w innych generować uczucie zniechęcenia oraz niezadowolenia, szczególnie wśród osób zdeterminowanych i nastawionych na sukces.

Wynagrodzenie odgrywa kluczową rolę w budowaniu satysfakcji z pracy dla większości pracowników – otrzymywanie przez pracowników wynagrodzenia poniżej mediany zarobków rynkowych obniża ich poziom zadowolenia, ale już otrzymywanie zarobków powyżej mediany nie ma na nie wpływu. Dodatkowo, po osiągnięciu pewnego poziomu wynagrodzenia pracownik nie odczuwa z tego tytułu zadowolenia, a co za tym idzie, pracodawca jest zmuszony do poszukiwania innych sposobów motywacji pracownika. Badania dowodzą, że odpowiedzi na pytania dotyczące obszaru wynagrodzenia są nacechowane znacznie większą subiektywnością, w porównaniu do innych obszarów badawczych.

Natura pracy, tzn. warunki pracy odnoszące się zarówno do wyposażenia stanowiska, jak i czasu pracy, stanowią z jednej strony oczywiste, ale również istotne czynniki, które mogą znacznie wpłynąć na odbiór odczucia satysfakcji z pracy.

Z własnego doświadczenia – kierunki wykorzystania informacji z badania satysfakcji pracowników

Badania opinii pracowników umożliwiają ocenę sprawności organizacji w wielu obszarach. Są one jedynie podstawą do podejmowania dalszych działań. W niniejszym punkcie, jako przykład, opisano rekomendacje, powstałe podczas badań przeprowadzonych przez Autorkę tego rozdziału.

Wyniki pilotowego pomiaru satysfakcji z pracy w badanej organizacji pozwoliły na wyodrębnienie kilku obszarów do potencjalnego wdrożenia usprawnień. Po zebraniu i opracowaniu danych z ankiet pogłębiono temat dotyczący słuszności oceny przez respondentów poszczególnych składowych satysfakcji z pracy – przeprowadzona dyskusja pozwoliła wzbogacić materiał badawczy i ułatwiła ustalenie, co wpływa na demotywację pracowników oraz co i jak należałoby zmienić, wyeliminować czy też wzmocnić bądź utrzymać bez zmian.

Na podstawie określonych wcześniej kryteriów i pozyskanych dzięki temu informacji, dla badanej organizacji zaproponowano wdrożenie następujących zmian:

1. Obszar współpracy i relacji między pracownikami:
 - przeorganizowanie pracy tak, aby pracownicy wykonywali więcej zadań w formie zespołowej lub, w zależności od charakteru pracy komórki organizacyjnej, umożliwienie pracownikom indywidualnego realizowania kompleksowych projektów;

- położenie większego nacisku na ustalanie wspólnych celów;
 - zwiększenie nacisku na podejmowanie wspólnych decyzji oraz rozwiązywanie problemów w ramach grup roboczych;
 - w przypadku pojawienia się konfliktu, rozważenie opcji scentralizowania procesu podejmowania decyzji i zwiększenia formalizacji w zakresie realizacji zadań;
2. Obszar delegowania zadań i relacji z przełożonym:
- opracowanie ścieżek rozwoju dla menedżerów, ukierunkowanych na doskonalenie sposobu zarządzania ludźmi;
 - rozważenie rozszerzenia możliwości podejmowania decyzji przez pracowników
 - opracowanie schematu ukierunkowanego rozwoju;
 - trafniejsze identyfikowanie oczekiwań pracowników względem realizowanych przez nich zadań;
3. Obszar wynagrodzeń:
- określenie bądź modyfikacja dodatkowych, poza płacą zasadniczą składników wynagrodzenia;
 - przegląd i wprowadzenie ewentualnych zmian w zasadach przyznawania benefitów dodatkowych w celu dopracowania ich do indywidualnych potrzeb pracowników;
 - określenie poziomu płacy zasadniczej względem organizacji funkcjonujących w tej samej branży oraz względem podobnych stanowisk w organizacji;
4. Obszar komunikacji wewnętrzna organizacji:
- usprawnienie kanałów komunikacji;
 - podjęcie strategii dzielenia się szerszymi informacjami z pracownikami;
 - informowanie pracowników o celach strategicznych oraz o podejmowanych działaniach operacyjnych;
 - prowadzenie cyklicznych spotkań mających na celu podsumowanie wspólnych osiągnięć i wykazywanie trudności oraz obszarów do poprawy;
 - budowanie świadomości pracowników, co do ich wartości dla organizacji oraz tego w jaki sposób zadania realizowane na poszczególnych stanowiskach przyczyniają się do realizacji strategii organizacji.

Powyższe propozycje może uzupełniać wdrażanie rozwiązań *Job Crafting*⁴⁹, czyli indywidualnie dopasowanego procesu projektowania pracy

⁴⁹ A. Łądko-Barańska, M. Puchalska-Kamińska, *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Warszawa 2022.

i zadań pracowniczych, który jest przeprowadzany na bazie samoinicjowanych i proaktywnych strategii, mających na celu zmianę cech pracy – lepsze dostosowanie jej do osobistych potrzeb i umiejętności. Chociaż brzmi to skomplikowanie, podstawą jest zaangażowanie pracowników w sam proces tworzenia reguł pracy, w oparciu o ich wewnętrzne motywacje. To zdecydowanie podnosi odczucie znaczenia w pracy, utożsamienia z firmą i zwiększenia morale. *Job crafting* jest alternatywą do tradycyjnego modelu, w którym zarząd firmy projektuje stanowiska pracy (m.in. ścisły zakres, obowiązki, strukturę zadań i zespołów, współpracy) dla swoich pracowników i działa w trybie ściśle zadaniowym. Najczęściej proces craftingu rozpoczyna się od zdefiniowania, z których obszarów pracownik jest zadowolony, a w których chciałby dokonać zmiany. Następnie krok, po kroku, o ile to możliwe i o ile zmiany są korzystne dla firmy, przeprowadza się takie zmiany. Innym zakresem craftingu jest opracowanie planów działań, które mają pomóc zwiększyć dopasowanie pomiędzy pracą, a pracownikiem, w oparciu m.in. o wyznawane przez niego wartości i posiadane kompetencje oraz aktywności, które lubi wykonywać. Istotnym elementem jest także świadome delegowanie zadań, w którym brane są pod uwagę cechy, preferencje i zdolności pracowników. Zaangażowanie pracownika w taki proces projektowania jego pracy niesie wiele wartości – zwiększenie efektywności i poczucia sensu pracy, zmniejszenie prawdopodobieństwa konfliktów oraz wypalenia zawodowego, przywiązanie do firmy, czy większą odporność w przypadku wprowadzania zmian.

Podsumowanie

Obraz współczesnej gospodarki konkurencyjnej wymusza na organizacjach zwiększenie nacisku na budowanie swojej pozycji na bazie kapitału ludzkiego. Wielkość czynników, które wpływają na efektywność pracy powoduje, że ich kompleksowa analiza oraz selekcja posiadanych informacji w celu podejmowania trafnych decyzji jest coraz większym wyzwaniem dla menedżerów. Subiektywizm odczucia satysfakcji sprawia, że nie jest możliwe zaprojektowanie uniwersalnych działań, mających na celu podniesienie jego poziomu. Należy pamiętać, iż poziom satysfakcji z pracy jest silnie uzależniony od równowagi pomiędzy oczekiwaniami i potrzebami pracownika, a możliwościami ich zaspokojenia przez pracodawcę. W tym kontekście prowadzenie badań satysfakcji pracowników pozwala z jednej strony na poprawę warunków pracy, wzajemnych relacji i całokształtu funkcjonowania

organizacji, z drugiej dostarcza kompleksowych informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Z zarządczego punktu widzenia badania satysfakcji z pracy dają możliwość poznania opinii ze wskazaniem na czynniki, które być może, ze względu na złożoność procesów, nie są w organizacji na co dzień dostrzegane. Wprowadzone modyfikacje przyczyniają się do podniesienia poziomu satysfakcji, a co za tym idzie większego zaangażowania pracowników w wykonywanie powierzonych zadań. Co ważne, istnieją narzędzia zarządzania zmianą, konfliktem, czasem i innymi czynnikami, które wpływają na zadowolenie z pracy. Ich stosowanie jest wskaźnikiem nowoczesnego podejścia do problematyki satysfakcji pracowniczej. Odejścia pracowników i trudności w pozyskaniu nowych, posiadających odpowiednie kompetencje, powinny być siłą napędową dla przedsiębiorców – cykliczne badania satysfakcji pracowników i aktywne podejmowanie ukierunkowanych działań może znacznie ograniczyć negatywne konsekwencje wywołane brakiem odpowiedniej kadry.

Bibliografia

Artykuły naukowe

- Aniszewska G., Gielnicka I., *Mobbing – rzecz o czarnej owcy w stadzie*, „Personel” 2000, nr 2, s. 13–15.
- Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P., *Work engagement: Further reflections on the state of play*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2011, t. 20, nr 1, s. 74–88.
- Bakker A.B., *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, „Current Directions in Psychological Science” 2011, t. 20, nr 4, s. 265–269.
- Ciekanowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-humanistycznego” 2014, nr 101, s. 135–148.
- Cymbalak G., *Wpływ badania satysfakcji pracowników na strategię przeprowadzenia zmian w organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa branży usług telekomunikacyjnych*, „Zeszyty Naukowe wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania” 2021, nr 1, s. 89–120.
- Haffer R., *Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376, s. 152–168.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology” 2002, t. 87, nr 2, s. 268–279.
- Herzberg F., *One more time: How to Motivate Employees*, „Harvard Business Review” 2003, t. 81, nr 1, s. 87–96.
- Kosiorek D., Szczepańska K., *Aspekty badania satysfakcji pracowników*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264, s. 199–208.
- Kristensen K., Juhl H.J., Eskildsen J., *Benchmarking excellence*, „Measuring Business Excellence” 2001, t. 5, nr 1, s. 19–23.
- Locke E.A., *The nature and causes of job satisfaction*, „Handbook of industrial and organizational psychology” 1976, t. 1, s. 1297–1343.
- Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, t. 1, nr 1, s. 3–30.

- Pauli U., *Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 828, s. 95–110.
- Robak E., *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 9, s. 73–83.
- Shuck B., Reio T., *Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2013, t. 21, nr 1, s. 43–58.
- Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4, s. 162–180.
- Staples D.S., Higgins C.A., *A Study of the Impact of Factor Importance Weights on Job Satisfaction Measures*, „Journal of Business and Psychology” 1998, t. 13, nr 2, s. 211–232.
- Westover J.H., *Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes*, „The International Journal of Science in Society” 2011, t. 2, nr 1, s. 63–76.
- Winkelhaus S., Grosse E.H., Glock C.H., *Job satisfaction: An explorative study on work characteristics changes of employees in Intralogistics 4.0*, „Journal of Business Logistics” 2022, nr 43, s. 343–367.
- Winkler R., *Job Descriptive Index i Job Diagnostic Survey jako narzędzia badania satysfakcji z pracy*, „Zeszyty Naukowe uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 801, s. 79–93.
- Yalabik Y.Z., Popaitoon P., Chowne J.A., Rayton B.A., *Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes*, „The International Journal of Human Resource Management” 2013, nr 24, s. 2799–2823.
- Zalewska A.M., *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica” 2003, nr 7, s. 49–61.

Pozycje zwarte i inne

- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009.
- Bugdól M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków 2006.
- Cameron E., Green M., *Making Sense Of Change Management*, London and Philadelphia 2009.

- Corporate Leadership Council, *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies*, Summary 2004.
- Gallup, *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: 2016 Q12 Meta-Analysis*.
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2004.
- Hellriegel D., Locum J.W., Woodman R.W., *Organizational Behaviour*, 1992.
- Hopcock R., *Job Satisfaction*, New York 1935.
- Juran J. M., Gryna F.M., *Quality, Planning and Analysis*, New York 1993.
- Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Warszawa 2008.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Warszawa 2010.
- Little J., *Lean Change Management. Innovative Practices for Managing Organizational Change*, 2014.
- Łądka-Barańska A., Puchalska-Kamińska M., *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Warszawa 2022.
- McGuire W.J., *Attitudes and attitude change*, [w:] *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunnette (red.), Chicago 1985.
- Moore C.W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco 1996.
- Mrówka R., *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, M. Aluchna (red.), Warszawa 2010.
- Mullins J.L., *Management and organizational behavior*, London 2005.
- Nadler D.A., *Concepts of the Management of Organizational Change*, [w:] *Managing Change*, C. Mabey, B. Mayon-White, W.M. Mayon-White (red.), London 2004.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational behaviour*, New Jersey 2007.
- Sajkiewicz A., *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego*, A. Lipka, S. Waszczak (red.), Katowice 2007.
- Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002.
- Shaufeli W.B., Bakker A.B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [w:] *Work engagement a handbook of essential theory and research*, A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), New York 2010.

Spector P.E., *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, California 1997.

Stoner J., Wankel C., *Zarządzanie*, Warszawa 1992.

Vroom, V.H., *Work and motivation*, New York 1964.

Biogramy

Marta Wolska – absolwentka kierunku Technologia Chemiczna na Politechnice Śląskiej. Ukończyła studia podyplomowe na kierunku Quality Manager. Pełni funkcję Pełnomocnika Dyrektora ds. Jakości i Wewnętrznego Systemu Kontroli w Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytucie Metali Nieżelaznych oraz Kierownika Jakości w zakresie systemów ISO/IEC 17025 i ISO 17034 w Centrum Chemii Analitycznej. Zawodowo zaangażowana w opracowywanie, wdrażanie, akredytację i utrzymywanie systemów zarządzania. Certyfikowany auditor wewnętrzny ISO/IEC 17025, WSK oraz Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem, BHP oraz Bezpieczeństwem Informacji. Autorka wielu prac rozwojowych z zakresu systemów zarządzania.

Tadeusz Gorewoda – doktor nauk chemicznych (Politechnika Śląska), naukowiec i manager, dyrektor Centrum Metalurgii w Łukasiewicz-IMN. Autor i współautor ponad 80 prac badawczych, w tym laureat konkursu LIDER IV (NCBiR), kierownik w projektach badawczych finansowanych z środków krajowych i unijnych. Autor i współautor ponad 40 publikacji naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym oraz ponad 80 prezentacji konferencyjnych. Członek grup eksperckich, m.in. Zespołu Zrównoważonego Rozwoju Izby Gospodarczej Metali Nieżelaznych i Recyklingu, grupy doradczej przy MNiE ds. partnerstw EIT Raw Materials i Process4Planet, Komitetu Technicznego KT29 Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, grupy eksperckiej Incubation Forum for Circular Economy in European Defense EDA. Recenzent artykułów naukowych w czasopismach indeksowanych, takich jak X-Ray Spectrometry, Spectrochimica Acta Part B, Analytical Methods, Materials, Sustainability. Członek Polskiego Towarzystwa Chemicznego oraz Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Metali Nieżelaznych oraz ekspert Naczelnej Organizacji Technicznej w dziedzinie chemia.

Grzegorz Kamiński

ORCID: 0000-0002-1278-7950

Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

Łukasz Mikowski

ORCID: 0000-0001-6305-6595

Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

Praca zdalna jako nowa instytucja prawa pracy

Abstrakt

W prezentowanym tekście podjęto próbę analizy pracy zdalnej w kontekście nowych regulacji kodeksowych. Praca zdalna, choć funkcjonująca w praktyce obrotu gospodarczego, pojawiła się w polskim porządku prawnym dopiero wraz z pandemią COVID-19. Zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze wymuszają coraz częściej zdalne świadczenie pracy, z uwagi na interesy zarówno pracowników, jak i pracodawców. Niniejsze artykuł stanowi próbę analizy zagadnień odnoszących się do kierownictwa pracodawcy oraz podporządkowania pracowników w obszarze pracy zdalnej.

Słowa kluczowe: pracownik, pracodawca, praca zdalna, Kodeks pracy, stosunek pracy

Remote work as a new institution of labor law

Abstract

The presented text attempts to analyze remote work in the context of new code regulations. Remote work, although functioning in the practice of economic transactions, appeared in the Polish legal system only with the COVID-19 pandemic. Changing socio-economic conditions increasingly require remote work, taking into account the interests of both employees and employers. This article is an attempt to analyze issues relating to the employer's management and employee subordination in the area of remote work.

Key words: employee, employer, remote work, Labor Code, employment relationship

Wprowadzenie

Z dniem 7 kwietnia 2023 r. weszły w życie nowe przepisy rozdziału IIc ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy¹, które wprowadziły wprost do polskiego porządku prawnego świadczenie pracy zdalnej. W tym zakresie powyższe regulacje zastąpiły dotychczasowe uregulowania obejmujące telepracę oraz pracę zdalną ujętą w art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych². Wejście w życie rozwiązań kodeksowych dopuszczających świadczenie pracy zdalnej związane jest z szeregiem wyzwań, jakie dotyczą pracowników i pracodawców, w szczególności w kontekście praw oraz obowiązków stron stosunku pracy.

Pojęcie pracownika i pracodawcy w polskim prawie pracy

Ustawowa definicja pojęcia „stosunek pracy” zawarta jest w art. 22 KP. Przepis art. 22 § 1 KP określa, że przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem. Jednocześnie ustawodawca doprecyzował, że zatrudnienie w warunkach określonych w art. 22 § 1 KP jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy (art. 22 § 11 KP) oraz że nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy, określonych w art. 22 § 1 KP (art. 22 § 12 KP).

Pracownikiem może być osoba, która ukończyła 18 lat. Na warunkach określonych w dziale dziewiątym KP pracownikiem może być również osoba, która nie ukończyła 18 lat (art. 22 § 3 KP). Osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych może bez zgody przedstawiciela ustawowego

¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1465), dalej: KP.

² Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1327), dalej: specustawa covidowa.

nawiązać stosunek pracy oraz dokonywać czynności prawnych, które dotyczą tego stosunku. Jednakże gdy stosunek pracy sprzeciwia się dobru tej osoby, przedstawiciel ustawowy za zezwoleniem sądu opiekuńczego może stosunek pracy rozwiązać (art. 22 § 3 KP).

Przywołany powyżej przepis określa kilka niezwykle istotnych zagadnień dotyczących stosunku pracy, a mianowicie w § 1 definiuje stosunek pracy przez wskazanie istoty i najważniejszych cech charakteryzujących pracę jako przedmiot zobowiązania pracowniczego, w § 11 i 12 określono mechanizmy przeciwdziałania nadużyciu zatrudnienia cywilnoprawnego, i wreszcie w art. 22 § 2 i 3 KP wyznaczono tzw. zdolność pracowniczą oraz zakres kompetencji przedstawiciela ustawowego w odniesieniu do pozycji pracowniczego osoby ograniczonej w zdolności do czynności prawnych³.

W doktrynie prawa pracy przyjmuje się, że stosunek pracy należy do ogólnosystemowej kategorii stosunku prawnego, a więc stosunku określającego relacje pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami, której powstanie, ustanie oraz treść regulują obowiązujące przepisy prawa⁴. Słusznie dostrzegł J. Stelina, że określona więź społeczna nabiera cech stosunku pracy przez swój przedmiot, na który składają się dwa podstawowe zobowiązania stron – jednej strony do wykonywania pracy określonej rodzajowo na rzecz drugiej strony i pod jej kierownictwem; drugiej strony – do zatrudniania za wynagrodzeniem swojego kontrahenta, zaś tak określony przedmiot stosunku pracy wyznacza także jego charakter prawny. „Ze swej istoty stosunek pracy ma formę zobowiązania wzajemnego – każda z jego stron jest jednocześnie zobowiązana i uprawniona względem drugiej strony. Podmiot zobowiązany do wykonywania pracy jest jednocześnie uprawniony do wynagrodzenia (i wielu innych świadczeń), podmiot zobowiązany do wypłaty wynagrodzenia jest natomiast uprawniony do żądania wykonywania pracy podporządkowanej. W ten sposób każda ze stron stosunku pracy jest jednocześnie względem siebie dłużnikiem i wierzycielem. Podstawowe zobowiązanie pracownika wynikające ze stosunku pracy ma charakter zobowiązania do starannego działania, a nie do osiągnięcia określonego rezultatu”⁵.

³ J. Stelina, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, A. Sobczyk (red.), Warszawa 2023, art. 22, Nb 2.

⁴ *Ibidem*, Nb 3.

⁵ *Ibidem*, Nb 4.

W orzecznictwie Sądu Najwyższego do najważniejszych cech stosunku pracy (wynikających bezpośrednio lub pośrednio z treści art. 22 KP), zaliczono⁶:

- dobrowolność;
- fakt, że jest to zobowiązanie wzajemne;
- osobiste świadczenie pracy;
- charakter odpłatny;
- wykonywanie pracy „pod kierownictwem” pracodawcy, czyli podporządkowanie pracownika w procesie wykonywania pracy;
- ciągłość (trwałość) świadczenia pracy;
- fakt, że stosunek pracy jest stosunkiem starannego działania w odróżnieniu od zobowiązań rezultatu;
- ponoszenie przez pracodawcę ryzyka w procesie pracy.

W wyroku Sądu Najwyższego z dnia 18 maja 2006 r., III UK 30/06⁷, podkreślono, że przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się bowiem do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem (art. 22 § 1 KP). O tym, czy strony istotnie nawiązały umowę o pracę nie decyduje zatem nazwa, jaką umowie nadały, a występowanie w realizowanym na jej podstawie stosunku prawnym elementów charakterystycznych dla stosunku pracy. Ustalenie, że osoba zatrudniona nie była zobowiązana do wykonywania nałożonych na nią obowiązków osobiście, jak również, że w procesie świadczenia przez nią pracy nie występował element podporządkowania kierownictwu pracodawcy, wyklucza możliwość stwierdzenia, iż w takiej sytuacji doszło do nawiązania stosunku pracy.

W świetle przepisu art. 22 KP, stosunek pracy jest określoną więzią prawną łączącą pracownika z pracodawcą, w ramach której pracownik zobowiązuje się do wykonywania na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy pracy określonego rodzaju, a pracodawca zobowiązuje się do zatrudniania go za wynagrodzeniem.

Ustawodawca zdefiniował pojęcia pracownika i pracodawcy w art. 2 i 3 KP. Pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę (art. 2 KP). Przywołana regulacja określa, że przymiot pracownika posiada osoba, która

⁶ Wyrok SN z dnia 17 lutego 1999 r., I PKN 568/98, OSNAPiUS 2000, nr 6, poz. 229.

⁷ Wyrok SN z dnia 18 maja 2006 r., III UK 30/06, Legalis nr 177950.

związana jest z pracodawcą szczególną więzią prawną nazywaną stosunkiem pracy, zaś więź ta powstaje w wyniku dokonania jednej z następujących czynności prawnych: zawarcia umowy o pracę, aktu powołania, aktu wyboru, aktu mianowania albo też zawarcia spółdzielczej umowy o pracę. *A contrario*, wykonywanie pracy na innej podstawie prawnej, np. na podstawie umowy zlecenia, umowy o dzieło, w ramach wolontariatu lub praktyk absolwenckich, w ramach samozatrudnienia nie umożliwia uzyskania statusu pracownika, co oznacza, że podstawa prawna zatrudnienia decyduje zatem o statusie prawnym wykonującego pracę⁸. Jak pisze M.A. Świątkowski, w ramach pracowniczego stosunku pracy można wyodrębnić, ze względu na jedną z wymienionych w komentowanym przepisie podstaw prawnych zatrudnienia, tzw. zobowiązaniowe i służbowe stosunki pracy. „Umowa o pracę, spółdzielcza umowa o pracę, wybór, powołanie leżą u podstaw nawiązania zobowiązaniowego stosunku pracy. Jest to stosunek prawny, który charakteryzuje równość stron oraz symetria uprawnień i obowiązków. Szczególnym rodzajem zobowiązaniowych stosunków pracy są stosunki pracy nawiązywane z pracownikami tymczasowymi przez agencje pracy tymczasowej, w ramach których pracownik świadczy pracę na rzecz przedsiębiorcy użytkownika”⁹. W wyroku Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 13 stycznia 2022 r., III AUa 352/21, dostrzeżono, że stosownie do zawartej w art. 2 KP definicji, pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie m.in. umowy o pracę. Użyty w powyższym przepisie zwrot „zatrudniona” oznacza istnienie między pracownikiem a pracodawcą szczególnej więzi prawnej o charakterze zobowiązaniowym, tj. stosunku pracy. Istotą tego stosunku jest uzewnętrznienie woli umawiających się stron, z których jedna deklaruje chęć wykonywania pracy określonego rodzaju w warunkach podporządkowania pracodawcy, natomiast druga – stworzenia stanowiska pracy i zapewnienia świadczenia pracy za wynagrodzeniem¹⁰.

Pracodawcą zaś – w myśl art. 3 KP – jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników. W doktrynie prawa pracy uznano, że regulacja powyższa opiera się na tzw. zarządczej koncepcji pracodawcy, która wiąże zdolność

⁸ M. Nałęcz, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K. Walczak (red.), Warszawa 2023, art. 2, Nb 1.

⁹ M.A. Świątkowski, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, M.A. Świątkowski (red.), Warszawa 2018, art. 2, Nb 1.

¹⁰ Wyrok SA w Szczecinie z dnia 13 stycznia 2022 r., III AUa 352/21, Legalis nr 2705497.

do bycia pracodawcą z zarządzaniem pracą i ze zdolnością do zatrudniania pracowników we własnym imieniu, bez odwoływania się do podmiotowości cywilnoprawnej. „W konsekwencji każda osoba prawna jest pracodawcą dla zatrudnionych przez nią pracowników, chyba że dla niektórych z nich za pracodawcę należy uznać jednostkę organizacyjną stanowiącą jakąś jej część składową. Decyzję o wyodrębnieniu danego pracodawcy wewnętrznego podejmują organy osoby prawnej, np. w statucie, może ona również wynikać z przepisu prawa”¹¹. Pracodawcą będzie także osoba fizyczna, jeżeli zatrudnia ona pracowników. Powyższe oznacza, iż kryterium koniecznym, a jednocześnie wystarczającym do tego, by uznać dany podmiot za pracodawcę jest nawiązanie stosunku pracy z pracownikiem, przy czym o pracodawcy można mówić wtedy, gdy podmiot zatrudniający jest uprawniony do zatrudniania pracowników we własnym imieniu¹². Jak podniesiono w literaturze, przez prawo do samodzielnego zatrudniania należy rozumieć nie tylko prawo nawiązywania, rozwiązywania i zmiany stosunku pracy, lecz również wynikające z niego konsekwencje, m.in. w zakresie obowiązków i ponoszenia odpowiedzialności, jakie przepisy prawa nakładają na pracodawcę¹³.

Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 17 czerwca 2021 r., II PSKP 51/21, podkreślił, że zgodnie z art. 3 KP pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, jeżeli zatrudnia pracowników. Przepis ten odwołuje się do tzw. zarządczej koncepcji pracodawcy, zgodnie z którą pracodawcą jest jednostka organizacyjna, której kierownictwo – bez względu na posiadanie tytułu majątkowego do zakładu – ma mandat do zarządzania nią i zatrudniania pracowników we własnym imieniu. Zdaniem Sądu Najwyższego kompetencja do zatrudniania pracowników (i rozwiązywania stosunków pracy) jako decydująca o uznaniu za pracodawcę w rozumieniu art. 3 KP nie musi dotyczyć zatrudniania wszystkich pracowników, a szczególnie nie musi uwzględniać pracowników na stanowiskach kierowniczych lub których status wykracza poza stosunki typowo pracownicze (nie wyłączając pracowników zatrudnionych w jednostce organizacyjnej na podstawie powołania przez właściwy organ nadrzędny)¹⁴.

¹¹ M. Lewandowicz-Machnikowska, [w:] *System Prawa Pracy. Tom III. Indywidualne prawo pracy. Część szczegółowa*, K. Baran, M. Gersdorf, K. Rączka (red.), Warszawa 2021, Nb 3.1.4.2.

¹² P. Wąż, *Koncepcja pracodawcy rzeczywistego w świetle art.3 k.p.*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 3, s. 120.

¹³ Z. Salwa, *Kodeks pracy po nowelizacji. Komentarz*, Bydgoszcz 1996, s. 24–25.

¹⁴ Wyrok SN z dnia 17 czerwca 2021 r., II PSKP 51/21, LEX nr 3207812.

Analizując pojęcie pracodawcy nie można pominąć regulacji art. 31 KP. Przywołany przepis w § 1 określa, że 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. Z kolei zgodnie z § 2, przepis art. 31 § 1 KP stosuje się odpowiednio do pracodawcy będącego osobą fizyczną, jeżeli nie dokonuje on osobiście czynności, o których mowa w tym przepisie. Pod pojęciem „dokonywanie czynności w sprawach z zakresu prawa pracy” należy rozumieć dokonywanie wszelkich czynności prawnych z tego zakresu, w tym czynności procesowych. Z kolei „organ zarządzający jednostką” może być jednoosobowy lub wieloosobowy i mieścić się w strukturze organizacyjnej danej jednostki organizacyjnej bądź nie być jej organem. O tym, kto występuje w roli osoby lub organu dokonującego za pracodawcę czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w rozumieniu art. 31 § 1 KP, decydują przepisy prawa, statuty bądź innego rodzaju regulacje wewnętrzzakładowe. W konsekwencji w sporach z zakresu prawa pracy o kompetencji do działania za danego pracodawcę (w jego imieniu) i udzielaniu pełnomocnictwa procesowego decyduje sposób ukształtowania (określenia kompetencji organów i osób) upoważnienia do dokonywania czynności w sprawach z zakresu prawa pracy. Inaczej rzecz ujmując, krąg osób upoważnionych do działania za danego pracodawcę i udzielania pełnomocnictwa procesowego w sprawach z zakresu prawa pracy wyznaczany jest na podstawie art. 31 KP, co wynika z subsydiarności regulacji prawa procesowego względem rozstrzygnięć prawa materialnego¹⁵.

Dopuszczalność pracy zdalnej w ujęciu historycznym

Praca zdalna wykształciła się w latach osiemdziesiątych XX w. jako odpowiedź na zmiany zachodzące zarówno w procesach, jak i strukturach przedsiębiorstw, które pociągnęły za sobą potrzebę modyfikacji stosunków pracy. Tempo tych zmian znacząco wzrosło wraz z szerszym zastosowaniem technologii informatycznych w organizacjach, zaś telepraca otworzyła nowe możliwości dla przedstawicieli różnych zawodów – potencjalnie bez żadnych limitów geograficznych, co zbiegło się ze wzrostem zapotrzebowania na pracę wysokiej klasy specjalistów i z tendencją do profesjonalizacji¹⁶.

¹⁵ Wyrok SN z dnia 27 lutego 2014 r., II PK 134/13, LEX nr 1455113.

¹⁶ M. Trziska, *Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT*, Poznań 2019, s. 7.

W starszym piśmiennictwie wyrażano zapatrywania, że praca zdalna dotyka rosnącej liczby pracowników, jest także częstym sposobem realizowania zadań nie ujętych w formę relacji zatrudnienia, lecz prowadzonych poprzez umowy zlecenia czy dzieło, zaś do jej charakterystycznych cech należą przede wszystkim nietypowość miejsca, tj. wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy, elastyczność czasu pracy i stały kontakt z pracodawcą (przełożonym lub zespołem)¹⁷. „Pracę zdalną można traktować jako szczególny przypadek pracy elastycznej – spośród czterech wymiarów elastyczności: czasu, trwałości relacji, lokalizacji i formy umowy między pracownikiem a pracodawcą, w tym przypadku dotyczy ona przede wszystkim wymiaru miejsca – praca zdalna jest bowiem przede wszystkim pracą realizowaną poza siedzibą pracodawcy, w zależności od formy w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, czasem w ruchu, tj. w trakcie podróży pracownika (dosłownej, nie chodzi bowiem o delegację). Możliwa jest także organizacja pracy zdalnej, w której elastyczny jest również czas wykonywania pracy. Ze względu na zainteresowanie pracodawcy przede wszystkim efektami pracy, a nie szczegółową kontrolą jej przebiegu, elastyczność dotyczy także sposobu wykonywania pracy i pozostawienia pracownikowi znacznej swobody w zakresie zorganizowania szczegółów własnej pracy, co oznacza silne włączenie wymiaru samoorganizacji i zarządzania własnym czasem”¹⁸.

Choć – jak wspomniano wcześniej – praca zdalna pojawiła się w latach osiemdziesiątych XX w., to dopiero nowelizacja Kodeksu pracy z 2007 r.¹⁹ uregulowała telepracę jako formę zatrudniania pracowników. Uzasadniając konieczność dokonania stosownych zmian ustawowych, projektodawcy wskazali, że rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw ma na celu stworzenie podstaw prawnych wykonywania pracy w formie telepracy, zgodnie z europejskim Ramowym Porozumieniem w Sprawie Telepracy z dnia 16 lipca 2002 r.²⁰ „Podstawą do proponowania zmian ustawowych jest projekt Porozumienia krajowych partnerów społecznych dotyczący telepracy z dnia 10 czerwca 2005 r.

¹⁷ A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2, s. 50.

¹⁸ A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2, s. 50.

¹⁹ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007 r., nr 181, poz. 1288).

²⁰ Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 1864, Sejm V kadencji, s. 1.

(implementujący europejskie Ramowe Porozumienie w Sprawie Telepracy), w którym określono podstawowe zasady organizowania pracy w formie telepracy, jakie powinny być stosowane w Polsce. Projektowane rozwiązania prawne wiernie oddają oczekiwania partnerów społecznych zawarte w projekcie Porozumienia, proponując dokonanie odpowiednich zmian w przepisach Kodeksu pracy dotyczących zwłaszcza: definicji telepracy i telepracownika, sposobu wprowadzania telepracy u danego pracodawcy, formy «stawania się» telepracownikiem oraz zasad odstępowania od wykonywania pracy w formie telepracy, zakresu dodatkowych informacji przekazywanych telepracownikowi przez pracodawcę, obowiązków pracodawcy i telepracownika, dodatkowej umowy określającej wzajemne zobowiązania pracodawcy i telepracownika, ustawowych gwarancji dla telepracownika związanych z jego statusem. Ze względu na to, że specyfika pracy w ramach telepracy nie odbiega w sposób zasadniczy od świadczenia pracy w ramach klasycznego stosunku pracy, charakteryzuje się jednak pewnymi specyficznymi cechami związanymi zwłaszcza z miejscem i sposobem wykonywania pracy przez pracownika, proponuje się regulacje dotyczące telepracy zamieścić w dziale drugim Kodeksu pracy (stosunek pracy), w nowym rozdziale IIb zatytułowanym *Warunki zatrudniania pracowników w formie telepracy*. Przepisy zawarte w tym rozdziale koncentrowałyby się na specyfice i odrębnościach świadczenia pracy w formie telepracy, zarówno w zakresie wprowadzania u danego pracodawcy takiej formy organizacji pracy, jak i wzajemnych relacji między stronami stosunku pracy. W zakresie nieuregulowanym w nowym rozdziale lub nieuregulowanym odmiennie – do wykonywania pracy w formie telepracy miałyby zastosowanie pozostałe przepisy Kodeksu pracy²¹.

Stosownie do uchylonego już przepisu art. 675 § 1 KP, praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca). Z kolei art. 675 § 2 KP określał, że telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Ustawodawca wprowadził więc definicję telepracy jako pracy regularnie wykonywanej poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, a pracownika

²¹ Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 1864, Sejm V kadencji, s. 1.

wykonywającego taką pracę i przekazującego pracodawcy wyniki swojej pracy, w szczególności za pośrednictwem takiej komunikacji, określa jako telepracownika. Definicja ta dla uznania danej pracy jako telepracy, wymagała trzech elementów: 1) regularności pracy; 2) wykonywania jej poza zakładem pracy; 3) wykorzystywania przy jej wykonywaniu środków komunikacji elektronicznej i w szczególności za ich pomocą przekazywania jej wyników pracodawcy. Ponadto, z definicji tej, jak też z tytułu rozdziału, wynika, że telepraca jest świadczona na podstawie stosunku pracy²². W ówczesnym piśmiennictwie wskazywano, że telepraca pozostaje formą (nietypową) realizacji stosunku pracy, zaś wobec wymogu łącznego spełnienia trzech warunków niespełnienie choćby jednego z nich powoduje niemożność jej kwalifikowania jako telepracy²³. „Dotyczy to różnych przypadków, np. gdy pracownik regularnie wykonuje swą pracę poza zakładem pracy za zgodą pracodawcy, jak to ma miejsce odnośnie do dziennikarzy, redaktorów, artystów, fotografów, architektów czy innych twórczych pracowników, których łączność z pracodawcą poza osobistym stawiennictwem (również ustalonych np. dyżurów obecności) sprowadza się do ew. komunikowania się telefonicznego w razie potrzeby. Tak rozumiana telepraca może być, podobnie jak w wielu innych przypadkach, wykonywana nie w formie stosunku pracy, a na podstawie umów cywilnoprawnych (zlecenia)”²⁴.

Stan epidemii związany z rozprzestrzenianiem się koronawirusa SARS-CoV-2, wywołującego chorobę COVID-19 został wprowadzony w Polsce 20 marca 2020 r.²⁵ Szereg regulacji prawnych związanych z restrykcjami dotyczącymi funkcjonowania organizacji w wybranych sektorach gospodarki znacząco wpłynął na ograniczenia możliwości wykonywania pracy stacjonarnej. Stąd też na mocy art. 3 specustawy covidowej wprowadzono uregulowanie, iż w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna).

W systemie prawa praca zdalna uregulowana specustawą covidową stanowiła odmienną kategorią normatywną niż przewidziana

²² G. Spytek-Bandurska, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, W. Muszalski, K. Walczak (red.), Warszawa 2021, art. 67⁵, Nb 2.

²³ *Ibidem*, Nb 3.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz.U. z 2020 r., poz. 491).

w art. 675–6712 KP telepraca. Stanowisko to ma swe uzasadnienie w zakazie wykładni synonimicznej, zgodnie z którym odmiennym pojęciom w systemie prawa nie można nadawać tych samych znaczeń, zaś różnica w płaszczyźnie normatywnej między pracą zdalną uregulowaną specustawą covidową a telepracą odnosiła się przede wszystkim do poziomu szczegółowości regulacji normatywnej oraz trybu jej wprowadzania. W piśmiennictwie przyjęto, że dokonując analizy problematyki „pracy zdalnej”, należy zwrócić uwagę na brak elementu formy przekazywania wyników pracy²⁶. „Przypomnijmy, że taki sposób przekazywania wyników pracy za pomocą środków komunikacji elektronicznej ustawodawca określił w definicji telepracy w art. 675 KP. Stan ten uzasadnia pytanie, czy element ten jest niezbędny do wykonywania pracy zdalnej, skoro ustawodawca nie wskazał go w treści art. 3 ust. 1 ustawy COVID-19. W naszej ocenie nie upoważnia on do takich wniosków. Kluczowe zatem pozostaje określenie «zdalności». Z jednej strony jest to definicja nawiasowa, ale z drugiej jednak każdy z elementów treści art. 3 ustawy COVID-19 wymaga interpretacji jako element sensualności i klaryfikacyjności procesu wykładni. Pracę «zdalną» można określić jako pracę sterowaną lub kontrolowaną przy użyciu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość za pomocą specjalnej aparatury. Proponowana tutaj opcja interpretacyjna pozostaje w koincydencji z tekstualnym brzmieniem art. 3 ust. 3 zdanie drugie ustawy COVID-19²⁷. Leszek Mikrus z kolei przyjął, że pomimo podobieństwa telepracy oraz pracy zdalnej występuje między nimi istotna różnica – mówiąc obrazowo, telepraca to „praca przez Internet”,

²⁶ D. Książek, W. Witoszko, [w:] K. Baran, Komentarz do niektórych przepisów ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, [w:] *Tarcza antykryzysowa 1.0 – 4.0, ustawa o dodatku solidarnościowym i inne regulacje, jako szczególne rozwiązania w prawie pracy, prawie urzędniczym i prawie ubezpieczeń społecznych związane z COVID-19. Komentarz*, Warszawa 2020, art. 3, Nb 1.8.

²⁷ D. Książek, W. Witoszko, [w:] K. Baran, Komentarz do niektórych przepisów ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, [w:] *Tarcza antykryzysowa 1.0 – 4.0, ustawa o dodatku solidarnościowym i inne regulacje, jako szczególne rozwiązania w prawie pracy, prawie urzędniczym i prawie ubezpieczeń społecznych związane z COVID-19. Komentarz*, Warszawa 2020, art. 3, Nb 1.8.

wykonywana w dowolnej lokalizacji poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej²⁸.

Doświadczenia związane ze stosowaniem przepisów specustawy covidowej pracy zdalnej potwierdziły wiele uniwersalnych zalet takiej organizacji pracy i jej przydatność nie tylko w czasie obowiązywania stanu epidemii. Świadczyć może o tym wielokrotna nowelizacja art. 3 specustawy covidowej, która stawała się stopniowo coraz bardziej rozbudowana, w wielu aspektach regulując szczegółowo zagadnienia związane ze świadczeniem zdalnym pracy.

W związku z powyższym ustawodawca uznał, iż należy umożliwić wykonywanie pracy zdalnej także po ustaniu epidemii i podjęto prace legislacyjne zmierzające do jej uregulowania jako trwałej instytucji prawa pracy. Rządowy projekt ustawy nowelizującej Kodeks pracy, przewidywał wprowadzenie do Kodeksu przepisów o pracy zdalnej. W uzasadnieniu projektu ustawy wskazano, że skutkiem rozpowszechnienia pracy zdalnej oraz dostrzeżenia zalet takiej pracy przez obie strony stosunku pracy były także sygnały oraz postulaty napływające zarówno od pracowników, jak i od organizacji pracodawców, aby wprowadzić regulacje dotyczące pracy zdalnej, jako rozwiązanie stałe, to jest w ramach KP. W związku z tym, że praca zdalna jako rozwiązanie przewidziane w KP ma być rozwiązaniem do zastosowania w warunkach typowych, nie zaś jak obecnie – w warunkach nadzwyczajnych, w celu przeciwdziałania COVID-19, nie jest zasadne przeniesienie obecnych regulacji w tym zakresie, zawartych w art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r., ale konieczne jest stworzenie nowych regulacji, które zabezpieczą interesy obu stron stosunku pracy²⁹.

Praca zdalna i jej formy w kodeksie pracy

Definicję pracy zdalnej zawiera art. 6718 KP – jest praca wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania

²⁸ L. Mikrus, *Praca zdalna de lege lata i de lege ferenda – zmiana miejsca wykonywania pracy czy nowa koncepcja stosunku pracy?* cz. 2, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2020, nr 3, s. 5.

²⁹ Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 2335, Sejm IX kadencji, s. 3.

się na odległość. Zgodnie z przytoczoną definicją to pracownik wskazuje miejsce wykonywania pracy zdalnej, które w dalszej kolejności akceptowane jest przez pracodawcę. Wyłączona została zatem zarówno możliwość jednostronnego wskazania – narzucenia przez pracodawcę miejsca wykonywania pracy zdalnej pracownikowi, jak i swobodnego wyboru takiego miejsca przez pracownika – bez uzyskania akceptacji pracodawcy. Każdorazowa zmiana miejsca wykonywania pracy zdalnej wymagała będzie poinformowania pracodawcy i uzyskania jego akceptacji³⁰. Co za tym idzie, „pracownik, który całość lub część swoich obowiązków służbowych wykonuje poza zakładem pracy, nie będzie pracownikiem wykonującym pracę zdalną, jeśli jego miejsce świadczenia pracy zostało wskazane przez pracodawcę i uzgodnione z pracownikiem (w umowie o pracę) lub zostało wskazane doraźnie na mocy polecenia pracodawcy (np. polecenie pracownikowi podróży służbowej)”³¹. W praktyce najczęściej pracownik wskazuje miejsca swojego zamieszkania jako miejsce wykonywania pracy zdalnej. Należy pamiętać, że pracownik może również wybrać inne miejsce, które uzgodni z pracodawcą. Możliwa jest także sytuacja, w której pracownik będzie zmieniał miejsce wykonywania pracy zdalnej, informując o tym pracodawcę i uzyskując na to jego zgodę. Należałoby się zastanowić co w sytuacji, kiedy pracownik z uwagi na brak warunków technicznych lub lokalowych nie może wskazać miejsca wykonywania pracy zdalnej, np. w miejscu swojego zamieszkania. Wydaje się, że wówczas to pracodawca powinien wskazać takie dogodnie miejsce. W przypadku braku warunków lokalowych do wykonywania pracy zdalnej w miejscu zamieszkania i niewskazania innego dogodnego miejsca, gdy praca w zakładzie pracy nie jest możliwa, pracodawcy pozostaje zapewnienie pracownikowi lokalu zastępczego³².

Ustawodawca nie wprowadza żadnych ograniczeń dotyczących położenia miejsca wykonywania pracy zdalnej znajdującego się poza zakładem pracy, jeżeli zapewnia ono możliwość porozumiewania się, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość³³.

³⁰ Zob. M. Mędrala, *Nowe zasady pracy zdalnej – nowelizacja kodeksu pracy*, LEX/el. 2022.

³¹ Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 2335, Sejm IX kadencji.

³² M. Mędrala, *Nowe zasady pracy zdalnej – nowelizacja kodeksu pracy*, LEX/el. 2022.

³³ Zob. K. Jaśkowski [w:] *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, E. Maniewska, K. Jaśkowski (red.), LEX/el. 2023.

Zgodnie z treścią art. 6720 KP zasady wykonywania pracy zdalnej, w tym zasady komunikowania się pracodawcy oraz pracownika wykonującego pracę zdalną określa porozumienie zawierane między pracodawcą i zakładową organizacją związkową, a w przypadku gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa – porozumienie między pracodawcą a tymi organizacjami. Jeżeli w terminie 30 dni od dnia przedstawienia projektu porozumienia przez pracodawcę nie dojdzie do zawarcia porozumienia, pracodawca określa te zasady w regulaminie. Pracodawca określa także te zasady w regulaminie, jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe. W przypadku, gdy nie zostało zawarte porozumienie albo nie został wydany regulamin, pracodawca określa te zasady w poleceniu wykonywania pracy zdalnej lub w porozumieniu zawartym z pracownikiem.

Wykonywanie pracy zdanej, zgodnie z kodeksową regulacją³⁴ może nastąpić w drodze uzgodnienia między stronami przy zawieraniu umowy o pracę albo w trakcie zatrudnienia. Co warte podkreślenia uzgodnienie w zakresie przejścia pracownika na pracę zdalną w trakcie zatrudnienia oprócz tradycyjnej formy papierowej może mieć formę elektroniczną i nastąpić zarówno z inicjatywy pracodawcy, jak i na wniosek pracownika, co stanowi istotny wyjątek od zasady zawartej w art. 29 § 4 KP³⁵. W przypadku uzgodnienia pracy zdalnej w trakcie zatrudnienia następuje zmiana miejsca wykonywania pracy, co bez wątpienia stanowi istotny element umowy o pracę.

Praca zdalna może być również wykonywana na polecenie pracodawcy. Wydanie takiego polecenia dopuszczalne będzie jedynie w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii oraz w okresie trzech miesięcy po ich odwołaniu lub w okresie, w którym zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe z powodu działania siły wyższej³⁶. Przed wydaniem polecenia praco-

³⁴ Art. 67¹⁹ KP.

³⁵ Art. 29 § 4 Zmiana warunków umowy o pracę wymaga formy pisemnej.

³⁶ Za siłę wyższą jest uznawane wyłącznie zdarzenie charakteryzujące się trzema następującymi cechami: zewnętrżnością, niemożliwością jego przewidzenia oraz niemożliwością zapobieżenia jego skutkom. Zdarzenie jest zewnętrzne wówczas, gdy następuje poza strukturą przedsiębiorstwa. Niemożliwość przewidzenia, że dane zdarzenie nastąpi, należy pojmować jako jego nadzwyczajność i nagłość. Niemożliwość zapobiegnięcia skutkom zdarzenia jest tłumaczona jako jego przemożność, a więc niezdolność do odparcia nadchodzącego niebezpieczeństwa, zob. wyrok SA w Lublinie z dnia 19 listopada 2019 r., III APa 15/19; wyrok SN z dnia 11 lutego

dawca musi jednak uzyskać od pracownika oświadczenie, w którym potwierdzi on, że posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej. Należy zatem zwrócić uwagę, że to pracownik będzie decydował, czy wykonywanie pracy zdalnej z uwagi na posiadane warunki lokalowe i techniczne, będzie możliwe, a pracodawca nie może tego weryfikować ani podważać³⁷. Nie złożenie przez pracownika oświadczenia skutkować będzie brakiem podstaw prawnych do wydania polecenia pracy zdalnej. Oświadczenie złożone przez pracownika bezpośrednio przed wydaniem polecenia może mieć tradycyjną postać papierową lub elektroniczną. Polecenie wykonywania pracy zdalnej pracodawca może cofnąć w każdym czasie zachowując co najmniej dwudniowy okres. W przypadku zmiany warunków lokalowych i technicznych u pracownika, uniemożliwiających wykonywanie pracy zdalnej, pracodawca cofa polecenie wykonywania pracy zdalnej niezwłocznie po otrzymaniu takiej informacji od pracownika.

Przykładem szczególnej regulacji kodeksowej pracy zdalnej jest art. 6720 § 6–7, w którym mowa o wykonywaniu pracy zdalnej na wniosek pracowników należących do wskazanych przez ustawodawcę grup. W tym przypadku pracodawca zobowiązany jest uwzględnić wniosek jeżeli złożony on został przez:

- pracownika będącego rodzicem dziecka posiadającego zaświadczenie, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem”³⁸;
- pracownika będącego rodzicem dziecka legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności określonym w przepisach o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
- pracownika będącego rodzicem dziecka posiadającego odpowiednio opinię o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych, o których mowa w przepisach ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe³⁹;

1997 r., II CKN 78/96, LEX nr 55387; wyrok SN z dnia 16 stycznia 2002 r., IV CKN 629/00, IC 2002, nr 5, s. 44; wyrok SN z dnia 4 września 2003 r., IV CKN 420/01, IC 2004, nr 6, s. 38.

³⁷ Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 2335, Sejm IX kadencji.

³⁸ Ustawa z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (Dz.U. z 2020 r., poz. 1329; z 2022 r., poz. 2140).

³⁹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2023 r., poz. 900).

- pracownika będącego w ciąży;
- pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie czwartego roku życia;
- pracownika sprawującego opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności.

Odmowa uwzględnienia wniosku, o którym mowa powyżej wydaje się być możliwa jedynie ze względu na organizację lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika uniemożliwiający wykonywanie pracy zdalnej. W przypadku odmowy uwzględnienia wniosku pracodawca musi poinformować pracownika w terminie 7 dni roboczych od dnia jego złożenia stosując tradycyjną postać papierową lub elektroniczną.

Praca zdalna może być również wykonywana okazjonalnie zgodnie z art. 6733. W tym przypadku wymagany jest wniosek pracownika złożony w formie papierowej lub elektronicznej. Tylko pracownik może wystąpić z takim wnioskiem, ponieważ incydentalne wykonywanie pracy zdalnej ma stanowić zaspokojenie potrzeb pracownika, a nie pracodawcy. Okres wykonywanej okazjonalnie pracy zdalnej nie może przekraczać 24 dni w roku kalendarzowym. Bez wątplenia okazjonalnej pracy zdalnej nie można utożsamiać z częściową pracą zdalną, ta pierwsza będzie wykorzystywana przez pracownika jedynie w sytuacjach szczególnych i w ograniczonym wymiarze. Co ważne w omawianym przypadku decyzja co do wyrażenia zgody pracownikowi na wykonywanie okazjonalnej pracy zdalnej będzie należała do pracodawcy, a wniosek pracownika nie będzie dla niego wiążący. Wydaje się, że odmowa będzie uzasadniona w przypadku, gdy praca zdalna nie będzie możliwa ze względu na organizację lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika⁴⁰. Rozstrzygając w kwestii wniosku pracownika, pracodawca zawsze musi brać pod uwagę zawarty w KP nakaz równego traktowania pracowników.

Obowiązki pracodawcy w zakresie pracy zdalnej

Regulacje dotyczące obowiązków pracodawcy w zakresie pracy zdalnej zawarte są m.in. w art. 6724 KP. Pracodawca został zobowiązany do dwóch rodzajów świadczeń na rzecz pracownika, świadczeń w naturze i świadczeń

⁴⁰ Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 2335, Sejm IX kadencji.

pieniężnych, z wyłączeniem okazjonalnej pracy zdalnej, gdzie zapewniono stronom większą swobodę w ustaleniu repartycji kosztów jej wykonywania. Ustawodawca zdecydował, że całość niezbędnych kosztów pracy zdalnej będzie obciążała pracodawcę⁴¹. Wśród świadczeń przyjmujących zawsze postać świadczeń pieniężnych możemy wskazać obowiązek pokrycia kosztów energii elektrycznej oraz kosztów usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej. Z kolei ze świadczeń pieniężnych wyłączono obowiązek zapewnienia pracownikowi wykonującemu pracę zdalną szkoleń i pomoc techniczną niezbędnych do wykonywania tej pracy. Pozostałe obowiązki, a wśród nich min.:

- zapewnienie pracownikowi wykonującemu pracę zdalną materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej;
- zapewnienie instalacji, serwisu, konserwacji narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej;
- pokrycie innych kosztów niż koszty bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej⁴²,

mogą być realizowane przez pracodawcę zarówno w drodze świadczeń w naturze, jak i świadczeń pieniężnych w postaci zapłaty ustalonej pomiędzy stronami kwoty. Szczegółowe regulacje w tym zakresie powinny zostać zawarte odpowiednio w regulaminie, porozumieniu lub poleceniu służbowym⁴³. Warto podkreślić, że ustawodawca zdecydował, iż nie stanowi przychodu⁴⁴ pracownika zapewnienie przez pracodawcę materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej oraz pokrycie kosztów związanych z wykonywaniem pracy zdalnej przez pracownika, a także wypłata świadczeń pieniężnych. Wyłączył zatem z opodatkowania koszty bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej.

Kolejnym obowiązkiem nałożonym na pracodawcę w związku z wykonywaniem przez pracownika pracy zdalnej, w myśl art. 6726 KP jest

⁴¹ K. Jaśkowski, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, E. Maniewska, K. Jaśkowski (red.), LEX/el. 2023.

⁴² Jeśli obowiązek taki zostanie określony w porozumieniu zawartym ze związkami zawodowymi lub w wydanym regulaminie bądź w przypadku braku zawartego porozumienia lub wydania regulaminu – w wydanym poleceniu lub w porozumieniu zawartym z pracownikiem.

⁴³ Art. 67²⁴ KP.

⁴⁴ W rozumieniu przepisów ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2022 r., poz. 2647, z późn. zm.).

zapewnienie odpowiedniego poziomu ochrony przyjmowanych danych osobowych. Realizując ten obowiązek pracodawca określa procedury ochrony danych osobowych oraz przeprowadza potrzebny instruktaż i szkolenie w tym zakresie. Zapoznany z wprowadzonymi procedurami pracownik potwierdza ich znajomość i zobowiązuje się do ich przestrzegania.

Wykonywanie pracy zdalnej przez pracownika może zostać poddane kontroli przez pracodawcę. Wiąże się to z obowiązkiem zapewnienia odpowiedniego poziomu, bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych. Kontrolę przeprowadza się w porozumieniu z pracownikiem w miejscu wykonywania pracy zdalnej w godzinach pracy pracownika, przy zastrzeżeniu, że wykonywanie czynności kontrolnych nie może naruszać prywatności pracownika wykonującego pracę zdalną i innych osób ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem⁴⁵.

Pracodawca „zgodnie z przepisami prawa Unii Europejskiej jak i KP jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki. Obowiązek ten należy stosować odpowiednio do zmienionych okoliczności związanych z wykonywaniem pracy w formie zdalnej. Ze względu na specyfikę pracy zdalnej szczególne znaczenie ma więc współdziałanie pracowników i pracodawców”⁴⁶. Co za tym idzie pracodawca, również w przypadku pracownika wykonującego pracę zdalną zobowiązany jest do zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Zadanie to jest o tyle trudne, że wyklucza możliwość władczej ingerencji w miejsce wykonywania pracy zdalnej, którym jest najczęściej miejsce zamieszkania pracownika. Nie zwalnia to jednak pracodawcy z obowiązku przeprowadzenia oceny ryzyka zawodowego. Ocena ta stanowi podstawę do ustalenia zasad bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej. Zapoznając się z przygotowaną przez pracodawcę oceną ryzyka zawodowego oraz informacją zawierającą zasady bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej pracownik będzie w stanie ocenić, czy spełnione zostaną wymagania niezbędne do wykonywania pracy zdalnej zgodnie z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy w miejscu jego zamieszkania. Należy podkreślić, że nie każdy rodzaj pracy z uwagi na zapewnienie bezpiecznych i higienicznych

⁴⁵ Zob. art. 67²⁸ § 3 KP.

⁴⁶ Zob. Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 2335, Sejm IX kadencji.

warunków pracy może być wykonywany w ramach pracy zdalnej w miejscu zamieszkania pracownika⁴⁷, ponieważ pracodawca nie będzie w stanie zagwarantować realizacji wszystkich nałożonych przepisami prawa obowiązków w tym zakresie. W przypadku wykonywania pracy zdanej dostrzegamy, że odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy podlega pewnym modyfikacją. Realizowane do tej pory w zakładzie pracy przez pracodawcę obowiązki obciążają pracownika, np. dbałość o czystość miejsca pracy. Warto podkreślić, że incydentalne wykonywanie okazjonalnej pracy zdalnej niezależnie od jej specyfiki nie zwalnia pracodawcy z obowiązku zapewnienia pracownikowi w jej trakcie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Ustawodawca nakłada także na pracodawcę obowiązek zapewnienia pracownikowi wykonującemu pracę zdalną, dostępu do zakładu pracy oraz kontaktu z innymi pracownikami. Przyjęte rozwiązanie ma zapobiec temu by praca zdalna prowadziła do alienacji pracownika poprzez pozbawienie możliwości przebywania z innymi pracownikami oraz załatwiania spraw pracowniczych na terenie zakładu.

Podsumowanie

Wprowadzenie nowych przepisów dotyczących pracy zdalnej do kodeksu pracy należy cenić pozytywnie. Pracownik wykonujący pracę zdalną, jak również pracownik, który odmówił jej wykonywania nie może być w jakikolwiek sposób dyskryminowany z tego powodu.

Co do zasady podejmując pracę pracownik zobowiązuje się do jej wykonywania w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę, jednak w przypadku pracy zdalnej mamy do czynienia z sytuacją, w której praca może być wykonywana w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą, w tym w miejscu zamieszkania pracownika. Jest to praca świadczona poza siedzibą pracodawcy, więc w miejscu znajdującym się poza władztwem

⁴⁷ Art. 67³¹ § 4 KP, Praca zdalna nie obejmuje prac: szczególnie niebezpiecznych; w wyniku których następuje przekroczenie dopuszczalnych norm czynników fizycznych określonych dla pomieszczeń mieszkalnych; z czynnikami chemicznymi stwarzającymi zagrożenie, o których mowa w przepisach w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy związanej z występowaniem czynników chemicznych w miejscu pracy; związanych ze stosowaniem lub wydzielaniem się szkodliwych czynników biologicznych, substancji radioaktywnych oraz innych substancji lub mieszanin wydzielających uciążliwe zapachy; powodujących intensywne brudzenie.

pracodawcy, a tym samym poza zakresem możliwości jego kształtowania. Należy zwrócić uwagę, że wynajęcie przez pracodawcę innego lokalu znajdującego się poza dotychczasowym zakładem pracy i przeniesie tam pracowników nie spowoduje, że będziemy mieli do czynienia z pracą zdalną, a jedynie ze zmianą miejsca wykonywania pracy⁴⁸.

Miejsce wykonywania pracy zdalnej musi być przedmiotem uzgodnienia między stronami stosunku pracy, a po spełnieniu tego warunku praca zdalna może być wykonywana w różnych miejscach, które mogą być zmieniane w trakcie jej wykonywania po uprzednim, poinformowaniu pracodawcy. Wykonywanie pracy zdalnej nie będzie zawsze możliwe, szczególnie tam, gdzie przepisy nakładają na pracodawcę szczególne obowiązki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Praca zdalna odbiega bez wątpienia od klasycznego modelu stosunku pracy, co za tym idzie jej rezultaty będą zależały w dużej mierze od współpracy pracownika i pracodawcy oraz wzajemnego zaufania, co potwierdza m.in. fakt, że miejsce wykonywania pracy zdalnej nie może być narzucone przez żadną ze stron.

Kodeksowe regulacje dotyczące pracy zdalnej znajdują zastosowanie nie tylko do zatrudniona na podstawie umowy o pracę, ale i odpowiednio do zatrudnienia na podstawie powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. W przypadku cywilnoprawnych form zatrudnienia strony mogą na zasadzie swobody umów kształtować sposób realizacji umowy, w tym i miejsce wykonywania pracy.

Ustawodawca umożliwi każdej ze stron umowy o pracę wystąpienie z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej i przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy w terminie, nie dłuższym niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku. Starając się sprostać współczesnym wymaganiom i powszechnemu dążeniu do digitalizacji należy pozytywnie ocenić wprowadzenie przez ustawodawcę w przypadku pracy zdalnej możliwości składania wniosków w postaci elektronicznej.

Wprowadzenie do KP nowych regulacji w zakresie pracy zdalnej, przyczyniło się do popularyzacji pracy zdalnej, szczególnie tzw. pracy hybrydowej, czyli częściowo wykonywanej w zakładzie pracy, a częściowo w formie pracy zdalnej oraz okazjonalnej pracy zdalnej zapewniającej możliwość doraźnego jej wykorzystania.

⁴⁸ K. Jaśkowski, [w:] E. Maniewska, K. Jaśkowski, *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, LEX/el. 2023.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Baran K., Gersdorf M., Rączka K., *System Prawa Pracy. Tom III. Indywidualne prawo pracy. Część szczegółowa*, Warszawa 2021.
- Baran K., *Komentarz do niektórych przepisów ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*, [w:] *Tarcza antykryzysowa 1.0 – 4.0, ustawa o dodatku solidarnościowym i inne regulacje, jako szczególne rozwiązania w prawie pracy, prawie urzędniczym i prawie ubezpieczeń społecznych związane z COVID-19. Komentarz*, Warszawa 2020.
- Jaśkowski K., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, E. Maniewska, K. Jaśkowski (red.), LEX/el. 2023.
- Jeran A., *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „*Opuscula Sociologica*” 2016, nr 2, s. 49–61.
- Mędrała M., *Nowe zasady pracy zdalnej – nowelizacja kodeksu pracy*, LEX/el. 2022.
- Mikrus L., *Praca zdalna de lege lata i de lege ferenda – zmiana miejsca wykonywania pracy czy nowa koncepcja stosunku pracy? cz. 2*, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 2020, nr 3, s. 3–9.
- Muszalski W., Walczak K., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2021.
- Salwa Z., *Kodeks pracy po nowelizacji. Komentarz*, Bydgoszcz 1996.
- Sobczyk A., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2023.
- Świątkowski M.A., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2016.
- Trziska M., *Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT*, Poznań 2019.
- Walczak K., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2023
- Wąż P., *Koncepcja pracodawcy rzeczywistego w świetle art.3 k.p.*, „*Monitor Prawa Pracy*” 2007, nr 3.

Wykaz aktów prawnych

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii, (Dz.U. z 2020 r., poz. 491).

- Ustawa z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (Dz.U. z 2020 r., poz. 1329; z 2022 r., poz. 2140).
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1327).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2023 r., poz. 900).
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007 r., nr 181, poz. 1288).
- Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2022 r., poz. 2647, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1465).
- Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 1864, Sejm V kadencji.
- Uzasadnienie rządowego projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, druk sejmowy 2335, Sejm IX kadencji.
- Wyrok SA w Szczecinie z dnia 13 stycznia 2022 r., III AUa 352/21, Legalis nr 2705497.
- Wyrok SA w Lublinie z dnia 19 listopada 2019 r., III APa 15/19.
- Wyrok SN z dnia 17 czerwca 2021 r., II PSKP 51/21, LEX nr 3207812.
- Wyrok SN z dnia 27 lutego 2014 r., II PK 134/13, LEX nr 1455113.
- Wyrok SN z dnia 18 maja 2006 r., III UK 30/06, Legalis nr 177950.
- Wyrok SN z dnia 4 września 2003 r., IV CKN 420/01, IC 2004, nr 6.
- Wyrok SN z dnia 16 stycznia 2002 r., IV CKN 629/00, IC 2002, nr 5.
- Wyrok SN z dnia 17 lutego 1999 r., I PKN 568/98, OSNAPiUS 2000, Nr 6, poz. 229.
- Wyrok SN z dnia 11 lutego 1997 r., II CKN 78/96, LEX nr 55387.

Biogram

Łukasz Mikowski – doktor nauk prawnych, adiunkt Akademii Nauk Stosowanych. Angelusa Silesiusa, radca prawny. Autor i redaktor publikacji naukowych z zakresu prawa administracyjnego i prawa ochrony środowiska.

Grzegorz Kamiński – doktor nauk prawnych, adiunkt Akademii Nauk Stosowanych. Angelusa Silesiusa, autor wielu publikacji naukowych z zakresu postępowania cywilnego oraz prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego.

Beata Szymańska-Waczyńska
ORCID: 0000-0002-4673-3379
Uczelnia Jana Wyżykowskiego

Generation Z is becoming less of a mystery to managers

Abstract

The main aim of the article is to characterize Generation Z on the labour market in the context of challenges for employers. Generation Z are people born between 2005 and 2012. This study narrows this group to people currently entering the labour market. The article uses the method of analysing existing data, i.e. theoretical and research works, reports and statistical data. The common belief in laziness, lack of loyalty, being demanding and lack of respect for authorities are a significant simplification of the characteristics of Generation Z and do not help build cooperation in organizations where four generations currently work (Baby Boomers, X, Y and Z). Managers face a difficult task of adapting to their expectations. This will not be possible without trying to understand the values, attitudes towards work and expectations of young people. The article provides a general characterization of Generation Z. Then, areas in the work environment that are particularly important from the perspective of Generation Z management are identified, and certain management solutions are indicated.

Keywords: Generation Z, labour market, employment, management.

Pokolenie Z coraz mniejszą zagadką dla menadżerów

Abstrakt

Głównym celem artykułu jest charakterystyka pokolenia Z na rynku pracy w kontekście wyzwań dla pracodawców. Pokolenie Z, to osoby urodzone w latach 2005–2012. W niniejszym opracowaniu zawężono tę grupę do osób wkraczających obecnie na rynek pracy. W artykule zastosowano metodę analizy danych zastanych tj. prac teoretycznych, badawczych, raportów oraz danych statystycznych. Powszechne przekonanie o lenistwie, braku lojalności, roszczeniowości oraz szacunku dla autorytetów są znacznym

uproszczeniem charakterystyki pokolenia Z i nie pomaga w budowaniu współpracy w organizacjach, w których obecnie pracują cztery pokolenia (*baby boomers*, X, Y oraz Z). Menadżerowie stoją przed trudnym zadaniem dopasowania się do ich oczekiwań. Nie będzie to możliwe bez próby zrozumienia wartości, stosunku do pracy i oczekiwań młodych ludzi. W artykule dokonana została ogólna charakterystyka pokolenia Z. Następnie określono obszary w środowisku pracy szczególnie istotne z perspektywy zarządzania pokoleniem Z oraz wskazano pewne rozwiązania w ich zakresie.

Słowa kluczowe: pokolenie Z, rynek pracy, zatrudnienie, zarządzanie

Introduction

The changes that the work environment has undergone in the last five years are at an extraordinary pace that could surprise even the author of the *pantha rei* view of Heraclitus of Ephesus. The pandemic forced many companies to reorganize the way they operate. According to a study by McKinsey & Co. (2020) conducted among management staff during the pandemic, companies implemented changes in remote work 43 times faster than expected. There have been very significant changes in expectations towards employees. In its study Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2022) points to lower expectations of employers related to the professional experience of candidates, and increased interest in such features as promptness, own work organization, ability to work under stress, responsibility, as well as ease of learning or creativity. In such circumstances, Generation Z enters the labour market. Some of them not only do not know a world without the Internet, but also work without the option of working from home.

In February 2022, another dramatic factor appeared that influenced the professional prospects of young people. The war in Ukraine made them consider starting their professional career and family life outside Poland. Research conducted by the University of Warsaw “Migration plans of medical university students and their actual implementation. Will they really leave?” (2023) conducted among sixth-year medical students throughout Poland showed that 61% respondents see a connection between the war in Ukraine and their migration decisions. It is therefore necessary to deepen the analysis of the impact of the war in Ukraine or the economic crisis on Generation Z in Poland in terms of professional work.

Both the pandemic and the war in Ukraine had a particularly negative impact on mental state of Generation Z. The Mental Health Million Project report (Mental Health Million Project, 2023, p.18), examining the state of mental well-being around the world, indicates that the percentage of people

aged 18–24 struggling with mental health difficulties is three to five times higher than in the 55–64 age group in all regions and language groups.

The aim of the article is to try to answer questions about the value of work for young people, what their attitude and expectations are towards it, and what conditions it should meet in view of their aspirations and dynamic changes in the environment. The answers to these questions should be a guide for companies on how to effectively manage Generation Z employees.

General characteristics of Generation Z

From a socio-cultural perspective, a generation is treated as a group of people born at approximately the same time, having the same historical experiences, and which show certain similarities in their methods of action and ideology, which distinguishes them from earlier and later generations (Kamińska, 2007). Taking into account the above criterion, the following generations are commonly distinguished: Baby Boomers (people born between 1946 and the early 1960s), Generation X (people born between 1965 and 1979), Generation Y (born between 1980 and 1995) (Wojtaszczyk, 2013), Generation Z (born between 1995 and 2012) and Generation Alpha (people born after 2012).

Generation Z is also called C, iGen, XD, iGeneration, digital X, iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen. These terms are intended to reflect the characteristics of this generation. There are various age ranges in the literature. The lack of a uniform categorization may result from the fact that Generation Z intersects with Generation Y in many aspects (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014) and the access to modern technologies in different geographical areas varies over time. Table 1 shows the age range of Generation Z in the literature.

Tabela 1. Age range of Generation Z – literature review

AGE RANGE	AUTHOR(S)
born in 1990 or later	Świerkosz-Hołyśz (2016, p. 441); Żarczyńska-Dobiesz and Chomątowska (2014, p. 407); Wiktorowicz and Warwas (2016, p. 22); Wojtaszczyk (2013)
1990–1999	Half (2015)
1991–2000	Tulgan (2009, s. 5)
1993–2012	White (2017)
1993–2005	Turner (2013, s. 18)
born after 1995	Opolska-Bieleńska (2016, s. 37); Ensari (2017, s. 53); Dudek (2017, s. 144)

Source: A. Dolot, *The characteristic of Generation Z*, “e-mentor” 2018, p. 45.

Based on Table 1, it can be seen that Generation Z is defined in the literature as both people currently in their thirties and teenagers. However, Generation Z is most often characterized as people born between 1995 and 2012. These are children of Generation X, possibly younger siblings of Generation X and Y, and grandchildren of Baby Boomers.

In the literature on the subject, there is also the concept of generation C, which includes people born after 1990, so there will be representatives of generation Z, but also Y, generation Alpha is also absorbed here. Friedrich, Peterson, Koster and Blum (Friedrich, Peterson, Koster, Blum, 2010 p. 4–5) define generation C as digital natives, i.e. people for whom the Internet is a natural environment and who most often do not remember a world without technology. The letter C comes from the characteristics of the generation, i.e.: *connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking, changing* (Dolot, 2018). Some people refer to Generation C as people born between 1982 and 1996 (Rakjit, Lertputtarak, 2019). The discrepancies result, among other things, from the previously mentioned fact that access to modern technologies took place at different times in different geographical areas.

In addition to the ease of constantly using the latest technologies (84% of Generation Z respondents of EY and JA Worldwide report (2021) claim that they use technological benefits with ease) and addiction to social media, the generation Z are characterized as people who cannot communicate with older generations, are pragmatic and materialistic (Świerkosz-Holysz, 2016, p. 441). However, they are more involved in social and ecological problems, also on a global scale. They believe they can help stop the severity of climate change and ensure greater equality for all. Non-discrimination and fairness are important values in their lives. They are also more active politically and socially, advocating for what they believe in on social media (Jarocki, 2023). Young Poles from Generation Z are becoming less and less religious and are leaving the Church at the fastest rate in the world (SPOTDATA, 2019, p. 11). A 2021 study by EY and JA Worldwide, which involved almost 6,000 young people aged 16–25, shows that, despite many negative phenomena on a global scale, Generation Z is very optimistic about the future. In the field of education and career building, they are interested in quick solutions (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, p. 408). They expect innovation and creativity from educators and employers. They see changes such as globalization, automation and changing work norms in terms of opportunities for flexible work that focuses on high-value projects that make a difference (EY and JA Worldwide, 2021, p. 5).

Generation Z in the work environment

The characteristics of Generation Z indicated above have a direct impact on the work environment in all its aspects. The areas in the work environment that are particularly important in terms of the characteristics of Generation Z were discussed below. These are primarily: recruitment, communication, organization and working conditions, as well as motivation and development.

Recruitment The HR industry has already observed new trends in the recruitment process related to the emergence of Generation Z. Changes in Poland are indicated by, among others, employee recruitment companies such as Manpower, Personnel Service, Randstad and Antal (Rosiński, 2023). They concern both the recruitment of Generation Z and the managers who will manage them. Leaders who will potentially manage Generation Z are increasingly expected to have soft skills, such as the ability to communicate, give feedback and issues affecting interpersonal relationships, rather than presenting the results achieved with previous employers (Rosiński, 2023).

Specialists indicate that it is increasingly more frequent that candidates from Generation Z present their expectations towards the employer when negotiating working conditions, and not the other way around (Rosiński, 2023). They are the ones who ask the question *Why should I work in your company?* The roles are reversed, and company representatives must try to make a good impression on candidates who are likely to resign from employment if they do not have clearly defined duties, terms of cooperation and the belief that the organization has similar values to theirs (Rozwadowska, 2023). Generation Z candidates are no longer encouraged to work by benefits and extras such as gym memberships or Fruit Thursdays, which they perceive as standard (Rozwadowska, 2023). For Generation Z, respect for their time and work-life balance are more important. Moreover, for young people, the prospect of a long-term relationship with a given employer is not attractive, to the extent that including such a statement in a job offer is to the detriment of the potential employer, because such a vision discourages young people (Rosiński, 2023). Employment stability is only the third factor influencing the choice of employer. They are primarily guided by a good atmosphere and relationships with people (50%), good location and quick commute to work (44%) (SPOTDATA, 2019, p.12). This is often perceived as a lack of loyalty, but it should be noted that Generation Z is at the stage of searching and does not want to close any opportunities to itself, additionally, they enter the labour market with lower unemployment than previous generations,

which makes them more confident (SPOTDATA, 2019, p.28). Taking into account the fact that they are at the beginning of their professional career, both in terms of position and earnings, each change of employer gives the opportunity to improve the situation in this respect. Young people also increasingly combine work with study and are more accustomed to instability on the labour market than their predecessors.

Communication As already mentioned, Generation Z is the first generation to grow up fully in the digital and Internet era, 96% use the Internet every day, including 94% via telephone (SPOTDATA, 2019, pp. 12–13). Therefore, they have unique characteristics that influence their communication behaviour in the workplace. The digital nature of the generation is already manifested at the job search stage. According to the report “Professional alphabet of the generation, i.e. young people at work” by ATERIMA HR (2018) 75% young people looked for work on recruitment portals already in 2017. The Deloitte report (2021) indicates that Generation Z from Central Europe primarily uses information from LinkedIn and Facebook.

Young people in Poland mainly use TikTok and Snapchat, people aged 18–24 are the largest group of TikTok users. TikTok is both for content creation and entertainment (INIS, n.d.). Therefore, they are used to short content. Additionally, they have a very short attention span. Specialists indicate that this aspect should be taken into account when creating job advertisements addressed to this generation. Offers should not be extensive, but short and focused on specifics (Rosiński, 2023).

Generation Z, already employees, expects shorter meetings and engaging and visual content from their colleagues. Communication in this area is starting to change. Instead of presentations overloaded with text, for example, instructional videos are offered, and extensive e-mails are replaced with condensed text or voice messages on instant messengers (Miniach, n.d.).

Generation Z values feedback and expects it on an ongoing basis, immediately after completing a task or a project, and not only during periodic assessments (Miniach, n.d.). In the 2023 WSH report, one of the participants compared his expectations regarding feedback at work to “likes” on Facebook (Wyższa Szkoła Humanitas, 2023). Employers notice this expectation and strive to provide young people with ongoing feedback (Dolot, 2018b).

Organization and working conditions HR specialists emphasize that young people question the traditional work model according to which older generations functioned. According to the WSH report (2023), as many as 52% respondents declared that they were not interested in working in an

organization at all (they wanted to be freelancers). On the other hand, 39% would like to work within their own company. The most important things for them are: independence, flexibility and a clear separation of their private time from that devoted to work duties (Rosiński, 2023). For Generation Z, work-life balance is the norm. Therefore, Generation Z leaves work when the time specified in the contract strikes (ATERIMA, 2018). Participants of the WSH study indicated that one of the conditions for maintaining health, well-being and satisfaction with life and work is maintaining appropriate relationships between the professional and private spheres. Work-life balance gives them greater opportunities to develop and pursue their passions. Representatives of Generation Z expect their employer to share their value system and show understanding of their life priorities (Wyższa Szkoła Humanitas, 2023).

However, it should be noted that Generation Z is not completely homogeneous in terms of attitude to work, which further complicates the management of this generation. Deloitte research (Deloitte, 2021), conducted in Central Europe among 9.1 thousand people aged 18 to 30, including 2.1 thousand from Poland showed stratification in Generation Z in relation to their attitudes on the labour market. Four groups were distinguished, i.e. fast trackers, eager beavers, all rounders and by-standers. Fast trackers (20% in Poland) are people focused on their career, which is an opportunity for them to advance socially and financially, and who are able to devote their free time to it. They believe that if they put in the effort, they can achieve better results than others. Eager beavers (27% in Poland) are people who derive satisfaction from work itself, but are not willing to devote all their time to it. All rounders (34% in Poland), this is the largest group, treat work as a social obligation, but they would not give up their personal life or their interests for work tasks. For by-standers (19% in Poland), neither education nor career are the most important in life, although they are aware of the importance of money. The priority is to enjoy life and meet friends (Deloitte, 2021, p.9).

Generation Z is used to multitasking, which may affect their approach to work. Research shows that they can be more engaged when they have a variety of tasks and challenges to solve. They get bored quickly. Routine and repetitive tasks engender a lack of enthusiasm and accuracy at work (Projekt Gamma, n.d.).

Flexibility of working hours is also important for representatives of Generation Z, for which as many as 35.18% from this age group are ready to reduce their salary just to be able to work at the time they choose (HRNews, 2022). They do not want to work within rigid, predetermined hours, but rather

expect a job in which they will be able to perform specific tasks. Working at a desk, e.g. from 9:00 a.m. to 5:00 p.m., is exhausting for them, so they do not consider it attractive (Rosiński, 2023). Representatives of Generation Z, which entered the labour market during the pandemic, can no longer imagine working 100% in the office. According to the ADP Research Institute (2022) study “People at Work 2022: A Global Workforce View”, as many as 42.48% respondents when asked whether they would look for another job if their employer insisted on returning to the office, answered affirmatively (HRNews, 2022).

Mental health is a very important issue for Generation Z. Researchers (Poletti, Preti, Raballo, 2023; Lass-Hennemann, Sopp, Ruf, et al., 2023) point to the cumulative negative factors of phenomena such as: economic crisis, war in Ukraine, coronavirus and climate change currently affecting on young people. In her research, Professor Tanja Michael from the Universität des Saarlandes in Germany calls young people aged 10–18 the GUCK generation (Generation Ukraine-Krieg Covid-19 Klimawandel), i.e. the generation of the war in Ukraine, coronavirus and climate change. This group undoubtedly includes Generation Z. The effects of the accumulation of the above phenomena have had an unprecedented impact on the mental state of the young generation. According to Professor Michael, over 40% respondents need a clinical diagnosis and perhaps even therapeutic treatment (Lass-Hennemann, Sopp, Ruf, et al., 2023). It also has a significant impact on their attitude and behaviour in workplaces. According to the WHO, there was a 25% increase in the incidence of depression and anxiety disorders during the pandemic. LiveCareer.pl conducted a survey among over 1,000 respondents “The mental health of Poles and their professional life” (2022), which shows that 37% Poles had mental health problems, including 51% young people. Generation Z expects their employers to care and talk about mental health at work. However, according to the ADP report “People at Work 2022: A Global Workforce View”, as much as 21.46% representatives of Generation Z admit that they do not feel supported by their manager in the area of mental health. Moreover, every fifth person (20.8%) aged 18–24 believes that their employer does nothing for well-being at work (HRNews, 2022). An increasing number of employers are beginning to respond to this situation through Corporate Wellbeing and Workplace Wellness programs (Sołtys, 2022). An example is the “Moje Ż” concept of Grupa Żywiec, under which already in 2020, in addition to commonly known activities in this area (possibility of remote work or flexible working hours), employees were offered, among others, the so-called Energy Audits with individual assessment and

health recommendations (including on coping with stress and good sleep rules), office massages, joint stretching, or the possibility of finishing work at 3 p.m. during the holiday period (ACTIVY, 2020).

Another challenge for managers is the crisis of authority among young people. Specialists indicate that the crisis of authority in upbringing contributes to this. Many educators and parents today struggle with the problem of establishing and maintaining the appropriate proportions between the autonomy that young people are entitled to and the requirements and obligations placed on them, which they should respect for their own good and the good of society (Krajewska, 2013). This problem is translocated to the work environment. Generation Z denies professional dependencies and hierarchies of positions at work. They treat their superior as a colleague, so they will have no problems with negating their superior's orders. In the opinion of Generation Z, any authority can be overthrown. Knowledge acquired over the years is no longer as important as it used to be, because access to it is at your fingertips. Therefore, among their leaders, they primarily look for people to follow, from whom they can seek guidance, support and mentoring. They expect empathetic management, authenticity, inspiration, but also commitment to work. Generation Z does not understand why a manager who demands something from them does not follow these rules himself. Therefore, the manager they will want to imitate, i.e. the role model, will probably manage Generation Z most effectively (Miniach, n.d.).

Another important issue is social values. According to a study by Deloitte (2021), for Generation Z, diversity and an inclusive culture are very important at work. The vast majority (92% of respondents) would choose an employer that cares about diversity and has an inclusive organizational culture (in terms of age, gender, nationality, ethnicity etc.). Nearly 75% respondents had no preferences when asked about the gender of their superior/supervisor. Among social values that were part of the organizational culture of the workplace, the most important were: justice (mentioned by 62% of respondents), respect (59%), tolerance (55%), equal rights (49%), honesty (44%) and freedom (37%) (Rozwadowska, 2023).

Actions for sustainable development are no less important for Generation Z. Nearly three-quarters of respondents believe that companies around the world are focused on their own goals rather than on the needs of the communities in which they operate, or even society more generally (Deloitte, 2021). For Generation Z, declarations are less important, but the actions actually taken by a given organization and such companies will attract young people.

Motivation and development For Generation Z, an important motivating factor is the possibility of development (ATERIMA, 2018). Employers are increasingly aware of this and are more willing to send young people to internal trainings, and more frequently also to external trainings. Some employers emphasize the exchange of knowledge with older employees who act as mentors for young people.

Generation Z wants to get ahead very quickly. They do not expect stability in their professional career because they are just starting it and looking for their place. Additionally, the lack of work experience means that they are most often offered junior positions, which are the least paid. With the rising cost of living, wage issues play an increasingly important role. Therefore, if, after gaining their first experience, they receive a more lucrative offer from the competition, it is easy for them to leave their current employer (Rosiński, 2023).

Conclusions

Research and analysis on Generation Z are still ongoing. More and more is known, but there are still many issues to be clarified. Taking into account the characteristics of Generation Z and dynamic changes in the environment, employers must constantly monitor changes and introduce modifications in their organizations. Starting from soft issues such as communication, through the method of motivation, to changes in organizational structures. Only then will they be able to fully exploit the potential of Generation Z.

On the other hand, one should take into account the fact that we currently have three other generations on the labour market (Opalińska, 2018). It is not surprising that in a study conducted at the beginning of 2023 (Wyższe Piętro HR, 2023), HR specialists indicated the management of generational diversity in organizations as the basic trend on the labour market. This is undoubtedly a challenge for managers and further questions arise. Should a company only adapt to this one new generation? Generation X and Y will probably be able to adapt to changes, but what about Baby Boomers? For this generation in Poland, a situation in which an open, direct, and non-hierarchical twenty-year-old addresses a fifty-year-old by name at work means nothing more than a lack of respect. Or maybe Generation Z should adapt to the existing situation? Is it possible? What will be the consequences? Are managers flexible enough to adapt their management methods to all generations? Further research is necessary in this area, and managers are tasked with finding an appropriate strategy in this area for a given organization.

Bibliography

Compact positions and other

- Aterima (2018), *Pokolenie Z oczami pracodawców*, <http://www.aterima.hr/raport-pokolenie-z-pracodawcy>, [dostęp: 18.09.2023].
- Dolot A. (2018), *The characteristic of Generation Z*, „e-mentor”, t. 2, nr 74, s. 44–50.
- Dudek J. (2017), *Oczekiwania osób z generacji Z korzystających z pomocy ko-repetytorów*, [w:] *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, A. Lipka, M. Król (red.), Warszawa.
- Ensari M. (2017). *A study on the differences of entrepreneurship potential among generations*, „Research Journal of Business and Management”, t. 4, nr 1, s. 52–62.
- Kamińska A., (2007), *Kategoria pokolenia w badaniach nad społeczeństwem i kulturą*. „Kultura i Historia” 2007, nr 11.
- Krajewska A. (2013), *Kryzys autorytetu w wychowaniu*, [w:] *Autorytet w wychowaniu i Edukacji*, D. Łażewska (red.), Józefów, s. 112–124.
- Lass-Hennemann J., Sopp M., Ruf N., Equit M., Schäfer S.K., Wirth B.E., Michael T. (2023), *Generation climate crisis, COVID-19, and Russia-Ukraine War– Global crises and mental health in adolescents*, „European Child & Adolescent Psychiatry”, doi: 10.21203/rs.3.rs-3131485/v1.
- Opalińska A. (2018), *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 9, s. 139–152.
- Opolska-Bieleńska A. (2016), *CSR – narzędzie przemian na rynku pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja”, t. 21, nr 2, s. 7–30.
- Poletti M., Preti A., Raballo A. (2023), *From economic crisis and climate change through COVID-19 pandemic to Ukraine war: a cumulative hit-wave on adolescent future thinking and mental well-being*, „European Child & Adolescent Psychiatry”, t. 32, s. 1815–1816.
- Rakjit K., Lertputtarak S. (2019), *Generation C’s Internet Searching Behavior and The Factors Influencing the Intention to Follow Electronic Word-Of-Mouth in Online Hotel Reservations*, „ABAC Journal” t. 39, nr 4, s. 70–89.

- Sołtys A. (2022), *Realizacja programów Corporate Wellbeing i Workplace Wellness z uwzględnieniem zarządzania ryzykiem personalnym*; „HRM Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, t. 144, nr 1, s. 21–42.
- Świerkosz-Hołyś M. (2016), *Pokolenie Z wkracza na rynek pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja”, t. 21, nr 2, s. 439–447.
- Tulgan B. (2009), *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, San Francisco.
- Turner A.R. (2013), *Generation Z: Technology's Potential Impact in Social Interest of Contemporary Youth*. „A Research Paper Presented to The Faculty of the Adler Graduate School”, s. 1–79.
- White J.E. (2017), *Meet Generation Z*. Grand Rapids, Michigan.
- Wiktorowicz J., Warwas I. (2016), *Pokolenia na rynku pracy*. [w:] *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (red.), Warszawa.
- Wojtaszczyk K. (2013), *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „e-mentor”, nr 2, s. 22–28.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, s. 405–415.

Internet sources

- ACTIVY (2020), *Jak robią to najlepsi? Well-being w najlepszym wydaniu – część 1*, <https://activy.app/pl/blog/post/well-being-w-najlepszym-wydaniu>, [dostęp: 23.09.2023].
- ADP Research Institute (2022), *People at Work 2022: A Global Workforce View*, https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf, [dostęp: 24.09.2023].
- Deloitte (2021), *Raport: Pierwsze kroki na rynku pracy 2021. First Steps into the Labour Market – wyniki badania przeprowadzonego wśród studentów i absolwentów w Europie*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Raport-Pierwsze-kroki-na-ryнку-pracy-2021.html>, [dostęp: 25.09.2023].
- Duszczyk M. (2023), *Plany migracyjne studentów uczelni medycznych oraz ich faktyczna realizacja. Czy naprawdę wyjadą? Wstępny raport z drugiego etapu badania*, Uniwersytet Warszawski, <https://www.migracje.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2023/06/Raport-z-Badan-II-tura-2023-wersja-z-14-czerwca.pdf>, [dostęp: 23.09.2023].

- EY Building a better working world (2021), *Gen Z is poised to reframe the future, but are business and education ready?*, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/corporate-responsibility/ey-ja-gen-z-is-poised-to-reframe-the-future_v3.pdf, [dostęp: 23.09.2023].
- Friedrich R., Peterson M., Koster A., Blum S. (2010), *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, Strategyand, <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2002-2013/rise-generation-c/strategyand-rise-of-generation-c.pdf>, [dostęp: 24.09.2023].
- Half R. (2015), *Get Ready for Generation Z*, <https://www.roberthalf.com/workplace-research/get-ready-for-generation-z>, [dostęp: 24.09.2023].
- HRNews (2022), *Z jak zmiana – o tym, jak pokolenie Z odmienia rynek pracy*, <https://hrnews.pl/z-jak-zmiana-o-tym-jak-pokolenie-z-odmienia-rynek-pracy>, [dostęp: 26.09.2023].
- INIS (n.d.) *Generacja Z w marketingu. Jak skutecznie komunikować się z pokoleniem buntowników?* <https://www.inis.pl/aktualnosci/generacja-z-w-marketingu-jak-skutecznie-komunikowac-sie-z-pokoleniem-buntownikow>, [dostęp: 28.09.2023].
- Jarocki M. (2023), *Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów*, EY Polska, https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest, [dostęp: 25.09.2023].
- LiveCareer (2022), *Zdrowie psychiczne Polaków a ich życie zawodowe*, <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/zdrowie-psychiczne-a-praca>, [dostęp: 28.09.2023].
- Mental Health Million Project (2022), *The Mental State of the World in 2022, 2023*; <https://mentalstateoftheworld.report>, [dostęp: 26.09.2023].
- Mckinsey and Company (2020), *A pandemic digital silver lining: Companies digitized many activities 20 to 25 times faster during COVID-19*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/a-pandemic-digital-silver-lining-companies-digitized-many-activities-20-to-25-times-faster-during-covid-19>, [dostęp: 26.09.2023].
- Miniach K. (n.d.) *Jak rozmawiać z Gen Z w pracy?*, Devire, <https://www.devire.pl/jak-rozmawiac-z-gen-z-w-pracy>, [dostęp: 26.09.2023].
- Projekt Gamma (n.d.), *Pokolenie C na rynku pracy – korzyści, wyzwania i oczekiwania*, <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/pokolenie-c>, [dostęp: 26.09.2023].
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2022), *Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Raport z badania ludności w wieku 18–69 lat*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/12-BKL-WCAG_ost_08_02_2023.pdf, [dostęp: 18.09.2023].

- Rosiński K. (2023), „*To już się dzieje*”. *Firmy zmieniają proces rekrutacji ze względu na pokolenie Z*, Money, <https://www.money.pl/gospodarka/to-juz-sie-dzieje-firmy-zmieniaja-proces-rekrutacji-ze-wzgledu-na-pokolenie-z-6840301136697888a.html>, [dostęp: 26.09.2023].
- Rozwadowska J. (2023), *Manager vs Zoomer... czyli co każdy kierownik powinien wiedzieć o pokoleniu Z*, linkedin, <https://pl.linkedin.com/pulse/manager-vs-zoomer-czyli-co-ka%C5%BCdy-kierownik-powinien-o-rozwadowska>, [dostęp: 26.09.2023].
- SPOTDATA (2019), *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy*, <https://spotdata.pl/research/download/82>, [dostęp: 28.09.2023].
- Wyższa Szkoła Humanitas (2023), *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, priorytety, oczekiwania. Raport z badań*, https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/zetki%20wyniki%20bada%C5%84_RAPORT.pdf, [dostęp: 18.09.2023].
- Wyższe Piętro HR (2023), *Kluczowe wyzwania HR na 2023 rok. Jakie zadania stoją przed HR-em?*, <https://wyzsepietrohr.pl/kluczowe-wyzwania-hr-na-2023-rok>, [dostęp: 26.09.2023].

Biogram

Beata Szymańska-Waczyńska – absolwentka studiów doktoranckich Leeds Beckett University w Wielkiej Brytanii. Ukończyła z wyróżnieniem studia Master of Business Administration Wyższej Szkoły Zarządzania / Polish Open University w Warszawie oraz Oxford Brookes University w Wielkiej Brytanii. Posiada wieloletnie doświadczenie jako doradca biznesowy, trener i wykładowca. Współpracowała z wieloma instytucjami edukacyjnymi w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii m.in.: Leeds Beckett University, Wyższą Szkołą Zarządzania / Polish Open University w Legnicy, Warszawie i Krakowie, Politechniką Warszawską oraz Uczelnią Jana Wyżykowskiego. Publikowała w czasopiśmie International Journal of Management Cases oraz w materiałach konferencyjnych International CIRCLE Conference (Wielka Brytania), The Irish Association for Russian, Central and East European Studies (Irlandia) czy Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych (Polska). Na co dzień prowadzi szkolenia, wykłady biznesowe, a także językowe dla pracowników tak prestiżowych firm, jak Mercedes-Benz Polska, LIS Polska, Toyota Boshoku, Haerter Technika Wytłaczania, spółki zależne KGHM PM S.A., VOSS Automotive Polska Sp. z o.o. czy Johnson & Johnson Poland. Jest również wykładowcą Uczelni Jana Wyżykowskiego.

Renata Socha

ORCID: 0000-0001-8804-550X

Uniwersytet Zielonogórski

Psychospołeczne dysfunkcje zachowań organizacyjnych

Abstrakt

Zachowania dysfunkcyjne w organizacji stanowią szczególny obszar zainteresowań badaczy. Niniejszy artykuł poświęcono głównym zagrożeniom, które związane są z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Do najważniejszych zagrożeń zalicza się m.in. stres, wypalenie zawodowe oraz mobbing. Każde z tych zagrożeń może prowadzić do niekorzystnych konsekwencji zarówno dla jednostki, organizacji, jak i społeczeństwa.

Słowa kluczowe: zachowania organizacyjne, stres, mobbing, wypalenie zawodowe

Psychosocial dysfunctions of organizational behavior

Abstract

Dysfunctional behavior in an organization is a particular area of interest for researchers. This article is devoted to the main threats that are associated with the functioning of people in organization. The most important threats are stress, work burnout and mobbing. Each of these threats can lead to adverse consequences for individual, organization and society.

Keywords: organizational behavior, stress, mobbing, work burnout

Wstęp

Zachowania dysfunkcjonalne w organizacji stanowią szczególnie obszar zainteresowań badaczy. Niniejszy artykuł poświęcono głównym zagrożeniom, które związane są z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, takich jak: stres, mobbing czy wypalenie zawodowe.

Stres i wypalenie zawodowe

Pojęcie *stres* w rozumieniu ludzkiego stanu pojawiło się w latach trzydziestych XX wieku. Obecnie często wykorzystuje się go do opisywania szeregu nieprzyjemnych uczuć. Mimo, iż termin ten jest powszechnie używany, stres to trudne do zdefiniowania pojęcie. Badacze mają trudność z uzgodnieniem jednej, akceptowalnej przez ogół definicji. Niektórzy przyjęli „definicję opartą na bodźcach”¹, czyli koncepcję stresu jako bodźca, który wywołuje określone reakcje. Inni przyjęli, iż stres jest reakcją na warunki środowiskowe i podkreślają pojawiające się fizjologiczne reakcje². Jest to koncepcja „definicji opartych na reakcji”. Hans Selye definiował stres jako: „reakcję organizmu na wymagania, niezależnie od tego, czy zostały one spowodowane lub skutkują przyjemnymi czy też nieprzyjemnymi wydarzeniami”. Żadna z definicji (ani ta oparta na bodźcach, ani ta oparta na reakcji) nie jest pełna. Stres to proces, w czasie którego jednostka zauważa wydarzenia, które ocenia jako zagrażające lub przytłaczające i odpowiada na nie³. Definicja ta podkreśla jednak istotę postrzegania stresorów, a ocena ta ma wpływ na pojawienie się określonej reakcji.

Stres ma dwa oblicza, oprócz *dystresu* (stres negatywny, demotywuujący) jest *eustres* (stres, z którego czerpiemy energię, aby radzić sobie w sytuacjach trudnych). Źródła stresu odnajdujemy w życiu codziennym, w relacjach czy w pracy. Stresu nie da się uniknąć, ale można, w zależności od temperamentu, w pewnym stopniu, uodpornić się na stres, a dzięki osobowości i doświadczeniom – radzić sobie z nim.

¹ T.H. Holmes, R.H. Rahe, *The social readjustment rating scale*, „Journal of Psychosomatic Research” 1967, t. 11, nr 2, 213–218.

² H. Selye, *Stress without distress*, New York 1975, s. 74.

³ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping*, New York 1984.

Wybrane koncepcje stresu

Podstaw koncepcji, które wiążą się ze stresem, upatruje się m.in. w koncepcji fizjologicznej stresu Hansa Sely'ego (XX w. lata 60.), w dyskusjach nad organizmem komórkowym Claude'a Bernarda (XIX w.), a także w transakcyjnej koncepcji stresu R. Lazarusa i S. Folkman (lata 80. i 90. XX w.). W dobie zmian organizacyjnych ważne są kwestie zachowania zasobów, o których wspominają w swoich koncepcjach S. Hobfoll⁴ i A. Antonovsky⁵. Zgodnie z fizjologią stresu zagrażający bodziec wywołuje w organizmie wiele zmian, które polegają na pobudzeniu struktur mózgowych, takich jak: wzgórze, kora mózgowa, hipokamp, ciało migdałowe oraz podwzgórze, przysadki i nadnerczy czyli osi hormonalnej⁶. W efekcie organizm jest gotowy, by poradzić sobie z tą trudną sytuacją, poprzez ucieczkę bądź walkę. Ta atawistyczna reakcja związana jest z dominującymi przez wieki zagrożeniami fizycznymi. Dzisiaj dotyczą nas bardziej stresory cywilizacyjne i społeczne. **Biologiczna koncepcja stresu H. Sely'ego** obejmuje niespecyficzne reakcje fizjologiczne organizmu. Reakcje te ujęto w trzy stadia⁷: faza alarmowa, która następuje bezpośrednio po pojawieniu się stresora (pobudzenie na osi hormonalnej nadnercza, grasica, układ pokarmowy). W fazie alarmowej organizm radzi sobie poprzez mobilizację do działania. Etap I – szok (pobudzenie organizmu). Etap II – przeciwdziałanie szokowi (reakcje obronne); faza odporności – to drugie stadium, w którym organizm zmienia taktykę działania (o ile początkowe wysiłki nie przyniosły oczekiwanego rezultatu). Stara podtrzymać zasoby, by poradzić sobie z obciążającą sytuacją bez wystąpienia zaburzeń. Gdy zasoby się wyczerpią i organizm jednak nie poradzi sobie z wystawieniem na stres, następuje faza wyczerpania.

Przewlekły stres prowadzi do wystąpienia szeregu różnych objawów psychosomatycznych, poczucia wyczerpania, a nawet do śmierci. Biologiczna

⁴ S.E. Hobfoll, *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, „American Psychologist” 1989, nr 44, s. 513–524.

⁵ A. Antonovsky, *The sense of coherence as a determinant of health*, [w:] *Behavioral health: A handbook of health enhancement and disease prevention*, J.D. Matarazoo, N. Miller (red.), New York 1984, s. 491–510.

⁶ W. Łosiak, *Psychologia stresu*, Warszawa 2008, s. 31–39.

⁷ Ibidem, s. 43.

koncepcja stresu opisana przez H. Selye'go to fizjologiczne reakcje na stres. W **psychologicznych koncepcjach stresu** również wymienia się trzy fazy⁸: faza mobilizacji procesów psychicznych – gdy następuje wzrost energii i podnosi się ogólna sprawność procesów psychicznych. Dzięki fazie mobilizacji jednostka skutecznie radzi sobie z przeszkodami, zagrożeniami i stratami. Faza ta trwa od kilku minut do kilku godzin;

faza rozstrojenia – pogarsza się poziom funkcjonowania psychicznego, obniża się koncentracja, a czynności poznawcze ulegają zaburzeniu. W warunkach ekstremalnych faza pierwsza i druga może trwać łącznie, średnio, 11 dni;

faza destrukcji – nie ma możliwości racjonalnej oceny sytuacji, wszystkie czynności ulegają zaburzeniom. Zmiany zachodzące w tej fazie mogą prowadzić do chorób psychicznych. Faza ta może trwać od 20 do 60 dni.

Koncepcja transakcyjna S. Folkman'a i R. Lazarusa należy do najbardziej uznanych psychologicznych koncepcji stresu. W ujęciu autorów stres psychiczny to szczególny rodzaj relacji między człowiekiem a otoczeniem, które to otoczenie człowiek ocenia jako przekraczające jego zasoby i zagrażające jego dobrostanowi⁹. Stres jest zatem stanem emocjonalnym, powstającym w wyniku subiektywnej oceny poznawczej sytuacji, przez jednostkę. Użycie terminu „transakcja” oddaje naturę stresu, bowiem nie tylko stres wpływa na jednostkę, ale i jednostka wpływa na sytuację. W wyniku pierwotnej oceny sytuacji stresowej bodziec traktowany jest jako zagrażający (uruchamiają się kolejne reakcje) lub niezagrażający (organizm nie odpowiada na bodziec)¹⁰. Jednostka doświadczając zmiany, a tym samym stając w obliczu stresora przeżywa emocje pozytywne (nowa praca, awans) lub negatywne (utrata pracy). Podejmuje wówczas działania zaradcze. W efekcie oceny wtórnej przewartościowuje sytuację. W wyniku czego zmienia lub modyfikuje swój stosunek do stresującej sytuacji, której doświadczona (utrata pracy jako szansa na dobrą zmianę, np. realizację pasji). To, czy tak się stanie zależy od zasobów i możliwości, które jednostka posiada. Radząc sobie ze stresem można skupiać się na zwalczaniu stresu lub na opanowywaniu emocji. Przy czym te pierwsze wpływają na sytuację stresową i są bardziej skuteczne, w drugim przypadku sytuacja stresowa nie ulega zmianie.

⁸ W. Cenin, *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, [w:] *Psychologia sukcesu*, S. Witkowski (red.), Warszawa 1994, s.148–149.

⁹ R.S. Lazarus, op. cit.

¹⁰ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005, s. 23–25.

Fizjologiczne symptomy i źródła stresu w pracy i zarządzaniu

Do odczuwania stresu przyczyniają się **czynniki technologiczne i fizyczne warunki pracy**, czyli np. szkodliwe warunki pracy, hałas, brud, nieodpowiednia wilgotność czy szkodliwe substancje. Kolejnym źródłem stresu może być nieodpowiednia ergonomia stanowiska pracy, presja czasu, brak odzieży i nieprzestrzeżenie przyjętych procedur¹¹. Nie bez znaczenia jest sama **natura pracy**, bowiem sam wykonywany przez jednostkę zawód, może być dla niej stresujący. Do zawodów najbardziej stresujących zalicza się te, które obciążone są wysoką odpowiedzialnością i ryzykiem (policjant, pilot, żołnierz, strażak). Stresujące są również **czynniki spowodowane zmianą w miejscu pracy** (zwiększenie zakresu obowiązków, zwiększenie odpowiedzialności, zmiana zespołu, redukcja etatów, zmiana wysokości wynagrodzenia – zarówno wzrost, jak i zmniejszenie).

Innym źródłem stresu mogą być **czynniki spowodowane psychospołeczną naturą miejsca pracy**, takie jak: kultura organizacyjna, która promuje rywalizację i pracoholizm w towarzystwie wysokiej konkurencyjności o awans, uznanie i prestiż; style przywództwa i zarządzania, ukierunkowane na nieustanną kontrolę, poganianie i instruktaż; klimat wrogości i organizacyjnej nietolerancji, brak zaufania, nadużycia i brak wsparcia społecznego; niejasność i konflikt ról zawodowych¹². Nie bez znaczenia pozostają **czynniki osobowościowe**, takie jak: wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli, sumienność, temperament, wysoka samoocena, twardość psychiczna, brak negatywnego afektu, które mają wpływ na pozytywny stosunek jednostki do pracy oraz zdecydowanie wyższy poziom odporności na stres¹³.

Wskazane wyżej źródła stresu uzmysłwiają skalę zagrożenia i możliwe konsekwencje zdrowotne dla jednostki. Ashley E. Nixon i in., prowadzili metaanalizy danych empirycznych uzyskanych przez różnych badaczy (doniesienia badawcze, 510 artykułów, dysertacje). Psychosomatyczne symptomy zaburzeń zdrowia, jakie badacze wzięli pod uwagę to: bóle głowy i pleców, zawroty głowy, zmęczenie oczu, zaburzenia snu oraz problemy gastrologiczne. Jak wynika z badań, stresory w miejscu pracy mają wpływ na pogorszenie

¹¹ A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Warszawa 2008, s. 123–124.

¹² Harvard Business Press, *Zarządzanie stresem*, Gliwice 2008, s. 25–28

¹³ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 425–444.

stanu zdrowia fizycznego. Najważniejsze stresory w miejscu pracy to konflikty interpersonalne i ograniczenia organizacyjne, takie jak sytuacyjne lub organizacyjne działania, które utrudniają jednostce wykonywanie pracy oraz przepracowanie¹⁴. Fizyczne pogorszenie stanu zdrowia jednostki niesie za sobą konsekwencje dla całej organizacji, gdyż zwiększa się absencja i fluktuacja kadry, spada zaangażowanie i efektywność pracy. Należy jednak zauważyć, że stresory, które są wyzwaniem mogą przyczynić się do podniesienia jakości pracy, natomiast te, które są przeszkodą – obniżają poziom wykonania zadań. Jednocześnie wsparcie organizacyjne jest czynnikiem, który modyfikuje te relacje¹⁵. Wnioski z badań są istotnymi wskazówkami dla zarządzających, którzy kierując się nimi mogą wpłynąć na ograniczanie stresogennych działań w pracy i organizacji na swych pracowników.

Indywidualne i organizacyjne sposoby radzenia sobie ze stresem

Jednostka może poradzić sobie ze stresem dzięki trzem możliwym stylom reagowania, które skoncentrowane są na: emocjach, zadaniach lub unikaniu¹⁶. Pierwszy z nich charakteryzuje osoby, które w sytuacjach trudnych koncentrują się głównie na swoich emocjach, chcąc zmienić napięcie, które im towarzyszy. Styl reagowania skoncentrowany na zadaniach polega na podjęciu wysiłku, który zmierza do rozwiązania problemu, poprzez szereg czynności poznawczych i/lub behawioralnych. Trzeci styl – skoncentrowany na unikaniu, zawiera dwie strategie – odwracanie uwagi od sytuacji trudnej poprzez poszukiwanie kontaktów towarzyskich lub angażowanie się w różnorodne czynności zastępcze, takie jak np. sprzątanie, oglądanie TV czy dłuższe spanie.

¹⁴ A.E. Nixon, J.J. Mazzola, J. Bauer, et al., *Spector, Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between Job stressors and physical symptoms*, „Work and Stress” 2011, t. 25, nr 1, s.1–22.

¹⁵ T. Walles, T. Herden, A. Haverich, et al., *Influence of scaffold thickness and scaffold composition on bioartificial graft survival*, „Biomaterials” 2003, t. 24, nr 7, s. 1233–1239.

¹⁶ J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski i in., *CISS kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych*, Warszawa 2007, s. 16–17.

Człowiek może radzić sobie ze stresem dzięki zasobom, które posiada. Zgodnie z **teorią ochrony zasobów S.E. Hobfolla**¹⁷ osoba stara się pozyskać zasoby, zachować je i promować, a każda potencjalna lub realna strata zasobów jest dla jednostki stresująca. Zasoby według S.E. Hobfolla¹⁸ są to rzeczy, które człowiek ceni, takie jak np. warunki, w których żyje, posiadane przez niego przedmioty, energia i cechy osobowości. Wśród zasobów pierwotnych wyróżnia się schronienie i pożywienie. Do zasobów wtórnych zalicza się posiadane kompetencje, ubezpieczenie, narzędzia pracy, czyli wszystko to, co zdaje się niezbędne do zdobycia istotnych dla jednostki celów. Zasoby symboliczne, czyli np. posiadany tytuł czy status społeczny, służą do stworzenia swoistej bariery ochronnej, zabezpieczającej jednostkę przed utratą ważnych, w tym podstawowych, zasobów. Ostatnia z grup zasobów przyczynia się do powstania dystansu między biedą a dobrobytem, elitą a pozostałymi członkami społeczeństwa. Z badań Dienera, Oishi, Lucas wynika, iż suma posiadanych przez jednostkę zasobów jest jednym z największych predyktorów poczucia dobrostanu oraz wyznaczników wysokiej jakości życia. Stres pojawia się, gdy jednostka¹⁹ zauważy zagrożenie, które może wynikać z ewentualnej możliwości utraty zasobów, w realny sposób traci zasoby lub nie jest w stanie osiągnąć oczekiwanego zysku, po zainwestowaniu części zasobów.

Stevan E. Hobfoll podzielił zasoby na dwie kategorie: zasoby wewnętrzne (poczucie własnej wartości, optymizm, kompetencje zawodowe) i zewnętrzne (zatrudnienie, wsparcie społeczne, status ekonomiczny). Kolejnym przykładem kategoryzowania zasobów jest klasyfikacja strukturalna: zasoby materialne, stanu, osobiste oraz energia. Zasoby materialne to posiadane przez człowieka dobra, do których należą m.in: samochód, dom czy pieniądze. Zasoby osobiste to cechy osobowości i umiejętności. Zasoby stanu to różne role społeczne jednostki, staż pracy, zdrowie, zatrudnienie lub małżeństwo. Niektóre zasoby jednostka wypracowuje, z kolei inne może dziedziczyć, a jeszcze inne warunkowane są biologicznie. Zasoby energii wymienić można na inne zasoby, którymi są np. wiedza, pieniądze czy wiarygodność kredytowa. Dzięki zasobom energii można utrzymać już posiadane zasoby. Należy zaznaczyć, iż utrata zasobów jest bardziej dotkliwa, niż oczekiwany z zasobów

¹⁷ S.E. Hobfoll, *Teoria zachowania zasobów i jej implikacje dla problematyki stresu, zdrowia i odporności*, [w:] *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla – polskie doświadczenia*, E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.), Łódź 2012, s. 17–50.

¹⁸ Ibidem, s.70–71.

¹⁹ Ibidem, s. 72.

zysk. Dlatego też porównując poziom zysków i strat człowiek odczuje bardziej stratę²⁰.

Jedno z kluczowych założeń teorii ochrony zasobów mówi, iż „ludzie muszą inwestować zasoby, by zapobiegać ich utracie, rekompensować sobie straty oraz uzyskiwać nowe zasoby”²¹. Czynią to m.in. poprzez wydatkowanie zasobów (np. czasu, pieniędzy, miłości) lub substytucję nieosiągalnych czy utraconych zasobów (np. brak miłości zastąpiony zostaje oddaniem się pracy).

Rozważania na temat stresu, jak i teorie mu poświęcone skupiają się na patogenetycznych czynnikach, konsekwencjach stresu i profilaktyce, co może sugerować, że istnieje możliwość wyeliminowania stresu z życia ludzi. Koncepcja A. Antonovsky’ego – salutogeneza skupia się na czynnikach, które pozwalają ludziom w sytuacji stresu zachować zdrowie. Postuluje potrzebę skupienia się na efektywnych metodach radzenia sobie w sytuacji stresu, m.in. zabawie, sile woli, poczuciu sensu oraz strukturach społecznych²². Zdaniem Antonovsky’ego jednostka posiada *uogólnione zasoby odpornościowe*, które pozwalają skutecznie reagować w sytuacji stresu. Zasoby te można wzmacniać. Antonovsky jest autorem koncepcji poczucia koherencji. Jego zdaniem poczucie koherencji to „ogólna orientacja, wyrażająca, w jakim stopniu człowiek ma dominujące, trwałe, choć dynamiczne przekonanie o przewidywalności środowiska wewnętrznego i zewnętrznego oraz o tym, że z dużym prawdopodobieństwem sprawy przyjmą tak pomyślny obrót, jakiego można oczekiwać na podstawie racjonalnych przesłanek”. Zgodnie w omawianą koncepcją poczucie koherencji jest zależne od:

- poczucia zrozumiałości – czyli stopnia postrzegania napływających ze środowiska bodźców oraz ich rozumienia jako sensownych, spójnych, uporządkowanych;
- poczucia zaradności – czyli postrzegania zasobów jako wystarczających do poradzenia sobie ze stresorem;
- poczucia sensowności – czyli postrzegania życia przez pryzmat motywacji wewnętrznej oraz poczucia sensu.

²⁰ Ibidem, s. 78–79.

²¹ Ibidem, s. 86.

²² A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak Radzić sobie ze stresem i nie zachorować?*, Warszawa 2005, s. 25–26.

²³ A. Antonovsky, *Poczucie koherencji jako determinanta zdrowia*, [w:] I. Haszen-Niejodek, H. Sęk (red.), *Psychologia zdrowia*, Warszawa 1997, s.11.

²⁴ Ibidem, s. 29–34.

²⁵ Ibidem, s. 37–39.

Aby zachować zdrowie ważne jest wytyczanie granic, które wyznaczają kluczowe dla człowieka obszary. Zdaniem Antonovskiego, spraw fundamentalnych (uczucia, problemy egzystencjalne, porażki, główne życiowe aktywności) nie można wyłączać poza ustalone granice. Momentem, który jest impulsem do przewartościowania życia mogą być narodziny dziecka, przejście na emeryturę. Należy jednak zauważyć ze menadżer, który uważa, iż dla niego wszystko jest zrozumiałe i nie dopuszcza żadnych wątpliwości, nie jest osobą autentyczną ani koherentną. Spostrzega rzeczywistość jako silnie sformalizowaną i jest oporny na zmiany.

Organizacyjnym sposobem radzenia sobie ze stresem jest **audyt stresu**, polegający na kontrolowaniu przez pracodawcę czynników, które mogą przyczyniać się do odczuwania stresu oraz stworzeniu mapy zagrożeń. Na mapie stresorów znajdzie się monitorowanie źródeł stresu, do których zalicza się m.in.: możliwość kontroli pracy, role zawodowe, wsparcie psychiczne, poczucie bezpieczeństwa, stresujące wydarzenia w pracy, monotonia pracy, styl zarządzania, stopień dopasowania jednostki zarówno do pracy jak i organizacji²³.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele przykładów ukazujących wpływ stresorów na zdrowie pracowników, wyniki finansowe i funkcjonowanie organizacji²⁴. Organizacjom, które przeprowadziły (lub zleciły przeprowadzenie) audyt stresu rekomenduje się programy naprawcze mające na celu obniżenie poziomu stresu w firmie. Są to np. coaching kariery, poprawa fizycznego miejsca pracy, przeprojektowanie pracy, zmiana kultury organizacyjnej i psychospołecznego klimatu pracy, wdrożenie programów poprawiających kondycję zdrowotną i fizyczną pracowników, tj. troska o ich dobrostan, organizacja warsztatów ukierunkowanych na radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu oraz poprawa komunikacji²⁵.

Interwencje związane z przeciwdziałaniem stresowi dokonują się na poziomie: jednostkowym; brzegowym: między organizacją a jednostką; organizacyjnym²⁶. **Na poziomie jednostki** są to m.in.: zdrowy styl życia, podnosząca samoświadomość jednostki autoobserwacja, samodoskonalenie,

²³ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009, s. 45–46.

²⁴ Ibidem, s. 50.

²⁵ Newton L, Hayday S, Silverman M | HR Network Paper MP48 | Institute for Employment Studies | Mar 2005 Stress Audits | Institute for Employment Studies (IES) (employment-studies.co.uk) [dostęp: 04.12.2013].

²⁶ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003, s. 191–197.

wszelkie techniki poznawczo-behawioralne pracy ze stresem oraz różnorodne formy relaksacji. **Na poziomie styku organizacja – jednostka** znajdują się szkolenia z zarządzania czasem, obserwacja pracowników, której celem jest ustalenie źródeł oraz poziomu odczuwanego przez pracowników stresu, a także nabywanie umiejętności interpersonalnych, wsparcie w utrzymywaniu równowagi na linii życie – praca, organizowanie grup wsparcia, planowanie kariery, konsultacje oraz specjalistyczne poradnictwo, które obejmuje rehabilitację i psychoterapię. **Na poziomie organizacji** mamy do czynienia z właściwym planowaniem czasu pracy, poprawianiem środowiska pracy, rozwojem profesjonalizmu kadry zarządzającej, zarządzaniem przepływem informacji, wprowadzeniem programów poprawiających zdrowie pracowników oraz podejmowaniem decyzji programami pomocy dla pracowników, którzy znajdują się w trudnej sytuacji życiowej i/lub zawodowej.

Wypalenie zawodowe

Permanentny stres w pracy zawodowej należy do czynników powodujących pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego. Według C. Maslach wypalenie objawia się cynizmem, wyczerpaniem emocjonalnym i zaniżonym poczuciem osobistych dokonań²⁷. Inną definicję wypalenia przedstawia Freudenberger i Richelson²⁸, dla których wypalenie zawodowe to stan frustracji lub zmęczenia wynikający z faktu, iż gratyfikacja za wykonaną pracę nie jest adekwatna do ogromnego poświęcenia i zaangażowania. Ayala Pines i E. Aronson są zdania, iż wypalenie jest „stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym”²⁹.

Wypalenie zawodowe to niekorzystne zjawisko, które dotyczy zarówno jednostkę, jak i organizację, w której pracuje; w sposób negatywny wpływa na relacje rodzinne oraz społeczne³⁰. Wypalenie zawodowe to proces, który

²⁷ H. Sęk, *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, H. Sęk (red.), Warszawa 2000, s. 83–112.

²⁸ A.M.Pines *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Warszawa 2000, s. 32–57

²⁹ A. Pines, E. Aronson, *Career burnout: Causes and cures*, New York 1988, s. 35.

³⁰ C. Maslach, M. Leiter, *Pokonać wypalenie zawodowe: Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Warszawa 2010, s. 16.

może być wynikiem nadmiernego zaangażowania³¹. Fazy tego procesu to: **entuzjizm**, który odzwierciedla pełne nadziei, idealistyczne podejście do pracy, często nierzeczywiste wyobrażenia i przekonanie, że praca jest główną i najważniejszą wartością w życiu; **stagnacja**, czyli obniżenie oczekiwań, powiązane z mniejszym zaangażowaniem w pracy; **frustracja** z powodu np. niskiego uposażenia, poczucia narastającej bezradności, złych relacji ze współpracownikami; **apatia**, której objawem jest m.in. cyniczna postawa, chęć unikania pracy, poczucie odosobnienia i ograniczenie kontaktów z innymi ludźmi.

Zdaniem C. Maslach głównymi komponentami wypalenia są: depersonalizacja, wyczerpanie emocjonalne i obniżone poczucie osobistych dokonań. Pierwszy z nich – depersonalizacja jest formą odczłowieczonego stosunku do klientów. Czynnikiem ten zdaje się być symptomatyczny zwłaszcza wówczas, gdy praca należy do grupy zawodów tzw. pomocowych. Depersonalizacja to forma obrony przed emocjonalną narracją z klientem i jego problemami. I ostatni z komponentów wypalenia – obniżenie poczucia osobistych dokonań, które wynika z negatywnych przekonań o własnych kompetencjach i przekonaniu o niedopasowaniu zawodowym, o trudnościach w nadążaniu za dokonującymi się zmianami oraz pojawieniu się poczucia rezygnacji i stagnacji zawodowej^{32,33}. Ayala Pines, podkreśla, iż dużą rolę w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu odgrywa „sukces psychologiczny”, skuteczność i posiadane kompetencje społeczne. Dzięki temu jednostka ma poczucie, że jej działania są ważne i mają znaczenie.

Jednym z elementów modelu egzystencjalnego wypalenia jest motywacja, która może się zmieniać. Osoby, które są narażone na wypalenie zawodowe, rozpoczynając pracę mają o niej często wielkie wyobrażenia, plany i dużo zapału. To sprawia, że jednostka oczekuje, iż będzie odnosić zawodowe sukcesy, będzie nagradzana i doceniana. Wysokie wymagania środowiska pracy oraz brak wsparcia powodują, że pracownik nie jest w stanie zrealizować postawionych sobie celów, co sprawia, iż doświadcza porażki, a w konsekwencji – wypalenia zawodowego³⁴.

³¹ S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Warszawa 2009, s.158.

³² G. Bartkowiak, op. cit., s. 77–78.

³³ C. Maslach, op. cit., s. 14–15.

³⁴ A. Pines, E. Aronson, *Career burnout: Causes and cures*, New York 1988, s. 32–57.

Mobbing w miejscu pracy

Mobbing to zjawisko, które jest przedmiotem wielu opracowań naukowych. Słowo mobbing pochodzi od angielskiego słowa *mob*, które oznacza „hałastrę”, „tłum”, „motłoch”, zaś czasownik *mob* można tłumaczyć jako „atakowanie”, „rzucanie się na kogoś”. Terminu tego po raz pierwszy użył laureat Nagrody Nobla – Konrad Lorenz, który mobbingiem opisywał zachowania agresywne zwierząt, chcących przegonić intruza. Za sprawą szwedzkiego chirurga P.P. Heinemanna słowo „mobbing” pojawiło się w naukach o człowieku i dotyczy agresywnych zachowań szkolnych dzieci. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku psycholog i psychiatra H. Leymann słowem mobbing opisał wrogie, napastliwe zachowania związane z pracą zawodową³⁵.

Mobbing to jeden z przejawów niewłaściwych zależności interpersonalnych w miejscu pracy, forma przemocy psychicznej, wobec ofiary przez mobbera, którym może być współpracownik, kolega, przełożony, a nawet podwładny. Zjawisko to odnosi się zarówno do jakości relacji interpersonalnych w środowisku pracy, jak również do ich wpływu na funkcjonowanie pracowników i organizacji. Jak wynika z badań, mobbing obniża jakość pracy, stan zdrowia pracowników oraz zyski organizacji³⁶.

Od wielu lat badacze analizują psychospołeczne stresory w miejscu pracy oraz ich wpływ na zdrowie i efektywność pracowników. Jednym z silniejszych stresorów jest przemoc w czasie wykonywania obowiązków zawodowych³⁷. Zwrócono uwagę na fakt, iż obok zjawiska przemocy fizycznej, funkcjonuje również inny rodzaj przemocy w środowisku pracy – mobbing psychiczny. Konsekwencje przemocy psychicznej są bardzo poważne. Szkodzą nie tylko mobbowanym pracownikom, ale obniżają również warunki pracy i zysk organizacji. Problemem jednakowoż jest fakt, iż przejawy mobbingu psychicznego są znacznie trudniejsze do wychwycenia i zmierzenia³⁸. Leymann zdefiniował przemoc psychiczną jako: „polegające na długotrwałym i usystematyzowanym nękanii, dręczeniu i/lub terroryzowaniu ofiar/ofiary w miejscu

³⁵ K. Durniat, *Mobbing jako patologia społeczna*, [w:] Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych, J. Klebaniuk (red.), Wrocław 2006, s. 425–437.

³⁶ D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2005, s. 4.

³⁷ Ibidem, s. 4.

³⁸ A. Mościcka, D. Merez, *Agresja w miejscu pracy – źródła, formy, grupy ryzyka, konsekwencje*, „Medycyna Pracy” 2003, t. 54, nr 4, s. 361–368.

pracy przez osoby będące wobec nich w stosunku nadrzędności lub przez grupę osób (np. współpracowników)³⁹. Określił mobbing jako: „terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.), systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres czasu (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary”⁴⁰.

Definicja Marie-France Hirigoyen zawiera odniesienie do moralności, gdyż w jej ocenie mobbing to „molestowanie moralne”⁴¹. Dieter Zapf zdefiniował mobbing jako: „ekstremalnie stresującą sytuację w pracy, będącą konsekwencją działań podejmowanych raczej przez grupę osób, niż jednostkę w stosunku do określonej osoby”⁴². W 2001 r. D. Zapf i C. Gross doprecyzowali mobbing jako: „zjawisko o charakterze społecznym, które prowadzi do eskalacji konfliktu, a wraz z jego intensyfikacją, do powiększającej się nierównowagi sił”⁴³.

Dorota Merezcz i współpracownicy⁴⁴ za D. Chappell i V. Di Martino⁴⁵ oraz S. Perrone⁴⁶ definiują zachowania mobbingu psychicznego w miejscu pracy przejawiającego się m.in.: poprzez słowne obrażanie i poniżanie, ośmieszanie, prowokujące gesty, wrogie zachowania, zastraszanie i szantażowanie, agresję bierną w postaci wrogich spojrzeń, nieuzasadnioną i/lub nadmierną krytykę,

³⁹ H. Leymann, *Mobbing and psychological terror at workplaces*, „Violence Vict” 1990, t. 5, nr 2, s. 119–125.

⁴⁰ D. Merezcz, op. cit., s. 7.

⁴¹ M.F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*, Poznań 2003.

⁴² D. Zapf, *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*, „International Journal of Manpower” 1999, t. 20, nr 1/2, s. 70–86.

⁴³ D. Zapf, C. Gross, *Conflict escalation and copying with workplace bullying: A replication and Extension*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, t. 10, nr 4, s. 497–522.

⁴⁴ D. Merezcz, op. cit., s. 7.

⁴⁵ D. Chappell, V. Di Martino, *Violence at work*, „Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety” 1999, t. 6, nr 1.

⁴⁶ S. Perrone, *Violence in the workplace*, „Australian Institute of Criminology Research and Public Policy Series” 1999, nr 22, s. 2–3.

tworzenie i rozpowszechnianie plotek czy też informacji spreparowanych. Badacze uwzględnili tu również – agresję fizyczną wobec przedmiotów należących do ofiary mobbingu, np. trzaskanie drzwiami, uderzanie pięścią w biurko, rzucanie przedmiotami, wandalizm oraz niszczenie własności pracownika, a także bojkotowanie, ostentacyjna cisza w obecności ofiary, ignorowanie oraz ukrywanie ważnych informacji przed ofiarą. Agnieszka Mościcka i D. Merez⁴⁷ do aktów przemocy dodają takie czynniki również, jak: śledzenie pracownika, molestowanie seksualne, dyskryminacja rasowa, a nawet śmierć.

Mobbing jest zjawiskiem ewoluującym. Najbardziej znany model mobbingu opracował Leymann⁴⁸, który wyróżnił cztery fazy. Pierwsza, w której następuje pierwotne wydarzenie krytyczne, czyli np. konflikt w miejscu pracy. W fazie drugiej dochodzi do stygmatyzacji, piętnowania i krzywdzenia ofiary poprzez kłamstwa, plotki, zniesławianie, krytykowanie i ignorowanie. Faza trzecia objawia się całkowitym odizolowaniem ofiary, co powoduje wystąpienie u niej objawów psychosomatycznych oraz długich zwolnień lekarskich. Spada odporność psychiczna i fizyczna, obniża się zawodowa skuteczność. W czwartej fazie dochodzi do wydalenia ofiary z pracy poprzez wypowiedzenie złożone przez pracodawcę lub samą ofiarę. W skrajnych sytuacjach może dojść do zachowań suicydalnych.

Mobbing w środowisku pracy powoduje u ofiar wiele dolegliwości somatycznych. Są to m.in.: bóle głowy, migreny, wymioty, wrzody żołądka, bezsenność i/lub zakłócenia snu, wzrost napięcia mięśniowego skutkujący bólami kręgosłupa, poronienia czy zaburzenia seksualne (w tym bezpłodność). Co istotne całkowitemu zaburzeniu ulega życie zawodowe i społeczne ofiary. Mobbingowani pracownicy wchodzą w konflikty interpersonalne, zmniejsza się ich produktywność⁴⁹. Zmienia się stosunek ofiary do przełożonych, ponieważ przyzwolenie ze strony kierownictwa na zachowania mobbingowe rodzi brak zaufania.

⁴⁷ A. Mościcka, D. Merez, Agresja w miejscu pracy – źródła, formy, grupy ryzyka, konsekwencje, „Medycyna Pracy” 2003, t. 54, nr 4, s. 361–368.

⁴⁸ H. Leymann, op. cit.

⁴⁹ M.L. Lanza, *Nurses as patient assault victim s: An update, synthesis and recommendations*, „Archives of psychiatric nursing” 1992, t. 6, nr 3, s. 163–171.

Podsumowanie

Kierunki psychologii stosowanej dotyczą niemalże wszystkich dziedzin życia, wspomagając prace różnych specjalistów. Bez psychologicznej wiedzy trudno zrozumieć własne zachowania oraz motywacje innych osób, zarówno te ze szczytów organizacyjnej drabiny, jak i współpracowników. Ponadto bez psychologii nie jest łatwo również poznać i zrozumieć prawidłowości zachowań organizacyjnych, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych. W artykule podjęto próbę wskazania psychospołecznych dysfunkcji zachowań organizacyjnych oraz psychologii jako nauki wspierającej każdego członka organizacji i wspomagającej działania organizacyjne. Dorobek psychologii, mnogość koncepcji i nurtów umożliwiają bowiem interpretowanie zjawisk i otaczającej rzeczywistości. Badania empiryczne oraz nowe koncepcje teoretyczne umożliwiają poznanie ludzi i relacji interpersonalnych, tym samym zapobieganie patologicznym zachowaniom organizacyjnym.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Antonovsky A., *Poczucie koherencji jako determinanta zdrowia*, [w:] *Psychologia zdrowia*, I. Haszen-Niejodek, H. Sęk (red.), Warszawa 1997.
- Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować?*, Warszawa 2005.
- Antonovsky A., *The sense of coherence as a determinant of health*, [w:] *Behavioral health: A handbook of health enhancement and disease prevention*, J.D. Matarazoo, N. Miller (red.), New York 1984.
- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009.
- Cenin W., *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, [w:] *Psychologia sukcesu*, S. Witkowski (red.), Warszawa 1994.
- Chappell D., Di Martino V., *Violence at work*, „Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety” 1999, t. 6, nr 1.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003.
- Durniat K., *Mobbing jako patologia społeczna*, [w:] *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*, J. Klebaniuk (red.), Wrocław 2006.
- Harvard Business Press, *Zarządzanie stresem*, Gliwice 2008.
- Diener, E., Oishi, S., Lucas, R.E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425
- Hirigoyen M.F., *Molestowanie w pracy*, Poznań 2003.
- Hobfoll S.E., *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, „American Psychologist” 1989, 44, s. 513–524.
- Hobfoll S.E., *Teoria zachowania zasobów i jej implikacje dla problematyki stresu, zdrowia i odporności*, [w:], *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla – polskie doświadczenia*, E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.), Łódź 2012.
- Holmes T.H., Rahe R.H., *The social readjustment rating scale*, „Journal of Psychosomatic Research” 1967, t. 11, nr 2, 213–218.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Warszawa 2008.
- Kozak S., *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Warszawa 2009.

- Lanza M.L., *Nurses as patient assault victims: An update, synthesis and recommendations*, „Archives of psychiatric nursing” 1992, t. 6, nr 3, s. 163–171.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, appraisal, and coping*, New York 1984.
- Leymann H., *Mobbing and psychological terror at workplaces*, „Violence Vict” 1990, t. 5, nr 2, s. 119–125.
- Łosiak W., *Psychologia stresu*, Warszawa 2008.
- Maslach C., Leiter. M., *Pokonać wypalenie zawodowe: Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Warszawa 2010.
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2005.
- Mościcka A., Merecz D., *Agresja w miejscu pracy – źródła, formy, grupy ryzyka, konsekwencje*, „Medycyna Pracy” 2003, t. 54, nr 4, s. 361–368.
- Nixon A.E., Mazzola J.J., Bauer J., Krueger J.R., Spector P.E., *Can work make you sick? A metaanalysis of the relationships between Job stressors and physical symptoms*, „Work and Stress” 2011, t. 25, nr 1, s.1–22.
- Perrone S., *Violence in the workplace*, „Australian Institute of Criminology Research and Public Policy Series” 1999, nr 22, s. 2–3.
- Pines A., Aronson E., *Career burnout: Causes and cures*, New York 1988.
- Pines A.M., *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Warszawa 2000.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002.
- Selye H., *Stress without distress*, New York 1975.
- Sęk H., *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, H. Sęk (red.), Warszawa 2000.
- Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., *CISS kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych*, Warszawa 2007.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005.
- Wallis T., Herden T., Haverich A., et al. *Influence of scaffold thickness and scaffold composition on bioartificial graft survival*, „Biomaterials” 2003, t. 24, nr 7, s. 1233–1239.
- Zapf D., Gross C., *Conflict escalation and copying with workplace bullying: Areplication and Extension*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2001, t. 10, nr 4, s. 497–522.

Zapf D., Organizational, work group related and personal causes of mobbing /bullying at work, „International Journal of Manpower” 1999, t. 20, nr 1/2, s. 70–86.

Źródła internetowe

Stress Audits, employment-studies.co.uk, [dostęp: 04.12.2013].

Biogram

Renata Socha – doktor nauk społecznych; profesor Oświaty; psycholog; pedagog; pedagog specjalny; terapeuta EEG – Biofeedback; terapeuta Snoezelen. Ekspert Ministerstwa Edukacji Narodowej ds. awansu zawodowego nauczycieli. Autorka publikacji dotyczących m.in. psychologii pracy, kultury organizacyjnej i wyzwań edukacyjnych. Wykładowca na kierunku Psychologia. Członek Polskiego Towarzystwa Psychologicznego i Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego.

Paweł Kuczma

ORCID: 0000-0003-1443-4742

Uniwersytet Zielonogórski

Partycypacja pracownicza jako element procesu zarządzania przedsiębiorstwem w prawie Unii Europejskiej

Abstrakt

Współcześnie zarządzanie przedsiębiorstwem staje się coraz bardziej skomplikowane nie tylko z uwagi na mnogość podejmowanych decyzji wobec procesu organizowania i kierowania zasobami ludzkimi, ale także z uwagi na konieczność włączenia w ten proces pracowników. Z tego względu w wielu wypadkach można nawet mówić o współzarządzaniu zasobami ludzkimi. Proces włączania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem wynika z licznych regulacji prawnych – zarówno z przepisów prawa europejskiego, jak i prawa krajowego; w tym drugim wypadku raczej z przepisów ustawowych niż konstytucyjnych. Należy jednak pamiętać, że proces ten, acz coraz powszechniejszy, ma jednak ograniczone znaczenie w procesie decyzyjnym. Rola pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie jest kluczowa; pracownicy stanowią jednak ogniwo – tyle że słabsze – procesu zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie genezy partycypacji pracowniczej w Unii Europejskiej, wykazanie, że proces ten ma zakorzenienie i źródło przede wszystkim w przepisach prawa europejskiego oraz przedstawienie najważniejszych aktów prawa europejskiego odnoszących się do procesu opiniowania i konsultowania z pracownikami w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: partycypacja, informowanie, konsultowanie, Unia Europejska, pracownik

Employee participation as an element of the enterprise management process in the European Union law

Abstract

Nowadays, business management is becoming more and more complicated not only because of the multitude of decisions made in relation to the process of organizing and managing human resources, but also because of the need to involve employees in this process. For this reason, in many cases, one can even speak of co-management of human resources. The process of involving employees in the management of the company results from numerous legal regulations – both from the provisions of European law and national law; in the latter case, statutory rather than constitutional provisions. However, it should be remembered that this process, although becoming more common, is of limited importance in the decision-making process. The role of employees in the management of a business is not crucial; Employees, however, are a link – albeit a weaker one – in the management process. The aim of this article is to present the genesis of employee participation in the European Union, to demonstrate that this process is rooted and rooted primarily in the provisions of European law, and to present the most important acts of European law relating to the process of giving opinions and consulting with employees in enterprises.

Key words: participation, information, consultation, European Union, employee

Wprowadzenie

Współcześnie zarządzanie przedsiębiorstwem staje się coraz bardziej skomplikowane nie tylko z uwagi na mnogość podejmowanych decyzji wobec procesu organizowania i kierowania zasobami ludzkimi, ale także z uwagi na konieczność włączenia w ten proces pracowników. Z tego względu w wielu wypadkach można nawet mówić o współzarządzaniu zasobami ludzkimi. Idea wprowadzania takiego mechanizmu zarządzania wynika z faktu, że podmioty współdecydujące bardziej identyfikują się z podjętymi decyzjami, są im wierne i je wspierają. Poprzez włączenie pracowników w proces decyzyjny dochodzi do łagodzeniem oporu wobec wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie wskutek dwukierunkowej wymiany informacji na temat przyczyn i skutków planowanych zmian poprzez zadawanie pytań przez pracowników i uzyskiwanie informacji zwrotnych¹. Ponadto „partycypacja pracownicza bezpośrednio ułatwia doskonalenie organizacji także w ten sposób, że dzięki delegowaniu uprawnień pozwala na rozwiązywanie problemów u źródła, w miejscu ich powstawania. Przynosi to liczne korzyści, takie jak szybsze rozwiązanie problemu, rozwiązanie lepsze jakościowo dzięki wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy pracownika, doskonalenie kompetencji pracownika,

¹ D.R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York 1990.

który poprzez samodzielne rozwiązywanie problemów zdobywa unikatowe umiejętności, a także odciążenie kierowników od podejmowania decyzji operacyjnych, dzięki czemu mogą skupić się na kwestiach o charakterze strategicznym². Jak widać, partycypacja pracownicza stanowi pozytywne i pożądane zjawisko.

Proces włączania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem wynika z licznych regulacji prawnych – zarówno z przepisów prawa europejskiego, jak i prawa krajowego; w tym drugim wypadku raczej z przepisów ustawowych niż konstytucyjnych³. Należy jednak pamiętać, że proces ten, acz coraz powszechniejszy, ma jednak ograniczone znaczenie w procesie decyzyjnym. Rola pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie jest kluczowa; pracownicy stanowią jednak ogniwo – tyle że słabsze – procesu zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie genezy partycypacji pracowniczej w Unii Europejskiej, wykazanie, że proces ten ma zakorzenie i źródło przede wszystkim w przepisach prawa europejskiego oraz przedstawienie najważniejszych aktów prawa europejskiego odnoszących się do procesu opiniowania i konsultowania z pracownikami w przedsiębiorstwach.

Istota partycypacji pracowniczej

Partycypacja pracownicza jest terminem, który jest niejednolicie definiowany w nauce prawa. Wynika to przede wszystkim z braku definicji legalnej tej instytucji, ale też odmiennych koncepcji wyznawanych przez twórców definicji, odmiennych kryteriów stosowanych przy próbach przybliżenia tego zjawiska czy okresu, w którym formułowano definicje⁴. W szerokim znaczeniu partycypacja pracownicza obejmuje układy zbiorowe, wspólne konsultacje oraz współdecydowanie⁵, czasami też zjawisko to definiuje

² A. Ignyś, *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednio partycypacja pracownicza*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 357, s. 28.

³ K. Skurupińska-Cieślak, *Partycypacja pracownicza w krajach UE – analiza porównawcza*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2021, t. 120, s. 222.

⁴ Zob. P. Kuczma, *Prawa pracownicze*, [w:] *Realizacja i ochrona konstytucyjnych praw i wolności jednostki w polskim porządku prawnym*, M. Jabłoński (red.), Wrocław 2014, s. 572. Inaczej, doszukując się konstytucyjnych podstaw dla partycypacji pracowniczej, P. Kapusta, J. Michalska, *Partycypacja pracownicza*, [w:] *Aktualne wyzwania demokracji partycypacyjnej w Polsce i na świecie*, P. Kuczma (red.), Polkowice 2017, s. 57.

⁵ J. Meisner, *Mitbestimmung w RFN*, Katowice 1988, s. 8.

się jako każde włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji⁶. Z kolei według Jerzego Wrątnego: „przez partycypację pracowniczą rozumiemy zapewnienie pracownikom poprzez zastosowanie różnego rodzaju rozwiązań wpływu na przebieg procesów decyzyjnych w zakładzie pracy. Tym samym ulega uszczupleniu prawo pracodawcy – przedsiębiorcy do wyłączności w zarządzaniu zakładem pracy wynikające z takich cech gospodarki rynkowej, jak wolność działalności gospodarczej i własność prywatna”⁷.

Niektórzy autorzy źródeł zasady partycypacji pracowniczej poszukują w społecznym obliczu gospodarki rynkowej, jak definiuje ją polska ustawa zasadnicza z 1997 r., tj. z takimi jej cechami, jak solidarność, dialog i współpraca partnerów społecznych (art. 20 Konstytucji RP)⁸. Inni z kolei szukają podstaw jej obowiązywania także w zasadzie społeczeństwa obywatelskiego podnosząc, że dopiero łączne ujęcie zasady społecznej gospodarki rynkowej oraz zasady społeczeństwa obywatelskiego pozwala na wyprowadzenie wniosku o wspieraniu przez ustawodawcę uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem (zakładem pracy)⁹.

Powyższe twierdzenia stanowią próby odnalezienia konstytucyjnej podstawy obowiązywania zasady partycypacji społecznej. Jednak poszukiwanie podstaw konstytucyjnych tej zasady pośród konstytucyjnych zasadach ustroju RP jest dość ryzykowne. Można wręcz stwierdzić, że z konstytucyjnych zasad sformułowanych w sposób bardzo ogólny, każdy może znaleźć uzasadnienie swojej teorii i koncepcji. Tymczasem, jak trafnie i obrazowo podnosi K. Complak charakteryzując art. 20 Konstytucji: „rzadko spotyka się przepis, który reguluje tak pokrętnie i bałamutnie swój przedmiot”, dodając, że: „pojęcie społecznej gospodarki rynkowej nie jest bezpośrednio wysłowne nawet w niemieckiej ustawie zasadniczej, a więc w kraju, z którym łączy się powstanie tej idei. Jest ona tam przedmiotem poważnych sporów”¹⁰.

⁶ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 188.

⁷ J. Wrątny, *Założenia a rzeczywistość partycypacji pracowniczej w Polsce. Czy przetrwają rady pracowników?*, [w:] *Prawo pracy i prawo socjalne. Teraźniejszość i przyszłość. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Herbertowi Szurgaczowi*, R. Babińska-Górecka, A. Przybyłowicz, K. Stopka, A. Tomanek (red.), Wrocław 2012, s. 237.

⁸ Ibidem, s. 237.

⁹ P. Kapusta, J. Michalska, op. cit., s. 56–57.

¹⁰ K. Complak, *Art. 20*, [w:] *Komentarz. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, M. Haczowska (red.), Warszawa 2014, s. 34.

Ponadto wydaje się, że zasada dialogu i współpracy partnerów społecznych ma wyłącznie wymiar horyzontalny a nie wertykalny. Dialog społeczny w rozumieniu przepisu konstytucyjnego odnosi się do „mniej lub bardziej sformalizowanych sposobów wymiany informacji i prezentacji stanowisk między obywatelami i władzą publiczną”¹¹. Instytucjonalnym wyrazem idei komunikacji społecznej jest obecnie Rada Dialogu Społecznego¹², która stanowi forum trójstronnej współpracy strony reprezentującej osoby wykonujące pracę zarobkową, strony pracodawców oraz strony rządowej¹³. Z pewnością jednak w ramach dialogu społecznego mieści się udział reprezentantów pracowników. Zasada ta może stanowić jedynie błady refleks dla ustawowych uregulowań kwestii partycypacji pracowniczej. Z pewnością stanowi pewną wytyczną dla ustawodawcy zwykłego, który nadaje zasadzie partycypacji pracowniczej horyzontalne znaczenie. To ustawy nadają bowiem tej instytucji określony kształt i treść. Brak bezpośredniego konstytucyjnego oparcia zasady partycypacji pracowniczej w konstytucji nie podważa jednak ani znaczenia tej zasady w procesie zarządzania, ani nie denominuje wartości tej zasady w prawie pracy.

Źródeł partycypacji pracowniczej należy się jednak doszukiwać przede wszystkim w prawie europejskim. To tam zostały uchwalone przepisy o randze traktatowej odnoszące się do dialogu społecznego, ale przede wszystkim przyjęte dyrektywy, które kreowały instytucje partycypacji pracowniczej. Z uwagi na charakter dyrektyw jako środka służącego harmonizacji ustawodawstw Państw Członkowskich (art. 115 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej; TfUE) rozwiązania partycypacyjne upowszechniły się w Europie i stały się podstawą dla dalszego wzmocnienia procesu partycypacyjnego w przepisach krajowych. W ramach Komisji należy dostrzec aktywną działalność Komisji Zatrudnienia i Spraw Socjalnych. We wzmocnienie procesu partycypacji pracowniczej w UE aktywnie włącza się również Parlament Europejski, poprzez niewiążące rezolucje.

¹¹ K. Strzyczkowski, *Konstytucyjna zasada społecznej gospodarki rynkowej jako podstawa tworzenia i stosowania prawa*, [w:] *Zasady ustroju społecznego i gospodarczego w procesie stosowania Konstytucji*, C. Kosikowski (red.), Warszawa 2005, s. 33–34.

¹² Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240 z późn. zm.).

¹³ Na wertykalny charakter tej zasady zwraca też uwagę K. Complak pisząc o równouprawnieniu wszystkich sił działających w ramach społecznej gospodarki rynkowej, zwłaszcza pracodawców, pracobiorców i władz publicznych (państwowych i samorządowych). Zob. K. Complak, *Normy pierwszego rozdziału Konstytucji RP*, Wrocław 2007, s. 107–108.

Partycypacja pracownicza w prawie europejskim

Prawo pracowników do otrzymywania informacji, wyrażania opinii w drodze konsultacji i do uczestnictwa stanowi jeden z głównych tematów debaty europejskiej od czasu przyjęcia przez Radę w 1974 r. pierwszego programu działań społecznych. We Wspólnotowej karcie socjalnych praw podstawowych pracowników (karcie socjalnej) z 1989 r. podnoszono konieczność wspierania uczestnictwa pracowników. Niestety postulaty Komisji w tym zakresie nie spotykały się z pozytywnym przyjęciem i często napotykały opór¹⁴. Podstawę prawną prawodawstwa Wspólnoty dotyczącego prawa pracowników do otrzymywania informacji i wyrażania opinii w drodze konsultacji zapewniono dopiero wówczas, gdy wraz z wejściem w życie traktatu z Amsterdamu do tekstu Traktatu WE¹⁵ włączono Porozumienie w sprawie polityki społecznej¹⁶.

Na poziomie prawa europejskiego w prawie pierwotnym można odnaleźć przepisy nawiązujące do dialogu pomiędzy partnerami społecznymi. Przede wszystkim Unia ma za zadanie włączać się w proces dialogu społecznego (art. 152 TfUE), wpierać oraz uzupełniać działania Państw Członkowskich w dziedzinie informacji i konsultacji z pracownikami (art. 153 ust. 1 lit. e TfUE). Z kolei zadaniem Komisji jest popieranie konsultacji między partnerami społecznymi na poziomie Unii i podejmowanie wszelkich właściwych środków w celu ułatwienia ich dialogu, zapewniając stronom zrównoważone wsparcie (art. 154 TfUE). Dialog ten może prowadzić do nawiązania stosunków umownych, w tym umów zbiorowych (art. 155 ust. 1 TfUE). Przepisy te mają wymiar głównie wertykalny.

¹⁴ M. Schmid-Drüner, *Prawo pracowników do otrzymywania informacji, wyrażania opinii w drodze konsultacji oraz do uczestnictwa*, Parlament Europejski, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT\(2013\)051006_PL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT(2013)051006_PL.pdf), [dostęp: 21.10.2023].

¹⁵ Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r. (Dz. Urz. 2007/C 306/02).

¹⁶ M. Schmid-Drüner, *Prawo pracowników do otrzymywania informacji, wyrażania opinii w drodze konsultacji oraz do uczestnictwa*, Parlament Europejski, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT\(2013\)051006_PL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT(2013)051006_PL.pdf), [dostęp: 21.10.2023].

Z perspektywy partycypacji pracowniczej większe znaczenie praktyczne będą mieć jednak przepisy prawa wtórnego, które precyzują traktatowe założenia i ogóle przepisy odnoszące się do informowania i konsultowania.

Dyrektywy odnoszące się do kwestii związanych z wynikami gospodarczymi i kondycją finansową przedsiębiorstwa oraz planami rozwoju w przyszłości, które mogłyby mieć wpływ na zatrudnienie

Dyrektywa Rady 75/129/EWG z dnia 17 lutego 1975 r. dotycząca zwolnień grupowych, zmieniona dyrektywami Rady 92/56/EWG i 98/59/WE

Zgodnie z tymi przepisami w przypadku, gdy pracodawca ma zamiar dokonać zwolnień grupowych, jest on zobowiązany, we właściwym czasie, do przeprowadzenia konsultacji z przedstawicielami pracowników w celu osiągnięcia porozumienia. Takie konsultacje obejmują przynajmniej sposoby i możliwości uniknięcia zwolnień grupowych lub ograniczenia liczby dotkniętych nim pracowników, jak również możliwości złagodzenia ich konsekwencji poprzez wykorzystanie towarzyszących im środków socjalnych, mających na celu, m.in. pomoc w przeszerogowaniu lub przekwalifikowaniem zwalnianych pracowników. Aby umożliwić przedstawicielom pracowników przedstawienie konstruktywnych propozycji, pracodawca, we właściwym czasie w trakcie trwania konsultacji, zobowiązany jest do: 1) dostarczenia im wszystkich istotnych informacji; 2) notyfikowania im, w każdym przypadku, na piśmie: a) przyczyn zamierzonego zwolnienia; b) liczby kategorii pracowników przewidzianych do zwolnienia; c) liczby i kategorii pracowników zwykle zatrudnionych; d) okres, w którym przewidywane są zwolnienia; e) przewidziane kryteria selekcji pracowników, którzy mają zostać zwolnieni o ile ustawodawstwo i/lub praktyka krajowa dają taką możliwość pracodawcy; f) przewidzianą metodę obliczeń odszkodowań za zwolnienia, niewynikającą z prawodawstwa i/lub praktyki krajowej.

Dyrektywa Rady 2001/23/WE z dnia 12 marca 2001 r. dotycząca ochrony praw pracowniczych

Stanowi ona konsolidację dyrektywy 77/187/EWG oraz 98/50/WE i określa prawa pracowników w całej UE w przypadku przejęcia przedsiębiorstwa lub zakładu, w którym pracują, a także obowiązki zbywających i przejmujących. Zgodnie z treścią dyrektywy przedstawiciele muszą być konsultowani przed podjęciem kroków w odniesieniu do pracowników. Natomiast poprzedni i nowy pracodawca muszą w stosownym czasie poinformować pracowników lub ich przedstawicieli o: 1) terminie lub proponowanym terminie przejęcia; 2) powodach przejęcia; 3) prawnych, ekonomicznych i socjalnych

skutkach przejścia dla pracowników; 4) wszystkich środkach przewidzianych w odniesieniu do pracowników.

Jeżeli w danym kraju UE istnieje komisja rozjemcza, te informacje i konsultacje mogą być ograniczone do przypadków, gdy przejście jest niekorzystne dla znaczącej liczby pracowników.

Dyrektywa 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego I Rady z dnia 11 marca 2002 r. ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej

Celem niniejszej dyrektywy było uchwalenie ogólnych ram ustanawiających minimalne wymagania w zakresie prawa do informacji i konsultacji z pracownikami w przedsiębiorstwach oraz zakładach we Wspólnocie. Zgodnie z definicjami zastosowanymi w tej dyrektywie „informowanie” oznacza przekazywanie przedstawicielom pracowników przez pracodawcę danych w celu umożliwienia im zaznajomienia się z przedmiotem sprawy i zbadania jej; z kolei „przeprowadzanie konsultacji” oznacza wymianę poglądów oraz nawiązanie dialogu między przedstawicielami pracowników a pracodawcą.

Informowanie i przeprowadzanie konsultacji obejmuje: a) informowanie na temat ostatniego i prawdopodobnego rozwoju działalności przedsiębiorstwa lub zakładu oraz ich sytuacji ekonomicznej; b) informowanie i przeprowadzanie konsultacji na temat sytuacji, struktury i prawdopodobnego rozwoju zatrudnienia w przedsiębiorstwie lub zakładzie oraz przewidywanych środków, w szczególności, w przypadku gdy istnieje zagrożenie zatrudnienia; c) informowanie i przeprowadzanie konsultacji w sprawie decyzji, które prawdopodobnie będą prowadziły do istotnych zmian w organizacji pracy lub w stosunkach umownych.

Informacja powinna być przedstawiana w takim czasie, w taki sposób i w takiej treści, jakie są właściwe, aby umożliwić, w szczególności przedstawicielom pracowników, przeprowadzenie odpowiednich badań i w miarę potrzeb przygotowanie się do konsultacji.

Konsultacja ma miejsce: a) o ile zapewnione zostanie, że czas, metoda i jej przedmiot są właściwe; b) na odpowiednim poziomie kierowniczym i przedstawicielskim, w zależności od przedmiotu dyskusji; c) na podstawie informacji dostarczonej przez pracodawcę, zgodnie z art. 2 lit. f oraz opinii, do której sformułowania uprawnieni są przedstawiciele pracowników; d) w taki sposób, by umożliwić przedstawicielom pracowników spotkanie z pracodawcą i uzyskanie odpowiedzi oraz uzasadnienia tej odpowiedzi odnośnie do jakiegokolwiek opinii, którą mogą przedstawić przedstawiciele pracowników;

e) w celu osiągnięcia porozumienia w sprawie decyzji pozostających w zakresie pewnych kompetencji pracodawcy.

„Powyższe trzy dyrektywy zostały poddane przez Komisję kontroli sprawności, w wyniku której w lipcu 2013 r. Komisja uznała, że są one ogólnie odpowiednie do założonego celu, a korzyści z nich płynące przewyższają koszty, oraz że wciąż występują luki, zwłaszcza w odniesieniu do ich stosowania w przypadku pracowników służby cywilnej, marynarzy i MŚP¹⁷, a niektóre definicje wymagają dalszego zbadania i omówienia (SWD(2013)0293)”¹⁸.

Dyrektywy dotyczące praw pracowników do otrzymywania informacji i wyrażania opinii w drodze konsultacji w sytuacjach o kontekście międzynarodowym

Dyrektywa Rady 94/45/WE z dnia 22 września 1994 roku

Pierwszą dyrektywą z tej grupy była dyrektywa Rady 94/45/WE z dnia 22 września 1994 r. w sprawie ustanowienia Europejskiej Rady Zakładowej lub trybu informowania i konsultowania pracowników w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym (zmieniona dyrektywą 2009/38/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia europejskiej rady zakładowej). Jej celem było wzmocnienie prawa do informowania i konsultowania pracowników przedsiębiorstw lub grup przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym. W tym celu ustanowiono w każdym przedsiębiorstwie i grupie przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym Europejską Radę Zakładową lub inny tryb informowania oraz konsultowania pracowników, w celu informowania i konsultowania pracowników zgodnie z warunkami, trybem i skutkami określonymi w niniejszej dyrektywie. Za „przedsiębiorstwo o zasięgu wspólnotowym” uznano przedsiębiorstwo zatrudniające co najmniej 1000 pracowników w Państwach Członkowskich oraz co najmniej 150 pracowników w każdym z przynajmniej dwóch Państw Członkowskich (art. 2 ust. 1 lit. 2). W celu powołania Europejskiej Rady Zakładowej (ERZ) centralne kierownictwo podejmowało negocjacje w sprawie utworzenia ERZ lub ustanowienia trybu informowania i konsultowania pracowników, tworząc specjalny zespół negocjacyjny. Zadaniem tego zespołu było ustalenie zakresu działania, składu, obowiązków oraz

¹⁷ Mikroprzedsiębiorstwo, małe lub średnie przedsiębiorstwo.

¹⁸ M. Schmid-Drüner, *Prawo pracowników do otrzymywania informacji, wyrażania opinii w drodze konsultacji oraz do uczestnictwa*, Parlament Europejski, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT\(2013\)051006_PL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT(2013)051006_PL.pdf), [dostęp: 21.10.2023], s. 3.

kadencji ERZ bądź sposobu stosowania trybu informowania i konsultowania pracowników.

Dyrektywa 2004/25/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie ofert przejęcia

Na mocy tej dyrektywy od zarządu spółki będącej przedmiotem oferty powinno się m.in. wymagać opublikowania dokumentu przedstawiającego jego opinię o ofercie i podstawy takiej opinii, łącznie z jego opinią na temat skutków, jakie przyjęcie oferty będzie miało dla całości interesów spółki, a w szczególności dla kwestii zatrudnienia. Zgodnie z brzmieniem dyrektywy pracownikom zainteresowanych przedsiębiorstw lub ich przedstawicielom należy umożliwić wyrażenie opinii na temat przewidywanych skutków takiej oferty dla zatrudnienia. Posiadacze papierów wartościowych spółki będącej przedmiotem oferty muszą mieć wystarczający czas i informacje, które pozwolą im na podjęcie uzasadnionej okolicznościami decyzji w sprawie oferty; jeżeli zarząd spółki będącej przedmiotem oferty doradza posiadaczom papierów wartościowych, musi im przedstawić swoją opinię o skutkach, jakie dojście oferty przejęcia do skutku będzie miało na zatrudnienie, warunki zatrudnienia i rozmieszczenie miejsc działalności spółki. Zarząd spółki będącej przedmiotem oferty opracowuje i podaje do wiadomości publicznej dokument prezentujący jego opinię o ofercie i podstawy takiej opinii, łącznie z oceną wpływu dojścia oferty do skutku na interesy spółki, a w szczególności na zatrudnienie oraz z oceną planów strategicznych oferenta względem spółki będącej przedmiotem oferty i ich prawdopodobnych reperkusji w odniesieniu do zatrudnienia i lokalizacji miejsc prowadzenia przez spółkę działalności. Jednocześnie zarząd spółki będącej przedmiotem oferty przedstawia tę opinię przedstawicielom swych pracowników lub, gdy nie ma takich przedstawicieli, samym pracownikom. Jeśli zarząd spółki będącej przedmiotem oferty otrzyma w odpowiednim czasie oddzielną opinię od przedstawicieli jego pracowników w sprawie skutków oferty dla zatrudnienia, ta opinia zostanie załączona do dokumentu.

Na podstawie **dyrektywy 2011/35/UE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 kwietnia 2011 r. dotycząca łączenia się spółek akcyjnych** pracownicy łączących się przedsiębiorstw są chronieni w takim samym zakresie, jaki ustalono w dyrektywie dotyczącej przejęcia przedsiębiorstw.

Dyrektywy określające zasady, które mają zastosowanie w sytuacjach o kontekście międzynarodowym, i które przyznają częściowe prawa do udziału w podejmowaniu decyzji

Dyrektywa Rady 2001/86/WE z dnia 8 października 2001 r. uzupełniająca statut spółki europejskiej

Celem tej dyrektywy było przyjęcie specjalnych przepisów, zwłaszcza w zakresie uczestnictwa pracowników, zmierzających do zapewnienia, że ustanowienie spółki europejskiej (dalej: SE) nie pociągnie za sobą zniknięcia lub ograniczenia uczestnictwa pracowników, istniejącego w spółkach uczestniczących w powstaniu SE. Dyrektywa ta wprowadza definicję „uczestnictwa pracowników”, „informowania”, „konsultowania” oraz „partycypacji”.

Właściwe organy spółek uczestniczących oraz specjalny zespół negocjacyjny (reprezentujący pracowników spółek uczestniczących oraz danych spółek zależnych i oddziałów) negocjują w duchu współpracy w celu osiągnięcia układu w sprawie mechanizmów uczestnictwa pracowników w ramach SE.

Układ określa: a) zakres układu; b) skład, liczbę członków i podział miejsc w organie przedstawicielskim, który będzie partnerem w dyskusji z właściwym organem SE w związku z uzgodnieniami warunków informowania pracowników i konsultowania z pracownikami SE oraz jej spółkami zależnymi i oddziałami; c) funkcje i procedurę informowania oraz konsultowania organu przedstawicielskiego; d) częstotliwość spotkań organu przedstawicielskiego; e) środki finansowe i materialne, które zostaną przyznane organowi przedstawicielskiemu; f) uzgodnienia w zakresie stosowania tych procedur, jeżeli podczas negocjacji strony zadecydują o ustanowieniu jednej lub więcej procedur informowania i konsultowania zamiast organu przedstawicielskiego; g) treść tych układów, jeżeli w trakcie negocjacji strony zdecydują o ustanowieniu uzgodnień dotyczących partycypacji, włączając w to liczbę członków organu zarządzającego lub organu nadzorczego SE, do których wyboru, desygnowania, rekomendowania lub sprzeciwienia się wyborowi są upoważnieni pracownicy oraz procedury wyboru, desygnowania, rekomendowania lub sprzeciwiania się wyborowi członków przez pracowników oraz ich prawa; h) datę wejścia w życie układu i okres jego obowiązywania, przypadki, w których układ powinien być ponownie negocjowany oraz procedury takiej ponownej negocjacji.

Dyrektywa Rady 2003/72/WE z dnia 22 lipca 2003 r. uzupełniająca statut spółdzielni europejskiej

Dyrektywa reguluje zaangażowanie pracowników w odniesieniu do spółdzielni europejskich (dalej: SCE). Aby wspierać wspólnotowe cele społeczne, muszą zostać przyjęte specjalne przepisy, zwłaszcza w zakresie zaangażowania pracowników, zmierzające do zapewnienia, że ustanowienie SCE nie pociągnie za sobą zniesienia lub ograniczenia zaangażowania pracowników istniejącego w ramach podmiotów uczestniczących w tworzeniu SCE. W tym celu w każdej SCE należy zawrzeć porozumienie o zaangażowaniu pracowników. Jeżeli organy zarządzające lub administrujące uczestniczących osób

prawnych planują utworzenie SCE, powinny jak najszybciej podjąć konieczne kroki, włącznie z udostępnieniem informacji o danych identyfikacyjnych uczestniczących osób prawnych i zainteresowanych spółek zależnych lub zainteresowanych zakładów, oraz o liczbie ich pracowników, w celu rozpoczęcia negocjacji z przedstawicielami pracowników osób prawnych w sprawie zawarcia porozumienia o zaangażowaniu pracowników SCE. W tym celu tworzy się specjalny zespół negocjacyjny, reprezentujący pracowników uczestniczących osób prawnych, jak również zainteresowanych spółek zależnych lub zainteresowanych zakładów. Elementy treści porozumienia są identyczne z tymi, które wymaga się od treści układu, o którym stanowi dyrektywa Rady 2001/86/WE.

Dyrektywa ta wprowadza również definicję „zaangażowania pracowników”, „informowania”, „konsultowania” oraz „uczestnictwa”.

Należy wspomnieć jeszcze o **dyrektywie 2005/56/WE** Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 października 2005 r. w sprawie transgranicznego łączenia się spółek kapitałowych, która, podobnie jak powyższe akty prawne, zawiera zasady określania uczestnictwa pracowników, mające zastosowanie w połączonej spółce.

Udział innych instytucji UE w procesie kreacji przepisów dotyczących partycypacji pracowniczej

Trybunał Sprawiedliwości Wspólnot Europejskich w orzeczeniu z dnia 8 czerwca 1994 r., ustanowił zasadę, że państwa członkowskie, których systemy proceduralne i instytucjonalne wykazują niedostatki, zobowiązane są do wprowadzenia odpowiednich przepisów statutowych ustanawiających właściwe procedury odwoławczego postępowania administracyjnego i sądowego, a także odpowiednie, skuteczne, proporcjonalne oraz odstraszające sankcje wobec pracodawców, którzy nie wykonują spoczywającego na nich obowiązku informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami.

Natomiast Parlament Europejski wielokrotnie w swoim rezolucjach, które nie stanowią aktu prawnego o mocy wiążącej, podejmował problematykę partycypacji pracowniczej. W rezolucji z dnia 19 lutego 2009 r.¹⁹ zwrócił

¹⁹ Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie stosowania dyrektywy 2002/14/WE ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (2008/2246(INI)) (2010/C 76 E/03).

uwagę, że środki transpozycji przyjęte przez państwa członkowskie muszą zagwarantować, że prawo przedstawicieli pracowników do informacji i konsultacji pozostaje prawem automatycznym, zgodnie z prawidłową wykładnią dyrektywy 2002/14/WE; ponadto wystosował apel, aby zakres wspomnianej dyrektywy rozciągnąć na sektor publiczny wskazując, że należy zagwarantować przedstawicielom pracowników administracji państwowej i przedsiębiorstw sektora państwowego oraz finansowego takie same prawa do informowania i konsultacji, jakie przysługują pozostałym pracownikom. W rezolucji tej Parlament Europejski dostrzegł, że proces transpozycji przepisów dyrektywy dotyczących informowania i konsultacji pracowników nie przebiega właściwie we wszystkich państwach. W kolejnych, licznych rezolucjach²⁰ Parlament Europejski wielokrotnie podkreślał prowadzenie właściwego dialogu społecznego oraz potrzebę większego zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa. Dobrym podsumowaniem starań Parlamentu Europejskiego we wzmocnienie procesu partycypacji pracowniczej jest rezolucja **Parlamentu Europejskiego z dnia 16 grudnia 2021 r. w sprawie demokracji w miejscu pracy: europejskie ramy praw pracowników do partycypacji i przegląd dyrektywy w sprawie europejskiej rady zakładowej (2021/2005(INI))**, w której wskazano, że „partnerstwo społeczne i rokowania zbiorowe między przedstawicielami pracowników i pracodawców na szczeblu krajowym oraz dialog społeczny na szczeblu unijnym to kluczowe elementy europejskiego modelu społecznego, w którym różnorodna i zrównoważona pod kątem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym przyszłość jest zbudowana na wspólnym dziedzictwie dialogu społecznego, partycypacji pracowników, rokowań zbiorowych, obecności przedstawicieli pracowników w zarządach przedsiębiorstw i przedstawicielstwa pracowników w sprawach bezpieczeństwa i higieny pracy oraz na stosunkach trójstronnych”.

²⁰ Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 stycznia 2017 r. w sprawie europejskiego filaru praw socjalnych (2016/2095(INI)); Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 22 października 2020 r. w sprawie politycznych strategii społecznych i na rzecz zatrudnienia w strefie euro w 2020 r. (2020/2079(INI)); Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie silnej Europy socjalnej na rzecz sprawiedliwej transformacji (2020/2084(INI)); Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie zrównoważonego ładu korporacyjnego (2020/2137(INI)); Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 10 marca 2021 r. zawierające zalecenia dla Komisji dotyczące należytej staranności i odpowiedzialności przedsiębiorstw (2020/2129(INL)).

Zamiast zakończenia

Z badań opublikowanych w 2020 r.²¹ wynika, że oficjalna struktura reprezentacji pracowników, takich jak rada zakładowa lub delegacja związkowa istnieje w 29% przedsiębiorstw w UE. Większe przedsiębiorstwa znacznie częściej posiadają strukturę reprezentacji pracowniczej (76%) niż średnie (51%) lub małe przedsiębiorstwa (23%). Ogólnie struktury reprezentacji pracowników są najczęściej spotykane w Rumunii (56%) i Finlandii (55%), a najrzadziej w Grecji (2%) i na Łotwie (4%). Mniej niż jedna trzecia firm w UE (31%) ułatwiała w 2019 r. uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji organizacyjnych i przyznała im wysoki stopień wpływu. Dzieje się tak pomimo badań wykazujących, że firmy, które łączą bezpośrednio zaangażowanie pracowników, wysoki poziom złożoności i autonomii pracy, a także wszechstronne możliwości szkoleń oraz uczenia się, radzą sobie najlepiej pod względem wydajności i dobrego samopoczucia. Ponad połowa przedsiębiorstw w Szwecji (56%) i Danii (55%) charakteryzowała się regularnym, bezpośrednim kontaktem z pracownikami o dużym wpływie, ale tylko około jedna piąta w Polsce (20%) i Holandii (21%)²².

²¹ *Just 31% of companies capitalise fully on direct employee involvement to enhance performance and well-being*, Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/en/news/2020/just-31-companies-capitalise-fully-direct-employee-involvement-enhance-performance-and>, [dostęp: 21.10.2023].

²² Webinar #AskTheExpert: *Exploring the survey's findings on employee involvement*.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Complak K., *Art. 20*, [w:] *Komentarz. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, M. Haczowska (red.), Warszawa 2014.
- Complak K., *Normy pierwszego rozdziału Konstytucji RP*, Wrocław 2007.
- Denison D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York 1990.
- Ignys A., *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 357, s. 26–39.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- Kapusta P., Michalska J., *Partycypacja pracownicza*, [w:] *Aktualne wyzwania demokracji partycypacyjnej w Polsce i na świecie*, P. Kuczma (red.), Polkowice 2017.
- Kuczma P., *Prawa pracownicze*, [w:] *Realizacja i ochrona konstytucyjnych praw i wolności jednostki w polskim porządku prawnym*, M. Jabłoński (red.), Wrocław 2014.
- Meisner J., *Mitbestimmung w RFN*, Katowice 1988.
- Schmid-Drüner M., *Prawo pracowników do otrzymywania informacji, wyrażania opinii w drodze konsultacji oraz do uczestnictwa*, Parlament Europejski, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT\(2013\)051006_PL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051006/04A_FT(2013)051006_PL.pdf), [21.10.2023].
- Skurupińska-Cieślak K., *Partycypacja pracownicza w krajach UE – analiza porównawcza*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2021, t. 120, s. 221–238.
- Strzyczkowski K., *Konstytucyjna zasada społecznej gospodarki rynkowej jako podstawa tworzenia i stosowania prawa*, [w:] *Zasady ustroju społecznego i gospodarczego w procesie stosowania Konstytucji*, C. Kosikowski (red.), Warszawa 2005.
- Wrątny J., *Założenia a rzeczywistość partycypacji pracowniczej w Polsce. Czy przetrwają rady pracowników?*, [w:] *Prawo pracy i prawo socjalne. Terazniejszość i przyszłość. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Herbertowi Szurgaczowi*, R. Babińska-Górecka, A. Przybyłowicz, K. Stopka, A. Tomanek (red.), Wrocław 2012.

Wykaz aktów prawnych

- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz. Urz. z 26.10.2012, C 326/47).
- Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r. (Dz. Urz. 2007/C 306/02).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 10 marca 2021 r. zawierające zalecenia dla Komisji dotyczące należytej staranności i odpowiedzialności przedsiębiorstw (2020/2129(INL)).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie silnej Europy socjalnej na rzecz sprawiedliwej transformacji (2020/2084(INI)).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie zrównoważonego ładu korporacyjnego (2020/2137(INI)).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 22 października 2020 r. w sprawie politycznych strategii społecznych i na rzecz zatrudnienia w strefie euro w 2020 r. (2020/2079(INI)).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 stycznia 2017 r. w sprawie europejskiego filaru praw socjalnych (2016/2095(INI)).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie stosowania dyrektywy 2002/14/WE ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (2008/2246(INI)) (2010/C 76 E/03).
- Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471, z 2009 r., Nr 114, poz. 946).
- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2015 r. poz. 1240 z późn. zm.).

Źródła internetowe

- Just 31% of companies capitalise fully on direct employee involvement to enhance performance and well-being*, Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/en/news/2020/just-31-companies-capitalise-fully-direct-employee-involvement-enhance-performance-and>, [dostęp: 21.10.2023].
- Webinar #AskTheExpert: *Exploring the survey's findings on employee involvement*.

Biogram

Paweł Kuczma – doktor habilitowany nauk prawnych, profesor Uniwersytetu Zielonogórskiego w Katedrze Prawa Konstytucyjnego, Europejskiego i Międzynarodowego Publicznego, radca prawny. Wieloletni współpracownik w Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach, członek Polskiego Towarzystwa Prawa Konstytucyjnego i członek Niemiecko-Polskiego Stowarzyszenia Prawników Deutsch-Polnische Juristen Vereinigung z siedzibą w Berlinie, autor ponad 120 publikacji naukowych, w tym kilku książek (*Lobbing w Polsce*, Toruń 2010; *Prawa człowieka w zarysie*, Polkowice 2011 i 2012 – 2 wydania; *Ustawa o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa. Komentarz*, Toruń 2013 – współautor M. Bernaczyk; *Model ogólnokrajowych konsultacji społecznych w Polsce*, Toruń 2018).

Małgorzata Mędrala

ORCID: 0000-0002-0068-2975

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie/Instytut Prawa

Szkolenia pracownicze a czas pracy – wybrane aspekty aksjologiczne, ekonomiczne i normatywne

Abstrakt

Przedmiotem analizy w niniejszym tekście jest relacja szkoleń pracowniczych do czasu pracy pracowników w świetle nowowprowadzonych do polskiego kodeksu pracy regulacji z zakresu tej problematyki, będących implementacją Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej (Dz.Urz.U.E.L Nr 186). Autorka analizuje nowe obowiązki pracodawców w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń obowiązkowych i fakultatywnych. Zwraca także uwagę na realizację polityki edukacyjnej państwa na poziomie szkoleń pracowniczych.

Słowa kluczowe: szkolenia, pracownik, pracodawca, czas pracy, wynagrodzenie

Employee training and working time – selected axiological, economic and normative aspects

Abstract

The paper is an analysis of employees' working time in the perspective of the newly introduced regulations into the Polish Labor Code, which implement the Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union, Journal of Laws Urz.U.E.L No. 186. The Author analyzes the new obligations of employers in this area, due to specific mandatory and optional obligations. She pays attention also on the implementation of the state's educational policy at the employees' level.

Key words: trainings, employee, employer, working time, remuneration

Zasada ułatwiania podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników

Na poziomie stosunku pracy realizowanych jest wiele praw człowieka, w tym między innymi prawo do wiedzy, edukacji, dostępu do szkoleń, nauki oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych¹. Prawa te zostały skatalogowane w ogólnych zasadach kodeksu pracy². Wśród nich wyartykułowana została przez ustawodawcę zasada ułatwiania przez pracodawcę podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników (art. 17 k.p.), z którą skorelowany jest odpowiedni obowiązek pracodawcy (art. 94 pkt 6 k.p.).

Obowiązek ułatwiania przez pracodawcę pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych łączy się także z zagadnieniem czasu pracy. Zgodnie z definicją zawartą w art. 128 § 1 k.p. czasem pracy jest czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Nie wszystkie szkolenia są jednak kwalifikowane przez ustawodawcę jako czas pracy.

Powyższe przekłada się na aspekty aksjologiczne, ekonomiczne oraz normatywne. W ramach stosunku pracy realizuje się przede wszystkim część edukacyjnej polityki państwa oraz prawo człowieka do wiedzy i nauki. Można przy tym rozważać różne rodzaje szkoleń, począwszy od szkoleń obowiązkowych, których obowiązek przeprowadzenia nakłada na pracodawcę ustawodawca na mocy przepisów powszechnie obowiązujących, po szkolenia fakultatywne, traktowane często w ramach benefitu pracowniczego.

Przykładowo wiedza pracownika z zakresu bhp i bieżącego wykonywania obowiązków w odpowiedni sposób pozwala na właściwe, a przede wszystkim bezpieczne wykonywanie pracy. Stanowi istotny element organizacyjny dla zachowania odpowiednich warunków, by ograniczać zagrożenia dla życia i zdrowia w miejscu pracy. Z kolei szkolenia pracownika z ochrony danych osobowych i informacji poufnych, czy różnych kwestii organizacyjnych, pozwalają na jej właściwe i efektywne wykonywanie. Leżą często w interesie samego pracodawcy. Są obowiązkiem zarówno pracodawcy (w zakresie ich zorganizowania), jak i pracownika (w zakresie udziału w nich). Dodatkowo ustawodawca na mocy art. 17 k.p. zezwala

¹ Szerzej: M. Mędrala, *Spółeczny charakter świadczeń w polskim prawie pracy*, Warszawa 2020, s. 452 i n.

² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. kodeks pracy (tj. Dz.U. z 2023 r., poz. 1465), art. 10–18³, dalej: k.p.

także i promuje ogólny rozwój wiedzy i umiejętności pracownika, co jest także wyrazem pewnej polityki rynku pracy. Z kolei możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, i to nie tylko tych związanych z pracą u pracodawcy (albowiem kodeks pracy nie zawęża tej działalności pracodawcy jedynie do kwalifikacji związanych *stricte* z rodzajem pracy wykonywanej u pracodawcy³), pozwala na rozwój społeczny człowieka pracującego oraz realizację polityki edukacyjnej państwa w ramach stosunku pracy. Praca jest więc polem realizacji rozwoju osobowego, społecznego i zawodowego człowieka.

Powyższe pociąga za sobą z kolei także aspekty ekonomiczne. Przede wszystkim powstaje pytanie, w jakim zakresie koszty szkoleń i edukacji pracownika powinny być pokrywane przez podmioty będące pracodawcami. Rozważać należy przy tym nie tylko koszty *stricte* ekonomiczne, ale również organizacyjne. Zagadnienie to pozostaje w ścisłej korelacji z czasem pracy. W szczególności w ramach niniejszego tekstu poruszone zostanie zagadnienie wliczania do czasu pracy czasu szkoleń. Ostatnia nowelizacja kodeksu pracy⁴ w tym zakresie, będąca implementacją dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w UE⁵, wydaje się poszerzać dotychczasowe obowiązki pracodawców. Zarazem rozwiewa ona dotychczasowe sporne kwestie w zakresie kwalifikacji jako czasu pracy czasu niektórych szkoleń pracowników.

Poniżej zostanie wyrażonych kilka kluczowych refleksji na kanwie nowoprowadzonych polskich regulacji w zakresie relacji czasu pracy pracownika oraz czasu szkoleń, jak również wynagrodzenia i innych świadczeń z tego tytułu. W poniższej analizie skupię się głównie na regulacjach wprowadzonych do kodeksu pracy na skutek implementacji dyrektywy 2019/1152, tj. art. 29 § 3 pkt 1 lit. k k.p., art. 94¹³ k.p., art. 29⁴ § 1 pkt 4 k.p. oraz art. 281 § 1 pkt 5d k.p. Całościowe ujęcie tytułowej problematyki wymagałoby bowiem dużo szerszego opracowania.

³ Szerzej: M. Mędrala, *Społeczny charakter świadczeń ...*, op. cit., s. 453 i n. wraz z cytowaną tam literaturą.

⁴ Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r., poz. 641). Weszła w życie z dniem 26 kwietnia 2023 r.

⁵ Dz.Urz.U.E.L Nr 186, str. 105; dalej: dyrektywa 2019/1152.

Nowe obowiązki informacyjne pracodawcy w zakresie szkoleń pracowniczych

W wypowiedziach na temat prawa do szkoleń pracownika w oparciu o zasadę podnoszenia kwalifikacji zawodowych z art. 17 k.p. najczęściej (poza szkoleniami obowiązkowymi z zakresu bhp) wskazuje się na nieroszczeniowy charakter tego przepisu⁶. W oparciu o art. 17 k.p. w zw. z art. 94 pkt 6 k.p. można jednak wywodzić przynajmniej prawo pracownika do nieutrudniania mu podnoszenia kwalifikacji zawodowych ze strony pracodawcy. Z zasady tej można wywodzić obowiązek ustalenia z pracownikiem indywidualnego rozkładu czasu pracy przypadającego na dni szkolenia lub umożliwienie odpracowania godzin na czas podnoszenia kwalifikacji zawodowych, o ile nie stoją za tym inne słuszne względy leżące po stronie zakładu pracy, jak np. względy organizacji pracy. Potwierdza to orzecznictwo Sądu Najwyższego, w którym wskazuje się, iż należące do pracodawcy „ułatwienie” podnoszenia kwalifikacji należy rozumieć jako „nieodmawianie bez uzasadnionych przyczyn zgody na korzystanie z wybranej przez pracownika formy kształcenia oraz tworzenie pozytywnej atmosfery wobec uczących się pracowników”⁷. Inną kwestią jest natomiast już ponoszenie samych kosztów owego doksztalania⁸.

Wydaje się, iż ostatnia nowelizacja kodeksu pracy czyni obowiązek ułatwiania przez pracodawców podnoszenia kwalifikacji zawodowych bardziej precyzyjnym. Po pierwsze, na pracodawcę zostały nałożone nowe dodatkowe obowiązki informacyjne w zakresie prowadzonej polityki szkoleniowej. Po drugie, ustawodawca rozstrzygnął, iż czas szkoleń obowiązkowych dla pracownika odbywanych w ramach łączącego go z pracodawcą stosunku pracy jest czasem wliczanym do czasu pracy.

Zgodnie ze znowelizowanym art. 29 § 3 pkt 1 lit. k k.p. pracodawca informuje pracownika w postaci papierowej lub elektronicznej nie później niż w terminie siedmiu dni od dnia dopuszczenia pracownika do pracy, co najmniej m.in. o jego prawie do szkoleń, jeżeli pracodawca je zapewnia, w szczególności o ogólnych zasadach polityki szkoleniowej pracodawcy. Literalne brzmienie przepisu prowadzi do wniosku, że poinformować należy jedynie

⁶ Zob. np.: E. Maniewska, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, K. Jaśkowski, E. Maniewska, LEX/el. 2023, art. 17, teza 1; W. Perdeus, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz. Tom I. Art. 1–93*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2022, art. 17, teza 1.

⁷ Tak: wyrok SN z dnia 1.03.2018 r., III UK 33/17, OSNP 2018, nr 11, poz. 152.

⁸ Por. wyrok SN z dnia 1.03.2018 r., III UK 33/17, OSNP 2018, nr 11, poz. 152.

o samym prawie pracownika do szkoleń (w znaczeniu indywidualnego prawa podmiotowego), jeśli pracodawca je zapewnia i o ogólnych zasadach polityki szkoleniowej prowadzonej przez pracodawcę w takim przypadku. Ustawodawca nie precyzuje rodzajów szkoleń, wydaje się jednak, że skoro w przepisie mowa jest o prawie do szkoleń, to w domyśle chodzi w tym przypadku o szkolenia niebędące bezwzględnym obowiązkiem pracodawcy na mocy przepisów prawa powszechnie obowiązującego, które można zresztą w wielu przypadkach traktować jako element procesu pracy. Nie będą więc takimi szkoleniami np. szkolenia bhp. Poinformować należy już jednak moim zdaniem o obowiązkowych szkoleniach na mocy przepisów prawa wewnątrzzakładowego lub zakładowej polityki szkoleniowej. Jak słusznie wskazuje się bowiem w doktrynie „pracownik może planować swój rozwój zawodowy widząc perspektywę szkoleń i awansu bądź jako formę wsparcia przy zmianie stanowiska pracy”⁹. Jeśli jednak pracodawca nie zapewnia takich szkoleń, to nie ma obowiązku przedstawienia pracownikowi informacji w tym zakresie. Pod pojęciem ogólnych zasad polityki szkoleniowej należy moim zdaniem rozumieć wszelkie formy świadczeń o charakterze materialnym, organizacyjnym oraz tryb ubiegania się o nie, z których pracownik mógłby potencjalnie skorzystać. Polityka szkoleniowa nie musi być sformalizowanym dokumentem. Może sprowadzać się także do przyjętych w zakładzie pracy zwyczajów w tym zakresie. Jeśli pracodawca nie zapewnia żadnych wykraczających poza obowiązki na gruncie prawa powszechnie obowiązującego szkoleń, to informacja w tym zakresie nie musi być przekazywana. Dobrą praktyką będzie wówczas jednak podanie ogólnej informacji, że pracodawca zapewnia szkolenia w zakresie przewidzianym przez obowiązujące przepisy prawa, w tym szkolenia bhp lub ewentualnie prowadzi ogólną politykę polegającą na ułatwianiu/nieutrudnianiu pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Powyższy obowiązek informacyjny stanowi implementację przepisów dyrektywy 2019/1152. Należy zwrócić uwagę, iż zgodnie z motywem 17 dyrektywy 2019/1152, jeżeli pracodawca zapewnia pracownikowi szkolenia, powinna istnieć możliwość, aby informacja o uprawnieniu do takiego szkolenia była przekazywana w formie informacji o liczbie przysługujących pracownikowi dni szkoleń rocznie oraz informacji o ogólnej polityce szkoleniowej pracodawcy. W domyśle chodzi więc o szkolenia nienarzucone bezwzględnie

⁹ P. Matyas-Łysakowska, *Przejrzyste i przewidywalne warunki zatrudnienia. Teoria a praktyka*, w: M. Czopek (red.), *Zarządzanie kadrami i środowiskiem pracy*, Poznań 2024, s. 264.

przepisami prawa powszechnie obowiązującego, ale takie, które pracodawca zapewnia dodatkowo w ramach prowadzonej polityki wewnętrzzakładowej i z których mógłby skorzystać indywidualny pracownik. Interpretację taką potwierdza art. 4 ust. 2 lit h dyrektywy 2019/1152, w którym mowa jest o informacji na temat prawa do „ewentualnych szkoleń zapewnianych przez pracodawcę”. Zwrot „ewentualnych” oznacza, że chodzi o inne szkolenia niż te, do których przeprowadzenia pracodawca jest zobowiązany na mocy ciążących na nim obowiązków prawa powszechnie obowiązującego.

Szkolenia będące obowiązkiem pracodawcy

W świetle nowej regulacji art. 94¹³ k.p., szkolenia obowiązkowe powinny być wliczane do czasu pracy pracownika. Wydaje się, że nowowprowadzony przepis rozwiewa dotychczasowe wątpliwości w zakresie wliczania do czasu pracy obowiązkowych szkoleń pracownika. Jako szkolenia obowiązkowe ustawodawca traktuje przy tym takie szkolenia, których obowiązek przeprowadzenia wynika w stosunku do pracodawcy z przepisów powszechnie obowiązujących, przepisów wewnętrzzakładowych, umowy o pracę czy też polecenia pracodawcy. Zgodnie z nowododaną regulacją art. 94¹³ k.p., jeżeli obowiązek pracodawcy przeprowadzenia szkoleń pracowników niezbędnych do wykonywania określonego rodzaju pracy lub pracy na określonym stanowisku wynika z postanowień układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia zbiorowego, lub z regulaminu, lub przepisów prawa, lub umowy o pracę oraz w przypadku szkoleń odbywanych przez pracownika na podstawie polecenia przełożonego, szkolenia takie odbywają się na koszt pracodawcy oraz, w miarę możliwości, w godzinach pracy pracownika. Czas szkolenia odbywanego poza normalnymi godzinami pracy pracownika wlicza się do czasu pracy. Przepis ten rozstrzyga więc dwie kwestie, po pierwsze szkolenia w nim wymienione musi sfinansować pracodawca, po drugie, czas tych szkoleń powinien być traktowany jako czas pracy.

W przeciwieństwie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych na mocy art. 103¹–103⁶ k.p. w przepisie art. 94¹³ k.p. chodzi wyłącznie o podnoszenie kwalifikacji „niezbędnych do wykonywania określonego rodzaju pracy lub pracy na określonym stanowisku”. Nie są to więc jakiegokolwiek kwalifikacji zawodowe, a w szczególności niezwiązane z wykonywaną pracą, na co ustawodawca z kolei zezwala w art. 103¹–103⁶ k.p. Regulacje z art. 103¹–103⁶ k.p. nie zostały uchylone w ramach omawianej nowelizacji i będą nadal funkcjonowały.

O ile w przypadku szkoleń odbywanych z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą na mocy art. 103¹–103⁶ k.p. szkolenia te mogą się odbywać poza czasem pracy i pracodawca nie jest zobowiązany w jakikolwiek sposób rekompensować pracownikowi owego czasu szkoleń (co więcej może nawet niefinansować szkoleń w ogóle lub finansować je w części), o tyle w przypadku szkoleń obowiązkowych ustawodawca wyraźnie przesądza, że pracodawca nie tylko ponosi ich koszt, ale także czas tych szkoleń jest traktowany jako czas pracy. Dlatego też, gdyby w trakcie takich szkoleń doszło do wypadku przy pracy, to konsekwentnie taki wypadek zostanie zakwalifikowany jako wypadek przy pracy¹⁰. Szkolenia te powinny być tak planowane, aby pracownik miał zapewnione prawo do ustawowych minimalnych norm odpoczynku dobowego i tygodniowego (art. 132–133 k.p.). Pomimo iż ustawodawca nie przesądza wyraźnie o wynagrodzeniu za czas tych szkoleń, to przychyliam się do poglądu, że obowiązek zapłaty wynagrodzenia za czas szkoleń poza godzinami pracy można wywodzić jako konsekwencję traktowania przez ustawodawcę czasu szkoleń jako czasu pracy¹¹. Interpretację taką potwierdza także motyw 37 dyrektywy 2019/1152, w świetle którego „kosztami takiego szkolenia nie należy obciążać pracownika, ani potrącać ich z wynagrodzenia pracownika”. W motywie tym ustawodawca unijny dalej wyraźnie stanowi, iż „czas trwania takiego szkolenia powinien być wliczany do czasu pracy oraz, o ile to możliwe, szkolenie takie powinno odbywać się w godzinach pracy”. Z powyższego można wyciągnąć wniosek, iż ustawodawca unijny czas szkoleń traktuje na równi z płatnym czasem pracy, a innymi słowy – na równi z wykonywaniem pracy przez pracownika. Należy unikać generowania nadgodzin w takim zakresie, jeśli jednak szkolenia będą odbywać się poza harmonogramowym czasem pracy pracownika, to należy przyjąć, iż pracownikowi należy się wynagrodzenie, jak za czas pracy w godzinach nadliczbowych.

¹⁰ Interpretację taką potwierdza wyrok SN z dnia 5.06.1998 r., II UKN 80/98, OSNP 1999, nr 11, poz. 380; SN stwierdził, iż wypadek, jakiemu uległ pracownik podczas podróży na kurs specjalizacyjny, mający na celu podniesienie kwalifikacji zawodowych, nie jest wypadkiem podczas podróży służbowej [...], jeżeli w związku z tym kursem pracodawca nie wydał pracownikowi polecenia wyjazdu służbowego, a jedynie uznał za usprawiedliwioną nieobecność pracownika spowodowaną uczestnictwem w tym kursie. Podobnie: wyrok SN z dnia 13.10.1999 r., I PKN 292/99, OSNP 2001, nr 4, poz. 112.

¹¹ Tak: M. Wujczyk, komentarz do art. 94¹³ k.p., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023, s. 817.

Czas szkolenia na mocy omawianych regulacji został bowiem zrównany z czasem pracy¹².

Podobny wniosek należy wywieść z uzasadnienia projektu ustawy nowelizującej, w którym wskazuje się, iż „Powyższy przepis stanowi wdrożenie art. 13 dyrektywy 2019/1152. Stosownie do jego brzmienia państwa członkowskie zapewniają, aby w przypadku, gdy na mocy prawa Unii lub prawa krajowego lub umów zbiorowych pracodawca zobowiązany był do zapewnienia pracownikowi szkolenia dla celów wykonywania pracy, do której został zatrudniony, szkolenie takie zapewnione zostało pracownikowi nieodpłatnie, liczyło się jako czas pracy i w miarę możliwości odbywało się w godzinach pracy”¹³.

Obowiązek pracodawcy zapewnienia szkoleń pracownikowi

Mając jednak na uwadze daleko idące konsekwencje dla pracodawców w zakresie skutków finansowych i organizacyjnych analizowanej regulacji, przepisy te należy wyklądać ściśle. Wątpliwości nie powinny budzić szkolenia, które pracodawca zobowiązany jest zapewnić pracownikowi na mocy przepisów wewnątrzzakładowych, umowy o pracę czy polecenia pracownikowi. W takich przypadkach pracodawca ma bowiem wpływ w pewnym zakresie na ich kwalifikację jako szkoleń obowiązkowych, aczkolwiek obecne przepisy będą z pewnością powodować dużo większą ostrożność pracodawców pod tym względem, a być może weryfikację dotychczas stosowanych polityk w tym zakresie. Natomiast pracodawca nie ma wpływu na swój obowiązek szkoleniowy w stosunku do szkoleń pracowników, do których zobowiązany jest na mocy przepisów powszechnie obowiązujących. Dlatego też te ostatnie w kontekście kosztów ekonomicznych, jakie z tym się wiążą dla pracodawców, należy wyklądać ściśle.

Analizując relację czasu pracy do czasu szkoleń, które pracodawca zobowiązany jest zapewnić pracownikom na mocy przepisów powszechnie obowiązujących, na wstępie należy wskazać na szereg obowiązków edukacyjnych

¹² Por.: Ł. Prasolek, *Komentarz do art. 94¹³ k.p., teza 4*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K. Walczak (red.), Legalis 2023; podobnie: M. Wujczyk, *komentarz do art. 94¹³ k.p.*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk, 2023, s. 817.

¹³ Uzasadnienie projektu ustawy nowelizującej (*Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw* (IX.2932), Sejm RP, <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2932>, [dostęp: 22.10.2023].

i szkoleniowych z zakresu bhp ciążących na pracodawcy, czego najdobitniejszym przykładem są szkolenia w zakresie bhp¹⁴. Nie ulega większej wątpliwości, iż czas szkoleń bhp (wstępnych, okresowych) powinien być wliczany do czasu pracy, o czym przesądza literalne brzmienie art. 237³ § 3 k.p., zgodnie z którym wstępne i okresowe szkolenia z zakresu bhp odbywają się w czasie pracy i na koszt pracodawcy. Ustawodawca nie różnicuje przy tym sytuacji, gdy szkolenia bhp odbywają się w ramach harmonogramowego rozkładu czasu pracy pracownika w danym dniu czy też poza nim. Dlatego też czas szkoleń bhp należy traktować jako czas pracy¹⁵. Potwierdza to także art. 12 ust. 4 dyrektywy 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy¹⁶, zgodnie z którym szkolenie pracowników powinno odbywać się podczas godzin pracy, a także nie powinno obciążać pracowników lub też przedstawicieli pracowników. Wprowadzony art. 94¹³ k.p. traktujący o obowiązku wliczania do czasu pracy szkoleń, które pracodawca jest zobowiązany zapewnić pracownikowi, dodatkowo prowadzi do analogicznego wniosku. Koszty organizacji i czasu szkoleń bhp są zatem obowiązkowymi kosztami pracodawcy narzuconymi przez przepisy ustawowe.

Do obowiązkowych szkoleń należą szkolenia niezbędne do wykonywania pracy, które pracodawca jest zobowiązany zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną (art. 67²⁴ § 1 pkt 4 k.p.) oraz instruktaż i szkolenie z zakresu procedur ochrony danych osobowych w przypadku pracowników zdalnych, jeżeli jest taka potrzeba (art. 67²⁶ § 1 k.p.). Do tego rodzaju szkoleń należą także szkolenia personelu uczestniczącego w operacjach przetwarzania (art. 39 ust. 1 lit. b, art. 47 ust. 2 lit. n RODO¹⁷). Szkolenia takie odbywają się na koszt pracodawcy i w czasie pracy, a jeśli organizowane są

¹⁴ M. Mędrala, 2.5.12.1. *Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy*, [w:] *System prawa pracy. Indywidualne prawo pracy. Część szczegółowa*, t. 3, M. Gersdorf, K. Rączka (red.), Warszawa 2021, s. 304 i n.

¹⁵ Szerzej zagadnienie to omawiam w: M. Mędrala, 2.5.12.1. *Szkolenia z zakresu...*, op. cit. s. 321–322. Por. także: M. Mędrala, *Komentarz do art. 128 k.p.*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023, s. 983.

¹⁶ Dz.U.UE.L.1989.183.1.

¹⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), w skrócie: RODO.

poza czasem pracy, to pracownikowi z tego tytułu przysługuje prawo do wynagrodzenia.

Szkolenia takie przewidziane zostały także dla niektórych grup zawodowych. W tym zakresie należy moim zdaniem wprowadzić ważne rozróżnienie, a mianowicie, czy dane szkolenie mimo iż jest obowiązkowe dla określonej grupy zawodowej, to pozostaje jednocześnie niezbędne do wykonywania pracy u danego pracodawcy, czy też może powinno być kwalifikowane jako obowiązek zawodowy w ramach danej korporacji zawodowej w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Na powyższe rozróżnienie zwraca uwagę także brzmienie motywu 37 dyrektywy 89/391/EWG, zgodnie z którym obowiązek ten nie obejmuje szkolenia zawodowego ani szkolenia stanowiącego warunek uzyskania, utrzymania lub odnowienia przez pracownika kwalifikacji zawodowych, o ile prawo Unii lub prawo krajowe bądź umowa zbiorowa nie wymagają od pracodawcy, by zapewnił pracownikowi takie szkolenie.

Dlatego też nie będą tego rodzaju szkoleniami wliczonymi do czasu pracy szkolenia organizowane przez Izby Radców Prawnych w ramach obowiązku doskonalenia zawodowego. Dla niektórych grup zawodowych ustawodawca przewidział zresztą rozwiązania szczególne w postaci ustawowego urlopu szkoleniowego, jak np. dla radców prawnych¹⁸, adwokatów¹⁹ czy farmaceutów²⁰. Nie są to jednak szkolenia, których obowiązek przeprowadzenia ciąży na pracodawcy na mocy przepisów prawa powszechnie obowiązującego. Obowiązek taki pracodawca może na siebie przyjąć oczywiście dodatkowo na mocy przepisów wewnętrzzakładowych (regulaminów, statutów, układów zbiorowych pracy) lub umowy o pracę.

Podobnie sytuacja wygląda na tle brzmienia art. 39l ust. 1 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym²¹, w świetle którego przedsiębiorca lub inny podmiot wykonujący przewóz drogowy jest obowiązany m.in. do:

- 1) kierowania kierowców na:
 - a) szkolenia okresowe;
- 3) przechowywania przez cały okres zatrudnienia kierowcy:

¹⁸ Art. 34 ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych (Dz.U. z 2022 r., poz. 1166).

¹⁹ Art. 76a ustawy 2–3, 78c z dnia 26 maja 1982 r. Prawa o adwokaturze (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1184).

²⁰ Art. 78 ustawy z 10 grudnia 2020 r. o zawodzie farmaceuty (Dz.U. z 2022 r., poz. 1873).

²¹ Dz.U. z 2022 r., poz. 2201.

- a) danych o wydanych świadectwach kwalifikacji zawodowej albo kopii świadectw kwalifikacji zawodowej, jeżeli zostały wydane w postaci papierowej;
- 5) przekazania kierowcy z chwilą rozwiązania stosunku pracy kopii orzeczeń i świadectw, o których mowa w pkt 3;
- 6) stworzenia warunków organizacyjnych, umożliwiających kierowcy ukończenie szkolenia okresowego.

W ust. 2 art. 39l wskazanej wyżej ustawy ustawodawca wyraźnie przy tym przesądza, iż przedsiębiorca lub inny podmiot wykonujący przewóz drogowy może pokryć koszty szkoleń okresowych kierowcy. W świetle literalnej wykładni przepisu nie ma tam mowy o obowiązku pokrywania kosztów, ale jedynie kierowania na szkolenia. Czas takich szkoleń nie będzie zatem traktowany jako czas pracy.

Jako odmienny przykład można wskazać ciążący na instytucjach zobowiązanych obowiązek zapewnienia udziału pracowników w programach szkoleniowych. W świetle art. 52 ustawy z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu²² instytucje obowiązane zapewniają udział osób wykonujących obowiązki związane z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w programach szkoleniowych dotyczących realizacji tych obowiązków, uwzględniających zagadnienia związane z ochroną danych osobowych. Powyższe programy szkoleniowe powinny uwzględniać charakter, rodzaj i rozmiar działalności prowadzonej przez instytucję obowiązaną oraz zapewniać aktualną wiedzę w zakresie realizacji obowiązków instytucji obowiązananej. Szkolenia takie należy traktować w kategorii obowiązkowych, a tym samym w świetle art. 94¹³ k.p. powinny odbywać się w czasie pracy i tym samym powinny być traktowane jako czas pracy. Jednocześnie jednak w tym przypadku ustawodawca nie precyzuje częstotliwości tych szkoleń²³. Powyższe powinno odbywać się z uwzględnieniem specyfiki danej instytucji²⁴.

²² Dz.U. z 2023 r., poz. 1124.

²³ A. Górski, Ł. Świątek, *Komentarz do art. 52 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, teza 2*, [w:] *Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Komentarz*, M. Dyl, M. Królikowski (red.), Legalis/el. 2021.

²⁴ *Ibidem*.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych za zgodą lub z inicjatywy pracodawcy

Nowowprowadzona regulacja art. 94¹³ k.p. nie uchyła regulacji art. 103¹–103⁶ k.p. W uzasadnieniu ustawy nowelizującej dodatkowo wskazuje się także, iż „Jeżeli szkolenia takie będą spełniały wymogi szkolenia dotyczącego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, o których mowa w dziale czwartym Kodeksu pracy, rozdziale III. Kwalifikacje zawodowe pracowników, przepisy tego rozdziału będą dodatkowo stosowane”²⁵. W tym kontekście może chodzić przede wszystkim o prawo do urlopu szkoleniowego dla pracownika. Nie powinno to jednak oznaczać w przypadku szkoleń obowiązkowych możliwości narzucenia przez pracodawcę pracownikowi zawarcia umowy szkoleniowej, na mocy której zobowiązany będzie do odpracowania okresu szkolenia (art. 103⁴–103⁵ k.p.). Szkolenia z art. 103¹–103⁶ k.p. powinny być bowiem traktowane przede wszystkim jako benefit dla pracownika, a nie jako obowiązek narzucony na pracodawcę.

Zgodnie z art. 103¹ § 2 pkt 2 oraz § 3 k.p. pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe przysługuje płatne zwolnienie z całości lub części dnia pracy, jedynie na czas niezbędny, by punktualnie przybyć na obowiązkowe zajęcia oraz na czas ich trwania. Natomiast czasem pracy w przypadku podnoszenia kwalifikacji zawodowych w tym trybie nie jest czas szkoleń odbywanych poza harmonogramowym rozkładem czasu pracy pracownika. Pracodawca w związku ich odbywaniem może pracownikowi przyznać dodatkowe świadczenia w postaci zwrotu kosztów. Ewentualny wypadek w trakcie takiego szkolenia choć finansowanego przez pracodawcę jednakże nieobowiązkowego dla pracownika nie będzie traktowany jako wypadek przy pracy ani wypadek zrównany z wypadkiem przy pracy²⁶. Do takich szkoleń będą należały szkolenia dobrowolne, np. w postaci kursów językowych, po godzinach pracy, które będą dla pracowników nieobowiązkowe. Pracodawca może finansować takie szkolenia, ale nie będą one wtedy już wliczane do czasu pracy²⁷.

²⁵ Uzasadnienie projektu ustawy nowelizującej (IX.2932, *Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw*, Sejm RP, <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2932>, [dostęp: 22.10.2023]).

²⁶ Por. art. 3 ust. 1–2 ustawy o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych z dnia 30 października 2002 r. (Dz.U. z 2022 r., poz. 2189).

²⁷ Zob. Ł. Prasolek, *Komentarz do art. 94¹³ k.p., teza 3*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K. Walczak (red.), Legalis/el. 2023. Por. także: M. Mędrala, *Komentarz do art. 128 k.p.*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.) Gdańsk 2023, s. 983–984.

Naruszenia przepisów o czasie pracy w przypadku szkoleń

Nowelizacja mająca na celu wdrożenie do kodeksu pracy dyrektywy 2019/1152 wprowadza także dodatkowe gwarancje normatywne w zakresie ewentualnego naruszenia nowowprowadzonych przepisów z zakresu obowiązków szkoleniowych pracowników. Zgodnie z art. 29⁴ § 1 pkt 4 k.p. przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie umowy o pracę lub jej rozwiązanie bez wypowiedzenia przez pracodawcę, przyczyny uzasadniającej przygotowanie do wypowiedzenia lub rozwiązania umowy bez wypowiedzenia albo przyczyny zastosowania działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę nie może stanowić skorzystanie z praw, o których mowa w art. 94¹³ k.p. Dodatkowo zgodnie z art. 281 § 1 pkt 5 i 5d k.p., kto narusza przepisy dotyczące czasu pracy (w tym wliczania do czasu pracy czasu obowiązkowych szkoleń) lub pokrywania przez pracodawcę kosztów szkoleń, o którym mowa w art. 94¹³ k.p., podlega karze grzywny od 1000 zł do 30 000 zł. Ustawodawca wprowadza więc dodatkowe gwarancje w zakresie realizacji obowiązku finansowania szkoleń obowiązkowych przez pracodawców oraz wliczania ich do czasu pracy na poziomie zakazu dyskryminacji oraz wykroczeniowym. Powyższe stanowi wypełnienie zobowiązania z motywu 37 dyrektywy 2019/1152, zgodnie z którym państwa członkowskie powinny przyjąć niezbędne środki w celu ochrony pracowników przed nadużyciami dotyczącymi szkoleń.

Podsumowanie

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz innych kwalifikacji w trakcie zatrudnienia pozostaje w ścisłej korelacji z czasem pracy. Nowowprowadzone do kodeksu pracy przepisy wyraźnie przerzucają na pracodawców koszt finansowania szkoleń obowiązkowych oraz wliczania ich czasu do czasu pracy. W zakresie szkoleń obowiązkowych, narzuconych ustawowo, regulacje te wydają się rozstrzygać występujące w dotychczasowej praktyce wątpliwości i należy je ocenić pozytywnie. W przypadku szkoleń obowiązkowych w oparciu o przepisy wewnątrzzakładowe, umowy o pracę czy też polecenia pracodawcy, regulacje te będą wymuszać daleko idącą ostrożność wśród pracodawców przy przyjmowaniu na siebie tego rodzaju zobowiązań. Może to bowiem generować dla nich poważne koszty, nie tylko w zakresie

finansowania samych szkoleń, ale także koszty finansowe i organizacyjne ze względu na wliczanie ich do czasu pracy. Powyższe może zniechęcać pracodawców do tego rodzaju działalności.

Niemniej jednak przepisy te nie zmieniają ogólnej reguły możliwości finansowania szkoleń fakultatywnych przez pracodawców, a tym samym finansowania i organizowania szkoleń dodatkowych jako swego rodzaju benefitu dla pracowników. Szkolenia takie nie mogą być jednak narzucane pracownikom w drodze jednostronnej decyzji pracodawcy ani aktów wewnętrznych, albowiem wówczas ich czas zostanie zrównany z czasem pracy i pracodawca będzie zobowiązany do pokrycia całości ich kosztów.

Istotne będzie zatem zadbanie o odpowiednie brzmienie polityk szkoleniowych, w których szkolenia takie będą wyraźnie traktowane jako rodzaj dodatkowego benefitu pracowniczego, a nie obowiązek. Nowonałożone obowiązki informacyjne na pracodawców w zakresie szkoleń w połączeniu z zakazami dyskryminacyjnymi i sankcjami wykroczeniowymi mogą natomiast wzmocnić realizację zasad równego traktowania oraz niedyskryminacji pracowników przy kierowaniu na szkolenia i ich finansowaniu.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Górski A., Świątek Ł., *Komentarz do art. 52 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, teza 2*, [w:] *Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Komentarz*, M. Dyl, M. Królikowski (red.), Legalis/el. 2021.
- Maniewska E. [w:], *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, K. Jaśkowski, E. Maniewska (red.), LEX/el. 2023, art. 17, teza 1.
- Matyas-Łysakowska P., *Przejrzyste i przewidywalne warunki zatrudnienia. Teoria a praktyka*, w: M. Czopek (red.), *Zarządzanie kadrami i środowiskiem pracy*, Poznań 2024.
- Mędrala M., 2.5.12.1. *Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy*, [w:] *System prawa pracy. Indywidualne prawo pracy. Część szczegółowa, t. 3*, M. Gersdorf, K. Rączka (red.), Warszawa 2021.
- Mędrala M., *Komentarz do art. 128 k.p.*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023.
- Mędrala M., *Spółeczny charakter świadczeń w polskim prawie pracy*, Warszawa 2020.
- Perdeus W., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz. Tom I. Art. 1–93*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2022, art. 17, teza 1.
- Prasolek Ł., *Komentarz do art. 94¹³ k.p., teza 3, 4*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K. Walczak (red.), Legalis/el. 2023.
- Wujczyk M., *Komentarz do art. 94¹³ k.p.*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.) Gdańsk 2023.

Wykaz aktów prawnych

- Dyrektywa 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz.U.U.E.L.1989.183.1).
- 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.Urz.U.E.L Nr 186).
- Prawo o adwokaturze z dnia 26 maja 1982 (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1184).

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych).
- Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r., poz. 641).
- Ustawa z dnia 10.12.2020 r. o zawodzie farmaceuty (Dz.U. z 2022 r., poz. 1873).
- Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2023 r., poz. 1124).
- Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. z 2022 r., poz. 2189).
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz.U. z 2022 r., poz. 2201).
- Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych (Dz.U. z 2022 r., poz. 1166).
- Ustawa z dnia 12 czerwca 1975 r. o świadczeniach z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (t.j. Dz.U. z 1983 r., nr 30, poz. 144 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1465).
- Wyrok SN z dnia 1.03.2018 r., III UK 33/17, OSNP 2018, nr 11, poz. 152.
- Wyrok SN z dnia 13.10.1999 r., I PKN 292/99, OSNP 2001, nr 4, poz. 112.
- Wyrok SN z dnia 5.06.1998 r., II UKN 80/98, OSNP 1999, nr 11, poz. 380.

Źródła internetowe

- Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw*, (IX.2932), Sejm RP, <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2932>, [dostęp: 22.10.2023].

Biogram

Małgorzata Mędrala – doktor habilitowany nauk prawnych, profesor w Instytucie Prawa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; radca prawny; autorka licznych publikacji naukowych z zakresu prawa pracy, ochrony danych osobowych w zatrudnieniu oraz prawa urzędniczego; prelegentka na wielu krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych.

Maria Bosak-Sojka

ORCID: 0000-0001-9169-8966

Uniwersytet Rzeszowski

Granice dozwolonej krytyki w stosunkach pracy – rozważania na tle obowiązującego kodeksu pracy

Abstrakt

Krytyka w stosunku pracy uzasadniona jest podporządkowaniem pracownika. Nie oznacza to jednak, że obie strony stosunku pracy mają takie samo prawo do krytyki. Pracownik ma obowiązek wykonywać powierzoną pracę według określonych zasad. Kolejną konsekwencją podporządkowania pracownika jest możliwość bycia ocenianym przez pracodawcę. Dlatego uwagi krytyczne mogą być kierowane również do pracownika. Prawo do krytyki pracy, które nie jest tożsame z oceną pracownika, należy uznać za element związany z faktem zatrudnienia. Oznacza to, że prawo do krytyki wykonywanej pracy jest prawem pracodawcy.

Słowa kluczowe: krytyka, pracownik, pracodawca, kodeks pracy

The limits of permitted criticism in employment relationship – considerations in the context of labour code

Abstract

Criticism in the employment relationship is justified by the employee's subordination. This does not mean, however, that both parties to the employment relationship have the same right to criticism. The employee is obliged to perform the entrusted work according to certain rules. Another consequence of the employee's subordination is the possibility of being evaluated by the employer. Therefore, critical remarks may also be addressed to the employee. The right to criticize work, which is not the same as evaluating the employee, should be considered an element related to the fact of

employment. This means that the right to criticize the work performed is the employer's right.

Keywords: criticism, employee, employer, labor code

Problematyka związana z naruszeniem dóbr osobistych będących następstwem przekroczenia granic dozwolonej krytyki, jak również niewypełnieniem podstawowych obowiązków przez podmioty stosunku pracy, wielokrotnie była i nadal jest analizowana przez doktrynę prawa pracy¹. Niniejsze, skrótowe, opracowanie będzie opierać się na rozważaniach mających swe źródło nie tylko w piśmiennictwie, ale także w orzecznictwie². Bezspornym pozostaje założenie, że zjawisko krytyki może dotyczyć obu stron stosunku pracy, a więc, występuje ono zarówno w płaszczyźnie poziomej (horyzontalnej), jak i pionowej (wertykalnej). W przypadku krytyki w płaszczyźnie, kiedy podmiotem krytykującym stanie się pracodawca, a podmiotem krytykowanym pracownik, analizę tego zjawiska należy odnieść do adekwatnego zakresu ustawowych obowiązków pracodawcy. Przedmiot analizy zostanie wówczas naturalnie zawężony jedynie do skutków związanych z przekroczeniem granic dozwolonej krytyki. Wszelkie działania polegające na przekroczeniu uzasadnionej krytyki pozostają więc uznane za sprzeczne z podstawowym obowiązkiem pracodawcy, tj. zatrudnieniem pracownika. Dzieje się tak jednak jedynie przy przyjęciu założenia o podmiotowej pozycji pracownika i związanej z nią naturalnej godności przysługującej osobie ludzkiej. Tak określona teza wyklucza więc podejmowanie działań godzących w wartości, które zostają naruszone w wyniku nieuzasadnionej krytyki. Do podstawowych obowiązków pracodawcy, zgodnie z literalnym brzmieniem art. 94 pkt 9 Kodeksu pracy (k.p.), należy stosowanie obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy. Stosowanie więc zarówno nieobiektywnych i niesprawiedliwych kryteriów w zakresie oceny pracowników, jak też wyników ich pracy, może przybrać postać nieuzasadnionej krytyki. Problem ten pośrednio został zauważony

¹ W szczególności: D. Dörre-Nowak, *Ochrona godności i innych dóbr osobistych pracownika*, Warszawa 2005; H. Szewczyk, *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Warszawa 2007; pośrednio także: L. Mitrus, *Wypowiedzenie umowy o pracę z przyczyn dotyczących pracownika*, Warszawa 2018.

² Szerzej zagadnienia te zostały omówione w autorskiej monografii: M. Bosak-Sojka, *Krytyka w stosunkach pracy*, Rzeszów 2019, ss. 422.

w jednym z wyroków Sądu Najwyższego³, w którym podkreślono, iż nie narusza godności sędziego protokół z lustracji wydziału sądu zawierający jedynie fakty. Stosowanie się przez pracodawcę do reguł oceny ustalonych prawem i przyjętych także zwyczajowo w wymiarze sprawiedliwości, nie powinno wzbudzać w ocenianym uczucia braku zaufania przełożonego, czy też przekonania o jego negatywnej ocenie zawodowej. Brak subiektywnie oczekiwanej pochwały nie stanowi naruszenia dobra osobistego. Jedynie, gdyby ocena pracownika zawierała w swej treści informacje wykraczające poza obiektywne kryteria wymagane przy jej dokonywaniu, stanowiłyby to podstawę do kwalifikacji ich w kategoriach będących w sprzeczności do obowiązku spoczywającego na pracodawcy. Dopiero wówczas, działania polegające na przekroczeniu granic dozwolonej krytyki, skutkują naruszeniem godności pracownika⁴. Będą one równocześnie niewypełnieniem jednego z podstawowych obowiązków pracodawcy względem pracownika, a więc mogą stanowić podstawę rozwiązania stosunku pracy. W takim przypadku to na pracowniku spoczywa wybór jednego z dostępnych trybów prowadzących do ustania stosunku pracy na skutek rozwiązania obowiązującej umowy o pracę. Mianowicie, zgodnie z art. 30 § 1 pkt 1–3 k.p. rozwiązanie umowy o pracę może stanowić pochodną czynności jednostronnej lub dwustronnej. Od decyzji pracownika uzależnia się więc wybór trybu skutkującego ustaniem obowiązującego stosunku pracy, który może mieć postać porozumienia stron lub jednostronnej czynności prawnej, tj. oświadczenia pracownika z zachowaniem okresu wypowiedzenia lub też, co wydaje się najbardziej prawdopodobne w kontekście analizowanej materii, oświadczenia pracownika bez zachowania okresu wypowiedzenia.

Wobec powyższego, pierwszy ze wskazanych przez ustawodawcę trybów, tj. porozumienie stron, będzie miał w tym przypadku marginalne zastosowanie praktyczne, gdyż uznaje się go za polubowną umowę rozwiązującą stosunek pracy⁵. Natomiast fakt przekroczenia granic dozwolonej krytyki przez pracodawcę generuje lub bywa pochodną sytuacji konfliktowej. Ta zaś, najczęściej powoduje antagonizmy wykluczające zgodne oświadczenia woli obu stron,

³ Tak: SN w wyroku z dnia 4 listopada 2008 r., II PK 79/08, OSNAPiUS 2010, Nr 7–8, poz. 90, s. 292.

⁴ Tak: SN w wyrokach: z 6 marca 2008 r., II PK85/07, OSNP 2009, Nr 13–14, poz. 170; z 8 października 2009 r., II PK 114/09, Lex nr 558297; z 22 kwietnia 2015 r., II PK 157/14, OSNP 2017, Nr 3, poz. 28.

⁵ Tak: wyrok SA w Białymstoku z 5 września 2012 r., III APa 10/12, Lex nr 123048.

które miałyby wspólnie wypracować nie tylko podstawę prawną zakończenia bytu umowy o pracę, ale także zadowalające warunki jej rozwiązania⁶. Stąd też częstsze zastosowanie praktyczne będą miały dwa pozostałe tryby, tj. rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem lub rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia. W pierwszym z przypadków, do rozwiązania stosunku pracy dochodzi w wyniku oświadczenia woli jednej ze stron, które następuje po upływie okresu wypowiedzenia, natomiast w drugim – bez jego zachowania. Wówczas mamy już do czynienia z jednostronnymi czynnościami prawnymi, z których może skorzystać pracownik. Wola osoby, która zdecyduje się na dokonanie tego rodzaju czynności, może zostać wyrażona przez każde jej zachowanie, pod warunkiem, że ujawnia ono taką wolę w sposób niepozostawiający wątpliwości⁷. Oba wymienione tryby nie wymagają już podejmowania dodatkowych czynności, które skutkowałyby rozwiązaniem umowy o pracę. Zgodnie z utrwaloną linią orzeczniczą, po złożeniu jednostronnego oświadczenia woli o rozwiązaniu umowy o pracę za wypowiedzeniem, do skutku rozwiązującego dochodzi bez jakiegokolwiek działania podejmowanego przez drugą ze stron⁸. Analogiczne zasady mają zastosowanie także wobec trybu powodującego natychmiastowe ustanie stosunku pracy. Podkreślenia wymaga, iż z treści art. 30 § 3 k.p. wynika obowiązek wprowadzenia formy pisemnej dla takich oświadczeń woli, jednak jej brak, nie przesądza o nieważności dokonanej czynności prawnej, a może jedynie powodować jej wadliwość⁹. W doktrynie przedmiotu natomiast zwrócono uwagę, że brak zachowania formy pisemnej przez pracownika nie jest wyraźnie sankcjonowany w każdym ze wskazanych powyżej trybów. Oznacza to, że w przypadku pracownika zwykle mamy do czynienia z wymogiem instrukcyjnym, którego brak skutkuje jedynie trudnościami dowodowymi. Jeśli jednak pracownik decyduje się na skorzystanie z trybu prowadzącego do natychmiastowego ustania stosunku pracy, wówczas istnieje już wymóg posłużenia się formą pisemną. Jej brak prowadzi więc do bezskuteczności dokonanej czynności prawnej¹⁰.

⁶ Szerzej: Z. Góral, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2018, s. 283.

⁷ Tak: SN w wyrokach: z 31 stycznia 1977 r., I PRN 141/76, OSNCP 1977, Nr 8, poz. 147; z 21 sierpnia 1981 r., I PRN 42/81, OSNCP 1982, Nr 5–6, poz. 72.

⁸ Tak: SN w wyroku z 15 lipca 2008 r., III PK 9/08, Lex nr 497712.

⁹ Tak: SN w wyroku z 24 sierpnia 2009 r., I PK 58/09, OSP 2010, Nr 5, poz. 52.

¹⁰ Szerzej: M. Gersdorf, *Jeszcze w sprawie konstrukcji prawnej rozwiązania stosunku pracy w trybie natychmiastowym z winy pracodawcy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1998, nr 6, s. 38 i n.

Innym, ustawowo dopuszczalnym trybem stanie się rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem. Wówczas, bez względu na rodzaj umowy łączącej obie strony stosunku pracy, nie stosuje się przepisu, zgodnie z którym, w oświadczeniu o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony lub o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia, winna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie albo rozwiązanie umowy, gdyż przepis ten, zgodnie z art. 30 § 4 k.p., ma zastosowanie jedynie do pracodawcy. W razie przekroczenia granic dozwolonej krytyki przez pracodawcę, swoistym przejawem symetrii uprawnień obu podmiotów stosunku pracy, pozostanie ustawowo zagwarantowana możliwość skorzystania z trybu powodującego natychmiastowe ustanie stosunku pracy z winy pracodawcy¹¹. Na podstawie art. 55 § 11 k.p. możliwe stanie się wyodrębnienie *de facto* dwóch niezbędnych przesłanek uzasadniających rozwiązanie umowy o pracę, tj. skutku w postaci ciężkiego naruszenia oraz przedmiotu tego naruszenia stanowiącego podstawowe obowiązki pracodawcy wobec pracownika¹². Z praktycznego punktu widzenia zastosowanie tego trybu może mieć miejsce także poprzez działania podejmowane przez pełnomocnika. Wówczas skutek rozwiązujący nastąpi choćby czynności prowadzące do ustania zatrudnienia zostały przeprowadzone bez umocowania lub nawet z przekroczeniem jego zakresu, jednak przy założeniu, że pełnomocnik działał zgodnie z wolą pracownika lub pracownik potwierdzi jej dokonanie¹³. Wskazany tryb może zostać zastosowany przez pracownika w dowolnym momencie trwania umowy, a więc nawet podczas okresu wypowiedzenia¹⁴.

Zanim zostanie przeprowadzona analiza wskazanej przesłanki pod kątem przekroczenia dozwolonych granic krytyki ze strony pracodawcy, podkreślenia wymaga, że ustawodawca, wskazując na zakaz naruszania podstawowych obowiązków pracodawcy względem pracownika, sam nie zdecydował się na ich enumeratywne wymienienie. Dlatego pomocna stanie się treść zawarta w art. 94 k.p., a także to, czy określone obowiązki zostały zamieszczone w dziale I, rozdziale II k.p. pracy, zatytułowanym *Podstawowe zasady*

¹¹ Szerzej: W. Sanetra, *Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia w znowelizowanym Kodeksie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1996, nr 6, s. 30, a także SN w wyroku z 18 marca 2014 r., II PK 176/13, Lex nr 1458632.

¹² Szerzej: D. Dörre-Nowak, op. cit., s. 66.

¹³ Tak: SN w wyroku z 16 stycznia 2009 r., I PK 127/08, OSNP 2010, Nr 15–16, poz.183.

¹⁴ Tak: SN w wyroku z 15 grudnia 2000 r., I PKN 162/00, OSNAPiUS 2002, Nr 17, poz. 405.

*prawa pracy*¹⁵. Pod pojęciem podstawowych obowiązków należy więc uznać te, które zostały wprost wyartykułowane w treści przepisów Kodeksu pracy, jak również w wydanych na jego podstawie innych autonomicznych źródłach prawa pracy¹⁶. Wówczas podstawą prowadzonych rozważań stanie się analiza przekroczenia granic dozwolonej krytyki jako okoliczności mieszczącej się w konwencji przesłanki określonej przez ustawodawcę jako klauzula generalna, tj. ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków¹⁷. Kluczowym więc pozostanie ustalenie, czy faktycznie doszło do przekroczenia granic dozwolonej krytyki ze strony pracodawcy, a także, czy powyższe zdarzenie skutkowało dalszymi konsekwencjami dla pracownika.

Ustalenie powyższego wydaje się niezbędne przy odwołaniu do analizowanego trybu, gdyż pod pojęciem ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracodawcy w stosunku do pracownika, powinno uwzględniać się zarówno naruszenie, jak i bezpośrednie zagrożenie jego istotnych interesów, a za element niewymagalny uznać winę¹⁸. W orzecznictwie przyjęto, że przesłanka bezprawności zachowania i ubieganie się na jej podstawie o przysługujące odszkodowanie¹⁹ jest dopuszczalna, gdy cechuje ją wina umyślna lub rażąco niedbalstwo pracodawcy²⁰. W takim przypadku mamy zatem do czynienia z istotnym dysonansem między przepisami normującymi tryby rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia po stronie pracodawcy (art. 52 k.p.) i pracownika (art. 55 k.p.). W doktrynie przedmiotu zwrócono uwagę, że w przypadku działań pracodawcy, winę należy interpretować odmiennie niż w odniesieniu do podobnych gatunkowo działań

¹⁵ Szerzej: W. Sanetra, *Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia w znolizowanym Kodeksie Pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1996, nr 6, s. 31.

¹⁶ Szerzej; R. Brol, *Rozwiązanie przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia*, „Służba Pracownicza” 1999, nr 7–8, s. 6 i n.

¹⁷ Zob. SN w wyrokach m.in.: z 10 listopada 2010 r., I PK 83/10, MoPR 2011, nr 7, s. 338; 10 maja 2012 r., II PK 220/11, MPP 2012, nr 9, s. 482; z 20 września 2013 r., II PK 6/13, OSNP 2014, Nr 6, poz. 81; z 21 października 2015 r., II PK 278/14, Lex nr 1936722; z 18 maja 2017 r., II PK 119/16, Lex nr 2306362; a także A. Wypych-Żywicka, *Klauzule określające przesłanki dopuszczalności rozwiązania umów o pracę*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” Liber Amicorum prof. dr hab. Andrzej Marian Świątkowski, L. Mitrus (red.), Kraków 2009, s. 626 i n.

¹⁸ Szerzej: D. Dörre-Nowak, op. cit., s. 67.

¹⁹ W kwestii odszkodowania zob.: SN w postanowieniu z 11 września 2012 r., II PZ 26/12, OSNP 2013, Nr 17–18, poz. 207.

²⁰ Tak: SN w wyroku z 4 kwietnia 2000 r., I PKN 516/99, OSNP 2001, Nr 16, poz. 516.

pracownika²¹. Winy pracodawcy bądź osoby, która go reprezentuje, nie należy ograniczać jedynie do winy umyślnej lub rażącego niedbalstwa, bowiem niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania przez pracodawcę z założenia nosi w sobie znamię winy kontraktowej przekładającej się na bezprawność zachowania dłużnika²². Kluczowe więc pozostanie realnie występujące, ciężkie naruszenie przez pracodawcę podstawowych obowiązków pracownika, a nie sam fakt powołania się na ich wystąpienie w piśmie rozwiązującym umowę o pracę²³. Natomiast w kontekście naruszenia dóbr osobistych pracownika, samą formułę ciężkiego naruszenia obowiązków pracodawcy względem pracownika, winno utożsamiać się ze znamionami działań intencjonalnych, świadomych, nacechowanych złą wolą, ukierunkowanych na poniżenie i zdyskredytowanie pracownika²⁴.

Mając powyższe na uwadze, będą to więc działania naruszające zasady współżycia społecznego w zakładzie pracy²⁵, do których można zakwalifikować także przekroczenie granic dozwolonej krytyki przez pracodawcę. Podkreślenia wymaga, że podejmowane przez pracodawcę działania i związane z nimi skutki nie ograniczają się jedynie do szkody materialnej, lecz co istotne dla prowadzonych rozważań, obejmują także szkody niematerialne w postaci, np. naruszenia godności czy czci pracownika. W szczególności może to nastąpić w przypadku tzw. czynności odwetowych pracodawcy, stanowiących reakcję na konstruktywną krytykę jego działań ze strony pracownika²⁶. Zgodnie z utrwalonym orzecnictwem, rozwiązanie umowy o pracę w analizowanym trybie uznaje się za skuteczne, nawet bez względu na fakt, czy wskazane przez pracownika przyczyny faktycznie zaszły w rzeczywistości²⁷. Będzie to więc przesłanka o charakterze subiektywnym, która w razie

²¹ Szerzej: M. Piankowski, *Niewzłoczne rozwiązanie stosunku pracy przez pracownika*, [w:] *Prawo pracy po zmianach*, K. Rączka (red.), Warszawa 1997, s. 205; M. Piankowski, *Nowa regulacja niewzłocznego rozwiązania stosunku pracy przez pracownika*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1996, nr 4, s. 43, H. Szewczyk, *Ochrona dóbr osobistych...*, *op. cit.*, s. 541–542.

²² Szerzej: T. Zieliński, *Prawo pracy. Zarys systemu, cz. II, Prawo stosunku pracy*, Warszawa 1986, s. 326.

²³ Tak: Wyrok SA w Gdańsku z 28 lutego 2013 r., III AUa 1494/12, Legalis.

²⁴ Tak: SN w wyroku z 21 lutego 2008 r., II PK 171/02, OSNP 2009, Nr 9–10, poz. 118.

²⁵ Tak: SN w wyroku z 8 października 2009 r., II PPK 114/09, OSNP 2011, Nr 9–10, poz. 127.

²⁶ Tak: SN w wyroku z 7 grudnia 2006 r., I PK 123/06, OSNP 2008, Nr 1–2, poz. 14.

²⁷ Tak: SN w wyroku z 4 marca 1999 r., I PKN 614/98, OSP 1999, Nr 11, poz. 208.

wątpliwości każdorazowo może podlegać weryfikacji. W jednym z wyroków Sądu Najwyższego podkreślono, że w pierwszej kolejności należy rozstrzygnąć, czy pracodawca rzeczywiście naruszył podstawowy obowiązek, do którego zobowiązuje go ustawodawca, a dopiero pozytywna odpowiedź na to pytanie pozwala na rozważenie, czy owo naruszenie faktycznie miało charakter ciężki²⁸. W piśmiennictwie przy tej okazji wskazuje się, że za ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracodawcy względem pracownika można uznać naruszenie regulacji wykraczających poza Kodeks pracy, w tym m.in. norm wynikających z autonomicznych źródeł prawa pracy czy też prawa konstytucyjnego²⁹.

Dlatego też, zgodnie z treścią zawartą w art. 55 § 11 k.p., pracownikowi przysługuje dodatkowo odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia. Natomiast w przypadku rozwiązania umowy o pracę zawartej na czas określony odszkodowanie przysługuje mu w limitowanej wysokości, tj. za czas, do którego umowa miała trwać, nie więcej jednak niż za okres wypowiedzenia. Z treści powołanego przepisu można wnioskować, że intencja ustawodawcy została podyktowana zapewnieniem pracownikowi szczególnego rodzaju odszkodowania z powodu pozbawienia go okresu wypowiedzenia, mimo, że sam stał się podmiotem decydującym o skorzystaniu z takiej formy zakończenia bytu umowy o pracę. W tym zakresie wypowiedział się także Sąd Najwyższy, podkreślając, że przesłankami nabycia prawa do wskazanego odszkodowania stanie się, po pierwsze, rozwiązanie przez pracownika umowy o pracę bez zachowania okresu wypowiedzenia, a po drugie, dopuszczenie się przez pracodawcę ciężkiego naruszenia obowiązków wobec pracownika. Podstawą nabycia prawa do odszkodowania nie będzie więc samo powołanie się przez pracownika, że pracodawca nie wywiązał się w stosunku do niego z realizacji swych obowiązków³⁰. Natomiast z dalszej treści powołanego przepisu wynika, iż oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinno nastąpić na piśmie (a więc nie jest to forma zastrzeżona, *ad solemnitatem*), w treści którego należy wskazać przyczynę uzasadniającą rozwiązanie umowy. Ustawodawca zobowiązuje pracownika do sformułowania przyczyny, która jego zdaniem, okaże się na tyle istotna, że jej wystąpienie spowoduje ustanie stosunku pracy.

²⁸ Tak: SN w wyroku z 27 lipca 2012 r., I PK 53/12, OSNP 2013, Nr 15–16, poz. 173.

²⁹ Tak: K.W. Baran, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2018, s. 448–449.

³⁰ Tak: SN w wyroku z 4 marca 1999 r., III ZP 3/99, OSNAPiUS 1999, Nr 17, poz. 542.

Z literalnego brzmienia powołanego przepisu wynika, że obowiązek wskazania przyczyny z odwołaniem do omawianego trybu ma charakter obligatoryjny, niezależny od rodzaju umowy wiążącej obie strony. W wymiarze podmiotowym powołany przepis ma więc zastosowanie do wszelkiego rodzaju umów o pracę³¹. Ustawodawca, uściślając procedurę związaną z przedmiotowym trybem, wskazuje, że jego stosowanie może nastąpić w ściśle określonych ramach czasowych, tj. w terminie nieprzekraczającym miesiąca³² od uzyskania przez pracownika wiadomości o okolicznościach³³. W tym przypadku będą to okoliczności świadczące o przekroczeniu przez pracodawcę granic dozwolonej krytyki. Wskazany przez ustawodawcę okres jednego miesiąca należy uznać za termin zawity, a więc jego przekroczenie pozbawi pracownika możliwości rozwiązania umowy o pracę w analizowanym trybie. Rozwiązanie umowy o pracę w tym trybie pociąga za sobą skutki, jakie przepisy prawa wiążą z rozwiązaniem umowy za wypowiedzeniem przez pracodawcę³⁴. Ustawodawca wprowadza w tym względzie swoistą fikcję prawną, określając przy tym skutki z nią związane dla obu podmiotów stosunku pracy³⁵.

Powyższa, skrótowa analiza została prowadzona przez pryzmat interesów pracownika, wobec którego pracodawca przekroczył granice dozwolonej krytyki. Jednakże zaproponowane ujęcie tego zagadnienia, niejako zmusza by rozważyć je także z perspektywy pracodawcy. Także wówczas przekroczenie dozwolonej krytyki będzie odbywać się w ramach płaszczyzny pionowej, jednak wówczas stroną dopuszczającą się przekroczenia granic dozwolonej krytyki będzie pracownik, natomiast podmiotem krytykowanym – pracodawca. Analogicznie, odwołując się do katalogu podstawowych obowiązków pracownika, które zostały umieszczone jedynie przykładowo w treści rt.. 100 k.p., należy uznać, że jednym z nich, od momentu nawiązania stosunku pracy, będzie wykonywanie jej w sposób sumienny i staranny. Dodatkowo pracownik został zobowiązany stosować się do poleceń przełożonego, które mieszczą się w zakresie wykonywanej przez niego pracy. Wśród podstawowych

³¹ Szerzej: SN w wyroku z 4 marca 1999 r., III ZP 3/99, OSNAPiUS 1999, Nr 17, poz. 542, s. 447.

³² Szerzej: B. Wagner, *Konsekwencje upływu czasu w prawie stosunku pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2003, nr 2, s. 2.

³³ Tak: SN w wyroku z 24 października 2013 r., II PK 25/13, Lex nr 1413153.

³⁴ Szerzej: SN w wyroku z 6 lutego 2014 r., II PK 199/13, Lex nr 1418915.

³⁵ Szerzej: I. Sawa, *Problematyka niezwłocznego rozwiązania umowy*, „Monitor Prawniczy” 2009, nr 8, s. 408 i n.

obowiązków pracownika należy po raz kolejny podkreślić wagę jego dbałości o dobro zakładu pracy, która stanowi wyraz obowiązków solidarnościowych, rozumianych w tym znaczeniu, iż zatrudniony pracownik, chcąc korzystać z dobrodziejstwa, jakim jest zatrudnienie i związane z nimi aktywa, musi mieć na uwadze i liczyć się także ze wspólnotą tworzoną przez zakład pracy³⁶. Dlatego niedozwolona krytyka, a konkretnie przekroczenie jej dozwolonych granic, stanowi zaprzeczenie wszystkich ze wskazanych wyżej powinności. Niezależnie od przyjętego punktu widzenia, tj. klasycznego ujęcia podporządkowania, czy też szerszej perspektywy towarzyszącej zatrudnieniu oraz powiązanej z tym faktem zakładowej wspólnotowości, działania te należy uznać za niepożądane i prowadzące do powstania szkody zarówno na rzecz pracodawcy, jak i wspólnoty zakładowej. Pracownik, który dopuścił się przekroczenia granic dozwolonej krytyki, musi liczyć się z określonymi sankcjami, które zostały zawarte w treści Kodeksu pracy. W przypadku, gdy przekroczenie granic dozwolonej krytyki przeczy obowiązkowi, które zbiorczo można uznać za podstawowe obowiązki pracownika względem pracodawcy, to stanowi to m.in. ustawową podstawę do rozwiązania stosunku pracy.

Oprócz sankcji prowadzącej w swym pierwotnym założeniu do ustania stosunku pracy, pracodawca może skorzystać także z innych, ustawowo dopuszczalnych działań. Mogą to być m.in.: działania zmierzające do wypowiedzenia zmieniającego warunki płacy³⁷, wymierzenie kary porządkowej czy pozbawienia nagrody, która ma charakter uznaniowy. Stosowanie kary porządkowej w takim przypadku należy uznać za łagodniejszy od wypowiedzenia sposób mający na celu utrzymanie przez pracodawcę porządku i określonej wizji organizacyjnej w zakładzie pracy. Stanowi ono zatem szczególnie uprawnienie, a nie konieczność, wierzyciela-pracodawcy, będące pochodną nienależytego wykonywania zobowiązania pracowniczego³⁸. Analiza przepisów zamieszczonych w rozdziale VI, działu IV Kodeksu pracy, pozwala na stwierdzenie, że przesłanką stosowania odpowiedzialności porządkowej pracowników nie musi być skutek w postaci szkody po stronie pracodawcy, a wystarczającym okaże się już samo zagrożenie jej powstaniem. Ten rodzaj

³⁶ Szerzej: L. Mitrus, op. cit., s. 177–180.

³⁷ Szerzej: SN w wyroku z 26 lipca 1979 r., I PR 64/79, OSNC 1980, Nr 1, poz. 17.

³⁸ Szerzej: Z. Góral, *Odpowiedzialność porządkowa pracowników w świetle najnowszego orzecznictwa sądowego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2002, nr 11, s. 32; I. Siemrocka, *Odpowiedzialność porządkowa pracowników – od kodyfikacji do współczesności*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2015, t. 24, nr 3, s. 211.

sankcji przysługuje więc pracodawcy z istoty stosunku pracy, gdyż to on od momentu jego nawiązania staje się podmiotem kierowniczym, odpowiedzialnym za organizację pracy zarówno każdego z pracowników, jak i całej załogi zakładu pracy.

W przypadku przekroczenia granic dozwolonej krytyki przez pracownika, stosowanie kar porządkowych można uznać za środek pozwalający na dopuszczalną przez ustawodawcę korektę zachowania pracownika, uznaną równocześnie za jeden z przejawów funkcji wychowawczej lub prewencyjnej kar porządkowych³⁹. Analogicznie, jak w przypadku pracodawcy, tak też w analizowanych okolicznościach, rozważania zostaną rozpoczęte od odwołania się do art. 30 k.p. i zawartych w nim trybów rozwiązania umowy o pracę. Także w tym przypadku zasadne stanie się odwołanie do wynikających z § 1 pierwszych trzech trybów wymienionych przez ustawodawcę, których zastosowanie prowadzi do rozwiązania stosunku pracy. Podobnie jak w przypadku pracodawcy, pierwszym z dopuszczalnych trybów będzie porozumienie stron, który z uwagi na specyfikę analizowanej materii, wydaje się mało przydatny.

Zdaniem Sądu Najwyższego, nie można jednak całkowicie wykluczyć jego przydatności, gdyż pracodawca bez względu na okoliczności, nie jest zobowiązany do rozwiązania z pracownikiem umowy o pracę bez wypowiedzenia z jego winy, nawet wówczas, gdy zachodzą okoliczności je uzasadniające. Pracodawca ma prawo do kierowania się własnym interesem, który polega na niezwłocznym zwolnieniu nieuczciwego pracownika, co wydaje się łatwiejsze przez zawarcie porozumienia rozwiązującego umowę o pracę⁴⁰. Podobnie, stosowanie kar porządkowych przez pracodawcę nie może także zostać uznane za działania naruszające dobra osobiste pracownika, nawet gdyby w trakcie postępowania sądowego uznano, że taka procedura została wszczęta niesłusznie⁴¹. Stosowanie kar porządkowych nie stanowi tym samym o wyłączeniu możliwości uznania tego samego zachowania za przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę⁴². Przekroczenie granic

³⁹ Szerzej: R. Sadlik, *Odpowiedzialność materialna i porządkowa pracowników*, Gdańsk 2008, s. 91 i n.; M. Gładoch, [w:] A. Sobczyk (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2018, s. 505.

⁴⁰ Tak: SN w wyroku z 4 listopada 2010 r., III PK 16/10, Legalis nr 406178.

⁴¹ Tak: wyrok SA w Warszawie z 2 grudnia 1999 r., III APa 53/99, OSA 2000, Nr 7–8, poz. 35.

⁴² Tak: SN w wyroku z 25 października 1995 r., I PRN 77/95, OSNAP 1996, Nr 11, poz. 153.

dozwolonej krytyki przez pracownika może zostać zakwalifikowane jako samoistna przyczyna wypowiedzenia zmieniającego, jak również wypowiedzenia definitywnego. Obowiązek podania takiej przyczyny spoczywa bowiem na pracodawcy, który decyduje się na wypowiedzenie bezterminowej umowy o pracę z pracownikiem. Obowiązek ten jednak nie ma charakteru bezwzględnie obowiązującego wobec każdego rodzaju umów wymienionych przez ustawodawcę w treści art. 25 § 1 k.p., gdyż nie obejmuje on umów terminowych, co w kontekście analizowanych okoliczności działa na niekorzyść pracownika, szczególnie gdy kwalifikacja jego zachowania w kategoriach negatywnych wydaje się wątpliwa.

W judykaturze zwrócono uwagę, że przyczyna wskazywana przez pracodawcę musi być prawdziwa i konkretna, gdyż w razie wątpliwości podlega ona weryfikacji. Podanie przyczyny pozornej staje się równoznaczne z brakiem jej wskazania, co jak wynika z treści art. 30 k.p., stanowi jednak obligatoryjny element procedury zmierzającej do ustania stosunku pracy⁴³. Ponadto badanie okoliczności przyczyn powinno odbywać się w odniesieniu do zdarzeń, które zostały uznane w piśmie pracodawcy za wystarczające do sformułowania konkretnego wypowiedzenia⁴⁴. Z treści takiego oświadczenia powinno jasno wynikać, co konkretnie stanowi istotę zarzutu, tak by pracownik zrozumiał i na tej podstawie posiadał wiedzę, z jakiego powodu pracodawca zdecydował o rozwiązaniu z nim umowy o pracę⁴⁵. Jak słusznie podkreśla się w judykaturze, tak sformułowane przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę stanowią oświadczenie wiedzy, nie woli, co skutkuje tym, że nie podlegają wykładni według przepisów Kodeksu cywilnego, natomiast kwestia dostatecznego i konkretnego zrozumienia wskazanej przyczyny ma być dla pracownika okolicznością faktyczną⁴⁶. Dlatego istotne jest także, że przy jego formułowaniu, nie należy posługiwać się powtórzeniem zwrotów ustawowych, czy też zwrotów nadmiernie ogólnikowych⁴⁷. Przy tej okazji należy jednak unikać szczegółowych opisów określonych faktów i związanych z nimi zdarzeń, natomiast stopień konkretyzacji w takich okolicznościach

⁴³ Tak: SN w wyroku z 17 października 2006r., II PK 31/06, Lex nr 950617.

⁴⁴ Tak: SN w wyroku z 6 stycznia 2009 r., II PK 108/08, Lex nr 738347.

⁴⁵ Tak: SN w wyroku m.in. z 19 lipca 2012 r., I PK 312/11, OSNP 2013, Nr 15–16, poz. 171.

⁴⁶ Tak: SN w wyroku z 11 lutego 2005 r., I PK 178/04, Lex nr 375699.

⁴⁷ Tak: SN m.in. w wyroku z 1 października 1997 r., I PKN 315/97, OSNP 1998, Nr 14, poz. 98.

powinien odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy, jak też stanowisku zajmowanemu przez pracownika⁴⁸.

Ostatni z trybów jest rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia przez pracodawcę. W treści przepisu zostały również zamieszczone zasady współdziałania pracodawcy, który zdecydował się na skorzystanie z tego trybu z zakładową organizacją związkową, a także inne wymogi formalne, jednak wątki te, jako poboczne dla głównych rozważań, zostaną w tym przypadku pominięte. Z uwagi na znaczną dolegliwość związaną z bezzwłocznym skutkiem rozwiązującym umowę, co jest charakteryzujące ten tryb, ustawodawca ograniczył możliwość jego stosowania do ściśle określonych, enumeratywnie wymienionych przesłanek zawartych w katalogu zamkniętym, art. 52 § 1 pkt 1–3 k.p.⁴⁹ Ustanie stosunku pracy w omawianym trybie następuje w chwili, w której oświadczenie woli dotarło do adresata tak, by mógł się on zapoznać z jego treścią, chociażby tego nie uczynił⁵⁰. Jest to więc jednostronne oświadczenie woli uznane za nadzwyczajny tryb ustania stosunku pracy, którym należy posługiwać się wyjątkowo, z należytą mu ostrożnością⁵¹. Stosowanie tego trybu może dotyczyć pracownika, którego dotychczasowy przebieg pracy nie budził zastrzeżeń, lecz decydujący o fakcie odwołania się do takiej formy zwolnienia okazał się jeden zawiniony przez niego, klasyfikujący się w powołanej konwencji czyn⁵². Nawet w takich okolicznościach pracodawca nie ma obowiązku uprzedniego wysłuchania pracownika i przekazania mu informacji o zamiarze rozwiązania umowy o pracę w analizowanym

⁴⁸ Tak: SN w wyrokach z 6 stycznia 2010 r., I PK 168/09, MPP 2010, nr 10, s. 542; z 15 kwietnia 2004 r., I PK 445/03, Lex nr 646325; z 14 września 1998 r., I PKN 315/98, OSNP 1999, Nr 19, poz. 617; z 11 stycznia 2011 r., I PK 152/10, Lex nr 738395.

⁴⁹ Tak: SN m.in. w wyroku z 2 czerwca 1997 r., I PKN 193/07, OSNAPiUS 1998, Nr 9, poz. 269; z 29 listopada 2012 r., II PK 116/12, MoPr 2012, nr 4, s. 220; z 28 października 2014 r., II PK 298/13, Lex nr 1552144; a także A. Sobczyk, *Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia*, Gdańsk 2010, s. 15 i n.

⁵⁰ Szerzej: P. Prusinowski, [w:] *System prawa pracy, t. II, Indywidualne prawo pracy. Część ogólna*, G. Goździewicz (red.), Warszawa 2017, s. 609 i n.; a także wyroki SN: z 16 marca 1995 r., I PKN 2/95, OSNAPiUS 1995, Nr 18, poz. 229; z 11 grudnia 1996 r., I PKN 36/96, OSNAPiUS 1997, Nr 14, poz. 251.

⁵¹ Tak: SN w wyroku z 21 września 2005 r., I PK 305/04, MPP 2005, nr 12, s. 16, a także L. Mitrus, [w:] A. Sobczyk (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, A. Sobczyk (red.), Warszawa 2018., s. 250.

⁵² Tak: SN w wyroku z 2 grudnia 2004 r., I PK 86/04, „Monitor Prawniczy” 2005, nr 14, poz. 711.

trybie⁵³. Przekroczenie granic dozwolonej krytyki przez pracownika może zostać zakwalifikowane przez pracodawcę właśnie w kategoriach pierwszej ze wskazanych przez ustawodawcę przesłanek generalnych, a więc jako ciężkie naruszenie przez pracownika jego podstawowych obowiązków. Oznacza to, że za uniwersalną przesłankę mającą zastosowanie także w innych przypadkach wskazanych przez ustawodawcę w ramach art. 52 § 1 k.p. będzie uznane nie tylko ujęcie ich w konwencji ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych, ale także wina po stronie pracownika⁵⁴. Natomiast jedynie usiłowanie naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych nie uzasadnia już rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia⁵⁵. Podobnie sama tylko bezprawność zachowania pracownika nie jest wystarczająca do uznania określonego naruszenia obowiązku pracowniczego za ciężkie, jeśli stosunek psychiczny pracownika wobec skutków zakwalifikowanego zachowania nie wskazuje po jego stronie ani na winę umyślną, ani na rażące niedbalstwo⁵⁶. Wówczas za element niezbędny wymaga się także wystąpienia znacznego nasilenia złej woli pracownika, która może przybrać zarówno postać winy umyślnej, jak i rażącego niedbalstwa⁵⁷. Stąd przekroczenie granic dozwolonej krytyki pracodawcy zakwalifikowanej jako ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych, może nawet w trakcie urlopu pracownika uzasadniać rozwiązanie z nim umowy o pracę w tym trybie⁵⁸. Będzie to zasadne także w okresie biegu wypowiedzenia dokonanego przez pracownika, jeśli pojawią się przesłanki umożliwiające zastosowanie trybu z art. 52 k.p.⁵⁹ Natomiast pracodawca został pozbawiony możliwości skorzystania z tego trybu w stosunku do pracownika, któremu wcześniej powołując się na analogiczną przyczynę, np. nieuzasadnioną krytykę, wypowiedział umowę o pracę⁶⁰. W razie ustalenia przez strony rozwiązania umowy o pracę w oparciu na dwustronną czynność prawną, wskazane stanowisko Sądu Najwyższego nie wyklucza jednak możliwości rozwiązania jej w trybie

⁵³ Tak: SN w wyroku z 19 maja 1997 r., I PKN 172/97, OSNAPiUS 1998, Nr 8, poz. 242.

⁵⁴ Tak: SN w wyroku z 20 grudnia 2013 r., II PK 81/13, Lex nr 1438800; z 14 stycznia 2014 r., III PK 50/13, Lex nr 1448752.

⁵⁵ Tak: SN w wyroku z 17 listopada 1997 r., I PKN 362/97, OSNAPiUS 1998, Nr 17, poz. 504.

⁵⁶ Szerzej: SN w wyroku z 7 lutego 2008 r., II PK 162/07, OSNP 2009, Nr 7–8, poz. 98.

⁵⁷ Szerzej: SN w wyroku z 5 marca 2013 r., II PK 174/12, „Monitor Prawniczy” 2013, nr 8, s. 424; z 5 lutego 2002 r., I PKN 833/00, Legalis nr 66201.

⁵⁸ Szerzej: SN w wyroku z 16 grudnia 2004 r., II PK 109/04, MoP 2005, Nr 2, poz. 68.

⁵⁹ Tak: SN w wyroku z 26 marca 2002 r., I PKN 40/01, Legalis nr 79065.

⁶⁰ Tak: SN w wyroku z 4 stycznia 1978 r., I PRN 173/77, OSP 1979, Nr 3, poz. 49.

dyscyplinarnym, jeśli po stronie pracownika powstaną przesłanki uzasadniające możliwość zastosowania właśnie tego trybu⁶¹. Ustawodawca w treści Kodeksu pracy nie zawiera enumeratywnie wskazanego, zamkniętego katalogu podstawowych obowiązków pracowniczych, jednak odwołując się do treści art. 100 k.p., można zauważyć, iż określa w nim pewne wymagane wzorce zachowań wobec pracownika. Oznacza to, że wskazane regulacje nie mają zastosowania wobec osób, które nie nawiązały stosunku pracy, gdyż na tym etapie nie sposób przypisać im przymiotu pracownika⁶².

Sformułowanie ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych ma, na co zwraca uwagę Sąd Najwyższy, charakter niejednolity w tym znaczeniu, iż cechują go zarówno elementy subiektywne, jak i obiektywne. Elementy obiektywne odnoszą się do bezprawności określonego zachowania, które zdaniem pracodawcy, kwalifikują się jako ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych, do przestrzegania których zobowiązuje pracownika już sam fakt zatrudnienia. Tym samym, ich naruszenie wywiera z perspektywy pracodawcy określony, negatywny skutek lub jedynie zmierza do realnego zagrożenia jego interesów.

Drugi ze wskazanych elementów wiąże się ze swoistą wadliwością podmiotową w zakresie zachowania pracownika pozostającego w opozycji do obowiązków wynikających z faktu zatrudnienia. Zachowania, które cechuje wina umyślna lub przynajmniej rażące niedbalstwo. Przy czym, dla ich kwalifikacji w omawianym zakresie, bez znaczenia pozostaje, czy owo zachowanie ma charakter jednorazowy czy systematyczny⁶³. Stosowanie tego przepisu w przypadku, gdy działanie lub zaniechanie pracownika okaże się niezawinione, należy uznać za praktyki niedopuszczalne⁶⁴.

Analiza przekroczenia granic dozwolonej krytyki na gruncie art. 52 § 1 pkt 1 k.p. stałaby się niepełna bez zwrócenia uwagi na zagadnienie winy wraz

⁶¹ Tak: SN w wyroku z 15 grudnia 2000 r., I PKN 162/00, OSNAPiUS 2002, Nr 17, poz. 405.

⁶² Szerzej; SN w wyroku z 7 kwietnia 1999 r., I PKN 647/98, OSNAPiUS 2000, Nr 11, poz. 422.

⁶³ Tak: SN m.in. w wyroku z: 5 czerwca 2007 r., I PK 5/07, OSNP 2008, Nr 15–16, poz. 212; 25 stycznia 2005 r., I PK 153/04, MPP 2004, nr 7, s. 170; 9 lipca 2009 r., II PK 46/09, Lex nr 533035; 10 marca 2015 r., II PK 105/14, Lex nr 1663403; 7 czerwca 2017 r., I PK 183/16, Lex nr 2320362; a także postanowienie SN z 14 kwietnia 2015 r., II PK 226/14, Lex nr 1678960.

⁶⁴ Szerzej: K.W. Baran, [w:] *Kodeks prac. Komentarz*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2018, s. 414.

z jej podziałem na elementy obiektywne i subiektywne. Uwzględniając jej element obiektywny, należy wziąć pod uwagę bezprawność zachowania się pracownika, które w kontekście przekroczenia granic dozwolonej krytyki wydaje się bezsporne, gdyż samo w sobie narusza zarówno obowiązujące normy prawne, jak i zasady współżycia społecznego. Natomiast element subiektywny należy odnieść do świadomości towarzyszącej pracownikowi, który już na etapie podejmowania decyzji o wygłoszeniu poglądów przekraczających granice dozwolonej krytyki ma na celu wywołanie ściśle określonych skutków w postaci bezprawnego zdyskredytowania pracodawcy⁶⁵. Oznacza to, że pracownik, decydując się na formułowanie krytyki wykraczającej poza jej dozwolone granice, już na tym etapie podejmuje się działań, które cechuje wina w postaci umyślności⁶⁶ oraz bezprawności. W takich okolicznościach działaniom tym będzie towarzyszyć również stosunek psychiczny pracownika do skutków podejmowanego postępowania, które cechuje świadomość winy umyślnej, a nie jedynie zwykłe zaniedbanie⁶⁷.

Skutkiem tak rozumianych działań ma być co najmniej poważne zagrożenie interesów pracodawcy. W skład tak rozumianych interesów wchodzi zarówno jego elementy majątkowe, jak i niemajątkowe⁶⁸, których łącznego wystąpienia nie sposób odmówić w przypadku przekroczenia granic dozwolonej krytyki pracodawcy przez pracownika. W tym miejscu zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na problematykę związaną ze skutkami bezprawnego zachowania, które bynajmniej nie muszą automatycznie skutkować powstaniem szkody rzeczywistej lub utratą spodziewanych korzyści. Za wystarczające pozostanie obiektywne, potencjalne, lecz możliwe do skonkretyzowania zagrożenie niezakłóconego funkcjonowania pracodawcy⁶⁹, które wydaje się dość

⁶⁵ Szerzej: SN w wyrokach m.in. z: 9 marca 2010 r., I PK 175/09, Lex nr 585698; 12 listopada 2014 r., I PK 85/14, Lex nr 1551474; 28 czerwca 2016 r., II PK 163/15, MPP 2016, nr 11, s. 594–595; 23 lutego 2017 r., I PK 81/16, Lex nr 2252217; 4 kwietnia 2017 r., II PK 37/16, Lex nr 2306364.

⁶⁶ Szerzej: SN w wyroku z 9 lutego 2005 r., II PK 200/04, Legalis nr 104321.

⁶⁷ Szerzej: SN w wyrokach m.in. z: 2 czerwca 1997 r., I PKN 191/97, OSNP 1998, Nr 9, poz. 268; 7 lutego 2008 r., II PK 162/07, OSNP 2009, Nr 7–8, poz. 98; 11 lutego 2008 r., II PK 165/07, Lex nr 4488551; 26 czerwca 1998 r., I OKN 211/98, OSNP 1999, Nr 14, poz. 457; 5 maja 2013 r., II PK 174/12, MPP 2013, nr 8, s. 424 i n.

⁶⁸ Tak: SN w wyrokach z: 25 kwietnia 2013 r., I PK 275/12, Lex nr 1380854; 22 października 2012 r., I PK 133/12, „Gazeta Prawna” 2013, nr 142, s. 7; a także m.in. wyrok SA w Warszawie z 17 listopada 2005 r., III APa 103/04, OSA 2007, Nr 12, poz. 21.

⁶⁹ Szerzej: SN w wyroku z 12 czerwca 1997 r., I PKN 210/97, OSP 1998, Nr 12, poz. 207.

oczywiste do wykazania. Bez znaczenia przy dokonywanej ocenie pozostaje zachowanie przełożonego, które nie zwalnia pracownika z odpowiedzialności za podejmowanie bezprawnych działań, jak również bez znaczenia pozostają zachowania innych pracowników⁷⁰. W takim przypadku obowiązek udowodnienia zawinonego zachowania pracownika spoczywa na pracodawcy⁷¹. Przyczyna uzasadniająca zastosowanie analizowanego trybu prowadzącego do ustania stosunku pracy, nie musi sprowadzać się do powstania szkody, a za wystarczające uznaje się także zawinione działania pracownika, które powoduje zagrożenie interesów pracodawcy⁷².

Podejmowane wątki należy także rozszerzyć o zagadnienia związane z obowiązkiem dbałości o dobro zakładu pracy⁷³, który w przypadku przekroczenia granic dozwolonej krytyki przez pracownika, zostaje naruszony zarówno w wymiarze majątkowym, jak i niemajątkowym⁷⁴. Przykładem potwierdzającym taki stan rzeczy może być sytuacja, kiedy pracownik udzielając wywiadu mediom wypowiada się w sposób niepocholebny na temat kierownictwa zatrudniającego go pracodawcy itp.⁷⁵ W orzecznictwie jednoznacznie wskazuje się, że krytyka pracodawcy może nastąpić jedynie wówczas, gdy okaże się merytorycznie uzasadniona, jak również przekazana w odpowiedniej i stosownej do okoliczności formie, nie cechuje jej także zła wola⁷⁶. Krytyka pracodawcy i informowanie o ewentualnych nieprawidłowościach w zakładzie jego właściciela nie jest rażącym naruszeniem obowiązków pracowniczych⁷⁷. W tym przypadku krytykę pracodawcy można uznać zarówno za realizację konstytucyjnej zasady wolności wypowiedzi, jak też dbałości o dobro zakładu pracy, jeśli przedmiotem formułowanej wypowiedzi było zwrócenie uwagi na rzeczywiście występujące nieprawidłowości, celem ich usunięcia. W innym przypadku działania podejmowane

⁷⁰ Tak: SN w wyroku m.in. z: 12 lipca 2000 r., I PKN 128/00, OSNAPiUS 2002, Nr 14, poz. 329; 26 lipca 2012 r., I PK 39/12, „Monitor Prawniczy” 2013, nr 2, s. 58.

⁷¹ Szerzej: SN w wyroku z 5 lutego 1998 r., I PKN 519/97, OSNAPiUS 1999, Nr 2, poz. 48.

⁷² Tak: SN w wyroku z 6 lipca 2011 r., II PK 13/11, „Monitor Prawniczy” 2011, nr 10, s. 539, a także zob. SN w wyroku z 25 stycznia 2005 r., I PK 153/04, „Monitor Prawniczy” 2005, nr 7, s. 170.

⁷³ Tak: SN w wyroku z 16 marca 2017 r., II PK 14/16, Lex nr 2270897.

⁷⁴ Tak: SN w wyroku z 4 lutego 2011 r., II PK 199/10, Lex nr 688195.

⁷⁵ Szerzej: K.W. Baran, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2018, s. 423–424.

⁷⁶ Szerzej: SN w wyroku z 16 listopada 2006 r., II PK 76/06, OSNP 2007, nr 21–32, poz. 312.

⁷⁷ Szerzej: SN w wyroku z 18 lipca 2012 r., I PK 44/12, Legalis nr 538395.

przez pracowników są zagrożone ich klasyfikacją w kategoriach przekraczających dopuszczalne ramy⁷⁸. Podobnie należy zakwalifikować inne zachowania pracowników, które zbiorczo można uznać za godzące w zasady współżycia społecznego. Mając na uwadze powyższe, działania bliskoznaczne z zakresem przekroczenia granic dozwolonej krytyki przez pracodawcę, to także rozprzestrzenianie nieprawdziwych informacji na temat przełożonych, stalking oraz zachowania pracownika będącego na kierowniczym stanowisku, który ubliża współpracownikom⁷⁹. Powołując raz jeszcze literalne brzmienie art. 30 § 4 k.p., w oświadczeniu pracodawcy o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia również wymaga się zamieszczenia przyczyny uzasadniającej podjęcie takiej decyzji. Oprócz wskazania podstawy prawnej, w takim przypadku wymaga się także równoczesnego skonkretyzowania czynu pracownika. Na tym etapie nieistotne jest, z jakiego powodu pracodawca kwalifikuje go w kategoriach ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych⁸⁰.

⁷⁸ Tak: SN w wyrokach m.in. z: 7 marca 1997 r., I PKN 28/97, OSNP 1997, Nr 24, poz. 487; 1 października 1998 r., I PKN 351/98, OSNP 1999, Nr 21, poz. 574; 2 września 2003 r., I PK 389/02, OSNP 2004, Nr 18, poz. 309; 2 października 2003 r., I PK 412/02, OSNP 2004, Nr 18, poz. 317; 16 listopada 2006 r., II PK 76/06, OSNP 2007, Nr 21–22, poz. 312; 28 marca 2017 r., II PK 18/16, Lex nr 2281254.

⁷⁹ Szerzej: SN wyroku z 11 czerwca 1997 r., I PKN 202/97, OSNAPiUS 1998, Nr 10, poz. 297; z 29 czerwca 2005 r., I PK 290/04, OSNP 2006, Nr 9–10, poz. 149; S. Kowalski, *Stalking w miejscu pracy*, „Służba Pracownicza” 2014, nr 4, s. 1.

⁸⁰ Tak: SN w wyroku z 7 września 1999 r., I PKN 224/99, OSNAPiUS 2001, Nr 1, poz. 7.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Baran K.W., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2018, s. 448–449.
- Bosak-Sojka M., *Krytyka w stosunkach pracy*, Rzeszów 2019.
- Brol R., *Rozwiązanie przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia*, „Służba Pracownicza” 1999, nr 7–8, s. 6.
- Dörre-Nowak D., *Ochrona godności i innych dóbr osobistych pracownika*, Warszawa 2005.
- Gersdorf M., *Jeszcze w sprawie konstrukcji prawnej rozwiązania stosunku pracy w trybie natychmiastowym z winy pracodawcy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1998, nr 6, s. 38.
- Gładoch M., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, A. Sobczyk (red.), Warszawa 2018.
- Góral Z., *Odpowiedzialność porządkowa pracowników w świetle najnowszego orzecznictwa sądowego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2002, nr 11, s. 30–37.
- Góral Z., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2018.
- Kowalski S., *Stalking w miejscu pracy*, „Służba Pracownicza” 2014, nr 4, s. 1–5.
- Mitrus L., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, A. Sobczyk (red.), Warszawa 2018., s. 250.
- Mitrus L., *Wypowiedzenie umowy o pracę z przyczyn dotyczących pracownika*, Warszawa 2018.
- Piankowski M., *Niezwłoczne rozwiązanie stosunku pracy przez pracownika*, [w:] *Prawo pracy po zmianach*, K. Rączka (red.), Warszawa 1997.
- Piankowski M., *Nowa regulacja niezwłocznego rozwiązania stosunku pracy przez pracownika*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1996, nr 4, s. 43.
- Prusinowski P., [w:] *System prawa pracy, t. II, Indywidualne prawo pracy. Część ogólna*, G. Goździewicz (red.), Warszawa 2017.
- Sadlik R., *Odpowiedzialność materialna i porządkowa pracowników*, Gdańsk 2008.
- Sanetra W., *Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia w znowelizowanym Kodeksie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1996, nr 6, s. 26–36.

- Sawa I., *Problematyka niezwłocznego rozwiązania umowy*, „Monitor Prawniczy” 2009, nr 8, s. 408.
- Sierocka I., *Odpowiedzialność porządkowa pracowników – od kodyfikacji do współczesności*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2015, t. 24, nr 3, s. 209–221.
- Sobczyk A., *Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia*, Gdańsk 2010.
- Szewczyk H., *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Warszawa 2007.
- Wagner B., *Konsekwencje upływu czasu w prawie stosunku pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2003, nr 2, s. 2–10.
- Wypych-Żywicka A., *Klauzule określające przesłanki dopuszczalności rozwiązania umów o pracę*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” Liber Amicorum prof. dr hab. Andrzej Marian Świątkowski, L. Mitrus (red.), Kraków 2009.
- Zieliński T., *Prawo pracy. Zarys systemu, cz. II, Prawo stosunku pracy*, Warszawa 1986.

Wykaz aktów prawnych

- Postanowienie SN z 11 września 2012 r., II PZ 26/12, OSNP 2013, Nr 17–18, poz. 207.
- Postanowienie SN z 14 kwietnia 2015 r., II PK 226/14, Lex nr 1678960.
- Wyrok SA w Białymstoku z dnia 5 września 2012 r., III APa 10/12, Lex nr 123048.
- Wyrok SA w Gdańsku z dnia 28 lutego 2013 r., III AUa 1494/12, Legalis.
- Wyrok SA w Warszawie z dnia 17 listopada 2005 r., III APa 103/04, OSA 2007, Nr 12, poz. 21.
- Wyrok SA w Warszawie z dnia 2 grudnia 1999 r., III APa 53/99, OSA 2000, Nr 7–8, poz. 35.
- Wyrok SN z dnia 4 kwietnia 2017 r., II PK 37/16, Lex nr 2306364.
- Wyrok SN z dnia 28 marca 2017 r., II PK 18/16, Lex nr 2281254.
- Wyrok SN z dnia 16 marca 2017 r., II PK 14/16, Lex nr 2270897.
- Wyrok SN z dnia 23 lutego 2017 r., I PK 81/16, Lex nr 2252217.
- Wyrok SN z dnia 7 czerwca 2017 r., I PK 183/16, Lex nr 2320362.
- Wyrok SN z dnia 18 maja 2017 r., II PK 119/16, Lex nr 2306362.
- Wyrok SN z dnia 28 czerwca 2016 r., II PK 163/15, MPP 2016, nr 11, s. 594–595.
- Wyrok SN z dnia 21 października 2015 r., II PK 278/14, Lex nr 1936722.
- Wyrok SN z dnia 22 kwietnia 2015 r., II PK 157/14, OSNP 2017, Nr 3, poz. 28.
- Wyrok SN z dnia 10 marca 2015 r., II PK 105/14, Lex nr 1663403.

- Wyrok SN z dnia 12 listopada 2014 r., I PK 85/14, Lex nr 1551474.
Wyrok SN z dnia 28 października 2014 r., II PK 298/13, Lex nr 1552144.
Wyrok SN z dnia 18 marca 2014 r., II PK 176/13, Lex nr 1458632.
Wyrok SN z dnia 6 lutego 2014 r., II PK 199/13, Lex nr 1418915.
Wyrok SN z dnia 14 stycznia 2014 r., III PK 50/13, Lex nr 1448752.
Wyrok SN z dnia 20 grudnia 2013 r., II PK 81/13, Lex nr 1438800.
Wyrok SN z dnia 24 października 2013 r., II PK 25/13, Lex nr 1413153.
Wyrok SN z dnia 20 września 2013 r., II PK 6/13, OSNP 2014, Nr 6, poz. 81.
Wyrok SN z dnia 5 maja 2013 r., II PK 174/12, MPP 2013, nr 8, s. 424 i n.
Wyrok SN z dnia 25 kwietnia 2013 r., I PK 275/12, Lex nr 1380854.
Wyrok SN z dnia 5 marca 2013 r., II PK 174/12, „Monitor Prawniczy” 2013, nr 8, s. 424.
Wyrok SN z dnia 29 listopada 2012 r., II PK 116/12, MoPr 2012, nr 4, s. 220.
Wyrok SN z dnia 22 października 2012 r., I PK 133/12, „Gazeta Prawna” 2013, nr 142, s. 7.
Wyrok SN z dnia 27 lipca 2012 r., I PK 53/12, OSNP 2013, Nr 15–16, poz. 173.
Wyrok SN z dnia 26 lipca 2012 r., I PK 39/12, „Monitor Prawniczy” 2013, nr 2, s. 58.
Wyrok SN z dnia 19 lipca 2012 r., I PK 312/11, OSNP 2013, Nr 15–16, poz. 171.
Wyrok SN z dnia 18 lipca 2012 r., I PK 44/12, Legalis nr 538395.
Wyrok SN z dnia 10 maja 2012 r., II PK 220/11, MPP 2012, nr 9, s. 482.
Wyrok SN z dnia 6 lipca 2011 r., II PK 13/11, „Monitor Prawniczy” 2011, nr 10, s. 539.
Wyrok SN z dnia 4 lutego 2011 r., II PK 199/10, Lex nr 688195.
Wyrok SN z dnia 11 stycznia 2011 r., I PK 152/10, Lex nr 738395.
Wyrok SN z dnia 10 listopada 2010 r., I PK 83/10, MoPR 2011, nr 7, s. 338.
Wyrok SN z dnia 4 listopada 2010 r., III PK 16/10, Legalis nr 406178.
Wyrok SN z dnia 9 marca 2010 r., I PK 175/09, Lex nr 585698.
Wyrok SN z dnia 6 stycznia 2010 r., I PK 168/09, MPP 2010, nr 10, s. 542.
Wyrok SN z dnia 8 października 2009 r., II PK 114/09, Lex Nr 558297.
Wyrok SN z dnia 8 października 2009 r., II PPK 114/09, OSNP 2011, Nr 9–10, poz. 127.
Wyrok SN z dnia 24 sierpnia 2009 r., I PK 58/09, OSP 2010, Nr 5, poz. 52.
Wyrok SN z dnia 9 lipca 2009 r., II PK 46/09, Lex nr 533035.
Wyrok SN z dnia 16 stycznia 2009 r., I PK 127/08, OSNP 2010, Nr 15–16, poz.183.

- Wyrok SN z dnia 6 stycznia 2009 r., II PK 108/08, Lex nr 738347.
- Wyrok SN z dnia 4 listopada 2008 r., II PK 79/08, OSNAPiUS 2010, Nr 7–8, poz. 90.
- Wyrok SN z dnia 15 lipca 2008 r., III PK 9/08, Lex nr 497712.
- Wyrok SN z dnia 6 marca 2008 r., II PK85/07, OSNP 2009, Nr 13–14, poz. 170.
- Wyrok SN z dnia 21 lutego 2008 r., II PK 171/02, OSNP 2009, Nr 9–10, poz. 118.
- Wyrok SN z dnia 11 lutego 2008 r., II PK 165/07, Lex nr 4488551.
- Wyrok SN z dnia 7 lutego 2008 r., II PK 162/07, OSNP 2009, Nr 7–8, poz. 98.
- Wyrok SN z dnia 5 czerwca 2007 r., I PK 5/07, OSNP 2008, Nr 15–16, poz. 212.
- Wyrok SN z dnia 7 grudnia 2006 r., I PK 123/06, OSNP 2008, Nr 1–2, poz. 14.
- Wyrok SN z dnia 16 listopada 2006 r., II PK 76/06, OSNP 2007, nr 21–32, poz. 312.
- Wyrok SN z dnia 17 października 2006r., II PK 31/06, Lex nr 950617.
- Wyrok SN z dnia 21 września 2005 r., I PK 305/04, MPP 2005, nr 12, s. 16.
- Wyrok SN z dnia 29 czerwca 2005 r., I PK 290/04, OSNP 2006, Nr 9–10, poz. 149.
- Wyrok SN z dnia 11 lutego 2005 r., I PK 178/04, Lex nr375699.
- Wyrok SN z dnia 9 lutego 2005 r., II PK 200/04, Legalis nr 104321.
- Wyrok SN z dnia 25 stycznia 2005 r., I PK 153/04, „Monitor Prawniczy” 2005, nr 7, s. 170.
- Wyrok SN z dnia 25 stycznia 2005 r., I PK 153/04, MPP 2004, nr 7, s. 170.
- Wyrok SN z dnia 16 grudnia 2004 r., II PK 109/04, MoP 2005, Nr 2, poz. 68.
- Wyrok SN z dnia 2 grudnia 2004 r., I PK 86/04, „Monitor Prawniczy” 2005, nr 14, poz. 711.
- Wyrok SN z dnia 15 kwietnia 2004 r., I PK 445/03, Lex nr 646325.
- Wyrok SN z dnia 2 października 2003 r., I PK 412/02, OSNP 2004, Nr 18, poz. 317.
- Wyrok SN z dnia 2 września 2003 r., I PK 389/02, OSNP 2004, Nr 18, poz. 309.
- Wyrok SN z dnia 26 marca 2002 r., I PKN 40/01, Legalis nr 79065.
- Wyrok SN z dnia 5 lutego 2002 r., I PKN 833/00, Legalis nr 66201.
- Wyrok SN z dnia 15 grudnia 2000 r., I PKN 162/00, OSNAPiUS 2002, Nr 17, poz. 405.
- Wyrok SN z dnia 12 lipca 2000 r., I PKN 128/00, OSNAPiUS 2002, Nr 14, poz. 329.

- Wyrok SN z dnia 4 kwietnia 2000 r., I PKN 516/99, OSNP 2001, Nr 16, poz. 516.
- Wyrok SN z dnia 7 września 1999 r., I PKN 224/99, OSNAPiUS 2001, Nr 1, poz. 7.
- Wyrok SN z dnia 7 kwietnia 1999 r., I PKN 647/98, OSNAPiUS 2000, Nr 11, poz. 422.
- Wyrok SN z dnia 4 marca 1999 r., I PKN 614/98, OSP 1999, Nr 11, poz. 208.
- Wyrok SN z dnia 4 marca 1999 r., III ZP 3/99, OSNAPiUS 1999, Nr 17, poz. 542.
- Wyrok SN z dnia 1 października 1998 r., I PKN 351/98, OSNP 1999, Nr 21, poz. 574.
- Wyrok SN z dnia 14 września 1998 r., I PKN 315/98, OSNP 1999, Nr 19, poz. 617.
- Wyrok SN z dnia 26 czerwca 1998 r., I OKN 211/98, OSNP 1999, Nr 14, poz. 457.
- Wyrok SN z dnia 5 lutego 1998 r., I PKN 519/97, OSNAPiUS 1999, Nr 2, poz. 48.
- Wyrok SN z dnia 17 listopada 1997 r., I PKN 362/97, OSNAPiUS 1998, Nr 17, poz. 504.
- Wyrok SN z dnia 1 października 1997 r., I PKN 315/97, OSNP 1998, Nr 14, poz. 98.
- Wyrok SN z dnia 12 czerwca 1997 r., I PKN 210/97, OSP 1998, Nr 12, poz. 207.
- Wyrok SN z dnia 11 czerwca 1997 r., I PKN 202/97, OSNAPiUS 1998, Nr 10, poz. 297.
- Wyrok SN z dnia 2 czerwca 1997 r., I PKN 193/07, OSNAPiUS 1998, Nr 9, poz. 269.
- Wyrok SN z dnia 2 czerwca 1997 r., I PKN 191/97, OSNP 1998, Nr 9, poz. 268.
- Wyrok SN z dnia 19 maja 1997 r., I PKN 172/97, OSNAPiUS 1998, Nr 8, poz. 242.
- Wyrok SN z dnia 7 marca 1997 r., I PKN 28/97, OSNP 1997, Nr 24, poz. 487.
- Wyrok SN z dnia z 11 grudnia 1996 r., I PKN 36/96, OSNAPiUS 1997, Nr 14, poz. 251.
- Wyrok SN z dnia 25 października 1995 r., I PRN 77/95, OSNAP 1996, Nr 11, poz. 153.
- Wyrok SN z dnia z 16 marca 1995 r., I PKN 2/95, OSNAPiUS 1995, Nr 18, poz. 229.

Wyrok SN z dnia z 21 sierpnia 1981 r., I PRN 42/81, OSNCP 1982, Nr 5–6, poz. 72.

Wyrok SN z dnia 26 lipca 1979 r., I PR 64/79, OSNC 1980, Nr 1, poz. 17.

Wyrok SN z dnia 4 stycznia 1978 r., I PRN 173/77, OSP 1979, Nr 3, poz. 49.

Wyrok SN z dnia 31 stycznia 1977 r., I PRN 141/76, OSNCP 1977, Nr 8, poz. 147.

Biogram

Maria Bosak-Sojka – doktor habilitowany nauk prawnych; zatrudniona w Zakładzie Prawa Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, Instytutu Nauk Prawnych, Uniwersytetu Rzeszowskiego; adwokat. Autorka ponad 100 publikacji naukowych z zakresu indywidualnego i zbiorowego prawa pracy, w tym komentarzy praktycznych; współautor Systemu Prawa Pracy, t. III, IX, XIV.

Paulina Matyjas-Łysakowska

ORCID: 0000-0002-8734-8338

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Przejrzyste i przewidywalne warunki zatrudnienia. Teoria a praktyka

Abstrakt

Publikacja dotyczy zmian w Kodeksie pracy, które nastąpiły pod wpływem dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w UE. Treść nowych przepisów nakłada na pracodawców dodatkowe obowiązki informacyjne, a także ograniczenia w zakresie rozwiązywania stosunku pracy. W świetle przedstawionych regulacji należy dostosować zasady zatrudniania pracowników, informowania pracowników, a także przeprowadzania szkoleń, ograniczania dodatkowego zatrudniania. W publikacji podjęto próbę oceny przepisów prawa polskiego z perspektywy realizacji założeń dyrektywy 2019/1152.

Słowa kluczowe: umowa na okres próbny, zakaz konkurencji, przejrzyste i przewidywalne warunki pracy, obowiązki informacyjne pracodawcy

Transparent and predictable employment conditions. Theory and practice

Abstract

The publication concerns changes to the Labor Code resulting from Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. The content of the new regulations imposes additional information obligations on employers, as well as restrictions on terminating the employment relationship. In the light of the regulations presented, the rules for employing employees, informing employees, conducting training and limiting additional employment should be adjusted. The publication

attempts to assess the provisions of Polish law from the perspective of implementing the assumptions of Directive 2019/1152.

Keywords: trial period contract, non-competition clause, transparent and predictable working conditions, employer's information obligations

Wprowadzenie

W dniu 26 kwietnia 2023 r. weszły w życie przepisy kodeksu pracy¹ mające na celu wdrożenie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej². Celem dyrektywy jest poprawa warunków pracy poprzez popieranie bardziej przejrzystego oraz przewidywalnego zatrudnienia i równoczesne zapewnienie zdolności adaptacyjnej rynku pracy (art. 1 pkt 1 dyrektywy 2019/1152). Cele dyrektywy nawiązują do zasad Europejskiego filaru praw socjalnych ogłoszonego w Göteborgu dnia 17 listopada 2017 r.³

Postanowienia dyrektywy dotyczą obszaru informowania o stosunku pracy (art. 4–7 dyrektywy 2019/1152), wymogów minimalnych dotyczących warunków pracy (art. 8–14 dyrektywy 2019/1152) oraz zawierają postanowienia ochronne przed niekorzystnym traktowaniem lub negatywnymi konsekwencjami i zwolnieniem z pracy (art. 15–19 dyrektywy 2019/1152). Poniżej przedstawione zostały nowe regulacje prawne, które mają realizować założony cel dyrektywy.

Obowiązki informacyjne pracodawcy realizowane w treści umowy o pracę

Obowiązki informacyjne pracodawcy, realizowane są w treści umowy o pracę lub w informacji o warunkach zatrudnienia. Treść umowy określa art. 29

¹ Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r., poz. 641).

² 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.Urz. UE L 186 z 11.07.2019), str. 105, dalej: dyrektywa 2019/1152.

³ *Proposal for an Interinstitutional Proclamation on the European Pillar of Social Rights*, Rada Unii Europejskiej, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13129-2017-INIT/en/pdf>, [dostęp: 23.10.2023 r.].

Kodeksu pracy (k.p.), który po nowelizacji uzupełnia katalog warunków, jakim powinna odpowiadać umowa o pracę. Oprócz określenia tożsamości stron umowy, rodzaju umowy o pracę, daty zawarcia oraz warunków pracy i płacy, pracodawca jest zobowiązany podać w umowie dane dotyczące adresu siedziby pracodawcy, a w przypadku pracodawcy będącego osobą fizyczną, nieposiadającego siedziby – adres zamieszkania. Adres siedziby i adres zamieszkania pracodawcy nie są to elementy przedmiotowo istotne umowy o pracę, których brak oznacza nieważność czynności prawnej. Przepis realizuje art. 4 ust. 2 lit a i b dyrektywy 2019/1152.

Zmiany nastąpiły również w zakresie dotyczącym warunków pracy i płacy. I tak, z art. 29 par. 1 pkt 2 k.p. wynika obecnie, że jednym z elementów treści umowy o pracę jest określenie miejsca lub miejsc wykonywania pracy. Zmiana nie jest rewolucyjna. Brzmienie art. 29 par. 1 pkt 2 k.p. jeszcze w poprzednim stanie prawnym pozwalało na wskazanie stałego miejsca pracy oraz niestałego miejsca pracy lub po prostu kilku zmiennych miejsc pracy⁴. Nowelizacja w zasadzie tylko potwierdziła dotychczas ukształtowaną praktykę, że pracownik może mieć kilka uzgodnionych miejsc pracy. Odnosić należy, że zmiana pozwala na zastosowanie form pracy polegających na wykonywaniu zadań za pośrednictwem, np. platform internetowych oraz pracy w taki sposób, że o miejscu pracy decyduje pracownik (oczywiście w uzgodnieniu z pracodawcą).

Zmianie uległa terminologia określająca moment nawiązania stosunku pracy. Zastąpiono wyraz „termin” wyrazem „dzień”. Termin rozpoczęcia pracy nie zawsze oznaczał datę kalendarzową. Rozpoczęcie pracy mogło wiązać się z nadejściem określonego zdarzenia. Po zmianie treści art. 29 par. 1 pkt 3 k.p. rozpoczęcie pracy następuje w konkretnym dniu kalendarzowym, który powinien być wskazany w umowie o pracę. Ustalenie daty nawiązania stosunku pracy jest ważne z punktu widzenia powstania praw i obowiązków stron stosunku pracy. Zmiana ta wymusiła dostosowanie treści art. 26 k.p. Obecnie stosunek pracy nawiązuje się w dniu określonym w umowie jako dzień rozpoczęcia pracy. Data rozpoczęcia pracy nie jest elementem treści umowy o pracę, od którego zależy ważność umowy. W razie nie określenia

⁴ Wyrok SN z dnia 19 marca 2008 r., I PK 230/07, OSNP 2009, nr 13–14, poz. 176; Por. D. Książek, *Miejsce pracy jako istotny element umowy o pracę*, Warszawa 2013, s. 30 i n.; T. Duraj, *Podporządkowanie pracownika pracodawcy w aspekcie miejsca świadczenia pracy – wybrane problemy*, „Monitor Prawa Pracy” 2012, nr 12, s. 634; J. Żołyński, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023, s. 276 i n.

dnia rozpoczęcia pracy umowa jest ważna, ale uważa się, że nawiązała się w dniu zawarcia umowy o pracę lub z chwilą dopuszczenia pracownika do pracy.

W terminowych umowach o pracę (tj. w umowie na okres próbny i na czas określony), strony stosunku pracy są zobowiązane zawrzeć informacje dotyczące czasu trwania umowy lub wskazać dzień jej zakończenia (art. 29 par. 1 pkt 6 i 7 k.p.). Podanie pracownikowi tych informacji stanowi realizację wymogu z art. 4 ust. 2 lit. e i g dyrektywy 2019/1152, zgodnie z którym pracownik powinien być poinformowany o spodziewanym czasie trwania umowy na czas określony lub dacie jego zakończenia, czasie trwania i warunkach okresu próbnego. Warunki okresu próbnego, do których odwołuje się dyrektywa, to warunki odnoszące się konkretnie do okresu próbnego, a nie do stosunku pracy w ogóle. Chodzi tu w szczególności o zasady ustania tego stosunku pracy, okresu wypowiedzenia, a także informację, w którym momencie pracownik powinien zostać poinformowany, że pracodawca nie zamierza kontynuować stosunku pracy po okresie próbnym. Zasady rozwiązywania stosunku pracy powinny zostać pracownikowi przedstawione nie później niż w terminie 7 dni od dnia dopuszczenia pracownika do pracy (art. 29 par. 3 pkt 1 lit. j k.p.). Reguła ta dotyczy każdej umowy o pracę, w tym na okres próbny. Należy pracownika poinformować o wymogach formalnych rozwiązania stosunku pracy, długości okresów wypowiedzenia, terminie odwołania się do sądu pracy, a jeżeli nie jest możliwe określenie długości okresów wypowiedzenia w dacie przekazywania informacji, o sposobie ustalania tych okresów. Informacje przekazywane pracownikowi powinny być dostosowane do konkretnej umowy o pracę i sytuacji prawnej pracownika. Zmiana ma charakter doprecyzowujący informacje przekazywane pracownikowi, oczywiście obowiązek ten obciążą pracodawcę, ale sprzyja przejrzystości warunków pracy.

Nowe przepisy w istotny sposób zmieniają zasady stosowania umowy na okres próbny. Zgodnie z pkt 27 preambuły dyrektywy, okres próbny nie powinien prowadzić do przedłużającego się braku bezpieczeństwa pracownika, lecz powinien trwać przez rozsądny czas. Okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na okres próbny ma być współmierny do przewidywanego czasu trwania umowy (art. 8 ust. 2 dyrektywy nr 2019/1152). Cel ten został zrealizowany przez polskiego ustawodawcę w ten sposób, że długość okresu próbnego zależy od okresu, na który strony mają zamiar zawrzeć, bezpośrednio po okresie próbnym, umowę o pracę na czas określony. Umowę o pracę na okres próbny zawiera się na okres nieprzekraczający 1 miesiąca

w przypadku zamiaru zawarcia umowy o pracę na czas określony krótszy niż 6 miesięcy i na okres nieprzekraczający 2 miesięcy – w przypadku zamiaru zawarcia umowy o pracę na czas określony wynoszący co najmniej 6 miesięcy i krótszy niż 12 miesięcy (art. 29 par 1 pkt 6 lit b k.p.).

Przepis zdaje się nie dopuszcza sytuacji, że pracodawca może nie mieć zamiaru kontynuowania stosunku pracy po okresie próbnym. Przepis również wprost nie określa, co w przypadku umowy o pracę na okres próbny zawartej na okres dłuższy niż dwa miesiące. Czy również należy w umowie wskazać okres przyszłego zatrudnienia na podstawie umowy na czas określony, czy nie jest to konieczne wobec odwołania w art. 29 par. 1 pkt 6 lit. b do art. 25 par. 22 pkt 1 i 2 k.p., w którym jest mowa tylko o umowach na okres próbny trwających nie dłużej niż jeden miesiąc i nie dłużej niż dwa miesiące. Wydaje się, że brak jest uzasadnienia dla wyłączenia osób zatrudnionych na okres próbny dłuższy niż dwa miesiące z grupy pracowników, którym należą się przejrzyste i przewidywalne warunki pracy. Dlatego, też słuszna jest wykładnia art. 29 par. 1 pkt 6 lit. b k.p. zmierzająca do tego, że w przypadku zawarcia umowy na okres próbny trwający trzy miesiące planowany okres przyszłego zatrudnienia powinien wynosić co najmniej 12 miesięcy⁵.

Warto podkreślić, że ów zamiar zatrudnienia pracownika na określony czas nie jest wiążący. Jest to deklaracja, która nie rodzi po stronie pracownika żadnych roszczeń o nawiązanie stosunku pracy w przyszłości⁶. Zamiar pracodawcy w trakcie trwania umowy na okres próbny może ulec zmianie i po zakończeniu trzymiesięcznej umowy o pracę na okres próbny z pracownikiem może zostać zawarta krótsza umowa o pracę na czas określony niż na 12 miesięcy. Omawiany przepis ma na celu uprawdopodobnienie słusznej długości przyjętego przez obie strony umowy okresu próbnego. W kontekście celu dyrektywy powstaje pytanie, czy rzeczywiście warunki pracy na podstawie umowy o pracę na okres próbny stały się bardziej przewidywalne przez zobowiązanie pracodawców do wskazania prawdopodobnego okresu zatrudnienia. Realnie dla pracownika niewiele to zmienia jeśli chodzi o perspektywę dalszego zatrudnienia go po okresie próbnym, ale w kontekście art. 8 ust. 2

⁵ J. Jaskulska, [w:] *Przejrzyste warunki pracy oraz uprawnienia rodzicielskie. Wzory. Przewodnik po zmianach w Kodeksie pracy*, (K. W. Baran red.), Warszawa 2023.

⁶ J. Jaskulska, [w:] *Przejrzyste warunki pracy oraz uprawnienia rodzicielskie. Wzory. Przewodnik po zmianach w Kodeksie pracy*, K. W. Baran (red.), Warszawa 2023; Por. A. Miętek, *Zamiar zatrudnienia pracownika na czas określony jako przesłanka zawarcia umowy na okres próbny*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2023, nr 3, s. 27.

dyrektywy 2019/1152 długość okresu próbnego jest obecnie współmierna do przewidywanego czasu trwania umowy o pracę na czas określony. Cel dyrektywy został zrealizowany, ale tylko formalnie ponieważ nie przełoży się to na bezpieczniejsze warunki zatrudnienia.

Co do zasady umowa na okres próbny nie może trwać dłużej niż trzy miesiące, ale w art. 25 § 21 k.p. przewidziany jest wyjątek. Wyjątek ten jest zgodny z art. 8 ust. 3 dyrektywy 2019/1152 (zdanie drugie), zgodnie z którym w przypadku, gdy pracownik był nieobecny w pracy podczas okresu próbnego, państwa członkowskie mogą postanowić, że okres próbny może zostać przedłużony w zależności od długości tej nieobecności.

Uzgadniając warunki przedłużenia umowy na okres próbny strony mogą w treści umowy doprecyzować, jakie konkretnie rodzaje nieobecności w pracy powodują taki skutek. Można np. wyłączyć urlop wypoczynkowy albo przewidzieć, że skutek w postaci przedłużenia umowy na okres próbny wywoła usprawiedliwiona nieobecność, jeśli nieobecność będzie trwała co najmniej wskazaną liczbę dni. Nie każda nieobecność musi uzasadniać przedłużenie umowy na okres próbny. Strony według własnej oceny określają, czy jest taka potrzeba, czy nie oraz kiedy ich zdaniem cel umowy może nie zostać osiągnięty przez usprawiedliwioną nieobecność pracownika i wydłużenie umowy jest uzasadnione. Warto tą kwestię uregulować w przepisach wewnątrzzakładowych. Możliwość przedłużenia umowy na okres próbny może zostać uzgodniona na etapie nawiązywania stosunku pracy ale też może być wprowadzona do stosunku pracy w trakcie jego trwania. W związku z tym, że warunkiem jest uzgodnienie postanowienia o wydłużeniu umowy o pracę na okres próbny to jedyną dopuszczalną formą jest porozumienie zmieniające. W praktyce, jeśli w umowie jest postanowienie wskazujące, że zaistnienie konkretnych okoliczności uzasadnia przedłużenie umowy na okres próbny, następuje to automatycznie, bez konieczności zawierania odrębnego porozumienia. Stosunek pracy trwa dłużej o czas urlopu lub innej usprawiedliwionej nieobecności.

Drugi przypadek, kiedy umowa o pracę zawarta na okres próbny może zostać wydłużona wynika z art. 25 par. 23 k.p. Przepis dotyczy tylko umów zawartych na okres nieprzekraczający jednego miesiąca i nieprzekraczających dwóch miesięcy, ponieważ wydłużenie umowy na tej podstawie może nastąpić nie więcej niż o jeden miesiąc. Wydłużenie umowy na tej podstawie jest możliwe tylko raz i musi być uzasadnione rodzajem pracy. Postanowienie dopuszczające możliwość przedłużenia umowy o pracę na okres próbny powinno znaleźć się w umowie o pracę na etapie nawiązywania stosunku pracy, ale i w czasie trwania stosunku pracy (art. 29 par. 1 pkt 6 lit. b k.p.).

Uważam, że w czasie trwania stosunku pracy, strony również mogą wprowadzić takie postanowienie do treści stosunku pracy, co jednocześnie oznacza, że z datą zawarcia porozumienia zmieniającego ulega zmianie termin ustania stosunku pracy. Porozumienie nie jest jedynym sposobem przedłużenia umowy na okres próbny, w tym przypadku przepis nie wymaga uzgodnienia, jak to ma miejsce w przypadku przedłużenia umowy o czas urlopu lub innej usprawiedliwionej nieobecności, co oznacza, że może nastąpić także w trybie wypowiedzenia zmieniającego (art. 42 par. 4 k.p.). Zmieniając umowę na okres próbny na podstawie art. 25 par. 23 k.p. należy jednocześnie dokonać zmiany postanowienia dotyczącego zamiaru zawarcia umowy o pracę na czas określony, o którym mowa w art. 25 par. 22 pkt 1 i 2 k.p. i art. 29 par. 1 pkt 6 lit. b k.p. Wprowadzenie możliwości przedłużenia umowy na okres próbny, w przypadkach uzasadnionych rodzajem umówionej pracy, należy ocenić pozytywnie z punktu widzenia przejrzystości i przewidywalności warunków pracy.

Warto wskazać, że aktualnie ponowne zatrudnienie pracownika na podstawie umowy na okres próbny jest dopuszczalne tylko, jeśli ma być zatrudniony w celu wykonywania pracy innego rodzaju (art. 25 par. 3 k.p.).

Obowiązki informacyjne pracodawcy realizowane w formie podawanej do wiadomości po dopuszczeniu pracownika do pracy

Nowelizacja kodeksu pracy rozszerzyła zakres obowiązków informacyjnych pracodawcy i zmodyfikowała termin podania tych informacji. Zgodnie z nowym brzmieniem art. 29 par. 3 ust. 1 k.p. pracodawca ma obowiązek poinformować pracownika o:

- a) obowiązującej pracownika dobowej i tygodniowej normie czasu pracy;
- b) obowiązującym pracownika dobowym i tygodniowym wymiarze czasu pracy;
- c) przysługujących pracownikowi przerwach w pracy;
- d) przysługującym pracownikowi dobowym i tygodniowym odpoczynku;
- e) zasadach dotyczących pracy w godzinach nadliczbowych i rekompensaty za nią;
- f) w przypadku pracy zmianowej – zasadach dotyczących przechodzenia ze zmiany na zmianę;
- g) w przypadku kilku miejsc wykonywania pracy – zasadach dotyczących przemieszczania się między miejscami wykonywania pracy;

- h) innych niż uzgodnione w umowie o pracę przysługujących pracownikowi składnikach wynagrodzenia oraz świadczeniach pieniężnych lub rzeczowych;
- i) wymiarze przysługującego pracownikowi płatnego urlopu, w szczególności urlopu wypoczynkowego lub, jeżeli nie jest możliwe jego określenie w dacie przekazywania pracownikowi tej informacji, o zasadach jego ustalania i przyznawania;
- j) obowiązujących zasadach rozwiązania stosunku pracy, w tym o wymogach formalnych, długości okresów wypowiedzenia oraz terminie odwołania się do sądu pracy lub, jeżeli nie jest możliwe określenie długości okresów wypowiedzenia w dacie przekazywania pracownikowi tej informacji, sposobie ustalania takich okresów wypowiedzenia;
- k) prawie pracownika do szkoleń, jeżeli pracodawca je zapewnia, w szczególności o ogólnych zasadach polityki szkoleniowej pracodawcy;
- l) układzie zbiorowym pracy lub innym porozumieniu zbiorowym, którym pracownik jest objęty, a w przypadku zawarcia porozumienia zbiorowego poza zakładem pracy przez wspólne organy lub instytucje – nazwie takich organów lub instytucji;
- m) w przypadku, gdy pracodawca nie ustalił regulaminu pracy – terminie, miejscu, czasie i częstotliwości wypłacania wynagrodzenia za pracę, porze nocnej oraz przyjętym u danego pracodawcy sposobie potwierdzania przez pracowników przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy.

Realizacja tego obowiązku powinna nastąpić nie później niż w terminie siedmiu dni do dnia dopuszczenia pracownika do pracy. Warto w przyszłości rozważyć możliwość przekazania informacji dotyczącej warunków pracy przez mikro i małych przedsiębiorców w nieco dłuższym terminie. Dla tych pracodawców wypełnienie obowiązku informacyjnego w terminie może być obciążeniem. Zwracał na to uwagę Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny na etapie konsultacji dyrektywy 2019/1152⁷. Dłuższy termin został przewidziany dla podania informacji o nazwie instytucji zabezpieczenia społecznego, do których wpływają składki na ubezpieczenia społeczne związane ze stosunkiem pracy oraz informacje na temat ochrony związanej

⁷ Por. uwagi Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego „Wniosek dotyczący dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej”, Dz.U. UE 2018.283.39 z dnia 10 sierpnia 2018 r.

z zabezpieczeniem społecznym, zapewnianej przez pracodawcę (art. 29 par. 3 ust. 2 k.p.). Termin ten wynosi 30 dni od dnia dopuszczenia pracownika do pracy.

W praktyce może rodzić trudności realizacja obowiązku poinformowania pracownika o dobowym i tygodniowym wymiarze czasu pracy. Problemu upatruję w tym, że pojęcie norm czasu pracy i pojęcie wymiaru czasu pracy choć mają różne znaczenie bywa, że stosowane są zamiennie. Norma czasu pracy to maksymalna liczba godzin, jaką pracownik może przepracować zgodnie z przepisami o czasie pracy. Natomiast wymiar czasu pracy odnosi się do konkretnej liczby godzin pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym. Poinformowanie pracownika o wymiarze godzin pracy dobowym i tygodniowym w sposób precyzyjny jest trudne, z uwagi na to, że liczba ta jest zależna od wielu czynników. Właściwym rozwiązaniem jest udzielenie pracownikowi informacji o maksymalnym dobowym i tygodniowym wymiarze godzin, jaki może być zaplanowany dla pracownika w rozkładzie czasu pracy.

Pracownicy wykonujący pracę zmianową powinni być poinformowani o zasadach przechodzenia ze zmiany na zmianę. Tego obowiązku informacyjnego nie spełniają harmonogramy pracy przekazywane pracownikowi w trakcie zatrudnienia na podstawie art. 129 § 3 k.p. Ułatwione zadanie mają pracodawcy u których stosowany jest regularny system przechodzenia ze zmiany na zmianę (np. tydzień na I zmianie, tydzień na II zmianie). Przekazanie szczegółowej informacji pracownikowi w tym zakresie może być niemożliwe lub znacznie utrudnione u tych pracodawców, gdzie nie obowiązują ściśle zasady w tym zakresie. W praktyce ten obowiązek będzie realizowany przez podanie informacji o terminach ustalania harmonogramów. Z punktu widzenia celu tego przepisu to wystarczy dla zapewnienia pracownikowi minimalnego poziomu przewidywalności w zakresie rozkładu czasu pracy⁸.

Nową informacją udzielaną pracownikom jest informacja o innych niż określone w umowie o pracę przysługujących pracownikowi składnikach wynagrodzenia oraz świadczeniach pieniężnych lub rzeczowych. Pracodawca powinien je wymienić i podać pracownikowi do wiadomości w postaci papierowej lub elektronicznej (art. 29 par. 3 zdanie pierwsze k.p.) albo wskazać właściwe przepisy prawa pracy (art. 29 par. 3(1) k.p.).

Podanie wyżej wymienionych. informacji nie powinno ograniczać pracodawcy w możliwości przyznania dodatkowych świadczeń czy składników

⁸ Por. motyw 30 dyrektywy 2019/1152.

wynagrodzenia. Fakt, że pracodawca pominął składnik wynagrodzenia, który należy się pracownikowi z mocy powszechnie obowiązujących przepisów lub z mocy postanowień autonomicznych źródeł prawa pracy nie powinien stanowić powodu niewypłacenia go pracownikowi⁹. Niemniej jednak obowiązek ten z punktu widzenia pracownika ułatwia poruszanie się po systemie źródeł prawa pracy i sprzyja lepszemu rozpoznaniu rzeczywistych warunków płacy obowiązujących u pracodawcy.

Pracodawca ma również obowiązek poinformować pracownika o prawie do szkoleń, jeżeli je zapewnia, w szczególności o ogólnych zasadach polityki szkoleniowej pracodawcy. Obowiązek informowania o szkoleniach związany jest z nowelizacją art. 94(13) k.p., który wdraża art. 13 dyrektywy 2019/1152. Zgodnie z tym przepisem, jeżeli obowiązek pracodawcy przeprowadzenia szkoleń pracowników niezbędnych do wykonywania określonego rodzaju pracy lub pracy na określonym stanowisku wynika z postanowień układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia zbiorowego, lub z regulaminu, lub przepisów prawa, lub umowy o pracę oraz w przypadku szkoleń odbywanych przez pracownika na podstawie polecenia przełożonego, szkolenia takie odbywają się na koszt pracodawcy oraz, w miarę możliwości, w godzinach pracy pracownika. Czas szkolenia odbywanego poza normalnymi godzinami pracy pracownika wlicza się do czasu pracy.

Pracownik powinien być poinformowany o prawie do szkoleń, ale i o zasadach polityki szkoleniowej pracodawcy, jeśli u pracodawcy obowiązuje system podnoszenia kwalifikacji zawodowych, program doskonalenia zawodowego. Pracownik może planować swój rozwój zawodowy widząc perspektywę szkoleń i awansu bądź jako formę wsparcia przy zmianie stanowiska pracy. Informacja, o zasadach polityki szkoleniowej nie musi być szczegółowa, ale pracownik powinien być zapoznany z jej założeniami.

Obowiązek informowania o wolnych stanowiskach pracy i procedurach awansu

Zakres obowiązków informacyjnych uległ również zmianie pod wpływem nowego art. 94(2) k.p. Przepis ten wdraża motyw 25 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów

⁹ Por. motyw 20 dyrektywy 2019/1152.

oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE¹⁰, ale w pozostaje w związku z tematem przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy.

Pracodawca jest zobowiązany informować pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy o możliwości zatrudnienia w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy, możliwości awansu, wolnych stanowiskach pracy. W aktualnym stanie prawnym każda ze wskazanych w przepisie informacji powinna być przedstawiona pracownikom, niezależnie od podstawy zatrudnienia. W poprzednim stanie prawnym pracodawca był zobowiązany do podawania informacji o wolnych stanowiskach pracy tylko osobom zatrudnionym na czas określony. W nowych przepisach nie ma już tego zawężenia, zatem ten przepis należy odnosić również do osób zatrudnionych na podstawie umowy na okres próbny.

Przepis art. 94(2) k.p. jest spójny z motywem 36 dyrektywy 2019/1152, który popiera przejście do bezpieczniejszych form zatrudnienia, jeśli pracodawcy mają możliwość zaoferowania pracownikom objętym niestandardowymi formami zatrudnienia, przejście na zatrudnienie w pełnym wymiarze lub na umowę o pracę na czas nieokreślony. Z tym założeniem koresponduje art. 29(3) k.p., który formalizuje możliwość wystąpienia przez pracownika z wnioskiem o zmianę 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 albo zatrudnieniu w pełnym wymiarze czasu pracy. Uprawnienie przysługuje pracownikom zatrudnionym co najmniej na okres sześciu miesięcy u danego pracodawcy, wnioski mogą składać raz w roku. Chodzi o staż na podstawie ostatniej umowy, a nie ogólny staż pracy u danego pracodawcy przerwany ustaniem stosunku pracy¹¹. Nie wlicza się do tego okresu poprzednich okresów zatrudnienia u tego pracodawcy, chyba że nastąpiła zmiana pracodawcy na podstawie art. 23(1) k.p. lub wynika to z przepisu szczególnego¹².

Chociaż przepis wyklucza prawo do złożenia wniosku przez pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na okres próbny, to złożenie takiego wniosku przez pracownika nie jest zabronione. Niemniej jednak pracownik nie korzysta wówczas z przywileju uwzględnienia jego wniosku oraz uzyskania na niego odpowiedzi (art. 29(3) par. 2 i par. 3 k.p.).

¹⁰ Dz.U. UE. L. z 2019 r. Nr 188, str. 79.

¹¹ J. Żołyński, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023, s. 287.

¹² K. Jaśkowski, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, E. Maniewska, K. Jaśkowski (red.), LEX/el. 2023, art. 29(3).

Jednoczesne pozostawanie w stosunku prawnym z innym pracodawcą

Dotychczas, poza ogólnym art. 10 par. 1 k.p., w Kodeksie pracy nie było wyraźnego zakazu zabraniać pracownikowi podejmowania pracy w ramach stosunku pracy lub w ramach innych stosunków prawnych będących podstawą świadczenia pracy (np. prowadzenie pozarolniczej działalności gospodarczej, świadczeni pracy w ramach stosunku zlecenia). Na skutek art. 9 ust. 1 dyrektywy 2019/1152 uzupełniono zasadę wolności pracy w art. 26(1) par. 1 k.p. Pracodawca nie może zakazać pracownikowi jednoczesnego pozostawania w stosunku pracy z innym pracodawcą lub jednoczesnego pozostawania w stosunku prawnym będącym podstawą świadczenia pracy innym niż stosunek pracy. Zgodnie z art. 9 ust. 2 dyrektywy ograniczenia tego zakazu mogą wynikać z przyczyn obiektywnych, takich jak zdrowie i bezpieczeństwo, ochrona tajemnicy handlowej, rzetelność służby cywilnej lub unikanie konfliktu interesów. Realizując to postanowienie ustawodawca w art. 26(1) par. 2 uznał, że ograniczenia w podejmowaniu dodatkowej pracy mogą wynikać z ustanowionego zakazu konkurencji (art. 101(1) par.1 k.p.) lub z przepisów odrębnych, przez co należy rozumieć przepisy ustawowe.

Niepodejmowanie działań konkurencyjnych wobec działalności pracodawcy jest istotnym elementem obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy (art. 100 par. 2 pkt 4 k.p.). Z tego obowiązku wywodzi się obowiązek lojalności pracownika wobec pracodawcy i zakaz podejmowania działalności konkurencyjnej, nawet przy braku odrębnej umowy. Ugruntowany jest pogląd, że podejmowanie działalności konkurencyjnej lub też świadczenie pracy na rzecz konkurencyjnego podmiotu nie jest automatycznie równoznaczne z naruszeniem obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy¹³. Ujawnienie dodatkowego zatrudnienia pracownika u innego pracodawcy, gdy nie zawarto umowy o zakazie konkurencji w czasie trwania stosunku pracy (art. 101(1) k.p.), nie daje podstaw do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia (art. 52 § 1 k.p.), jeżeli nie zostało wykazane, iż pracownik nie wywiązywał się z tego powodu ze swoich obowiązków pracowniczych, a kwestia jego dodatkowego zatrudnienia nie miała niekorzystnego wpływu dla interesów

¹³ Wyrok SN z dnia 8 marca 2013 r., II PK 194/12, LEX nr 1331287; Postanowienie SN z dnia 4.03.2020 r., I PK 45/19, LEX nr 3213292.

pracodawcy¹⁴. Postanowienia umowy zakazujące podejmowania dodatkowego zatrudnienia w zakresie niestanowiącym działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy są nieważne¹⁵. I to niezależnie od tego, czy ograniczenie podjęcia dodatkowej działalności jest wynikiem polecenia pracodawcy, czy konsensusu stron stosunku pracy¹⁶. Wolność pracy może zostać ograniczona pracownikowi tylko w przypadku, gdy zawarł umowę o zakazie konkurencji lub gdy przepisy odrębne tak stanowią. Przepis art. 9 ust. 1 dyrektywy 2019/1152 dawał podstawy by wprowadzić szerszy katalog wyjątków, ale ustawodawca z tego nie skorzystał. Jakkolwiek regulacja z punktu widzenia pracownika jest bardzo korzystna, tak z punktu widzenia pracodawcy prowadzi do konieczności wprowadzenia powszechnej praktyki zawierania umów o zakazie konkurencji, celem zabezpieczenia swoich interesów.

Drugi problem, jaki się pojawia w kontekście art. 26(1) k.p. to kwestia oceny, czy w świetle tego przepisu dopuszczalne jest umowne ograniczenie pracownika w podejmowaniu dodatkowej działalności zarobkowej, jeśli nie jest to działalność konkurencyjna. Chodzi np. o konieczność uzyskania zgody pracodawcy na dodatkowe zatrudnienie lub pozostawanie w innym stosunku prawnym, lub zobowiązanie pracownika do informowania o innej działalności zarobkowej. Dotychczas akceptowana była taka możliwość, jeśli przemawiał za tym rzeczywisty interes pracodawcy, w przeciwnym razie postanowienie było nieważne (art. 58 § 1 k.c. w związku z art. 300 k.p.)¹⁷. Wydaje się, że na gruncie nowych przepisów to stanowisko nie zachowa aktualności. Wejście w życie art. 26(1) k.p. oznacza, że tylko w dwóch sytuacjach pracodawca jest uprawniony do ograniczenia pracownikowi możliwości podjęcia dodatkowego zatrudnienia lub dodatkowej działalności. Pracodawca nie ma obecnie możliwości skutecznego zobowiązania pracownika do niepodjęcia w czasie zatrudnienia żadnych dodatkowych zajęć zarobkowych, a tym samym do informowania pracodawcy o tym, czy taką działalność prowadzi. Ograniczenie w podejmowaniu dodatkowej działalności zarobkowej wy-czerpuje się w przypadkach wskazanych w art. 26(1) par. 2 k.p.¹⁸ Powołując

¹⁴ Wyrok SN z dnia 25 sierpnia 1998 r., I PKN 265/98, OSNP 1999, nr 18, poz. 574.

¹⁵ Wyrok SN z dnia 2 kwietnia 2008, II PK 268/07, OSNP 2009, nr 15–16, poz. 201.

¹⁶ A. Tomanek, *Umowny zakaz dodatkowego zatrudnienia po nowelizacji Kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2023, nr 8, s. 6.

¹⁷ Wyrok SN z dnia 14 kwietnia 2009 r., III PK 60/08, OSNP 2010, nr 23–24, poz. 287.

¹⁸ A. Tomanek, *Umowny zakaz dodatkowego zatrudnienia po nowelizacji kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2023, nr 8, s. 7.

się na uzasadniony interes, czy dobro zakładu pracy nie można tego zakazu rozszerzać¹⁹.

Przejrzyste warunki rozwiązywania umów o pracę

Bardziej przejrzyste i przewidywalne warunki zatrudnienia dotyczą również sfery ustania stosunku pracy. Przejawia się to w trzech aspektach. Przewidziano *quasi* ochronę trwałości stosunku pracy (art. 29(4) par. 1 k.p.), prawo pracownika zatrudnionego na okres próbny do wystąpienia z wnioskiem o podanie przyczyny uzasadniającej rozwiązanie stosunku pracy lub zastosowanie działań mających skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę zawartej na okres próbny (art. 29(4) par. 3 k.p.), a także obowiązek uzasadniania wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na czas określony (art. 30 par. 4 k.p.).

Przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie umowy o pracę lub jej rozwiązanie bez wypowiedzenia przez pracodawcę oraz przyczyny uzasadniającej przygotowanie do wypowiedzenia lub rozwiązania umowy bez wypowiedzenia albo przyczyny zastosowania działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę nie może stanowić wystąpienie przez pracownika z wnioskiem, o którym mowa w art. 29(3) § 1 k.p. Jednoczesne pozostawanie w stosunku pracy z innym pracodawcą lub jednoczesne pozostawanie w stosunku prawnym będącym podstawą świadczenia pracy innym niż stosunek pracy, chyba że ograniczenia w tym zakresie wynikają z odrębnych przepisów albo zachodzi przypadek określony w art. 101(1) § 1 k.p., dochodzenie przez pracownika udzielenia informacji, o których mowa w art. 29 § 3, 3(2) i 3(3) k.p. oraz art. 29(1) § 2 i 4 k.p., a także skorzystanie z praw, o których mowa w art. 94(13) k.p. Zwraca uwagę, że ustanowiona ochrona gwarantuje ochronę tylko tych praw pracownika, które wprowadzono do kodeksu pracy w ramach implementacji art. 18 ust. 1–3 dyrektywy 2019/1152.

Zakaz wypowiedzenia umowy o pracę, z przyczyn wskazanych w art. 29(4) k.p. ma znaczenie tylko w odniesieniu do umowy na okres próbny²⁰. W przypadku pozostałych umów o pracę (zawartych na czas określony i nieokreślony) obowiązek pracodawcy podania w oświadczeniu o wypowiedzeniu

¹⁹ Patrz: P. Matyjas-Łysakowska, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023, s. 867 i n.

²⁰ K. Jaśkowski, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, E. Maniewska, K. Jaśkowski, LEX/el. 2023, art. 29(4).

uzasadnionej przyczyny wynika z art. 30 par. 4 k.p. Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia reguluje art. 52 k.p. i art. 53 k.p., dlatego w tym zakresie wartość normatywna art. 29(4) par. 1 k.p. ma niewielkie znaczenie.

Jeśli zaś chodzi o zakaz podejmowania działań mających na celu przygotowanie do wypowiedzenia lub rozwiązania umowy albo mających na celu skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę (niezatrudnienie pracownika po okresie próbnym, nieprzedłużenie umowy na czas określony), to są to rozwiązania nowe, nieznanе dotychczas w prawie pracy. Działaniami podejmowanymi w celu wypowiedzenia lub rozwiązania umowy o pracę albo mających na celu skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę będzie z pewnością podjęcie konsultacji z zakładową organizacją związkową na podstawie art. 38 par. 1 k.p., ale również zwrócenie się do organizacji związkowych o informację, czy pracownik korzysta z ochrony na podstawie art. 30 ust. 3 u.z.z.²¹ Przygotowanie do wypowiedzenia, czy rozwiązania umowy bez wypowiedzenia obejmuje szereg czynności nie tylko prawnych, ale również faktycznych, zatem pracodawca powinien powstrzymać się od poszukiwania kandydata mającego zastąpić pracownika²². Działaniami mającymi na celu skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę może być, np. niezatrudnienie pracownika po okresie próbnym lub niekontynuowanie umowy na czas określony. Pracodawca powinien wykazać, że przy rozwiązywaniu umowy o pracę lub zastosowaniu działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę kierował się powodami innymi niż wskazane w art. 29(4) par. 1 k.p.

Skutkiem tej *quasi* ochrony jest *de facto* umożliwienie pracownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy na okres próbny poznania przyczyny wypowiedzenia umowy lub zastosowania działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy. Pracownik, jeżeli uważa, że było to spowodowane jedną z zakazanych przyczyn wymienionych w art. 29(4) par. 1 pkt 1–4 k.p. (art. 29(4) par. 3 k.p.) może wystąpić z wnioskiem o wskazanie przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy o pracę albo zastosowanie działania. W praktyce może to oznaczać, że każde wypowiedzenie umowy na okres próbny będzie wymagało uzasadnienia.

²¹ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 854).

²² Por., J. Żołyński, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023, s. 289 i n.

Podsumowanie

Zmiany, jakie nastąpiły pod wpływem dyrektywy 2019/1152 należy ocenić pozytywnie, ponieważ niewątpliwie nowe obowiązki informacyjne pracodawcy wpłyną na większą przejrzystość warunków pracy. Pracownicy zyskują łatwiejszy dostęp do informacji kształtujących zasady zatrudniania.

Zastrzeżenia budzi to, że w kręgu oddziaływania zaimplementowanych rozwiązań są wyłącznie pracownicy w rozumieniu art. 2 k.p., co nie do końca koresponduje z zakresem podmiotowym dyrektywy. Zgodnie z art. 1 ust. 2 dyrektywy 2019/1152 minimalne prawa określone w dyrektywie mają zastosowanie do każdego pracownika w Unii, który jest stroną umowy o pracę lub pozostaje w stosunku pracy określonym przez obowiązujące w poszczególnych państwach członkowskich prawo, umowy zbiorowe lub przyjętą praktykę, z uwzględnieniem orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości²³. Koncepcja pracownika wyłaniająca się z orzeczeń Trybunału Sprawiedliwości²⁴ pokrywa się z cechami stosunku pracy, jakie wynikają z rt.. 22 k.p. Rozbieżności wynikają z upowszechnienia się koncepcji „podporządkowania autonomicznego”. Przyczynia się ona do rozmycia w stosunku pracy cechy podporządkowania pracownika²⁵. Sam fakt zawarcia umowy o pracę oznacza, że mamy do czynienia ze stosunkiem pracy, niezależnie od sposobu, w jaki praca jest zorganizowana i wykonywana. Wola stron determinuje zatrudnienie o charakterze pracowniczym, w sytuacji, w której nie ma typowych cech podporządkowania²⁶. W odwrotnej sytuacji, czyli gdy praca jest świadczona

²³ Europejski Komitet Regionów w opinii z dnia 25 października 2018 r. na temat projektu dyrektywy w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy wskazywał, że definicje zaproponowane w dyrektywie są niejasne i mogą być źródłem potencjalnych konfliktów. Komitet proponował by definicje m.in. pojęcia pracownika ustalać na szczeblu krajowym (Dz.U. UE. C z 2018, nr 387), s. 53.

²⁴ Dalej: TS

²⁵ Wyrok SN z dnia 7 września 1999 r., I PKN 277/99, OSNAPiUS 2001, nr 1, poz. 18; Postanowienie SN z dnia 11 stycznia 2022 r., I PSK 214/21, Lex nr 3340973; Wyrok SN z dnia 22 września 2020 r., I PK 126/19, OSNP 2021, nr 6, poz. 61; M. Raczkowski, *O podporządkowaniu autonomicznym – krytycznie*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011, s. 131; T. Duraj, *Wybrane problemy pracowniczego podporządkowania jako konstytutywnej cechy stosunku pracy*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011, s. 158.

²⁶ M. Raczkowski, *O podporządkowaniu autonomicznym – krytycznie*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.),

na podstawie umowy cywilnoprawnej, z wysokim stopniem autonomicznego podporządkowania, to osoba świadcząca pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej nie będzie mogła ustalić istnienia stosunku pracy. Prowadzi to do tego, że wśród pracowników są osoby, które nie świadczą pracy ramach klasycznego pojęcia podporządkowania pracowniczego, a wśród osób wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych są osoby, których stosunek pracy zdradza cechy podporządkowania, ale nie są one w świetle polskiego prawa pracy pracownikami.

W tym zakresie trudno pogodzić zakres podmiotowy pojęcia pracownika na gruncie przepisów krajowych z zakresem podmiotowym dyrektywy 2019/1152. Pojęcie pracownika unijnego ma charakter autonomiczny względem definicji prawa krajowego. Pojęcie pracownika wypracowane na gruncie orzeczeń TS łączy status pracownika raczej ze sposobem wykonywania pracy w warunkach podporządkowania niż z podstawą wykonywania pracy²⁷. Oznacza to, że zmiany, jakie zostały wprowadzone w Kodeksie pracy mogą nie mieć zastosowania do osób, które w świetle założeń dyrektywy również powinny korzystać z przejrzystych i przewidywalnych warunków.

Warszawa 201, s. 133; a także A. Musiała, Głosa do wyroku SN z dnia 7.03.2006 r., I PK 146/05, GSP-Prz.Orz. 2009/1/127-134; T. Duraj, *Ewolucja pracowniczego podporządkowania jako cechy konstrukcyjnej stosunku pracy w świetle przepisów prawa pracy*, „Studia Iuridica Lublinensia” t. 24, nr 3, s. 161, 176. Patrz też T. Liszcz, *Podporządkowanie pracownika a kierownictwo pracodawcy – relacja pojęć*, [w:] *Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa profesora Henryka Lewandowskiego*, Z. Góral (red.), Warszawa 2009, s. 147; J. Jankowiak, *Pracodawcze prawo do wydania polecenia (wydawania poleceń) na tle koncepcji prywatnoprawnej czynności trwałej*, „Państwo i Prawo” 2001 nr 4, s. 86–88; T. Duraj, *Podporządkowanie pracownika pracodawcy w aspekcie miejsca świadczenia pracy – wybrane problemy*, „Monitor Prawa Pracy” 2012, nr 12, s. 634 i n.; P. Prusinowski, *Kierownictwo pracodawcy i jego znaczenie prawne*, „Studia prawnoustrojowe” 2008 t. 8, s. 231. Por. L. Mitrus, *Podporządkowanie pracownice jako zmieniająca się cecha stosunku pracy*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011, s. 128.

²⁷ M. Pawłucki, P. Nowak, *Koncepcja pracownika w dyrektywie PE i Rady (UE) 2019/1152 w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej a pojęcie pracownika w polskim prawie pracy*, „Praca i Zabezpieczanie Społeczne” 2021, nr 3, s. 28.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Duraj T., *Podporządkowanie pracownika pracodawcy w aspekcie miejsca świadczenia pracy – wybrane problemy*, „Monitor Prawa Pracy” 2012, nr 12, s. 634–639.
- Duraj T., *Wybrane problemy pracowniczego podporządkowania jako konstytutywnej cechy stosunku pracy*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011.
- Duraj T., *Ewolucja pracowniczego podporządkowania jako cechy konstrukcyjnej stosunku pracy w świetle przepisów prawa pracy*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2015, t. 24, nr 3, s. 159–179.
- Jankowiak J., *Pracodawcze prawo do wydania polecenia (wydawania poleceń) na tle koncepcji prywatnoprawnej czynności trwałej*, „Państwo i Prawo” 2001, nr 4, s. 86–88.
- Jaskulska J., [w:] *Przejrzyste warunki pracy oraz uprawnienia rodzicielskie. Wzory. Przewodnik po zmianach w Kodeksie pracy*, K.W. Baran (red.), Warszawa 2023.
- Jaśkowski K. [w:] *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, E. Maniewska, K. Jaśkowski, LEX/el. 2023, art. 29(3).
- Książek D., *Miejsce pracy jako istotny element umowy o pracę*, Warszawa 2013.
- Liszczyński T., *Podporządkowanie pracownika a kierownictwo pracodawcy – relacja pojęć*, [w:] *Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa profesora Henryka Lewandowskiego*, Z. Góral (red.), Warszawa 2009.
- Matyjas-Łysakowska P., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023.
- Musiała A., Glosa do wyroku SN z dnia 7.03.2006 r., I PK 146/05, GSP-Prz. Orz. 2009/1/127-134.
- Miętek A., *Zamiar zatrudnienia pracownika na czas określony jako przesłanka zawarcia umowy na okres próbny*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2023, nr 3, s. 27.
- Mitrus L., *Podporządkowanie pracownicze jako zmieniająca się cecha stosunku pracy*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011.

- Pawłucki M., P. Nowak, *Koncepcja pracownika w dyrektywie PE i Rady (UE) 2019/1152 w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej a pojęcie pracownika w polskim prawie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2021, nr 3, s. 24–31.
- Prusinowski P., *Kierownictwo pracodawcy i jego znaczenie prawne*, „Studia prawnoustrojowe” 2008, t. 8.
- Raczkowski M., *O podporządkowaniu autonomicznym – krytycznie*, [w:] *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), Warszawa 2011.
- Tomanek A., *Umowny zakaz dodatkowego zatrudnienia po nowelizacji Kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2023, nr 8, s. 3–8.
- Żołyński J., [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, J. Żołyński (red.), Gdańsk 2023.

Wykaz aktów prawnych

- 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.Urz. UE L 186 z 11.07.2019).
- Dyrektywy 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).
- Europejski Komitet Regionów w opinii z dnia 25 października 2018 r. na temat projektu dyrektywy w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy (Dz.U. UE. C z 2018, nr 387).
- Postanowienie SN z dnia 11.01.2022 r., I PSK 214/21, Lex nr 3340973.
- Postanowienie SN z dnia 4.03.2020 r., I PK 45/19, LEX nr 3213292.
- Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r., poz. 641).
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 854).
- Wniosek dotyczący dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej”, Dz.U. UE 2018.283.39 z dnia 10 sierpnia 2018 r.
- Wyrok SN z dnia 22 września 2020 r., I PK 126/19, OSNP 2021, nr 6, poz. 61.
- Wyrok SN z dnia 8 marca 2013 r., II PK 194/12, LEX nr 1331287.
- Wyrok SN z dnia 14 kwietnia 2009 r., III PK 60/08, OSNP 2010, nr 23-24, poz. 287.

Wyrok SN z dnia 2 kwietnia 2008 r., II PK 268/07, OSNP 2009, nr 15-16, poz. 201.

Wyrok SN z dnia 19 marca 2008 r., I PK 230/07, OSNP 2009, nr 13-14, poz. 176.

Wyrok SN z dnia 7 września 1999 r., I PKN 277/99, OSNAPiUS 2001, nr 1, poz. 18.

Wyrok SN z dnia 25 sierpnia 1998 r., I PKN 265/98, OSNP 1999, nr 18, poz. 574.

Źródła internetowe

Proposal for an Interinstitutional Proclamation on the European Pillar of Social Rights, Rada Unii Europejskiej, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13129-2017-INIT/en/pdf>, [dostęp: 23.10.2023 r.].

Biogram

Paulina Matyjas-Łysakowska – Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Doktor nauk prawnych, stopień naukowy nadany uchwałą Rady Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie. Zatrudniona na stanowisku adiunkta w grupie pracowników badawczo-dydaktycznych na Wydziale Prawa i Nauk Społecznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach w Zakładzie Prawa Cywilnego i Prawa Pracy. Ukończyła aplikację radcowską przy Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Lublinie; radca prawny.

Krzysztof Brzostek

ORCID: 0000-0003-3621-5081

KGHM Polska Miedź S.A.

Raportowanie spraw pracowniczych w oparciu o Dyrektywę CSRD – nowe ryzyka dla pracodawców

Abstrakt

Celem artykułu jest dyskusja o potencjalnych ryzykach, które podmioty raportujące, jak i podmioty w łańcuchach dostaw powinny rozważyć w trakcie analizy ryzyk ESG. W pracy scharakteryzowano Dyrektywę CSRD, która zobowiązuje spółki do przyjęcia odmiennego od dotychczas obowiązującego sposobu raportowania czynników ESG oraz standardy sprawozdawczości ESERS. Kolejną sekcję poświęcono ryzykom dotyczącym sfery pracowniczej w kontekście wymienionych powyżej regulacji i standardów. Wejście w życie przedmiotowej dyrektywy, jak i standardów skutkować będzie koniecznością kształtowania przez organizacje świadomości dotyczącej ryzyk związanych z ESG oraz zwiększonej umiejętności identyfikacji i oceny obszarów, gdzie zagadnienia pracownicze związane z ESG mogą się pojawić. Analiza ryzyk powinna uwzględniać fakt, iż wiele ryzyk poza ich nieliniowym charakterem cechuje się dłuższym okresem materializacji ryzyka. Ryzyka w obszarze wpływu finansowego powinny uwzględniać funkcję dystrybucyjną prawa pracy i szeroko pojętą funkcję ochronną (indywidualne dobro pracownika). Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga prawidłowego gromadzenia, archiwizacji i przetwarzania danych. Eliminacja rozproszenia danych oraz sprecyzowanie procedur wymiany dokumentów jest czynnikiem niezbędnym do realizacji skutecznego zarządzania ryzykiem. Systemy zarządzania ryzykiem powinny być wypełni skalowalne i dostosowane do raportowania czynników związanych z ESG. Przedstawione rozważania stanowią próbę analizy problemu identyfikowania ryzyk związanych z zagadnieniami pracowniczymi w kontekście ESG.

Słowa kluczowe: ESG, CSRD, ESERS, ryzyka, HR

Reporting employee matters under the CSRD Directive – new risks for employers

Abstract

The aim of the article is to discuss potential risks that reporting entities and entities in supply chains should consider during ESG risk analysis. The CSRD Directive, which requires companies to adopt a method of reporting ESG factors different from the previous one, and the ESERS reporting standards were characterized. The next section focuses on risks related to the workforce in the context of the regulations mentioned above and standards. The implementation of this directive and standards will result in the need for organizations to raise awareness of ESG-related risks and enhance their ability to identify and assess areas where ESG-related workforce issues may arise. Risk analysis should consider that many risks, apart from their non-linear nature, have a longer risk materialization period. Risks in the financial impact area should consider the labor law's distributive function and the broad concept of a protective function (individual employee's well-being). Effective risk management requires proper data collection, archiving, and processing. Eliminating data dispersion and specifying document exchange procedures is essential for effective risk management. Risk management systems should be scalable and adapted for reporting ESG-related factors. The presented considerations constitute an attempt to analyze the problem of identifying risks related to workforce issues in the context of ESG.

Keywords: ESG, CSRD, ESERS, risks, HR

Wstęp

Czynniki środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego (ESG) stają się dla dużej ilości spółek wyzwaniem. Materia jest nie tylko skomplikowana, ale jednocześnie wymaga kształtowania i bieżącego weryfikowania strategii organizacji uwzględniającej czynniki ESG. Brak uwzględnienia czynników ESG w długoterminowej strategii poszczególnych spółek skutkować będzie ekspozycją na ryzyko, w tym ryzyko utraty reputacji. Reputacja organizacji może stanowić strategiczny rodzaj ryzyka i można ją oceniać z perspektywy interesariuszy. Ryzyko reputacji może też być postrzegane jako ryzyko pochodne różnych innych ryzyk. O ile duże podmioty publiczne są w znacznym stopniu przygotowane do zwiększenia zakresu zbierania i przetwarzania danych – to już dla podmiotów sektora MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw), obowiązki wynikające z ESG mogą stanowić istotny

problem¹. Zgodność z ESG ma charakter strategiczny i operacyjny, ale z pewnością tworzy możliwości rynkowe dla tych, którzy potrafią szybciej się dostosować. Realizacja celów ESG wymaga od organizacji przejrzystości, świadomości ekologicznej i działań w obszarze etyki. Organizacje muszą śledzić oraz mierzyć ESG pod kątem zgodności, co wymaga również wglądu w działalność dostawców, aby realizować wytyczne dotyczące oceny ryzyka w łańcuchach dostaw. Przedsiębiorstwa muszą w sposób ciągły analizować przepisy – zarówno już obowiązujące, jak i te, które dopiero się pojawią – oraz posiadać mechanizmy umożliwiające pomiar i raportowanie zgodności. Korzyści z integracji ESG według Komisji Europejskiej „zapewnią inwestorom i innym zainteresowanym stronom dostęp do informacji potrzebnych do oceny ryzyka inwestycyjnego wynikającego ze zmian klimatu i innych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Stworzą one również kulturę przejrzystości w zakresie wpływu przedsiębiorstw na ludzi i środowisko”². Istotną zaletą raportowania ESG może być osiągnięcie wyższego poziomu transparentności i przejrzystości raportowania, co pozwoli na uniknięcie lub ograniczenie nadużyć. Założenia Komisji Europejskiej na razie nie zostały urzeczywistnione, przynajmniej w obszarze wyceny przez inwestorów funduszy budujących swoje portfele w oparciu o ESG. W 2022 r. wiele funduszy ESG odnotowało gorsze wyniki o około 3–4 punkty procentowe w porównaniu z szerokimi rynkami akcji. Fundusz notowany na giełdzie, który w tym roku odnotował najwięcej umorzeń na świecie, to fundusz śledzący „liderów” ESG. Tymczasem MSCI (Morgan Stanley Capital International Indices) obniżyło 95 procent ratingów AAA, jakie przyznało w tym roku europejskim funduszom ETF ESG w ramach ponownej oceny środków na nowe regulacje³. Przewiduje się, że do 2025 r. aktywa kierowane zgodnie z zasadami ESG będą stanowiły 50% wszystkich zarządzanych aktywów w USA. Jednocześnie mediana rocznej stopy zwrotu z funduszy akcji ESG w USA wyniosła 11,98%, podczas gdy S&P 500 odnotowało roczną stopę zwrotu na poziomie 13,56% – przy czym zmienność była identyczna, co wskazuje, że fundusze ESG

¹ D. Olko, *Pod ciężarem ESG*, Warszawa 2023, s. 3–4.

² *Corporate sustainability reporting*, Komisja Europejska, https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en, [dostęp: 29.08.2023].

³ H. van Steenis, *New generation of funds signals evolution of ESG*, Financial Times, <https://www.ft.com/content/5ba1b81f-8ece-4085-b028-38e3001eb007?shareType=nongift>, [dostęp: 29.08.2023].

odnotowały gorsze wyniki. Według danych firmy analitycznej Morningstar, aktywa globalnych funduszy zrównoważonych na koniec marca 2023 r. osiągnęły poziom 2,74 bln USD⁴. W polskich funduszach ESG, spełniających kryteria art. 8 lub 9 SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)⁵, na dzień 31 maja 2023 r. zgromadzone było 6,5 mld zł.⁶ Inwestowanie w podmioty kierujące się zasadami ESG nie różni się zasadniczo od inwestowania w inne podmioty notowane na giełdach papierów wartościowych, ponieważ zarówno dla inwestora indywidualnego, jak i korporacyjnego np. funduszy – kluczowym wyznacznikiem jest generowanie zysków finansowych, zaś poprawa czynników ESG jest tylko jednym z elementów ocenianych obok pozostałych wartości niematerialnych i prawnych. Podmioty realizujące strategię ESG bez oczekiwanego przez inwestorów zysku, nie przyciągną rynku finansowego. Jednocześnie instytucje finansowe wskazują, iż brak realizacji wytycznych z zakresu ESG może wstrzymać współpracę z tym podmiotem^{7,8}. Bankowe regulacje ostrożnościowe UE opierają się na standardach bazylejskich, gdzie ryzyko ESG ma również zostać uwzględnione⁹.

W artykule zaprezentowano ryzyka i potencjalne niezgodności w obszarze ESG, które winy stać się przedmiotem analizy dokonanej zarówno przez podmioty raportujące jak i podmioty w łańcuchu dostaw. Punktem wyjścia rozważań jest aktualna sytuacja podmiotów realizujących obowiązki informacyjne w zakresie ESG, sytuacji na rynku kapitałowym podmiotów realizujących obowiązki informacyjne w zakresie ESG. Następnie scharakteryzowano

⁴ F. Campo, *Growth Stocks Lift ESG Funds in Q2*, Morningstar, www.morningstar.com/sustainable-investing/growth-lifts-esg-funds-second-quarter, [dostęp: 29.08.2023].

⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dn. 27.11.2019r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych.

⁶ *Fundusze ESG – coraz szersza oferta*, Analizy online, www.analizy.pl/optimalizacja-portfela-inwestycyjnego/33001/fundusze-esg, [dostęp: 29.08.2023].

⁷ M. Janicka, T. Mizołek (red.), *Finanse zrównoważone. ESG – Przedsiębiorstwa – Sektor finansowy*, Warszawa 2022, s. 9.

⁸ Przykładem jest Grupa BNP Paribas, która przyjęła terminy (2030 r. dla UE i OECD [Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju] oraz 2040 r. dla reszty świata), po przekroczeniu których klienci BNP Paribas zaangażowani w energetykę węglową, wydobywanie węgla, chcąc współpracować z bankiem, nie będą już mogli stosować tego surowca.

⁹ M. Marcinkowska, *Próby włączenia ryzyka ESG do unijnych regulacji ostrożnościowych dla banków*, „Bezpieczny Bank” 2022, nr 3, s. 35–65.

Dyrektywę CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)¹⁰, która zobowiązuje spółki do przyjęcia odmiennego od dotychczas obowiązującego sposobu raportowania czynników ESG oraz standardy sprawozdawczości ESERS. Kolejną sekcję poświęcono ryzykom dotyczącym sfery pracowniczej w kontekście wymienionych powyżej regulacji i standardów. Przedstawione rozważania stanowią próbę analizy problemu identyfikowania ryzyk związanych z zagadnieniami pracowniczymi w kontekście ESG.

Dyrektywa Corporate Sustainability Reporting Directive

Dyrektywa CSRD, zobowiązuje spółki do przyjęcia odmiennego od dotychczas obowiązującego sposobu raportowania czynników ESG¹¹. Najważniejszym elementem raportowania według nowych zasad będzie porównywalność danych (dane mają być sporządzone w oparciu o te same zasady tzw. ESRS-y¹²). Następnym elementem jest zagadnienie kompletności przedkładanych przez poszczególne podmioty danych, co wydaje się postulatem zasadnym w związku z trzecim elementem, którym jest rzetelność informacji – co będzie weryfikowane przez biegłych rewidentów. Wszystkie te dane

¹⁰ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

¹¹ Zmieniają się istniejące cztery akty prawne UE, tj.:

- 1) dyrektywa 2013/34/UE w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek;
- 2) dyrektywa 2004/109/WE w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym;
- 3) dyrektywa 2006/43/WE w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych;
- 4) rozporządzenie 537/2014 w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego.

¹² European Sustainability Reporting Standards. W myśl art. 29b Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywę Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (Dz.U. UE. L. z 2013 r., nr 182, s. 19 ze zm.).

będą dostępne w systemie ESAP¹³, w formacie umożliwiającym ich analizę. Według stanowiska Komisji Europejskiej nowe przepisy mają zapewnić inwestorom i innym interesariuszom dostęp do informacji potrzebnych do oceny ryzyka inwestycyjnego wynikającego ze zmian klimatu i innych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Stworzą one również kulturę przejrzystości w zakresie wpływu przedsiębiorstw na ludzi i środowisko. Elementem raportowania stanie się informacja dotycząca należytej staranności w zarządzaniu, strategii i modelu biznesowym, zaangażowania interesariuszy na wszystkich etapach procesu należytej staranności, identyfikacji i oceny negatywnych wpływów, podejmowania działań dotyczących tych negatywnych wpływów oraz śledzenia efektywności powyższych działań. Wreszcie, w perspektywie średnio i długoterminowej, dzięki harmonizacji informacji, które należy przedstawić, zmniejszą się koszty sprawozdawczości dla przedsiębiorstw¹⁴. Należy podkreślić, iż CSRD czy ESRS¹⁵ to tylko jedne z elementów regulacji w tym obszarze. Przed spółkami pozostaje obowiązek uwzględnienia SFDR, Taksonomii Sustainable Finance, a w dalszej kolejności dyrektywy Women on Boards, Equal Pay and Pay Transparency oraz dyrektywy Due Diligence. Raportowanie dotychczas dotyczyło spółek największych, wprowadzone w dyrektywie CSRD¹⁶ rozwiązania skutkują rozszerzeniem obowiązku raportowania na większość spółek publicznych, jak i około 3500 podmiotów nienotowanych na giełdzie. Przy opracowaniu szczegółowych standardów sprawozdawczości Komisja Europejska ma obowiązek uwzględnić tzw. porady techniczne Europejskiej Grupy Doradczej ds. Sprawozdawczości Finansowej (European Financial Reporting Advisory Group; EFRAG). Należy zauważyć, iż

¹³ W ramach program Unii Rynków Kapitałowych (CMU) Komisja Europejską opublikowała projekt rozporządzenia dotyczący utworzenia europejskiego pojedynczego punktu dostępu zapewniającego scentralizowany dostęp do publicznie dostępnych informacji istotnych dla usług finansowych, rynków kapitałowych i zrównoważonego rozwoju (ESAP).

¹⁴ *Corporate sustainability reporting*, Komisja Europejska, https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en, [dostęp: 29.08.2023].

¹⁵ 31 lipca 2023 r. Komisja Europejska wydała rozporządzenie delegowane wprowadzające pierwszy zestaw standardów ESRS.

¹⁶ Państwa członkowskie UE zostały zobowiązane do transpozycji dyrektywy do prawa krajowego do 6 lipca 2024 r.

w wyniku zastosowania reguły raportowania w ramach łańcucha wartości – obowiązek przekazywania danych dotknie również inne podmioty, w tym z obszaru MŚP¹⁷. Takie ukształtowanie ram prawnych raportowania można określić mianem racjonalności aksjologicznej, czyli zachowaniem, które nie charakteryzuje się wyłącznie efektywnością organizacyjną, techniczną czy ekonomiczną, ale uwzględnia szeroki kontekst społeczny, uwzględniając dobrostan przyszłych pokoleń¹⁸. Podmioty publiczne notowane na giełdach papierów wartościowych już od lat były zobowiązane do raportowania na podstawie dyrektywy NFRD 2014/95/UE¹⁹. Począwszy od raportów rocznych za rok 2017, największe podmioty zobowiązane były do ujawniania: kwestii środowiskowych, społecznych oraz ładu korporacyjnego. Przedstawiane przez spółki publiczne dane miały charakter fragmentaryczny i trudno było je porównywać do innych podmiotów z branży – co mogło utrudniać obiektywną ocenę poszczególnych podmiotów, a co za tym idzie, utrudniać decyzje inwestycyjne. Podkreślając znaczenie dla szerokiego kręgu inwestorów zagadnień związanych z ESG, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie już w 2019 r. utworzyła Indeks WIG-ESG, który zbudowany jest „na podstawie wartości portfela akcji spółek uznawanych za odpowiedzialne społecznie tj. takich, które przestrzegają zasad biznesu odpowiedzialnego społecznie, w szczególności w zakresie kwestii środowiskowych, społecznych, ekonomicznych i ładu korporacyjnego”²⁰.

¹⁷ Takie regulacje prawne nie są nowością. Amerykańska ustawa o zapobieganiu pracy przymusowej Ujgurów (UFLPA), z roku 2022 r., zakazuje przedsiębiorstwom nabywania wszelkich towarów produkowanych, wydobywanych lub wytwarzanych w chińskim regionie autonomicznym Xinjiang-Ujgur, jeżeli ich wytwarzanie wiązało się z pracą przymusową. Importer musi dostarczyć dokumentację dotyczącą uczciwych praktyk pracy w całym łańcuchu wartości. Naruszenie reguły może prowadzić do natychmiastowego zajęcia importowanych towarów, a także sankcje cywilne, a nawet karne.

¹⁸ Podobne ramy prawne zastosowano w Companies Act 2006. Zgodnie z art. 172 Ustawy o spółkach z 2006 r. spółki mają obowiązek wydania oświadczenia dotyczącego „promowania sukcesu spółki z korzyścią dla wszystkich jej członków”, przy jednoczesnym uwzględnieniu dla grup interesariuszy, takich jak pracownicy, klienci, dostawcy i szersze środowisko.

¹⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

²⁰ Źródło: <https://gpwbenchmark.pl>, [dostęp: 31.08.2023].

Poprzednikiem Indeksu WIG-ESG był Respect Index, który grupował w swoim portfelu spółki z warszawskiego parkietu działające zgodnie z najwyższymi standardami społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*; CSR). Zagadnienia CSR oraz ESG mają długą historię i skupiają się na znaczeniu odpowiedzialnych praktyk biznesowych. Kluczowym czynnikiem różnicującym ESG i CSR są regulacje; gdzie CSR jest samoregulowany przez organizacje zaś ESG ma silne powiązania z rynkiem kapitałowym²¹. Michael E. Porter i Mark Kramer stworzyli pojęcie *wartości wspólnej* (*shared value*), wskazując, iż „prawdziwa społeczna odpowiedzialność jest możliwa, kiedy stanie się atrybutem podstawowej działalności firmy. I zamiast marketingowego, statystycznego obliczania ludzi, przedsiębiorstwo zacznie stawiać na ludzi [...], pierwszym pytaniem nie będzie to, czy człowiek zasługuje na kredyt, lecz czy bank zasługuje na człowieka”²². ESG stanowić ma jeden z czynników budowania wspólnej wartości przez współczesne podmioty gospodarcze.

Dyrektywa CSRD (2022/2464/UE), która przewiduje całkowicie odmienne podejście, pozwoli na uporządkowanie sposobu publikacji i porównywalność danych. Wdrożenie Dyrektywy ma docelowo pozwolić na wzmocnienie ładu korporacyjnego w poszczególnych organizacjach, ustandaryzowanie wymogów w zakresie należytej staranności, rozliczalności przedsiębiorstw za niekorzystne skutki prowadzonej przez nie działalności, ochronę prawną dla osób dotkniętych niekorzystnymi skutkami zarządzania przedsiębiorstwem, które oddziałują na prawa człowieka i na środowisko.

Zgodnie z dyrektywą CSRD standardy sprawozdawczości można podzielić następująco:

- informacje, które organizacja ma ujawniać bez względu na branżę, w jakiej prowadzi działalność (standardy niezależne);
- informacje, które odnoszą się do konkretnej branży.

Standardy niezależne będą raportowane przez wszystkie spółki na podstawie dyrektywy CSRD (standardy sprawozdawczości – przedstawione w Tabeli 1).

²¹ J. Błach, *Raportowanie CSR jako element relacji inwestorskich przedsiębiorstwa*, [w:] *Rola instytucji i rynku finansowego w świetle celów oraz zasad zrównoważonego rozwoju*, G. Borys, A. Janusz (red.), Wrocław 2013, s. 17–18.

²² J. Hausner, M. Zmyślony, *Firma-idea – Nowe podejście do wartości w biznesie*, „Kultura i Rozwój” 2015, s. 27.

Tabela 1. Standardy sprawozdawczości

STANDARDY SPRAWOZDAWCZOŚCI	
Standardy przekrojowe	
ESRS 1 – Wymagania ogólne	ESRS 2 – Ujawnienia ogólne
STANDARDY TEMATYCZNE	
Środowisko	ESRS E1 Zmiany klimatu ESRS E2 Zanieczyszczenie ESRS E3 Woda i zasoby morskie ESRS E4 Bioróżnorodność i ekosystemy ESRS E5 Korzystanie z zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym
Spółeczeństwo	ESRS S1 Zatrudnienie ESRS S2 Pracownicy w łańcuchu wartości ESRS S3 Zainteresowane społeczności ESRS S4 Konsumenci i użytkownicy końcowi
Ład Korporacyjny	ESRS G1 Praktyki biznesowe

Źródło: opracowanie własne.

Opracowanie standardów branżowych wynika z faktu, iż w niektórych sektorach gospodarki wpływ na zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem jest w sposób istotnie wyższy niż w pozostałych branżach (np. górnictwo). W przypadku analityków, inwestorów, umożliwienie porównywalności danych podmiotów działających w tym samym sektorze pozwoli na łatwiejszą ocenę i podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Już za rok 2024, zgodnie z ESRS S1-Zatrudnienie, spółki będą musiały ująć wszystkie formy świadczenia pracy bez względu na rodzaj umowy. Zatrudnienie jest istotną informacją – w kontekście ewentualnego spełniania/niespełniania kryteriów raportowania. Każda spółka jest zobowiązana do ujawnienia wymogów oznaczonych od S1-1 do S1-9 ze standardu ESRS S1 w przypadku podmiotów zatrudniających co najmniej 250 pracowników. Istotną rolę zagadnień związanych z obszarem pracowniczym jest potwierdzeniem oczywistej tezy, iż kapitał ludzki stanowi kluczowy filar współczesnych przedsiębiorstw. Stąd też będzie rosła rola HR (*human resources* – zarządzanie zasobami ludzkimi) w kształtowaniu strategii ESG poszczególnych przedsiębiorstw. Zarządzanie kapitałem ludzkim już obecnie jest filarem biznesu, łącząc wartości organizacji i kulturę organizacyjną z oczekiwaniami interesariuszy. Kształtując strategię przedsiębiorstwa, należy uwzględnić perspektywę ESG poprzez wdrożenie zagadnień związanych z: *employer branding*, procesem rekrutacji,

systemami motywacyjnymi, rozwojem pracowników, szkoleniami, mentoringiem, *diversity & inclusion* czy wynagrodzeniami. Strategia ESG w obszarze zagadnień pracowniczych i społecznych powinna uwzględniać idee praw człowieka w postaci zachowania godności, sprawiedliwości, a także praworządności. Funkcją socjalizacji prawa powinny być normatywne kompetencje państwa w procesie rozwiązywania problemów społecznych. Raportowanie niefinansowe wymusi transformację poszczególnych przedsiębiorstw w stronę zrównoważonego rozwoju. W chwili obecnej najczęściej stosowanym wzorcem raportowania niefinansowego na temat kapitału ludzkiego stanowią regulacje GRI²³. Kwestie pracownicze w raporcie niefinansowym – zakres ujawnień, według standardów GRI:

- I. Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń;
- II. Relacje z pracownikami i wolność zrzeszania się;
- III. Bezpieczeństwo i higiena pracy;
- IV. Rozwój pracowników i ich edukacja;
- V. Różnorodność i równość szans²⁴.

Poszczególne spółki mogą napotkać istotne problemy w gromadzeniu odpowiednich informacji od podmiotów będących elementem łańcucha wartości, w szczególności od podmiotów należących do kategorii małych i średnich przedsiębiorstw oraz podmiotów na rynkach wschodzących. Do końca czerwca 2024 r. Komisja UE powinna przyjąć standardy branżowe dla poszczególnych obszarów gospodarczych. Standardy będą co najmniej raz na trzy lata rewidowane przez Komisję Europejską lub też będą aktualizowane, w sytuacji istotnych zmian. Rok później Komisja przyjmie rozwiązania dedykowane podmiotom MŚP. Wdrożenie CSRD będzie szczególnie trudne w związku z problemami z zastosowaniem zasady podwójnej istotności tj. pomiędzy wpływem działalności przedsiębiorstwa na ludzi i środowisko oraz wpływem kwestii zrównoważonego rozwoju na firmę. Definicja istotności ujawnianych w sprawozdaniach finansowych danych była formalizowana w MSR (Międzynarodowe Standardy Rachunkowości), MSSF (Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej) czy Global Reporting Initiative (GRI), ale propozycje definicji pojawiały się również w Securities and

²³ L. Bassi, D. Creelman, A. Lambert, *Advancing the HR Profession: Consistent Standards in Reporting Sustainable Human Capital Outcomes*, „People & Strategy” 2015, t. 38, nr 2, s. 71–75.

²⁴ *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards*, The Global Sustainability Standards Board 2016, s. 244–303.

Exchange Commission (SEC – US) oraz Financial Reporting Council (FRC). Również w ustawie o rachunkowości (dalej: UoR), wskazuje się, iż określając politykę rachunkowości należy zapewnić wyodrębnienie w rachunkowości wszystkich zdarzeń istotnych do oceny sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego jednostki, przy zachowaniu zasady ostrożności (art. 8 UoR). Jednocześnie jednostka może w ramach przyjętych zasad rachunkowości stosować uproszczenia, jeżeli nie wywiera to istotnie ujemnego wpływu na realizację obowiązków wynikających z ustawy (art. 4 UoR).

Zgodnie ze standardem ESRS 1 istotna kwestia dotycząca zrównoważonego rozwoju spełnia kryteria:

- istotności wpływu, istotności finansowej;
- istotności wpływu i istotności finansowej²⁵.

Zasadniczym czynnikiem będzie przeprowadzenie przez każdą spółkę, zobowiązaną do raportowania – oceny istotności. Informacja ta powinna pozwolić na identyfikację wpływu, ryzyk i szans, które spółka musi raportować zgodnie z dyrektywą CSRD.

Również dyrektywa NFRD nałożona na spółki ma obowiązek przekazywania informacji w dwóch perspektywach, tj. perspektywa „od zewnątrz” oraz perspektywa „od wewnątrz na zewnątrz”. Każda spółka powinna ujawniać informacje istotne z punktu widzenia obydwu tych perspektyw oraz informacje istotne z punktu widzenia tylko jednej z nich. Od 2024 r. będzie obowiązywała dyrektywa **Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD (dyrektywa dotycząca należytej staranności w obszarze zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw)**. Dyrektywa określa obowiązki jednostek w obszarze:

- identyfikowania wywierania szkodliwego wpływu na prawa człowieka i środowisko;
- identyfikowania potencjalnego szkodliwego wpływu na prawa człowieka i środowisko;
- odpowiedzialność za naruszenie tych zobowiązań²⁶.

Dyrektywa CSDDD obejmuje zarówno działalność jednostki zobowiązanej do raportowania, ale też działalność jednostek zależnych, podmiotów w ramach łańcucha wartości, z którymi firma posiada „uregulowane relacje

²⁵ *Public consultation on the first set of Draft ESRS*, EFRAG, www.efrag.org/lab3?AspxAutoDetectCookieSupport=1, [dostęp: 29.08.2023].

²⁶ Do stosowania Dyrektywy bezpośrednio będą zobowiązane także duże podmioty spoza UE, które prowadzą działalność na terenie Wspólnoty.

biznesowe” – pośrednie lub bezpośrednie. Zasada istotności musi znaleźć zastosowanie przy raportowaniu zagadnień objętych dyrektywą CSDDD.

Raport *Global ESG Monitor 2022 for Poland*, który analizował raporty niefinansowe przygotowane przez firmy notowane na warszawskiej giełdzie (przeanalizowano spółki indeksu WIG20), wskazuje, iż raporty polskich firm są obszerne, średnio zawierają ok. 124 strony, ale kwestie sprawozdania niefinansowego opisane są średnio na 31 stronach i zawierają mało szczegółów. Firmy mogły uzyskać od 0 do 100 punktów, te polskie uzyskały od 24 do 76 pkt²⁷, co wskazuje, iż nawet duże podmioty nie do końca radzą sobie z materiałą raportowania niefinansowego. Należy zauważyć, iż zagadnienie jakości ujawnień powinna się zwiększać, o czym świadczą doświadczenia francuskie, gdzie już od 2001 r. wprowadzono wymóg raportowania CSR w ramach Nouvelles Régulations Économiques 2001 (NRE). Początkowo jakość merytoryczna przedstawianych raportów była niska, co wskazywało na brak norm prawnych lub dobrych praktyk. Badania przeprowadzone kilka lat później na próbie 81 francuskich firm notowanych na giełdzie, których raporty oparte zostały na wytycznych wypracowanych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, Radę Standardów Rachunkowości Finansowej i Global Reporting Initiative²⁸ wykazały znaczny wzrost jakości ujawnianych danych.

Identyfikowanie ryzyk związanych z zagadnieniami pracowniczymi w kontekście ESG

W Polsce 44% przebadanych przez KPMG (**KPMG jest globalną organizacją niezależnych firm świadczących usługi profesjonalne, w zakresie usług audytorskich, usług z zakresu doradztwa podatkowego, doradztwa biznesowego, transakcyjnego, technologicznego, księgowego, rachunkowego, prawnego**) firm identyfikuje i raportuje tematy istotne dla ich działalności²⁹. Element społeczny w identyfikacji i raportowaniu przybiera

²⁷ *Global ESG Monitor 2022*, Global ESG Monitor, <https://globalesgmonitor.com/download-report-form>, [dostęp: 30.08.2023]

²⁸ J.N. Chauvey, S. Giordano-Spring, Ch.H. Cho, D. Patten, *The Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure: Evidence from France*, „Journal of Business Ethics” 2014, nr 130, s. 789–803.

²⁹ *Badanie raportowania zrównoważonego rozwoju. Sprawozdawczość w dobie nowych przepisów*, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2023/01/>

na znaczeniu oraz obejmuje, takie zagadnienia jak zaangażowanie społeczne czy kwestie bezpieczeństwa i pracy. Według badania KPMG 47% europejskich przedsiębiorstw uznaje, że czynnik społeczny może stanowić ryzyko dla ich przedsiębiorstw, jednak jego raportowanie często przyjmuje formę opisową, a nie przedstawia danych ilościowych. Przedsiębiorcy muszą uwzględnić w swoich działaniach ryzyka związane z ESG. Działania ostrożnościowe muszą być bacznie analizowane pod kątem ich skuteczności w osiągnięciu celów i modyfikowane. Organizacja musi być przygotowana do efektywnego reagowania na ryzyko i świadomego jego podejmowania. Zarysowane ramy prawne pozwalają wyodrębnić dwa obszary ryzyka związanego z ESG:

- bezpośredni wpływ czynników ESG na podmioty gospodarcze;
- pośredni wynikający z łańcuchów dostaw lub zainwestowanych aktywów.

Przyjęty przez Komisję Europejską projekt rozporządzenia w sprawie dostawców ratingów ESG³⁰ wskazuje, iż ratingi ESG będą odgrywać ważną rolę na unijnym rynku zrównoważonych finansów. Ratingi mają dostarczać inwestorom i instytucjom finansowym informacji dotyczących, na przykład strategii inwestycyjnych i zarządzania ryzykiem w zakresie czynników ESG. Komisja proponuje rozporządzenie mające na celu poprawę wiarygodności i przejrzystości działań w zakresie ratingów ESG. Wskazuje to na rosnącą konieczność zarządzania ryzykiem w obszarze ESG przez podmioty zobowiązane. Wiele podmiotów raportujących wskaźniki ESG wiąże je z wynagrodzeniami. Badanie przeprowadzone przez PWC (PricewaterhouseCoopers) (2022 r.) wykazało, że 92% dużych firm w USA i 72% dużych firm w Wielkiej Brytanii wykorzystuje wskaźniki ESG w swoich planach motywacyjnych. Część analityków, inwestorów, stoi na stanowisku, że wszystkie firmy powinny wiązać wynagrodzenie kadry kierowniczej, przynajmniej częściowo, z działaniami na rzecz realizacji ESG. Organy regulacyjne rozważają wprowadzenie wymagania takiego rozwiązania³¹.

Ryzyka, jakie wiążą się ze stosowaniem CSRD, to niewątpliwie dodatkowe koszty finansowe dla podmiotów realizujących obowiązki z zakresu

pl-ESG-Badanie-raportowania-zrownowazonego-rozwoju-KPMG-2023.pdf, [dostęp: 12.09.2023].

³⁰ *Sustainable Finance: Commission takes further steps to boost investment for a sustainable future*, Komisja Europejska, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_3192, [dostęp: 12.09.2023].

³¹ A. Edmans, *The End of ESG*, *Financial Management*, forthcoming, Social Science Research Network, <https://ssrn.com/abstract=4221990>, [dostęp: 12.09.2023].

ESG, co wiąże się m.in. z koniecznością zatrudniania dodatkowych pracowników. Potencjalne turbulencje w gospodarce czy poszczególnych podmiotach mogą wiązać się z ograniczeniem kosztów właśnie w obszarach związanych ze sprawozdawczością w omawianym zakresie. Poważnym ryzykiem jest również możliwa zmiana standardów informacyjnych i standardów audytu, wzrastające koszty audytu obszaru ESG będą kolejnym ryzykiem. Ryzykiem jest również niejasny system sankcji w przypadku publikowania raportów o niskiej jakości merytorycznej lub niepublikowania ich wcale. Poważne ryzyko pojawiać się może w stosowaniu zasady podwójnej istotności. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż ilość obowiązków nakładanych w obszarze ESG skłania do zadania pytania o naruszenie zasady proporcjonalności, która związana jest z niezbędnością zachowania właściwych proporcji pomiędzy ograniczeniem jakiegoś prawa (lub nałożeniem nowych obowiązków) a celem ochrony. Ochrona musi prowadzić do zamierzonego celu, być niezbędna i nie może nakładać nadmiernego obciążenia w stosunku do zamierzonych celów. Ryzyka ESG nie stanowią odrębnego komponentu ryzyk przedsiębiorstwa (mają charakter przekrojowy, interdyscyplinarny), lecz mają wpływ na poszczególne ryzyka zidentyfikowane w podmiotach³² – zagadnienia związane z ESG znajdują się w zakresie odpowiedzialności poszczególnych jednostek/komórek organizacyjnych „pierwszej linii obrony”. Kultura ryzyka oraz procedura w zakresie ryzyk korporacyjnych przyjęte w organizacji powinny wpływać na to, że mogą być one zauważone przez każdego, na różnych szczeblach organizacji. Ryzyko personalne należy do problemów najłatwiej rozpoznanych zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Ryzyka w obszarze pracowniczym mogą mieć wpływ na następujące obszary funkcjonowania poszczególnych podmiotów (Tabela 2).

³² Artykuł 98 ust. 8 dyrektywy w sprawie wymogów kapitałowych (CRDV) i art. 35 dyrektywy w sprawie firm inwestycyjnych (IFD) nakładają na EUNB obowiązek opracowania raportu zawierającego jednolite definicje ryzyka ESG oraz odpowiednie kryteria jakościowe i ilościowe (w tym testy warunków skrajnych i scenariusze analizy) do oceny wpływu ryzyk ESG na stabilność finansową instytucji w krótkim, średnim i długim okresie. Więcej: *EBA publishes its Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*, European Banking Authority, <https://www.eba.europa.eu/eba-publishes-its-report-management-and-supervision-esg-risks-credit-institutions-and-investment>, [dostęp: 12.09.2023].

Tabela 2. Ryzyka w obszarze pracowniczym – wpływ na obszary funkcjonowania

WPŁYW	FINANSE
	STRATEGIA
	REPUTACJA i INTERESARIUSZE
	ZDROWIE i BEZPIECZEŃSTWO
	ŚRODOWISKO NATURALNE
	REGULACJE I PRAWO
	CIĄGŁOŚĆ DZIAŁANIA

Źródło: opracowanie własne.

Niepewność i podatność oraz powiązanie z istniejącymi w organizacji systemami musi podlegać zindywidualizowanej ocenie. Kluczowe znaczenie ma świadomość występowania ryzyka – jego przyczyn, jak i konsekwencji oraz określenie kluczowych wskaźników ryzyka (KRI). Przy ocenie ryzyka oparcie się na danych historycznych jest niewystarczające – perspektywa zastosowana przez przedsiębiorstwa musi być szersza. Obok pomiaru ryzyka niezbędnym będzie wybór narzędzi do zarządzania ryzykiem, jak i raportowania ryzyka. Analiza ryzyk powinna uwzględniać fakt, iż wiele ryzyk poza ich nielinowym charakterem cechuje się dłuższym okresem materializacji ryzyka. Ryzyka w obszarze wpływu finansowego powinny uwzględniać funkcję dystrybucyjną prawa pracy i szeroko pojętą funkcję ochronną (indywidualne dobro pracownika). Analiza ryzyk w obszarze pracowniczym powinna uwzględnić wymogi standardu ESRS S1, zgodnie z którym ujawniane powinny być informacje, jakie umożliwią zrozumienie relacji przedsiębiorstwa z jego pracownikami tj.:

- warunki pracy;
- równe traktowanie i szanse dla wszystkich;
- pozostałe kwestie związane z zatrudnieniem.

Standardy ESRS stanowią element socjalizacji stosunków pracy, gdyż socjalizacja pracy jest jednym z podstawowych środków na zachowanie pokoju społecznego. Z tego też względu współczesne prawo pracy nie może funkcjonować bez należytej ochrony socjalnej i szeroko rozumianej ochrony społecznej pracowników. Prawo pracy uwzględnia wiele instytucji o charakterze socjalnym, do których można zaliczyć nie tylko świadczenia z Zakładowych Funduszy Świadczeń Socjalnych, ale także wynagrodzenie chorobowe, świadczenia chorobowe, świadczenia powypadkowe, świadczenia związane z rodzicielstwem, pensji urlopowej etc. Należności te przysługują pracownikowi nie z tytułu obowiązków wzajemnych, lecz z uwagi na konieczność zaspokajania potrzeb pracownika, które swoje źródło znajdują

w charakterze publicznym. Praca nie powinna być traktowana wyłącznie poprzez wymiar kategorii ekonomicznej. W obszarze zdrowia i bezpieczeństwa przedsiębiorstwo musi szacować oraz wykazywać ryzyko wynikające z negatywnych skutków prowadzonego procesu produkcji dla pracowników. Ryzyka w tym zakresie mogą być powszechne i/lub systemowe, mogą też być związane z pojedynczymi incydentami (np. wypadek przemysłowy, wyciek ropy). Standard ESRS S1 nie uwzględnia osób zatrudnionych w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa i zagadnienia takie objęte są standardem ESRS S2 (Pracownicy w łańcuchu wartości). Problematyka zrównoważonego rozwoju w standardzie ESRS S2 uwzględnia te same obszary co standard ESRS S1, tj.:

- a) warunki pracy;
- b) równe traktowanie i szanse dla wszystkich;
- c) pozostałe kwestie związane z zatrudnieniem.

Większość modeli zarządzania ryzykiem opiera się na wykorzystaniu danych historycznych do oszacowania oczekiwanego poziomu ryzyka. Pracownicy w łańcuchu wartości stanowią obszerną grupę i uwzględnienie ryzyka ESG przy obliczaniu parametrów ryzyka może być procesem złożonym i nie oczywistym. Grupa ta obejmuje: pracowników podmiotów świadczących usługi zlecone, ale świadczące pracę w siedzibie zlecającego; pracownicy firmy na niższym szczeblu łańcucha wartości; pracownicy firm w górę łańcucha wartości etc. Należy zwrócić uwagę, iż specyfiką czynników wynikających ze standardu ESRS S2 może być ich ponadnarodowe oddziaływanie, w przypadku podmiotów działających na globalizowanych rynkach.

Identyfikowanie ryzyk związanych z zagadnieniami pracowniczymi w kontekście ESG wymaga:

- znajomości strategii organizacji;
- ciągłej analizy obowiązujących i wdrażanych przepisów z obszaru ESG;
- znajomości deklaracji i zobowiązań organizacji w obszarze ESG;
- zarządzania środowiskiem pracy w rozumieniu prakseologicznym;
- kształtowania świadomości dotyczącej ryzyk związanych z ESG;
- umiejętności identyfikacji i oceny obszarów, gdzie zagadnienia pracownicze związane z ESG mogą się pojawić;
- ukształtowanie procedur w zakresie szacowania ryzyka i jego raportowania;
- promowanie kultury organizacyjnej otwartej na zachowanie norm wynikających z ESG;
- tworzenie dobrych praktyk.

Przykładowe ryzyka w obszarze pracowniczym w kontekście ESG przedstawiono w Tabeli 3.

Tabela 3. Ryzyka w obszarze pracowniczym – wpływ na obszary funkcjonowania z przykładowymi ryzykami

WPLYW	FINANSE	<ul style="list-style-type: none"> • Luka płacowa pomiędzy kobietami i mężczyznami; • Koszty związane z nakładami dotyczącymi usunięciem ryzyk w celu spełnienia wymogów prawnych; • Koszty związane z usunięciem ryzyk związanych z uszczerbkiem lub potencjalnym zagrożeniem zdrowia pracowników; • Konkurencja może powodować ryzyko podejmowania decyzji o rekrutacji pracowników na wyższe stawki w porównaniu do tych już obowiązujących w organizacji
	STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko związane z oddziaływaniem na otoczenie społeczne; • Ryzyko braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników; • Ryzyko utraty reputacji
	REPUTACJA i INTERESARIUSZE	<ul style="list-style-type: none"> • Utrata zaufania potencjalnych pracowników, utrata zaufania obecnych pracowników; • Wzrost oczekiwań pracowników; • Ryzyka związane z łańcuchem dostaw; • Ryzyko protestów pracowniczych
	ZDROWIE i BEZPIECZEŃSTWO	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko wpływu działalności prowadzonej przez przedsiębiorcę na stan zdrowia pracowników; • Ryzyko wypadkowości w przedsiębiorstwach o wyższym stopniu ryzyka dla pracowników
	ŚRODOWISKO NATURALNE	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko fizyczne wynikające z fizycznych zjawisk, skutków zmian klimatu, związane z działalnością przedsiębiorstwa; • Ryzyko przejścia wynikające z przejścia na gospodarkę niskoemisyjną
	REGULACJE I PRAWO	<ul style="list-style-type: none"> • Nieprzestrzeganie przepisów prawa pracy; • Nieprzestrzeganie przepisów BHP; • Obowiązek spełnienia wyższych lub dodatkowych wymogów regulacyjnych w pewnych obszarach przemysłu; • Ryzyko korupcji; • Ryzyka związane ze zlecaniem usług na zewnątrz organizacji; • Ryzyka społeczne związane z oddziaływaniem na wykluczenie społeczne, warunki pracy, przestrzeganie praw człowieka; • Ryzyko braku równouprawnienia płci; • Ryzyko braku równości wynagrodzeń za pracę
	CIĄGŁOŚĆ DZIAŁANIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko dotyczące fluktuacji pracowników i potencjalnej utraty ważnych dla rozwoju kompetencji; • Niedobory pracowników o specyficznych kompetencjach

Źródło: opracowanie własne.

Wiele danych mających charakter niefinansowy, a powiązanych z zagadnieniami ESG nie było przetwarzanych i agregowanych przez podmioty zobowiązane do raportowania. Jednakże długoterminowe konsekwencje czynników związanych z ESG wymagają dłuższych szeregów czasowych. Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga prawidłowego gromadzenia, archiwizacji i przetwarzania danych. Eliminacja rozproszenia danych i sprecyzowanie procedur wymiany dokumentów jest czynnikiem niezbędnym do realizacji skutecznego zarządzania ryzykiem. Decyzje organizacji wobec poszczególnych ryzyk w obszarze zagadnień pracowniczych w kontekście ESG będą uzależnione od poziomu ryzyka³³:

- zdarzenia o niskim lub bardzo niskim ryzyku – można je zaakceptować i zaniechać działań skierowanych na jego ograniczenie;
- zdarzenia o umiarkowanym ryzyku – można je monitorować lub dokonać dywersyfikacji, redundancji czy prewencji;
- zdarzenia o dużym lub bardzo dużym ryzyku – należy podjąć działania mające na celu ich ograniczenie.

Wnioski

Celem zarządzania ryzykiem jest próba ograniczenia strat. Rozpoznanie ryzyk w organizacji i wdrożenie skutecznych narzędzi powinno pozwolić na podjęcie skutecznych działań o charakterze prewencyjnym. Poważnym problemem w organizacjach może być posiadanie niedostatecznej ilości danych, co wpływa na nieprawidłowe lub niewystarczające modelowanie ryzyka. Obok właściwego zaprojektowania procesu zarządzania ryzykiem istotne jest zrozumienie czynników ESG oraz standardów ESRS. Wiele ograniczeń wiązać się może z samymi czynnikami ESG, ich strukturą, jak i brakiem dłuższej perspektywy czasowej. Należy zwrócić uwagę, iż słabością raportowania czynników ESG jest brak zrozumiałej struktury przyczynowo-skutkowej, czego standardy ESRS i dyrektywa CSRD nie wyeliminowały. Wejście w życie przedmiotowej dyrektywy, jak i standardów skutkować będzie koniecznością kształtowania przez organizacje świadomości dotyczącej ryzyk związanych z ESG oraz zwiększonej umiejętności identyfikacji i oceny obszarów, gdzie zagadnienia pracownicze związane z ESG mogą się pojawić. Systemy zarządzania ryzykiem powinny być w pełni skalowalne i dostosowane do raportowania czynników związanych z ESG.

³³ D. Baccarini, *Risk Management Australian Type. Theory vs. Practice*, Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, 07.09.2000, Huston, USA.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Baccarini D., *Risk Management Australian Type. Theory vs. Practice*, Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, 07.09.2000, Huston, USA.
- Bassi L., Creelman D., Lambert A., *Advancing the HR Profession: Consistent Standards in Reporting Sustainable Human Capital Outcomes*, „People & Strategy” 2015, t. 38, nr 2, s. 71–75.
- Błach J., *Raportowanie CSR jako element relacji inwestorskich przedsiębiorstwa*, [w:] *Rola instytucji i rynku finansowego w świetle celów oraz zasad zrównoważonego rozwoju*, G. Borys, A. Janusz (red.), Wrocław 2013.
- Chauvey J.N., Giordano-Spring S., Cho Ch.H., Patten D., *The Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure: Evidence from France*, „Journal of Business Ethics” 2014, nr 130, s. 789–803.
- Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards*, The Global Sustainability Standards Board 2016, s. 244–303.
- Hausner J., Zmyślony M., *Firma-idea – nowe podejście do wartości w biznesie*, „Kultura i Rozwój” 2015, s. 27.
- Janicka M., Mizolek T. (red.), *Finanse zrównoważone. ESG – Przedsiębiorstwa – Sektor finansowy*, Warszawa 2022.
- Marcinkowska M., *Próby włączenia ryzyka ESG do unijnych regulacji ostrożnościowych dla banków*, „Bezpieczny Bank” 2022, nr 3, s. 35–65.
- Olko D., *Pod ciężarem ESG*, Warszawa 2023.

Źródła internetowe

- Badanie raportowania zrównoważonego rozwoju. Sprawozdawczość w dobie nowych przepisów*, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2023/01/pl-ESG-Badanie-raportowania-zrownowazonego-rozwoju-KPMG-2023.pdf>, [dostęp: 12.09.2023].
- Campo F., *Growth Stocks Lift ESG Funds in Q2*, Morningstar, www.morningstar.com/sustainable-investing/growth-lifts-esg-funds-second-quarter, [dostęp: 29.08.2023].
- Corporate sustainability reporting*, Komisja Europejska, <https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/>

- company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en, [dostęp: 29.08.2023].
- EBA publishes its Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*, European Banking Authority, <https://www.eba.europa.eu/eba-publishes-its-report-management-and-supervision-esg-risks-credit-institutions-and-investment>, [dostęp: xx.xx.xxxx].
- Edmans A., *The End of ESG, Financial Management, forthcoming*, Social Science Research Network, <https://ssrn.com/abstract=4221990>, [dostęp: 12.09.2023].
- Fundusze ESG – coraz szersza oferta*, Analizy online, www.analizy.pl/optimalizacja-portfela-inwestycyjnego/33001/fundusze-esg, [dostęp: 29.08.2023].
- Global ESG Monitor 2022, Global ESG Monitor**, <https://globalesgmonitor.com/download-report-form>, [dostęp: 30.08.2023].
- Public consultation on the first set of Draft ESRS*, EFRAG, www.efrag.org/lab3?AspxAutoDetectCookieSupport=1, [dostęp: 29.08.2023].
- Sustainable Finance: Commission takes further steps to boost investment for a sustainable future*, Komisja Europejska, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_3192, [dostęp: 12.09.2023].
- van Steenis H., *New generation of funds signals evolution of ESG*, Financial Times, <https://www.ft.com/content/5ba1b81f-8ece-4085-b028-38e3001eb007?shareType=nongift>, [dostęp: 29.08.2023].
- <https://gpwbenchmark.pl>, [dostęp: 31.08.2023].

Wykaz aktów prawnych

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady

2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (Dz.U. UE. L. z 2013 r., nr 182, s. 19 ze zm.).

Dyrektywa 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 grudnia 2004 r. w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym oraz zmieniająca dyrektywę 2001/34/WE.

Dyrektywa 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 2006 r. w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych, zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG oraz uchylająca dyrektywę Rady 84/253/EWG.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego, uchylające decyzję Komisji 2005/909/WE.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości tj. z dnia 4 listopada 2022 r. (Dz.U. z 2023 r., poz. 120).

Biogram

Krzysztof Brzostek – dr nauk ekonomicznych, prawnik, specjalizujący się w zagadnieniach rynku kapitałowego, funkcjonowaniu grup kapitałowych, zarządzaniu wiedzą oraz MŚP. Autor publikacji dotyczących zarządzania.

Artur Rogacki

ORCID: 0000-0002-5348-9538

Uniwersytet Wrocławski WPAiE

KGHM Polska Miedź S.A. O/ZG „Lubin”

Zarządzanie konfliktem w przedsiębiorstwie górnictwym – wybrane zagadnienia prawne

Abstrakt

Opracowanie stanowi próbę przedstawienia konfliktów pojawiających się w działalności górniczej, a konkretnie w przedsiębiorstwie górniczym. Obostrzone wieloma regulacjami prawnymi i mocno zhierarchizowana struktura organizacyjna przedsiębiorstw prowadzących działalność górnictwą wywołuje znaczną ilość konfliktów, zarówno wewnątrz tych organizacji, jak i konflikty z otoczeniem zewnętrznym. Omówiono zostało pojęcie konfliktu, źródła oraz mechanizm jego powstawania. Przedstawiono również sposoby zarządzania konfliktem oraz metody jego rozwiązywania – prawne i pozaprawne możliwości. Zwrócono uwagę na przyszłościowy zwrot metod rozwiązywania konfliktów w kierunku pozasądowym, czyli negocjacji oraz mediacji. Z uwagi na to, że opracowanie ma charakter prawniczy, do analizy wykorzystano metody badania dogmatyczno-prawną, jak też prawną-empiryczną.

Słowa kluczowe: zarządzanie, konflikt, górnictwo, przedsiębiorstwo górnicze, zakład górniczy, rozwiązywanie sporów, negocjacje, mediacje

Conflict management in a mining company – selected legal issues

Abstract

The study is an attempt to present conflicts occurring in mining activities, and specifically in a mining company. The strict legal regulations and highly hierarchical organizational structure of enterprises conducting mining activities cause a significant number of conflicts. These are conflicts both within these organizations and with the external environment. The concept of conflict, the sources and mechanism of its formation were

discussed. Methods of conflict management and its resolution were presented. Legal and non-legal options for resolving the conflict were presented. Attention was paid to the future shift of conflict resolution methods towards out-of-court methods, i.e. negotiations and mediation. Due to the fact that the study is of a legal nature, dogmatic-legal and legal-empirical research methods were used for analysis.

Keywords: management, conflict, mining, mining company, mining plant, dispute resolution, negotiations, mediation

Wprowadzenie

Ustanowiony porządek prawny wymaga od przedsiębiorcy prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z obowiązującymi przepisami. Polski przedsiębiorca zobowiązany jest do prowadzenia przedsiębiorstwa na terenie kraju zgodnie z ustawą z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców¹. Natomiast przedsiębiorca zagraniczny prowadzi działalność gospodarczą na terenie Polski na podstawie ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej². Powyższe ustawy w zakresie swojej regulacji wdrażają dyrektywę 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotyczącą usług na rynku wewnętrznym³.

Zarówno oba polskie akty prawne, jak i akt prawny Unii Europejskiej nie regulują sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie przedsiębiorstwem jest prowadzone w oparciu o wiedzę i doświadczenie przedsiębiorcy lub osoby zarządzającej przedsiębiorstwem w imieniu przedsiębiorcy.

Podobna sytuacja występuje w przedsiębiorstwie prowadzącym działalność górniczą czy w zakładzie górniczym. Jednak przedsiębiorca prowadzący przedsiębiorstwo górnicze zobowiązany jest stosować dodatkowe akty prawa powszechnie obowiązującego. Działalność górnicza prowadzona jest na podstawie ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze⁴, zwaną dalej: u.p.g.g. Stosownie do art. 1 u.p.g.g., ustawa określa zasady i warunki podejmowania, wykonywania oraz zakończenia działalności m.in. w zakresie:

- prac geologicznych;
- wydobywania kopalin ze złóż;

¹ T.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 221 ze zm.

² T.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 470.

³ Dz.Urz. UE L 376 z 27.12.2006, str. 36.

⁴ T.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 633, ze zm.

- podziemnego bezzbiornikowego magazynowania substancji;
- podziemnego składowania odpadów;
- podziemnego składowania dwutlenku węgla.

Upoważnione ustawowo właściwe organy administracji rządowej wydały do wyżej wymienionej ustawy szereg odpowiednich rozporządzeń wykonawczych. Zarówno ustawa, jak i regulacje wykonawcze wskazują osobę zarządzającą zakładem górniczym – jest nim kierownik ruchu zakładu górniczego. Wymagania takiego nie ma w stosunku do osoby zarządzającej przedsiębiorstwem górniczym, w którym przedstawicielem jest osoba wskazana w odpowiednich przepisach prawa powszechnie obowiązującego, zgodnie z formą prowadzonej działalności gospodarczej. Na przykład w spółkach – według ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych⁵, a w przedsiębiorstwach państwowych – na podstawie ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych⁶.

W toku zarządzania przedsiębiorstwem prowadzącym działalność górnictwem oraz zakładem górniczym mogą powstawać różnorodne konflikty. Celem opracowania jest próba przedstawienia potencjalnych sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwach górniczych i zakładach górniczych oraz wskazanie metody ich rozwiązywania.

Pojęcie konfliktu i źródła jego powstawania

Człowiek jest stworzeniem stadnym, czy jak kto woli istotą społeczną. Długie okresy odosobnienia nie sprzyjają jego istnieniu. Najlepiej widać to było w okresie minionej pandemii. Żyjąc w odosobnieniu ludzie pragnęli spotkań. Dla właściwego zdrowia psychicznego niezbędne były rozmowy, posiedzenia i konferencje *face to face*. Ale intensywne i długotrwałe życie w grupie także może mieć niekorzystny wpływ na byt człowieka. Relacje międzyludzkie w każdej grupie narażone są na spory lub konflikty.

Odpowiednikiem polskiego pojęcia „konflikt” jest łacińskie słowo *conflictus*, tłumaczone jako „zderzenie”. Jest to niezgodność następująca na skutek zderzenia sprzecznych wartości lub interesów⁷. Odwołując się do etymologii

⁵ T.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1467, ze zm.

⁶ T.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 437.

⁷ M. Charkiewicz, *Konflikt a spór – podobieństwa i różnice*, [w:] *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika*, C. Roguła, A. Zemke-Górecka (red.), Warszawa 2021, s.51.

czasownika *confligere* – przedrostek *con* tłumaczy się jako „razem, wspólnie”, a rdzeń *fligere* – „uderzyć”⁸.

Według autorów Encyklopedii Powszechnej PWN pojęcie konfliktu ma wiele znaczeń. W znaczeniu najszerszym konflikt to „wszelkie zetknięcie się sprzecznych dążeń”. W znaczeniu socjologicznym wskazano na konflikt społeczny, który jest „stosunkiem między grupami lub klasami społecznymi wynikający ze zmniejszenia szansy lub uniemożliwienia zaspokojenia interesów jednej grupy lub klasy przez drugą; także stosunek między jednostkami należącymi do różnych grup społecznych, mający źródła w sprzecznych ze sobą wartościach i celach uznawanych przez te grupy”. Według znaczenia psychologicznego wyróżniono konflikt intrapsychiczny, „który występuje w postaci: a) konfliktu motywacyjnego⁹; b) konfliktu ról, wywołanego niezgodnością przepisów różnych ról społecznych podejmowanych przez jednostkę; c) konfliktu poznawczego, pojawiającego się wówczas, gdy odbierane przez jednostkę informacje są sprzeczne z jej oczekiwaniami, wytworzonymi na podstawie już posiadanej przez nią wiedzy o otaczającym świecie i sobie samej”¹⁰.

W literaturze konflikt rozumiany jest jako proces w wymiarze psychologicznym, mający miejsce wśród ludzi i mogący również wywołać pewne skutki prawne¹¹.

Zjawisko konfliktu wraz z pojawiającymi się w wyniku jego trwania sporami są integralnymi fragmentami życia społecznego. Obok współpracy i neutralności konflikt jest naturalną interakcją istniejącą w społeczeństwie¹².

Najczęstszą przyczyną konfliktów i sporów jest rywalizacja ludzi lub ich grup w dążeniu do celów, które nie dają się pogodzić (w rzeczywistości lub w pojęciu tych ludzi). Jednak nie wszystkie konflikty są złe i dysfunkcjonalne. W niektórych przypadkach mogą przyczyniać się do rozwoju i stać się produktywnie¹³. Konflikt jest zjawiskiem naturalnym i może zdarzyć się

⁸ L. Cichobłaziński, *Mediacje w sporach zbiorowych*, Częstochowa 2010, s. 14.

⁹ Konflikt motywacyjny polega na pojawieniu się w sferze dążeń jednostki dwóch lub więcej wzajemnie się wykluczających (nie dających się łącznie zrealizować) motywów.

¹⁰ *Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 2, Warszawa 1984, s. 541.

¹¹ A. Cybulko, *Konflikt*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), Warszawa 2018, s. 83.

¹² A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020, s. 34.

¹³ C.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2016, s. 15.



Rysunek 1. Krąg konfliktów według Ch. Moore'a

Źródło: opracowane na podstawie C.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2009.

nawet w zgranym i dotychczas współpracującym zespole. Szybkie rozpoznanie sytuacji konfliktowej oraz odpowiednia reakcja powinny doprowadzić do konstruktywnego rozstrzygnięcia, większej integracji i współpracy grupy¹⁴.

W literaturze funkcjonuje zaproponowany przez Moore'a obrazowy sposób przedstawienia podziału konfliktów (Rys. 1). W „kole konfliktów” autor dzieli je na:

- konflikt wartości wynikający z odmiennych systemów wartości i zasad etycznych;
- konflikt relacji związany z emocjami uczestników konfliktu i nastawieniem do siebie;
- konflikt danych powstający w przypadku braku dostępu do informacji, ich ograniczenia lub rozbieżności;

¹⁴ M. Ostrowska, *Konflikty w pracy – ich przyczyny i sposoby rozwiązywania*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2017, nr 9, str. 12–15.

- konflikt interesów związany z takimi sytuacjami, w których strony walczą o jak największą część zasobów czy możliwości podejmowania decyzji;
- konflikt strukturalny wynikający ze struktury organizacji lub struktury sytuacyjnej.

W rzeczywistości rzadko kiedy występuje konflikt jednego rodzaju. Większość konfliktów to sytuacje złożone z dwóch lub więcej elementów. Przeprowadzenie właściwej analizy, ustalenie z jakiego rodzaju konfliktem mamy do czynienia pozwoli na wybór odpowiedniej strategii jego rozwiązania.

Mechanizm tworzenia konfliktu i zarządzanie nim

Konflikty powstają najczęściej według ustalonego schematu. Wyróżniono następujące fazy życia konfliktu:

- konflikt utajony;
- konflikt spostrzegany;
- konflikt odczuwany;
- konflikt manifestowany;
- konflikt zakończony.

Strony podczas konfliktu najczęściej wykazują tendencje do jego eskalacji. W miarę narastania konfliktu uczestnicy stosują coraz bardziej napastliwe okazywanie niechęci. Powoduje to stałą narastanie agresji wobec siebie. Typową eskalację agresywnych zachowań można przedstawić na poniższym przykładzie:

- drobne nieporozumienie;
- kwestionowanie zdania uczestnika konfliktu;
- uporczywe ataki werbalne;
- groźby;
- agresja fizyczna;
- dążenie do zniszczenia przeciwnika¹⁵.

W zarządzaniu konfliktem tak, jak w każdym innym działaniu najwłaściwsza jest prewencja, czyli takie oddziaływanie, które prowadzi do ograniczenia konfliktów. Przeciwdziałając powstawaniu konfliktów należy skorzystać z przedstawionego wcześniej koła Moore'a.

¹⁵ G. Idziak, *Zarządzanie konfliktem. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: Nauka – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka*, Competence Training & Coaching Institute 2014, s. 5.

Dla konfliktów wartości (systemów wartości i zasad etycznych) należałoby opracować dla całej organizacji taki system wartości, który byłby respektowany przez członków organizacji.

W przypadku konfliktu relacji, który jak pamiętamy związany jest z emocjami i nastawieniem do siebie uczestników konfliktu, również wskazane jest wykorzystanie uregulowań wewnętrznych organizacji w przedmiotowej sprawie.

Działania prewencyjne w stosunku do konfliktu danych, który powstaje w przypadku braku dostępu do informacji, ich ograniczenia lub rozbieżności polegają na usprawnieniu kanału komunikacji¹⁶.

Konflikt interesów jest związany z takimi sytuacjami, w których strony walczą o jak największą część zasobów, czy możliwości podejmowania decyzji. Działania zapobiegawcze polegałyby na ustaleniu zasad podziału powstałych zasobów i uczciwym ich podzieleniu.

Przeciwdziałanie powstawania konfliktu strukturalnego, wynikającego ze struktury organizacji lub struktury sytuacyjnej, wymusza takie ustanowienie struktury, które nie będzie powodowało sytuacji konfliktowych.

Jednak nie zawsze działania prewencyjne są skuteczne. W przypadku pojawienia się konfliktu nieocenioną rolę przyjmuje przełożony organizacji. Zwierzchnik w każdej organizacji, ze względu na pozycję, jest narażony na udział w konfliktach. Wchodzą tutaj w grę dwa aspekty. Pierwszym jest udział w konflikcie jako strona. Drugi aspekt występuje w przypadku konfliktu podwładnych osób czy organizacji. Dlatego kluczową kompetencję osób zarządzających organizacjami stanowi radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.

Zadania zwierzchnika organizacji można przedstawić według następującego schematu¹⁷:

- po pojawieniu się konfliktu rola jego polega na aktywnej obserwacji. W tym czasie identyfikuje i ocenia wpływ konfliktu na pracę zespołu (obserwacja);
- będąc osobą niezależną od stron konfliktu podejmuje się mediacji polegającej na pomocy stronom w zidentyfikowaniu problemu i znalezieniu odpowiedniego rozwiązania (mediacja);

¹⁶ Jaki jest wpływ komunikacji na sytuacje konfliktowe zob. G. Idziak, *Zarządzanie konfliktem...*, op. cit., s. 17–20.

¹⁷ Ibidem, s. 10.

- w przypadku braku możliwości porozumienia się stron, a jednocześnie odwołania do jego autorytetu, wskazuje rozwiązanie arbitralne, dobre – nie dla stron, tylko dla całego zespołu (rozstrzygnięcie arbitralne);
- dalszy brak znalezienia porozumienia wymusza zastosowanie metod personalnych, tj. odseparowanie zwaśnionych stron albo usunięcie konfliktowego członka czy rozwiązanie organizacji (ingerencja w strukturę organizacji).

Konflikty w działalności górniczej

Pobieżnie rzecz traktując, konflikty w działalności górniczej możemy podzielić na:

- konflikty wewnętrzne (w przedsiębiorstwie);
 - konflikty zewnętrzne (z otoczeniem).
- Rozpatrując temat głębiej, to występuje kilka rodzajów konfliktów widzianych w różnych ujęciach:
- konflikt wewnętrzny – powstały na podstawie wewnętrznych wątpliwości, które utrudniają możliwość sprawnego podejmowania decyzji;
 - konflikt interpersonalny – zachodzący pomiędzy co najmniej dwoma osobami;
 - konflikt jednostki z grupą – związany z przeciwstawieniem się na przymus grupowy;
 - konflikt między grupami – może wynikać z rozbieżności celów poszczególnych grup;
 - konflikt między organizacjami – może pozytywnie wpływać na rozwój organizacji, kiedy wynika ze zdrowej konkurencji¹⁸.

Pomijając konflikt wewnętrzny, który dotyczy pojedynczego osobnika i skupiając się na konfliktach między co najmniej dwoma jednostkami, należałoby przyporządkować poszczególne rodzaje konfliktów do działalności górniczej. Najczęściej występującym konfliktem jest konflikt interpersonalny. Może on występować pomiędzy równorzędnymi pracownikami albo na styku przełożony – podwładny. W przypadku konfliktu pracowników na równorzędnym poziomie, to zaczyna się on od najdrobniejszych pretekstów (np. o to czy okno ma być otwarte, czy zamknięte). Konflikt na styku przełożony – podwładny wynika ze struktury organizacyjnej. Struktura

¹⁸ Ibidem, s. 2.

organizacyjna w zakładach górniczych jest bardzo rozbudowana i sformalizowana. Wynika ona z u.p.g.g. oraz regulacji wykonawczych.

Wśród najważniejszych aktów wykonawczych do u.p.g.g. należy wymienić:

- rozporządzenie Ministra Energii z dnia 23 listopada 2016 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu podziemnych zakładów górniczych¹⁹;
- rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 8 kwietnia 2013 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu odkrywkowego zakładu górniczego²⁰;
- rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 25 kwietnia 2014 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu zakładów górniczych wydobywających kopaliny otworami wiertniczymi²¹.

Na podstawie art. 112 ust. 1–3 u.p.g.g., ruch zakładu górniczego prowadzi się pod kierownictwem i dozorem osób posiadających wymagane kwalifikacje. Kierownik ruchu zakładu górniczego może wykonywać swoje obowiązki przy pomocy podległych mu osób kierownictwa i dozoru ruchu zakładu górniczego. Wynika z tego, że nie każda osoba może pracować w kierownictwie i dozorem ruchu zakładu górniczego, tak, jak to jest w większości innych przedsiębiorstw.

Stosownie do odpowiednich paragrafów wymienionych wyżej aktów prawnych ruch zakładu górniczego organizuje i prowadzi kierownik ruchu zakładu górniczego, który w zależności od wybranego systemu eksploatacji oraz technologii wykonywania robót ma do dyspozycji poszczególne działy ruchu. Kierownik ruchu zakładu górniczego ustala zakresy działania ustanowionych działów ruchu zakładu górniczego oraz służb specjalistycznych zakładu górniczego, w szczególności określa sposób:

- koordynacji prac wykonywanych przez poszczególne działy ruchu zakładu górniczego i służby specjalistyczne oraz prac wykonywanych przez podmioty wykonujące w zakresie swojej działalności zawodowej czynności im powierzone w ruchu zakładu górniczego;
- wykonywania nadzoru nad tymi pracami.

¹⁹ Dz.U. z 2017 r., poz. 1118, ze zm.

²⁰ Dz.U. z 2013 r., poz. 1008, ze zm.

²¹ Dz.U. z 2014 r., poz. 812.

Mocno sformalizowana organizacja z utrudnionym dostępem do poszczególnych stanowisk stanowi potencjalne źródło konfliktów.

Konflikt jednostki z grupą również może występować w górnictwie. Przeważanie się przymusowi grupowemu może mieć miejsce w przypadku nacisków grupy na poddanie się jej woli. Może to być sytuacja, w której część pracowników nie wykonuje wyznaczonych norm lub nie stosuje się do przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Konflikt między grupami wynikający z rozbieżności celów poszczególnych grup, świadczyć może o wewnętrznym zgraniu poszczególnych grup, ale braku zgrania całej organizacji. Najczęstszą przyczyną takich konfliktów w przedsiębiorstwie górniczym jest zbiorowa odpowiedzialność poszczególnych jednostek (oddziałów, działów, departamentów) za wykonane zadania, a w przypadku niepowodzenia (nie wykonania postawionego zadania) próba zrzucenia tej odpowiedzialności na inną jednostkę.

Konflikt między organizacjami w przypadku zdrowej konkurencji ma pozytywny wpływ na rozwój organizacji. Problemem jest sytuacja, kiedy zasoby są ograniczone lub występuje konflikt interesów. W górnictwie ma to miejsce zazwyczaj w przypadku powstawania nowych przedsiębiorstw na terenach zajmowanych dotychczas przez innych właścicieli. Sytuacja taka może także powstawać z powodu niedostatecznego określenia przepisów prawnych oraz reżimów środowiskowych²². Do tej grupy konfliktów również należy zaliczyć spory zbiorowe najczęściej pomiędzy organizacjami związkowymi a pracodawcą²³. Tutaj mogą także pojawiać się konflikty pomiędzy przedsiębiorcą a administracją publiczną.

Metody rozwiązywania konfliktów

Sposób radzenia sobie z konfliktem ma bezpośredni wpływ na jakość naszego funkcjonowania w różnych sferach życia. Jeśli to tylko możliwe, to dla naszego zdrowia spory należy jak najszybciej rozwiązywać.

Spierające się strony dysponują wieloma potencjalnymi metodami rozwiązywania istniejącego sporu. Metody te różnią się od siebie w zależności od uczestników sporu, ich cech psychicznych, ról, w jakich występują i innych czynników wynikających z powstałej sytuacji. Najlepiej przedstawia to

²² M. Ptak, *Górnictwo odkrywkowe w Polsce. Uwarunkowania prawne i środowiskowe. Stan – Analiza – Ocena*, Wrocław 2019, s. 309.

²³ Zob. L. Cichobłaziński, op. cit., s. 174–176.

które rozumiemy ustrukturyzowany proces komunikacji stosowany w celu osiągnięcia porozumienia. W trakcie negocjacji strony przedstawiają swoje potrzeby i wzajemnie je zaspokajają.

W przypadku przeoczenia najlepszego terminu na rozpoczęcie negocjacji lub gdy są one trudne do rozpoczęcia albo znalazły się w impasie skonfliktowane strony mogą skorzystać z bezstronnej osoby trzeciej (mediatora), uczestnicząc w mediacji. Mediacja jest metodą rozwiązywania konfliktu właśnie przy pomocy mediatora. Jest to osoba akceptowana przez uczestników, która prowadzi ich do rozwiązania konfliktu. Jej zadaniem jest poprawienie komunikacji i relacji między stronami, tak aby same wypracowały obopólne porozumienie. Ma ona również pomóc w lepszym zidentyfikowaniu, zrozumieniu i uwzględnieniu wzajemnych potrzeb. Należy zaznaczyć, że mediator nie ma władzy i upoważnienia do podejmowania decyzji za strony konfliktu. To one wypracowują obopólne porozumienie.

Kolejne metody rozwiązywania sporu oparte są na decyzjach osób trzecich. Ludzie czy organizacje będące w sporze nie mają wpływu na jego rozwiązanie. Jedną z takich metod jest procedura administracyjna. Występuje ona najczęściej w przypadku pracowników lub członków jakiejś organizacji. W tym przypadku osoba (lub osoby trzecie) posiadająca mandat do tego rodzaju spraw lub jest autorytetem decyzyjnym w takich sprawach może podejmować decyzje rozstrzygające spór. Za przykład można tu podać wybrany przez ogół członków sąd koleżeński.

Następną metodą jest arbitraż. Arbitrem jest osoba prywatna lub najczęściej przedstawiciel organizacji zajmującej się arbitrażem. Strony oddają swój spór do decyzji tej osoby. To od niej zależy, jak zostanie on rozwiązany, w przeciwieństwie do omówionej wcześniej mediacji. Arbitraż należy do procesów prywatnych, tzn. postępowanie i jego wynik nie są podawane do wiadomości publicznej. Jest to metoda mniej sformalizowana od procesu sądowego, a jednocześnie tańsza i szybsza.

Decyzja sądowa oparta jest na procedurach sądowych zawartych w aktach powszechnie obowiązującego prawa. Decyzje wydawane są w postępowaniach (procesach) sądowych odbywających się przed niezawisłymi i niezależnymi organami – sądami. W porządku prawnym naszego kraju wyróżnić można następujące rodzaje postępowań sądowych:

- postępowanie cywilne²⁴;

²⁴ Postępowanie cywilne reguluje ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1550).

- postępowanie karne²⁵;
- postępowanie administracyjnosądowe²⁶;
- postępowanie egzekucyjne²⁷;
- postępowanie w sprawach o wykroczenia²⁸.

Decyzje ustawowe, czyli decyzje organu administracji publicznej wynikające z konkretnych ustaw. W działalności górniczej można tutaj wskazać decyzje w sprawie koncesji, zatwierdzającą obowiązującą dokumentację itp.

Jak przedstawiono powyżej, katalog dostępnych metod rozwiązywania konfliktów jest bardzo szeroki; od tych nieformalnych do bardziej formalnych. Od metod, w których decyzje podejmują sami oponenti, do tych, w których decydują za nich inne osoby. Wydaje się, że najważniejsze dla kompleksowego rozwiązania konfliktu byłoby poddanie się skonfliktowanym stronom takim metodom, w których proces dochodzenia do zgody zależy od nich samych. Do tych metod należą negocjacje i mediacje, które zaliczane są do alternatywnych metod rozwiązywania sporów, zwanych ADR (*alternative dispute resolution*)²⁹. Mediacje są uregulowane w przepisach prawa powszechnie obowiązującego. Regulacja prawna mediacji występuje w normach prawa ustrojowego, procesowego i materialnego³⁰.

Mediacja cywilna polega na ugodowym rozwiązaniu sporu przez wzajemne ustępstwa stron ugody. Postępowanie mediacyjne w sprawach cywilnych prowadzone może być w różnych obszarach prawa, w których dopuszczony jest zawarcie ugody (z zakresu prawa gospodarczego, prawa pracy, prawa zobowiązań).

W mediacji cywilnej wyróżnić można mediację umowną, to znaczy taką, na którą umawiają się spierające się strony przed rozpoczęciem sprawy

²⁵ Postępowanie karne zostało uregulowane w ustawie z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1375 ze zm.).

²⁶ Postępowanie sędowoadministracyjne reguluje ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1634 ze zm.).

²⁷ Postępowanie egzekucyjne reguluje ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1550).

²⁸ Postępowanie w sprawach o wykroczenia, ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1124 ze zm.).

²⁹ A. Zienkiewicz, *Alternatywne rozwiązywanie i rozstrzyganie sporów prawnych*, „Studia Prawnoustrojowe” 2005, nr 5, s. 33.

³⁰ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2018, s. 64.

sądowej oraz mediację zainicjowaną podczas rozprawy, na skutek skierowania sądu cywilnego³¹.

Szczególnym rodzajem mediacji w sprawach cywilnych są mediacje w sprawach gospodarczych³². Na podstawie art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 24 maja 1989 r. o rozpoznawaniu przez sądy spraw gospodarczych³³ – sprawami gospodarczymi są sprawy ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej.

Instytucje mediacji zastosowano po raz pierwszy w krajowym porządku prawnym w obszarze zbiorowego prawa pracy³⁴ i uregulowano w ustawie z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych³⁵.

Mediacja administracyjna ma służyć wypracowaniu rozwiązania sprawy administracyjnej, które strona postępowania rozumie i akceptuje, organ administracji publicznej natomiast zyskuje pewność przyjęcia właściwego rozstrzygnięcia. Kwestie sporne mogą dotyczyć zarówno konfliktu interesu między stronami, jaki i konfliktu interesu społecznego oraz interesu strony. Uczestnikami mediacji w postępowaniu administracyjnym mogą być: organ administracji publicznej prowadzący postępowanie oraz strona lub strony tego postępowania albo strony postępowania³⁶.

Przepisy regulujące mediację w postępowaniu administracyjnym zamieszczono w ustawie z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego³⁷ oraz w ustawie z dnia 15 grudnia 2016 r. o Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej³⁸. Wynagrodzenie mediatora reguluje rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 2 czerwca 2017 r.

³¹ K. Antolak-Szymanski, O.M. Piaskowska, *Mediacja w postępowaniu cywilnym. Komentarz*, Warszawa 2017, s. 13.

³² M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Poznań 2021, s. 136.

³³ T.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 723.

³⁴ M. Grudziecka, J. Książek, *Mediacje w sprawach pracowniczych / Employee mediation*, „Human, Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne” 2018, nr 29, s. 37.

³⁵ T.j. Dz. U. z 2020 poz. 123.

³⁶ *Mediacja w postępowaniu administracyjnym. Podręcznik dla pracowników administracji publicznej przygotowany we współpracy Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii z Centrum Mediacji Gospodarczej przy Krajowej Izbie Radców Prawnych*, 2019, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/mediacja-w-postepowaniu-administracyjnym---podrecznik>, [dostęp: 15.10.2023], s. 3–4.

³⁷ T.j. Dz. U. z 2023 poz. 775 ze zm.

³⁸ T.j. Dz. U. z 2023 poz. 1109 ze zm.

w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu administracyjnym³⁹.

Podsumowanie

Prowadzenie działalności górniczej jest obostrzone wieloma regulacjami prawnymi. Dodatkowo mocno zhierarchizowana struktura organizacyjna przedsiębiorstw prowadzących działalność górniczą i prowadzonych przez nie zakładów górniczych wywołuje znaczną ilość konfliktów. Są to konflikty zarówno wewnątrz tych organizacji, jak i konflikty z otoczeniem zewnętrznym.

Najczęstszą przyczyną konfliktów i sporów jest rywalizacja ludzi lub grup przez nich stworzonych w dążeniu do celów, które nie dają się pogodzić (w rzeczywistości lub w pojęciu tych ludzi). W „kole konfliktów” C.W. Moore’a konflikty podzielone zostały na: konflikty wartości, relacji, danych, interesów i strukturalne.

Bardzo ważną funkcją osoby zarządzającej organizacją czy nadzorującej nią jest zarządzanie konfliktem. Przy czym wskazane jest stosowanie działań prewencyjnych, aby nie dochodziło do konfliktów. A jeśli już do nich dojdzie, to odpowiednie zarządzanie nimi, aby zminimalizować możliwe szkody dla organizacji.

Spierające się strony mają do dyspozycji wiele metod rozwiązywania istniejącego sporu. Metody te różnią się od siebie w zależności od uczestników sporu, ich cech psychicznych, ról w jakich występują i innych czynników występujących w aktualnej sytuacji. Ważne jest, aby dobrać odpowiednią metodę. Wśród istniejących metod godne polecenia są metody ADR, a zwłaszcza negocjacje i mediacje. Są one bardziej korzystne dla stron sporu niż metody sądowe, czy to sądownictwa prywatnego (arbitraż), czy państwowego (sądy powszechne). Zachęcają do nich sami przedstawiciele prawa.

Można przypuszczać, że pozasądowy dialog między stronami stanie się podstawową metodą rozwiązywania sporów. Prawnicy zaczynają rozumieć swoją rolę jako specjalistów od konfliktu. Reklamowanie się jako „wojowników o prawa klienta” przekładającego wszystkie sprawy przed oblicze sądu już nie wystarcza⁴⁰.

³⁹ Dz. U. z 2017 poz. 1088.

⁴⁰ J. Macfarlane, *Prawnik jutra: jak polubowne rozwiązanie sporów zmienia kształt praktyki prawa*, Warszawa 2012, s. 12.

Jak wynika z przedstawionego materiału konflikty i zarządzanie nimi stanowią bardzo obszerne zagadnienie. W niniejszym opracowaniu, ze względu na temat i ograniczenia objętościowe publikacji, zostały one omówione tylko częściowo. Z uwagi na ważność i obszerność zagadnienia wskazane jest prowadzenie dalszych badań w tym kierunku.

Spis literatury

Pozycje zwarte i inne

- Antolak-Szymanski K., Piaskowska O.M., *Mediacja w postępowaniu cywilnym. Komentarz*, Warszawa 2017.
- Charkiewicz M., *Konflikt a spór – podobieństwa i różnice*, [w:] *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika*, C. Rogula, A. Zemke-Górecka (red.), Warszawa 2021.
- Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Częstochowa 2010.
- Cybulko A., *Konflikt*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), Warszawa 2018.
- Encyklopedia Powszechna PWN, t. 2*, Warszawa 1984.
- Grudziecka M., Książek J., *Mediacje w sprawach pracowniczych / Employee mediation*, „Human, Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne” 2018, nr 29, s. 37–46.
- Idziak G., *Zarządzanie konfliktem. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: Nauka – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka*, Competence Training & Coaching Institute 2014.
- Kalisz A., A. Zienkiewicz A., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020.
- Macfarlane J., *Prawnik jutra: jak polubowne rozwiązanie sporów zmienia kształt praktyki prawa*, Warszawa 2012.
- Moore C.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2009.
- Moore C.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2016.
- Ostrowska M., *Konflikty w pracy – ich przyczyny i sposoby rozwiązywania*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2017, nr 9, s. 12–15.
- Plucińska-Nowak M., *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Poznań 2021.
- Ptak M., *Górnictwo odkrywkowe w Polsce. Uwarunkowania prawne i środowiskowe. Stan – Analiza – Ocena*, Wrocław 2019.
- Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2018.
- Zienkiewicz A., *Alternatywne rozwiązywanie i rozstrzyganie sporów prawnych*, *Studia Prawnoustrojowe* 2005, nr 5, s. 33–50.

Źródła internetowe

Mediacja w postępowaniu administracyjnym. Podręcznik dla pracowników administracji publicznej przygotowany we współpracy Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii z Centrum Mediacji Gospodarczej przy Krajowej Izbie Radców Prawnych, 2019, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/mediacja-w-postepowaniu-administracyjnym---podrecznik>, [dostęp 15.10.2023].

Wykaz wykorzystanych aktów prawnych

Dyrektywa 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotycząca usług na rynku wewnętrznym (Dz.Urz. UE L 376 z 27.12.2006, str. 36.).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 2 czerwca 2017 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu administracyjnym (Dz.U. z 2017 r., poz. 1088).

Rozporządzenie Ministra Energii z dnia 23 listopada 2016 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu podziemnych zakładów górniczych (Dz.U. z 2017 r., poz. 1118, ze zm.).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 25 kwietnia 2014 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu zakładów górniczych wydobywających kopaliny otworami wiertniczymi (Dz.U. z 2014 r., poz. 812).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 8 kwietnia 2013 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu odkrywkowego zakładu górniczego (Dz.U. z 2013 r., poz. 1008, ze zm.).

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 470).

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 221 ze zm.).

Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1109 ze zm.).

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 633, ze zm.).

Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1634 ze zm.).

- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wyrokowania (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1124 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1467 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1375 ze zm.).
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 123).
- Ustawa z dnia 24 maja 1989 r. o rozpoznawaniu przez sądy spraw gospodarczych (t.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 723).
- Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 437.).
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1550).
- Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 775 ze zm.).

Biogram

Artur Rogacki – mgr inż., absolwent Akademii Rolniczej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Przyrodniczy). Absolwent studiów podyplomowych na Uniwersytecie Wrocławskim, Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych w Poznaniu oraz Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, ponadto rocznego studium z ekonomii, prowadzonego przez wykładowców Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Absolwent studiów doktoranckich Wydziału Prawa Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Jest długoletnim pracownikiem KGHM Polska Miedź S.A. W kręgu zainteresowań badawczych znajduje się prawo geologiczne i górnicze oraz negocjacje i mediacje.

Sławomir Jankiewicz
ORCID: 0000-0002-0350-9764
Uniwersytet WSB Merito Poznań

Dialog społeczny jako element systemu rozwoju przedsiębiorstwa – studium przypadku na przykładzie wybranych przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej

Streszczenie

Społecznie odpowiedzialny biznes systematycznie zyskuje na znaczeniu w rozwoju przedsiębiorstw. Niezależnie od podejścia, istotne miejsce w ramach CSR-u przypada człowiekowi. Postanowiono skorzystać z *case study*. Celem artykułu była syntetyczna analiza, jak prowadzony jest dialog społeczny w przedsiębiorstwie o długich tradycjach w utrzymywaniu dobrych relacji między pracodawcą a związkami zawodowymi – Volkswagen Poznań Sp. z o.o. (Volkswagen). Jako drugi przykład wybrano jedno z najbardziej konkurencyjnych w ujęciu globalnym krajowych przedsiębiorstw – Solaris Bus & Coach Sp. z o. o. (Solaris). Zaprezentowano podejście tej firmy do partycypacji społecznej.

Słowa kluczowe: społecznie odpowiedzialny biznes, dialog społeczny

Social dialogue as an element of the enterprise development system – a case study on the example of selected enterprises from the automotive industry

Summary

Socially responsible business is systematically gaining importance in the development of enterprises. Regardless of the approach, people have an important place in CSR. It

was decided to use a case study. The aim of the article was a synthetic analysis of how social dialogue is conducted in an enterprise with a long tradition of maintaining good relations between the employer and trade unions – Volkswagen Poznan Sp. z o. o. (Volkswagen). As the second example, one of the most globally competitive domestic enterprises was chosen – Solaris Bus & Coach Sp. z o. o. (Solaris). This company's approach to social participation was presented.

Key words: Corporate Social Responsibility, Social dialogue

Wstęp

W Polsce właściciele przedsiębiorstw oraz kadra nimi zarządzająca zdają sobie sprawę ze znaczenia innowacyjności dla utrzymania wysokiego poziomu konkurencyjności. Rozwijają więc własne komórki badawcze i nawiązują współpracę z ośrodkami naukowymi lub kupują nowe technologie. Wielu z nich zapomina, jednak o dobrych relacjach z pracownikami i konieczności budowy systemu motywowania. Styl podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi bazuje na XIX wiecznych schematach i polega na wykorzystywaniu zatrudnionego personelu (np. zatrudniając go na podstawie tzw. „umowy śmieciowej”, zmuszając do pracy po godzinach bez dodatkowego wynagrodzenia, pozwalając na spadek realny płac mimo wzrastającej wydajności i zysków, stosując jako motywację tylko kary). Brakuje dialogu społecznego i nie bierze się pod uwagę udziału kadry pracowniczej w podejmowaniu decyzji. Menedżerowie nie rozumieją, że bez zmian w podejściu do pracowników nie uda się długookresowego zapewnić przedsiębiorstwu wysokiego poziomu konkurencyjności. Podejście takie dotyczy też (niestety) organizacji, które w swoich strategiach odwołują się do społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*; CRS)¹. W tym przypadku mamy do czynienia z wykorzystywaniem CSR tylko jako komponentu polityki marketingowej. Postępowanie takie jest amoralne (a szczególnie bulwersuje w przypadku

¹ Więcej na ten temat zob.: H. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York 1953; A. Carnegie, E. Kirkland (red.), *The Gospel of Wealth and Other Timely Essays*, Cambridge 1962; M. Dżoga, Z. Gajewski, *Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Warszawa 2010; *Green Paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility*, European Commission 2001; *White Paper – Communication on CSR*, European Commission 2002; J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Warszawa 2006.

wielu polskich uczelni, które też tak robią) i w dłuższej perspektywie szkodliwe dla organizacji².

Znaczenie dialogu społecznego i partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji w długookresowym rozwoju przedsiębiorstwa spowodowało zainteresowanie Autora tym tematem. Postanowiono skorzystać z *case study*. Celem artykułu była syntetyczna analiza, jak prowadzony jest dialog społeczny w przedsiębiorstwie o długich tradycjach w utrzymywaniu dobrych relacji między pracodawcą a związkami zawodowymi – Volkswagen Poznań Sp. z o.o. (Volkswagen). Jako drugi przykład wybrano jedno z najbardziej konkurencyjnych w ujęciu globalnym krajowych przedsiębiorstw – Solaris Bus & Coach Sp. z o. o. (Solaris). Zaprezentowano podejście tej firmy do partycypacji społecznej.

Wrażliwość społeczna jako podstawa zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Główne cele wyznaczone przez państwo w ramach prowadzonej polityki gospodarczej ulegały zmianie. Początkowo istotnym było tempo wzrostu gospodarczego. Oznaczało to osiągnięcie wysokiego przyrostu realnego produktu krajowego brutto³. Obecnie jest to zrównoważony rozwój gospodarczy, a więc brane są pod uwagę nie tylko zmiany ilościowe, ale i jakościowe (tj. jakość życia, ograniczenie zanieczyszczeń powietrza i wody)⁴. Wraz ze zmianą głównego celu na poziomie makro ewolucji ulegało podejście przedsiębiorstw w zakresie ich roli w społeczeństwie. Pod koniec lat sześćdziesiątych zaczęły one odchodzić od maksymalizacji zysku i skupiły na maksymalizacji potencjału zysku, by obecnie koncentrować się na celach społecznych. Wynikało to z poczynionych obserwacji, że realizacja tych celów pozytywnie wpływa na długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa. W pierwszym okresie cele społeczne stanowiły tylko element kampanii marketingowej, co w krótkim okresie przekładało się na korzyści finansowe. Szczególnie, że w ostatnich kilkudziesięciu latach w promowanie CSR-u włączyły się instytucje państwowe

² S. Jankiewicz, *Corporate Social Responsibility and marketing Policy – the Problem of Evaluation*, [w:] *Economic, Social, Environmental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility*, V. Markova, L. Hvolkova (red.), Banská Bystrica 2011.

³ P. Samuelson, W. Nordhaus, *Ekonomia 1*, Warszawa 1995, s. 190–198.

⁴ S. Jankiewicz, *Uwarunkowania polityki gospodarczej*, Warszawa 2017, s. 24–32.

i międzynarodowe⁵ oraz naukowcy⁶. Przedsiębiorstwa deklarowały, że biorą pod uwagę m.in. aspekty etyczne i ekologiczne oraz będą współpracować z interesariuszami (pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami i społecznością lokalną)⁷. W praktyce, jednak nie było to uwzględnianie. Szczególnie w okłamywaniu interesariuszy dominowały duże przedsiębiorstwa międzynarodowe. Niestety niektóre cały czas pozostały na tym etapie. Przykładem może być manipulacja wynikami pomiarów emisji zanieczyszczenia przez samochody grupy Volkswagen, która miała miejsce kilka lat temu⁸.

Jednakże wiele przedsiębiorstw przeszło na wyższy poziom współpracy z interesariuszami, co znalazło wyraz w koncepcji:

- inkluzywnych modeli prowadzenia działalności gospodarczej;
- value constellation;
- przedsiębiorczości społecznej.

Inkluzywne modele prowadzenia działalności gospodarczej (*Inclusive Business*) przyjmują, że największe korzyści osiągnie przedsiębiorstwo, które włączy społeczeństwo w łańcuch tworzenia swojej wartości (np. w formie podwykonawców, dostawców czy pracowników) w oparciu o etyczne zasady (tj. korzystne dla wszystkich stron warunki umowy, sprawiedliwe płace, wspieranie budowy infrastruktury i edukację)⁹. Oznacza to, że nie można traktować ludzi tylko jako grupę konsumentów. Szczególnie duże przedsiębiorstwa, dzięki skali działania, wykorzystując ten model mają szansę na polepszenie swoich wyników.

⁵ E. Czerwińska, *Strategia Lizbońska*, Warszawa 2004; T. Grosse, A. Gałek (red.), *Zintegrowane podejście do rozwoju – rola polityki spójności*, Warszawa 2008, s. 11–46; *Green Paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility*, European Commission 2001; *White Paper – Communication on CSR*, European Commission 2002.

⁶ H. Bowen, op. cit.; A. Carnegie, op. cit.; M. Džoga, op. cit.; J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Warszawa 2006.

⁷ T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2010, s. 11; T. Ketola, *Five leaps to corporate sustainability through a corporate responsibility portfolio matrix*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2010, t. 17, nr 6, s. 321; E. Mazur-Wierzbicka, *Społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw podejmowane wobec społeczeństwa – wybrane aspekty*, „Marketing i Rynek” 2017, t. 4, nr 242, s. 242.

⁸ O innych przypadkach zob. np. S. Jankiewicz, *Corporate Social Responsibility...*, op. cit.

⁹ S. Kelly, N. Vergara, H. Bammann, *Inclusive Business Models*, Rome 2015.

Koncepcja *value constellation* (konstelacji wartości) zakłada, że udział w tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstwa mają wszyscy jego interesariusze (łącznie z pracownikami i klientami)¹⁰. Koniecznie więc należy „współpracować” ze wszystkimi aktorami życia gospodarczego związanymi z danym łańcuchem wartości, ponieważ przedsiębiorstwo na tym zyskuje. Rozwinięciem tej koncepcji była propozycja twórcy Microsoft’u – B. Gatesa. Zaproponował on, by przedsiębiorstwa (szczególnie te o działalności globalnej) wdrażały strategie innowacyjne odpowiedzialne społecznie, które będą uwzględniać rozwój lokalny (w tym poprzez pomoc najuboższym) oraz pozwolą wszystkim interesariuszom współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Wprowadził nowe określenie na tego typu gospodarkę – nazywa ją „twórczym” lub „kreatywnym” kapitalizmem¹¹.

Najdalej idącą koncepcją w zakresie kwestii społecznych jest koncepcja przedsiębiorstwa społecznego (*social enterprise*). Zakłada ona, że istotą działania firmy jest poprawa jakości życia społecznego. Przeważnie kojarzymy tego typu podmioty z organizacjami non-profit, których celem są korzyści społeczne, a nie ekonomiczne, czy z formą prawną, tj. spółdzielnia socjalna lub stowarzyszenie¹². Nie jest to prawda i zawęża koncepcję przedsiębiorstwa społecznego, która odnosi się też do działalności komercyjnej. Kryterium wyróżniającym jest bowiem ukierunkowanie społeczne. Organizacje nastawione biznesowo realizujące tą koncepcję w praktyce uwalniają potencjał ludzki i tworzą przyjazny ekosystem zapewniający lepszą przyszłość lokalnym społecznościom, ale same uzyskują wyższe wyniki finansowe¹³.

¹⁰ R. Norman, R. Ramirez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, „Harvard Business Review” 1993, t. 71, nr 4, s. 65–77.

¹¹ B. Gates, *A New Approach to Capitalism in the 21st Century*, <https://news.microsoft.com/2008/01/24/bill-gates-world-economic-forum-2008/>, [dostęp: 20.08.2023].

¹² J. Kerlin, *Social enterprise in the United States and Europe*, „Understanding and learning from the differences, *Voluntas*” 2006, t. 17, nr 3, s. 248–249; J. Kerlin, *Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie – czego mogą nas nauczyć różnice*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, J. Wygnański (red.), Warszawa 2008, s. 120–122.

¹³ E. Chell, K. Nicolopoulou, M. Karatas-Ozkan, *Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2010, t. 22, nr 6, s. 485; J. Mair, I. Martí, *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, „Journal of World Business” 2006, t. 41, s. 36–38; J. Martin, S. Osberg, *Social entrepreneurship: The case for definition*, „Stanford Social Innovation Review” 2007, nr 5, s. 33.

Syntetycznie zaprezentowane powyżej koncepcje pokazują, że przedsiębiorstwa odchodzą od prostej orientacji na zysk do realizowania wartości społecznych. Wynika to z faktu, że dzięki temu tworzą system długoterminowej konkurencyjności, co pozwala im osiągnąć lepsze wyniki finansowe. W koncepcjach tych, w zakresie wewnętrznym, dużo miejsca poświęca się dialogowi społecznemu.

Podejście do dialogu społecznego w przedsiębiorstwie

Dialog społeczny jest obecnie w Unii Europejskiej (UE) mocno eksponowany. Wynika to z jego wpływu na ucywilizowanie stosunków społecznych pomiędzy partnerami i w konsekwencji na jakość życia w krajach członkowskich¹⁴. Ponadto, pragmatyczny wymiar wpływa na poziom realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu.

W literaturze występują różne definicje tego pojęcia, jednak wszystkie zwracają uwagę na dwa filary, na których on się opiera:

- szacunek dla partnera (partnerów) prowadzących dialog;
- dążenie do kompromisu rozumianego jako uzyskanie zgody pomiędzy partnerami¹⁵.

Biorąc pod uwagę złożoność natury człowieka należy zauważyć, że każdy z powyższych postulatów (szacunek i kompromis) jest trudny do spełnienia. Dotyczy to każdego poziomu, na którym dialog jest prowadzony (tj. zakładowego, regionalnego i krajowego). Problemem jest nie samo zagadnienie podjęte w ramach dialogu, ale podejście jego uczestników, którzy kompromis utożsamiają przeważnie z uległością wobec przeciwnika. Świadczą o tym m.in. dane prezentowane w corocznych sprawozdaniach z działalności

¹⁴ Decyzja Komisji Europejskiej o ustanowieniu Komitetów Dialogu Sektorowego wspierającego dialog pomiędzy partnerami społecznymi na poziomie europejskim (KE, 98/500/EC).

¹⁵ E. Flaszynska, L. Antkowiak (red.), *Dialog na regionalnym rynku pracy. Przegląd i analiza możliwych rozwiązań w kontekście znowelizowanej ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Warszawa 2015; R. Towalski (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Warszawa 2007; J. Gardawski, *Dialog społeczny – od praw cechowych do dyrektyw unijnych*, „Pismo Dialogu Społecznego” 2006, nr 1; J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Warszawa 2009; B. Gąciarz, W. Pańskow, *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa*, Warszawa 2001; J. Osiński, J. Popławska (red.), *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*, Warszawa 2014.

Państwowej Inspekcji Pracy (PIP), a dotyczące liczby zawartych układów zbiorowych pracy, zarówno zakładowych, jak i ponadzakładowych. Polemizować można, czy wybrane kryterium – liczba zawieranych układów zbiorowych pracy (UZP) – właściwie oddaje stan dialogu społecznego. Nie sposób, jednak zaprzeczyć temu, że sytuacja w tym zakresie jest wyrazem braku zainteresowania przede wszystkim przedsiębiorców, by ucywilizować (wychodząc dalej niż nakazują normy prawne) relacje pomiędzy nimi, a pracownikami. A przecież to ucywilizowanie (lub jego brak) jest wyznacznikiem poziomu realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Podobnie sytuacja wygląda na poziomie regionalnym i krajowym. Cztery reprezentatywne organizacje pracodawców: Pracodawcy RP, Konfederacja Lewiatan, Związek Rzemiosła Polskiego, Business Centre Club wchodzące w skład Rady Dialogu Społecznego (RDS), od wielu lat nie potwierdzają swojej zdolności układowej do zawierania ponadzakładowych (branżowych) układów zbiorowych pracy. Na tym poziomie warto odnieść się również do głównego filaru konstytuującego dialog społeczny, jakim jest dążenie do kompromisu. Statystyki dotyczące liczby i treści przyjętych uchwał RDS (wymagana jest tu zgoda wszystkich partnerów społecznych: rządu, pracodawców i związków zawodowych) pokazują, że od początku jej powstania (tj. powołania przez Prezydenta RP jej członków, co miało miejsce 22 października 2015 r.) przyjęła ona niewiele uchwał. Dotyczyły one mało kontrowersyjnych kwestii organizacyjno-porządkowych. Pokazuje to, jak mała jest skłonność do zawierania kompromisów.

W Polsce pozytywne należy ocenić zamianę ustawy w zakresie dialogu, tzn. zastąpienie ustawy z 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego¹⁶, przez ustawę z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego¹⁷. Wpłynęło to na polepszenie dialogu społecznego, chociaż (co należy zaznaczyć) jest on cały czas niewystarczający. Brak zmian personalnych, z kolei, był czynnikiem pozytywnym i stymulującym, tj. budującym nowy, lepszy klimat do poszanowania partnerów i poszukiwania kompromisu.

¹⁶ Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2001 r., nr 100, poz. 1080).

¹⁷ Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240).

Jednym z istotnych elementów dialogu społecznego jest współodpowiedzialność i współdecydowanie pracowników w ramach zarządzania przedsiębiorstwem. Przyczynia się bowiem do zwiększenia tempa rozwoju gospodarczego. Wpływa też na zwiększenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych i tym samym na ich wyniki finansowe w długim okresie¹⁸. Dodatkowo partycypacja pracownicza przyczynia się do powstania efektu synergii¹⁹. Zależność taką zaobserwowano na początku w Japonii, a następnie w innych krajach²⁰. W Polsce również istnieje dodatnia korelacja między partycypacją pracowniczą, a efektami działania przedsiębiorstwa, jednak jest ona niższa niż w innych krajach UE²¹. Korzyści wynikające dla przedsiębiorstwa z partycypacji i w konsekwencji dla gospodarki powodują, że UE stara się doprowadzić do jej zwiększenia na wszystkich poziomach – przedsiębiorstwa, regionu i kraju. Systematycznie wdraża więc rozwiązania prawne mające zachęcić lub zmusić do jej wdrożenia na terenie państw członkowskich. Naukowcy również zajmują się tym zagadnieniem²². W literaturze dodatkowo zwraca się uwagę, że powoduje ona wzrost odpowiedzialności pracowników i powstanie relacji partnerskich. W efekcie następuje zwiększenie satysfakcji personelu z wykonywanej pracy i wzrost jego lojalności (w tym lepsze utożsamianie się z celami firmy i większe angażowanie w rozwiązywanie problemów i barier, na jakie natrafia)²³. Powoduje też, że pracownicy podej-

¹⁸ M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2001, nr 3, s. 34–42.

¹⁹ J. Summers, J. Hyman, *Employee participation and company performance: a review of the literature*, York 2005.

²⁰ R. Mazurek, *Praca w zespole jako źródło kreatywności*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w projektowym myśleniu i działaniu*, E. Skrzypek (red.), Lublin 2009, s. 19–20; E. Tabaszewska, *Koła jakości na przykładzie przedsiębiorstw japońskich*, „Problemy jakości” 2002, nr 4, s. 18–21; J. Covin, D. Slevin, M. Heeley, *Pioneers and followers: Competitive tactics, environment and firm growth*, „Journal of Business Venturing” 2000, t. 15, s. 175–210.

²¹ S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów UE*, Łódź 2012; K. Sisson (red.), *New forms of work organisation: can Europe realize its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe*, Dublin 1997.

²² E. Flaszynska, op. cit.; R. Towalski op. cit.; J. Gardawski, *Dialog społeczny – od praw cechowych do dyrektyw unijnych*, „Pismo Dialogu Społecznego” 2006, nr 10, s. 23–28; J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce...*, op. cit.; J. Osiński, op. cit.; B. Gąciarz, op. cit.

²³ R. Hallowell, L. Schlesinger, L. Zornitsky, *Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management*, „Human Resource Planning”

mują działania przedsiębiorcze w literaturze nazwa się to intraprzedsiębiorczością²⁴. Partycypacja pracownicza jest więc warunkiem koniecznym dla rozwoju innowacyjności wewnętrznej. Menadżerowie nie są, jednak skłonni jej wdrażać. Wpływ na to ma m.in. to, że:

- zależność uwidacznia się dopiero w długim okresie, natomiast w krótkim może nawet nastąpić wzrost kosztów;
- niechętnie pozbywają się oni części władzy;
- może nastąpić zmniejszenie efektywności zarządzania m.in. na skutek wydłużenia procesu decyzyjnego²⁵;
- przekonani są, że personel nie posiada odpowiedniej wiedzy i kompetencji;
- nie są zainteresowani, by ucywilizować (wychodząc dalej niż nakazują normy prawne) relacji pomiędzy nimi a pracownikami.

Teoria i praktyka pokazują, że partycypacja pracownicza jest korzystna w długim okresie dla przedsiębiorstw. Jednak kadra zarządzająca nie zawsze „widzi” pozytywne jego aspekty.

Przykład prowadzenia dialogu społecznego w Volkswagen Poznań

Volkswagen, który zajmuje się produkcją samochodów w Polsce powstał w 1993 r. Obecnie składa się z czterech zakładów (zlokalizowanych w Poznaniu, Swarzędzu i Wrześni) i zatrudnia 9 500 pracowników (średnia wieku to 39 lat). Dialog społeczny w tym przedsiębiorstwie – mimo występującego czasami sporu – pracownicy oraz dominujący związek zawodowy (NSZZ Solidarność) oceniają pozytywnie. Dlatego wybrano je jako *case study*. Nadmienić należy, że przypadek tej organizacji pokazuje, jak skomplikowane i wynikające z wielu uwarunkowań jest prowadzenie dialogu społecznego.

Prowadzony w Volkswagen Poznań Sp. z o.o. dialog z pracownikami jest elementem działań związanych z społeczną odpowiedzialnością biznesu. Generalnie dotyczy on dwóch obszarów:

- wewnętrznego – skierowanego na kształtowanie zasobów w przedsiębiorstwie, a dotyczące m.in. poprawy warunków pracy oraz zapewnienia odpowiednich świadczeń pracownikom;

1996, t. 19, s. 20–31.

²⁴ S. Jankiewicz, *Podstawy wyceny przedsiębiorstw*, Poznań 2007, s. 23–26.

²⁵ H. Knudsen, *Employee participation in Europe*, London 1995, s. 5–15.

- zewnętrznego – nastawionego na otoczenie i polegające, np. na dbałości o sprawiedliwe zasady wymiany, ochronę środowiska czy polepszenie jakości życia społeczeństwa²⁶.

Przedsiębiorstwo realizuje społeczną odpowiedzialność biznesu w trzech obszarach, nazwanych: ekonomia, ludzie oraz środowisko. W ramach każdego z nich wyznaczono cele strategiczne i tak w obszarze:

- ekonomia – mamy: „Rozwój i efektywność”, „Współpraca z dostawcami i partnerami” oraz „Klienci i produkty wysokiej jakości”;
- ludzie – są to: „Dialog i zaangażowanie” oraz „Zarządzanie zmianą i pracownicy”;
- środowisko – istotny jest: „Efektywność i Komunikacja”.

Realizacji przyjętych celów służą podejmowane działania. Starając się dopasować je do środowiska lokalnego, Volkswagen, co dwa lata, prowadzi badania opinii publicznej uwzględniając najbliższe otoczenie (w tym pracowników). Pozyskane w ten sposób informacje pozwalają określić priorytety, na których powinno się skupić. Przykładowo w 2017 r., dane pozyskane dzięki ankiecie spowodowały, że wdrożono nowy program *Szkoła młodego inżyniera*, którego celem jest promocja nauk ścisłych (robotyki, automatyki i podstaw programowania wśród uczniów wielkopolskich szkół podstawowych oraz gimnazjalnych). Zaangażowanie społeczne Volkswagen Poznań opiera się na zaaprobowanej przez Zarząd tzw. Piramidzie zaangażowania społecznego, zawierającej kierunki działań. Wśród nich głównym celem jest edukacja techniczna, a także wsparcie najbliższego sąsiedztwa fabryk, program ekologiczny *Niebieskie Granty* oraz programy charytatywne i podnoszące bezpieczeństwo na drodze.

Z punktu widzenia dialogu społecznego przede wszystkim istotne są działania, które dotyczą bezpośrednio pracowników oraz te, które tworzą szczególną relację pomiędzy pracownikami i ich przedstawicielami a zarządem firmy. Wypracowany w tym przedsiębiorstwie model współpracy pomiędzy stronami dialogu autonomicznego (tj. związkami zawodowymi, a zarządem) wyróżnia się pozytywnie w odniesieniu do funkcjonującego w innych firmach w Wielkopolsce. Po pierwsze dlatego, że wyznawane są przyjęte w niej wartości. Nie ma więc rozbieżności między deklaracjami, a rzeczywistymi działaniami na każdym poziomie. Dobrym przykładem może być wydane

²⁶ J. Filek, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako nowa forma dialogu w obszarze działań gospodarczych*, „Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2018, t. 5, nr 977, s. 97–113.

z okazji 20-lecia istnienia Volkswagen Poznań opracowanie książkowe w formie tablo. Umieszczono w nim zdjęcia wszystkich (wówczas) ponad 4,5 tysiąca pracowników ujętych alfabetycznie na kolejnych stronach. Na ogół wydanie pozycji książkowej związanej z jubileuszem przedsiębiorstwa (lub innego opracowania) rozpoczyna się od zdjęcia prezesa zarządu, który w słowie wstępnym chwali się osiągnięciami firmy. Tutaj było całkiem inaczej. Nie było żadnego słowa wstępnego prezesa, a jego fotografia (podobnie, jak pozostałych członków zarządu) została umieszczona dokładnie w tym miejscu, o którym decydował alfabet i w takiej formie, jak pozostali umieszczeni na zdjęciach pracownicy. W ten sposób urzeczywistniono motto przedsiębiorstwa: „Firma to my” (razem).

Po drugie, że pracownicy współdecydują o najważniejszych kwestiach ich dotyczących. W ramach monitoringu działań propracowniczych, co roku, prowadzi się badania satysfakcji wśród załogi, które nazywa „Barometrem Nastrojów”. Pracownicy wypowiadają się w kwestii współpracy, polityki informacyjnej oraz narzędzi motywacyjnych. Wdrażanie pomysłów zgłoszonych w ramach „Barometru Nastrojów” możliwe jest dzięki aktywności pracowników, działaniom organizacji związkowych, decyzjom managementu, a także poszczególnych grup pracowniczych zaangażowanych w realizację środków zaradczych. Poprzez to firma prowadzi strategię dobrego pracodawcy i tworzy wspólnotową kulturę w przedsiębiorstwie. W taki sposób opracowany został np. program typu payroll: *Program 1+1=3 Razem znaczy więcej. Więcej znaczy lepiej*, który (w istocie) uczy pracowników (również zarząd) odpowiedzialności za innych. Ma on charakter filantropijny i polega na comiesięcznym przekazywaniu złotówki z wynagrodzenia, przez każdego pracownika na specjalny fundusz. Zgromadzone na nim środki są (raz w roku) przekazywane fundacji wybranej przez pracowników. Przez kolejne VI edycji tego programu, różne fundacje otrzymały łącznie ponad 500 000 zł od pracowników Volkswagen Poznań.

Analiza relacji między zarządem firmy, a reprezentującymi pracowników związkiem zawodowym NSZZ „Solidarność” pokazuje, że nie ma wielu innych przedsiębiorstw w Wielkopolsce (przynajmniej tam, gdzie istnieje komisja zakładowa tej organizacji), które wypracowałyby tak model dialogu społecznego. Pozwolenie na współdecydowanie i jednocześnie współdecydowanie wpływa pozytywnie na współpracę obu stron. Mimo utrzymywania się odmiennych priorytetów pracowników i koncernu. Model ten nie jest łatwy w realizacji, wymaga bowiem dużej kultury, świadomości, mądrości i czasami rozsądku każdej ze stron. System ten został doceniony w 2015 r.

przez Prezydenta RP, który wręczył przedstawicielowi zarządu, Certyfikat „Pracodawca przyjazny pracownikom”. Znaczenie tego wyróżnienia jest podwójne. Po pierwsze, z uwagi na rangę tego wyróżnienia, a po wtóre (co wydaje się równie ważne, jeżeli nie ważniejsze), że może go otrzymać tylko firma, której pracownicy z własnej inicjatywy wypełnią i wyślą formularz zgłoszeniowy. Zatem, jest to niezwykle wyróżnienie – płynie bowiem wprost od pracowników.

Partycypacja pracownicza w Solaris Bus & Coach Sp. z o.o.

Solaris jest jednym z nielicznych przedsiębiorstw w Polsce, które rozpoczęło działalność jako montownia, a stało się liderem zmian innowacyjnych w swojej branży i to w układzie globalnym. Organizacja ta powstała i wszystkie sukcesy osiągnęła jako firma rodzinna. Niestety do 2018 r. właścicielem spółki jest hiszpańska grupa Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles. Pierwszy autobus zmontowany pod marką niemiecką Neoplan zjechał z taśmy firmy w 1996 r. Od początku, jednak właściciele rozumieli, że przetrwanie na rynku zależy od rozwoju. Dlatego, przeznaczali znaczne zasoby (tak kadrowe, jak i finansowe) na innowacje. Pozwoliło to szybko stworzyć własną markę autobusów – Solaris (pracowało nad tym 30 inżynierów). W pierwszym okresie firma nie projektowała i produkowała własnych komponentów tylko wykorzystywała elementy innych producentów. Kolejnym ważnym etapem w rozwoju było stworzenie własnego autobusu z napędem hybrydowym (2006 r.) i elektrycznym (2011 r.). W 2009 r. poszerzyło przedsiębiorstwo ofertę produktową o tabor pojazdów szynowych (niskopodłogowy tramwaj Solaris Tramino). Obecnie pojazdy z logo Solaris’a możemy spotkać na ulicach wielu państw, zaczynając od europejskich (tj. Austria, Czechy, Dania, Estonia, Francja, Grecja, Litwa, Łotwa, Malta, Niemcy, Norwegia, Rumunia, Szwecja, czy Włochy), po Bliski Wschód (np. Zjednoczone Emiraty Arabskie), a kończąc na egzotycznych – wyspa Reunion na Oceanie Indyjskim²⁷.

Przedsiębiorstwo dba o unowocześnianie produktu. Z jednej strony ma to zapewnić wzrost komfortu (tak podróżnych, jak i kierowców), z drugiej zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko (tj. hałas, emisja szkodliwych gazów do atmosfery). Konsekwencją ma być utrzymanie konkurencyjności.

²⁷ J. Bandura, *W których krajach jeżdżą polskie autobusy i pociągi?*, <https://portfelpolaka.pl/polskie-autobusy-i-pociagi/>, [dostęp: 10.06.2023].

Działania innowacyjne realizowane są w wytypowanych komórkach, które, w razie potrzeby, wspierane są *know-how* zewnętrznym.

Praktycznie nie docenia się w przedsiębiorstwie korzyści wynikających z przedsiębiorczości pracowników. W sensie mentalnym zarządzanie pozostało na etapie montowni – pracownik ma wykonywać zadanie dokładnie tak, jak mu zlecono, nawet jeżeli jest to sposób mało efektywny. Konsekwencją takiego podejścia jest system wynagradzania, gdzie nie premiuje się postaw przedsiębiorczych, ani dobrych pracowników. Brakuje też dialogu z personelem w zakresie siatki płac, poziomu podwyżek i regulaminu premiowania itp. Koncepcja podejścia do „szeregowego” pracownika jest podobna, jaką stosował Ford w swoich zakładach, jednak było to kilkadziesiąt lat temu. W efekcie przedsiębiorstwo natrafia na problemy i bariery, z którymi nie potrafi sobie szybko poradzić, co wpływa na dodatkowe koszty oraz zmniejszenie zysku, a z drugiej strony wzrost niezadowolenia załogi.

Przedsiębiorstwo deklarowało, że prowadzi strategię społecznej odpowiedzialności mającą doprowadzić do budowania trwałych, równorzędnych relacji ze wszystkimi partnerami. Jednak w praktyce tego nie realizowano i nie było dialogu, ale odgórnie narzucone przez zarząd rozwiązania, bo on „wie lepiej” co potrzeba pracownikom i jak to zrealizować. W ten sposób np. powstał żłobek „Pod Zielonym Jamniczkiem” (dofinansowany kwotą 0,5 mln euro ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i Programu Kapitał Ludzki). Nie pytano o taką potrzebę pracowników, ponieważ inwestycja ta była efektem „moich marzeń, kiedy razem z mężem rozpoczynaliśmy działalność gospodarczą”²⁸, jak stwierdziła współzałożycielka przedsiębiorstwa – Solange Olszewska.

Brak dialogu z pracownikami (nawet w zakresie poprawy źle działających elementów procesu produkcji) był bezpośrednią przyczyną utworzenia w przedsiębiorstwie związku zawodowego. Stworzenie komisji zakładowej „wymusiło” dialog (bo do tego zobowiązuje prawo), jednak ze strony przedsiębiorstwa przez prawie dwa lata był on pozorowany. Sprowadzał się bowiem do komunikowania stronie społecznej, jakie plany (dotyczące podwyżek, produkcji itp.) zostały przyjęte i będą realizowane przez spółkę. Nie dopuszczano do dyskusji i nie brano pod uwagę propozycji związkowych. Dopiero wejście w spór zbiorowy w 2017 r. spowodowało podjęcie rozmów, jednak prowadzone one były z „pozycji siły”.

²⁸ *Pod Zielonym Jamniczkiem. Solaris otwiera żłobek dla dzieci swoich pracowników*, Biuletyn Miejski, <https://www.poznan.pl/mim/bm/news/pod-zielonym-jamniczkiem,55346.html>, [dostęp: 10.07.2023].

Pokazuje to intencje i podejście kadry zarządzającej do partycypacji. Szkodzi to przedsiębiorstwu, ponieważ wyłączenie pracowników z systemu zarządzania i odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań powoduje spadek działań innowacyjnych²⁹. Powinna to być partycypacja bezpośrednia, ponieważ w innym przypadku postawy takie nie koniecznie muszą się pojawić³⁰.

Właściciele i menadżerowie wielu polskich przedsiębiorstw nie są przekonani do pozytywnego wpływu współdecydowania pracowników na przedsiębiorstwo. Dotyczy to Solarisa, który nie chce przyznać większej autonomii pracownikom, mimo że zgłaszają oni zarządowi niedociągnięcia w funkcjonowaniu firmy i chęć udziału w ich rozwiązaniu. Kierownictwo traktuje bowiem zarządzanie jako władzę, którą nie należy się dzielić. Nie mają wiedzy lub kompetencji, by umiejętnie i skutecznie wykorzystać delegowanie uprawnień do realizacji wyznaczonych celów i tym samym umocnić swoją pozycję. W krajach o wysokiej innowacyjności jest to powszechna praktyka w przedsiębiorstwach, gdzie delegowanie władzy i doświadczenia jest sposobem na zwiększenie efektywności zarządzania. Zwracali na to uwagę już ekonomiści w latach siedemdziesiątych³¹. W Solarisie wpływ na częściowe podejmowanie decyzji, uzyskali pracownicy po utworzeniu związku zawodowego. Zarząd zgodził się więc na partycypację pracowniczą dopiero pod przymusem, który wynikał z praw przyznanych stronie społecznej przez prawo. W ten sposób trudno będzie wprowadzić w przedsiębiorstwie kulturę innowacyjności.

Podsumowanie

W XXI wieku społeczna odpowiedzialność w biznesie będzie miała rosnące znaczenie w przedsiębiorstwie przy wyznaczaniu strategii i jej realizowaniu. Wypracowywane schematy działania będą różne, uzależnione od wielu czynników. Nie mniej przedsiębiorstwa działające w Polsce chcąc konkurować na rynku będą musiały w coraz większym zakresie uwzględniać w swoich decyzjach CSR. Przy konstrukcji takiego systemu wykorzystać można

²⁹ S. Scott, R. Bruce, *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, „Academy of Management Journal” 1994, t. 37, nr 3, s. 580–607.

³⁰ G. Lumpkin, G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, t. 21, nr 1, s. 135–172; L. Smeltzer, B. Kedia, *Knowing the ropes: Organizational requirements for quality circles*, „Business Horizons” 1985, t. 28, nr 4, s. 30–34.

³¹ D. McClelland, *Power: The Inner Experience*, New York 1975.

doświadczenia Volkswagen Poznań. Przedsiębiorstwo to realizuje bowiem poprawnie strategię odpowiedzialnego biznesu, która pozwala m.in. na:

- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy – wynika to z systematycznego wzrostu świadomości społecznej konsumentów, którzy podejmując decyzję o zakupie biorą pod uwagę nie tylko cenę i jakość, ale również: ekologię, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie wytwarzania czy brak wycisku pracowników;
- poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – udział firmy w życiu społeczności lokalnej oraz podejmowanie długofalowych inwestycji społecznych ułatwia firmie bezkonfliktowe funkcjonowanie i pozwala to na pozyskanie przychylności mieszkańców;
- wzrost konkurencyjności – wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firma zdobywa przewagę konkurencyjną;
- podniesienie poziomu kultury organizacyjnej firmy – zwiększeniu ulegają standardy postępowania wobec interesariuszy oraz zmniejszają lub ulegają eliminacji koszty „złego partnerstwa”;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników – społeczna odpowiedzialność stanowi, bowiem jeden z elementów poza finansowego motywowania pracowników;
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – CSR wpływa na zwiększenie atrakcyjności firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.

Negatywnym przykładem podejścia do odpowiedzialności społecznej jest natomiast Solaris. Przedsiębiorstwo to docenia znaczenie innowacji, jednak skupia się na jej rozwoju w komórkach do tego stworzonych. Praktycznie ignoruje intraprzedsiebiorczość i przyjmuje, że wiedza może być kreowana tylko przez kadrę zarządzającą oraz odpowiednie jednostki posiadające specjalistów. Z tego powodu niechętny jest partycypacji pracowniczej. Niestety takie podejście może być typowe dla krajowych przedsiębiorstw i to tych najlepszych. Potwierdzać to mogą wyniki badań ankietowych przeprowadzone przez D. Łochnicką. Analizowała ona zakres i przedmiot przedsiębiorczości pracowniczej w 83 przedsiębiorstwach z województwa kieleckiego, lubelskiego i łódzkiego. Uzyskane odpowiedzi są zbieżne z obserwacjami poczynionymi w przypadku Solarisa³².

³² S. Rudolf, *Wpływ partycypacji pracowniczej na działalność przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe WSB w Gdańsku” 2017, t. 50, s. 108–112.

Przedsiębiorstwa w Polsce powinny nauczyć się pozyskiwać wiedzę i ją wykorzystywać przy innowacjach nie tylko na zewnątrz, ale i wewnątrz organizacji. W ten sposób uzyskają najważniejsze aktywo – własność intelektualną, która zapewni im długookresową przewagę konkurencyjną³³. Jeżeli tego nie zrobią to długoterminowo zmniejszy się tempo ich rozwoju, co wypłynie negatywnie na wyniki.

Zaprezentowany powyżej problem współdecydowania pracowników i jego wpływu na innowacyjność oraz efektywność działań przedsiębiorstwa został w artykule tylko zasygnalizowany przy wykorzystaniu dwóch przypadków. Z uwagi na jego znaczenie wymaga on dalszych i pogłębionych badań. Wpisuje się to w nowy paradygmat zrównoważonego rozwoju oraz poszukiwania czynników wpływających na wzmocnienie odporności społecznej³⁴. Istotne bowiem jest określenie na ile partycypacja przyczynia się do długoterminowej zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

³³ J. West, A. Salter, W. Vanhaverbeke, H. Chesbrough, *Open innovation: The next decade*, „Research Policy” 2014, t. 43, nr 54, s. 805–811.

³⁴ F. Westley, B. Zimmerman, M. Patton, *Getting to maybe: how the word is changed. Interaction between social-ecological traps*, Toronto 2007.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York 1953.
- Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2001, nr 3, s. 34–42.
- Carnegie A., Kirkland E. (red.), *The Gospel of Wealth and Other Timely Essays*, Cambridge 1962.
- Chell E., Nicolopoulou K., Karatas-Ozkan M., *Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2010, t. 22, nr, 6, s. 485–493.
- Covin J., Slevin D., Heeley M., *Pioneers and followers: Competitive tactics, environment and firm growth*, „Journal of Business Venturing” 2000, t. 15, s. 175–210.
- Czerwińska E., *Strategia Lizbońska*, Warszawa 2004.
- Dżoga M., Gajewski Z., *Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Warszawa 2010.
- Filek J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, Warszawa 2006.
- Filek J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa forma dialogu w obszarze działań gospodarczych*, „Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2018, t. 5, nr 977, s. 97–113.
- Flaszyńska E., Antkowiak L. (red.), *Dialog na regionalnym rynku pracy. Przegląd i analiza możliwych rozwiązań w kontekście znowelizowanej ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Warszawa 2015.
- Gardawski J., *Dialog społeczny – od praw cechowych do dyrektyw unijnych*, „Pismo Dialogu Społecznego” 2006, nr 1, s. 23–28.
- Gardawski J., *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Warszawa 2009.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2010.
- Gąciarz B., Pańskow W., *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa*, Warszawa 2001.
- Grosse T., Gałek A. (red.), *Zintegrowane podejście do rozwoju – rola polityki spójności*, Warszawa 2008.
- Hallowell R., Schlesinger L., Zornitsky L., *Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management*, „Human Resource Planning” 1996, t. 19, s. 20–31.

- Jankiewicz S., *Corporate Social Responsibility and marketing Policy – the Problem of Evaluation*, [w:] *Economic, Social, Environmental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility*, V. Markova, L. Hvolkova (red.), Banska Bystrica 2011.
- Jankiewicz S., *Podstawy wyceny przedsiębiorstw*, Poznań 2007.
- Jankiewicz S., *Uwarunkowania polityki gospodarczej*, Warszawa 2017.
- Kelly S., Vergara N., Bammann H., *Inclusive Business Models*, Rome 2015.
- Kerlin J., *Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie – czego mogą nas nauczyć różnice*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, J. Wygnański (red.), Warszawa 2008.
- Kerlin J., *Social enterprise in the United States and Europe*, „Understanding and learning from the differences, *Voluntas*” 2006, t. 17, nr 3, s. 246–262.
- Ketola T., *Five leaps to corporate sustainability through a corporate responsibility portfolio matrix*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2010, t. 17, nr 6, s. 320–326.
- Knudsen H., *Employee participation in Europe*, London 1995.
- Lumpkin G., Dess G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, t. 21, nr 1, s. 135–172.
- Mair J., Martí I., *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, „Journal of World Business” 2006, t. 41, nr 5, s. 36–44.
- Martin J., Osberg S., *Social entrepreneurship: The case for definition*, „Stanford Social Innovation Review” 2007, nr 5, s. 29–39.
- Mazur-Wierzbicka E., *Spółecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw podejmowane wobec społeczeństwa – wybrane aspekty*, „Marketing i Rynek” 2017, t. 4, nr 242, s. 242–249.
- Mazurek R., *Praca w zespole jako źródło kreatywności*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w projektowym myśleniu i działaniu*, E. Skrzypek (red.), Lublin 2009.
- McClelland D., *Power: The Inner Experience*, New York 1975.
- Norman R., Ramirez R., *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, „Harvard Business Review” 1993, t. 71, nr 4, s. 65–77.
- Osiński J., Popławska J. (red.), *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*, Warszawa 2014.
- Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów UE*, Łódź 2012.
- Rudolf S., *Wpływ partycypacji pracowniczej na działalność przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe WSB w Gdańsku” 2017, t. 50.

- Samuelson P., Nordhaus W., *Ekonomia 1*, Warszawa 1995.
- Scott S., Bruce R., *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, „Academy of Management Journal” 1994, t. 37, nr 3, s. 580–607.
- Sisson K. (red.), *New forms of work organisation: can Europe realize its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe*, Dublin 1997.
- Smeltzer L., Kedia B., *Knowing the ropes: Organizational requirements for quality circles*, „Business Horizons” 1985, t. 28, nr 4, s. 30–34.
- Summers J., Hyman J., *Employee participation and company performance: a review of the literature*, York 2005.
- Tabaszewska E., *Koła jakości na przykładzie przedsiębiorstw japońskich*, „Problemy jakości” 2002, nr 4, s. 18–21.
- Towalski R. (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Warszawa 2007.
- West J., Salter A., Vanhaverbeke W., Chesbrough H., *Open innovation: The next decade*, „Research Policy” 2014, t. 43, nr 5, s. 805–811.
- Westley F., Zimmerman B., Patton M., *Getting to maybe: how the word is changed. Interaction between social-ecological traps*, Toronto 2007.

Wykaz aktów prawnych

- Decyzja Komisji Europejskiej o ustanowieniu Komitetów Dialogu Sektorowego wspierającego dialog pomiędzy partnerami społecznymi na poziomie europejskim (KE, 98/500/EC).
- Green Paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility*, European Commission 2001.
- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240).
- Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2001 r., nr 100, poz. 1080).
- White Paper – Communication on CSR*, European Commission 2002.

Źródła internetowe

- Bandura J., W których krajach jeżdżą polskie autobusy i pociągi?, <https://portfelpolaka.pl/polskie-autobusy-i-pociagi/>, [dostęp: 10.06.2023].

Gates B, A New Approach to Capitalism in the 21st Century, <https://news.microsoft.com/2008/01/24/bill-gates-world-economic-forum-2008/>, [dostęp: 20.08.2023].

Pod Zielonym Jamniczkiem. Solaris otwiera żłobek dla dzieci swoich pracowników, Biuletyn Miejski, <https://www.poznan.pl/mim/bm/news/pod-zielonym-jamniczkiem,55346.html>, [dostęp: 10.07.2023].

Biogram

Sławomir Jankiewicz – dr hab., prof. UWSB., autor i współautor ponad 100 publikacji naukowych z zakresu: polityki gospodarczej, strategii i finansowania, restrukturyzacji i zarządzania wartością przedsiębiorstw. Współpracował jako zarządzający, doradca lub ekspert z wieloma instytucjami (zarówno przedsiębiorstwami i bankami, jak i jednostkami administracji publicznej) w zakresie: zarządzania finansami, wartością, oceny kondycji ekonomiczno – finansowej, restrukturyzacji, strategii oraz przejęć i fuzji. Doradca ekonomiczny NSZZ Solidarność, członek Polskiego Komitetu Światowej Rady Energetycznej, członek Zespół ds analiz i przygotowania do wdrożenia wysokotemperaturowych reaktorów jądrowych przy Ministerstwie Energii, ekspert Parlamentarnego Zespołu ds. Energetyki Jądrowej, Członek Rady Ekspertów Wielkopolskiego Związku Pracodawców Lewiatan, profesjonalny prognosta Ankiety Makroekonomicznej Narodowego Banku Polskiego.

Miłosz Czopek

ORCID: 0000-0002-9070-0304

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

Malwina Chruścicka

ORCID: 0009-0006-0516-7995

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

HR Business Partner – studium przypadku na przykładzie Brose Sitech Sp. z o.o.

Abstrakt

Implementacja partnerstwa biznesowego wydaje się być odpowiedzią dobrze zarządzanych firm na rosnące oczekiwania pracowników związane z przyjaznym środowiskiem pracy. Pozycja HR Business Partner (HR BP) ma bardzo pragmatyczny charakter, gdyż jest mostem między kwestiami personalnymi i biznesowymi organizacji. Wyważenie tych czynników postrzegane jest jako szansa na zmianę oblicza organizacji i podniesienie efektywności zarządczej. W opracowaniu Autorzy skorzystali z metody case study. Celem artykułu jest przedstawienie syntetycznej analizy, ukazującej realizację funkcji HR BP oraz jej rozwój w Brose Sitech, organizacji wdrażającej innowacyjne rozwiązania w obszarze zarządzania kadrami.

Słowa kluczowe: HR Business Partner, People Partner

HR Business Partner – a case study on the example of Brose Sitech Sp. z o.o.

Abstract

The implementation of business partnerships seems to be the response of well-managed companies to the growing expectations of employees for a friendly work environment. The position of HR Business Partner (HR BP) is very pragmatic in nature, as it

is a bridge between the HR and business issues of the organization. Balancing these factors is seen as an opportunity to change the face of the organization and improve management efficiency. In the study, the authors used a case study method. The purpose of the article is to provide a synthetic analysis, showing the implementation of the HR BP function and its development in Brose Sitech, an organization implementing innovative HR management solutions.

Keywords: HR Business Partner, People Partner

Wstęp

Postulat integracji strategii firmy ze strategią personalną wybrzmiewa od dawna. Badacze obszaru ukazują znaczenie przenikania się kwestii biznesowych oraz personalnych, akcentując potrzebę integracji ogólnej strategii organizacji ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi¹. Jej zazębianie się z innymi składowymi planu strategicznego wskazywane jest jako konieczne². Jedną z możliwości implementacji powyższych założeń jest integracja w strukturach organizacyjnych pozycji HR BP, która postrzegana jest jako element łączący kwestie biznesowe i personalne. Obserwowane zmiany związane, m.in. z rosnącą konkurencyjnością rynków, czy różnicami pokoleniowymi zdiagnozowanymi wśród pracowników stały się ważnymi argumentami wymuszającymi na organizacjach uatrakcyjnianie oferty. Nadrzędnym celem tych modyfikacji jest wyróżnienie się i wypracowanie lepszej pozycji w konkurencyjnym środowisku³. Dobrze zarządzane współczesne firmy podejmują działania, które budują ich wizerunek jako atrakcyjnych pracodawców, a po skutecznej rekrutacji dokładają starań, aby długotrwale zatrzymać nowych pracowników w strukturach⁴. Obrany kierunek niesie ze sobą konsekwencje. Konieczną staje się metamorfoza klasycznego działu HR (*human resources* – zarządzanie zasobami ludzkimi) w nowoczesne centrum usług świadczonym pracownikom oraz ośrodek wspierający rozwój

¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 64.

² O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 14.

³ M. Tamunomiebi, C. Wobodo, *The Changing Trends in Workers Demographics: A Review of X, Y and Z Generations in the Corporate World*, „Global Scientific Journals” 2018, t. 6, nr 10, s. 429–437.

⁴ K. Popieluch, *HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*, [w:] *HR Business Partner rola, filary, perspektywy*, K. Popieluch (red.), Kraków 2018, s. 11.

całej organizacji. Koncepcja partnerstwa biznesowego zaproponowana przez Dave'a Ulricha⁵ dyskutowana oraz modyfikowana jest od prawie trzech dekad⁶ i doczekała się polskiego opracowania modelu funkcjonowania HR Business Partnera⁷.

Znaczenie implementacji funkcji HR BP w ramach podnoszenia efektywności zarządzania oraz czynniki kształtujące jej konkretny kształt w dużych organizacjach stało się źródłem zainteresowania się Autorów tym obszarem. Celem artykułu była syntetyczna analiza realizacji funkcji HR BP w obszarze celów, zadań, wdrażanych inicjatyw oraz perspektywy rozwoju w przedsiębiorstwie Brose Sitech Sp. z o. o.

Modelowanie HR Business Partnera

Współczesne przedsiębiorstwa realizują bardzo zróżnicowane zadania i charakteryzują się zmiennymi potrzebami. Oznacza to, że funkcja HR BP może mieć w poszczególnych organizacjach indywidualny charakter. Wpływ na modelowanie funkcji HR BP odbywa się poprzez uwzględnienie czynników związanych z kluczowymi dziedzinami funkcjonowania firmy. Kręgosłupem „sylwetki” HR BP będzie wizja, strategia i powiązane z nią cele, których implementację HR BP ma wspierać⁸. Konieczna jest ich zgodność zarówno z możliwościami organizacji, jak również wiedzą, kwalifikacjami i umiejętnościami pracującej w niej kadry. Postulowane podejście ma zapewnić efektywność ich realizacji oraz eliminację kosztów wynikających z błędnych decyzji⁹. Indywidualne determinanty firmy kształtują pożądaną w niej

⁵ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Brighton 1997.

⁶ D. Ulrich, D. Beatty, *From Partners to Players: extending the HR playing field*, „Human Resource Management” 2001, t. 40, z. 4, s. 293–307; D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Warszawa 2008; D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, *The twenty-first-century HR organization*, „Human Resource Management” 2008, t. 47, nr 4; R.M. Yusuf, S. Fidyawan, I.S. Wekke, *Ulrich Model on Practices of Human Resource Strategic Roles* „Journal of Engineering and Applied Sciences” 2017, t. 12, nr 6, s. 1657–1661.

⁷ G. Filipowicz, *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, Warszawa 2016.

⁸ G.T.H. Vu, *A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals*, „Journal of Economics, Business and Management” 2017, t. 5, nr 12, s. 358–360.

⁹ M. Sosnowski, *Strategiczny model organizacji i jego operacjonalizacja*, [w:] *HR Business Partner rola, filary, perspektywy*, K. Popieluch (red.), Kraków 2018, s. 31.

kompetencje HR BP. Należą do nich np. płaskie struktury organizacyjne, które w istotny sposób pomagają w sprawnym wdrażaniu strategii oraz nadzorowaniu związanych z nią procesów¹⁰. Wskazana forma struktury oferuje dalsze korzyści. Należą do nich swobodny przepływ informacji oraz wiedzy w przedsiębiorstwie, umożliwiający szybkie wdrażanie potrzebnych zmian w poszczególnych sferach oraz bezpośredni monitoring ich efektów. Dyskutowane czynniki oddziałują także na konkretne funkcje celowane na HR BP, którego pozycja w organizacji i odpowiedzialność, są ustalane w zależności od warunków panujących w środowisku firmy. To one w bezpośredni sposób wpływają na kształtowanie się potrzeb firmy¹¹. Oznacza to, że warunkiem niezbędnym w podejściu do roli HR BP jest elastyczność, która zagwarantuje osobie na tym stanowisku umiejętność adaptacji do różnorodnych realiów oraz umożliwi spełnienie oczekiwań w zmiennych warunkach¹².

Kultura organizacyjna, a w szczególności zdefiniowane wartości oraz zasady postępowania, to kolejny element modelujący funkcję HR BP. To one nakreślają charakter pracy oraz kształtują relacje kadry organizacji na wszystkich płaszczynach¹³. Wskazują one również kierunek priorytetowych działań HR BP. Oddziaływanie jest dwustronne, ponieważ nadając kierunek strategii personalnej, HR BP modyfikuje dotychczasową kulturę organizacyjną, wprowadzając nowe elementy, których przyjęcie przez członków organizacji wiąże się ze zmianą, w takich kategoriach jak np. świadomość swojego miejsca w życiu i rozwoju firmy. Zmiany te wpływają na modyfikacje oczekiwań, świadomości pracowników oraz więzi, spajających ich ze sobą tudzież firmą i będącymi potencjalnymi źródłami ich sukcesów, tak zawodowych, jak i osobistych¹⁴.

Na zakres zadań realizowanych w ramach funkcji HR BP wpływają także metody pracy kadry zarządzającej (podejście indywidualne lub standaryzacja

¹⁰ M. Strítěský, M.J.D. Quigley, *Designing HR Organizational Structures in terms of the HR Business Partner Model Principles from the Perspective of Czech Organizations*, „Central European Business Review” 2017, t. 3, nr 1, s. 42–50.

¹¹ S. Brockway, *The Art of Business Partnering*, „Strategic HR Review” 2007, t. 6, nr 6, s. 32–35.

¹² G.T.H. Vu, *A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals* „Journal of Economics, Business and Management” 2017, t. 5, nr 12, s. 359.

¹³ C. Ostroff, A.J. Kinicki, *Organizational Culture and Climate*, „Industrial and Organizational Psychology” 2013, t. 12, s. 644–646.

¹⁴ C. Ostroff, A.J. Kinicki, *Organizational Culture and Climate*, „Industrial and Organizational Psychology” 2013, t. 12, s. 644–646.

podejmowanych działań), wykorzystywane technologie i procesy w organizacji (możliwość modyfikacji, wprowadzania nowoczesnych rozwiązań). Istotna jest również charakterystyka osoby piastującej stanowisko HR BP, a w szczególności jej dojrzałość jako pracownika oraz wypracowane i przestrzegane przez nią standardy pracy. Nie bez znaczenia są sygnalizowane oczekiwania kadry zarządzającej, z którą HR BP współpracuje oraz rodzaj relacji występujący między nimi. Oddziałują one na wyniki firmy i determinują często jej sukcesy¹⁵. Codzienne wspólna praca i związana z nią konieczność realizacji wspólnych przedsięwzięć może być źródłem konfliktów, dlatego należy zadbać o dobrą jakość dialogu i pracować nad efektywnymi metodami współdziałania. HR BP powinien charakteryzować się elastycznością rozwiązań w obliczu występujących problemów. Powinien wyznaczać pożądane kierunki pracy i rozwoju, a także oferować schemat rozwiązań. Istotnym czynnikiem jest budżet, dedykowany na zadania związane z powołaniem i funkcjonowaniem HR BP. Określa on ramy finansowe, w których będzie mógł się poruszać i determinuje zakres swobody działania, który wpływa na jego skuteczność, jednak wiąże się z nakładami finansowymi¹⁶ (np. projekty modernizujące układ biura, celem których jest poprawa komunikacji wśród pracowników, czy skierowanie pracownika lub grupy osób na kurs podnoszący kompetencje).

HR BP udziela wsparcia w procesach i decyzjach strategicznych. Oznacza to, że proces rekrutacji na to stanowisko powinien uwzględniać stworzenie profilu pożądanych kompetencji, co pozwoli na odpowiednie ukierunkowanie procesu oraz świadomy wybór odpowiedniego kandydata. Rekrutacja powinna w efekcie wyłonić kandydata najbardziej zbliżonego do przygotowanej charakterystyki, który stale dąży do ideału, modyfikując środowisko pracy. Umiejętność szybkiego reagowania na występujące problemy i przeciwdziałanie negatywnym efektom poprzez projekty czy zmiany w dotychczasowej kulturze organizacyjnej, pozwala na stabilizację wewnętrzną firmy¹⁷, zatem

¹⁵ V. Gidestedt, *Human Resources as a Business Partner, a qualitative study of cross-functional echange in the professional partnership between HRBPs and line managers*, Bachelor Thesis, University of Gothenburg Faculty of Social Sciences, Gothenburg 2013, s. 35.

¹⁶ J. Merkel, P. Jackson, D. Pick, *New Challenges in Retail Human Resource Management*, [w:] *Retailing in the 21st Century, Current and Future Trends*, M. Krafft, M.K. Mantrala (red.), Heidelberg 2006, s. 221.

¹⁷ L. Dai, J. Qiu, *Human Resource Business Partner Mode Transformation Practice in a Chinese State-Owned Company*, „Journal of Human Resource and Sustainability Studies” 2016, t. 4, nr 1, s. 35.

wybór kandydata, o odpowiednich kompetencjach, będącego w stanie poddać multifunkcjonalnej roli Partnera Biznesu, odgrywa kluczowe znaczenie.

Modelując stanowisko HR BP i cele, które ma on realizować w organizacji, istotnym jest uwzględnienie wskaźników skuteczności pracy. Powinny one dotyczyć najważniejszych parametrów realizowanego przedsięwzięcia i oddawać stan rzeczywistych postępów lub ich braku, wskazywać konieczność dalszych modyfikacji, obrazując tym samym skuteczność HR BP w osiągnięciu założonych celów¹⁸. Mogą one dotyczyć jakości wyrobów produkowanych przez firmę, kosztów ponoszonych w związku z produkcją, finansów firmy (zyski, przyrost wartości akcji), elastyczności oraz niezawodności łańcucha dostaw. Od strony wartości i jakości relacji budowanych przez organizację, wyznacznikiem jest także zadowolenie pracowników oraz klientów. Pomiarowi można poddać bezpieczeństwo pracy, parametry związane z komunikacją i środowiskiem pracy, a także rozwój i wzrost organizacji. Różnorodność zagadnień pozostawia szeroki wybór dla organizacji, w zależności od elementów, których wyniki chcą poprawić lub w kontrolowany i zaplanowany sposób zmodyfikować¹⁹. Powyżej przeprowadzona dyskusja sygnalizuje mnogość czynników modelujących rolę HR BP w organizacji. Akcentowana jest jej zależność od wykonywanych codziennie zadań, relacji wśród pracowników oraz strategii i kultury organizacyjnej, która określa schemat czy normy jego działania.

Przykład implementacji pozycji HR BP w Brose Sitech Polkowice

Brose Sitech to renomowana spółka, która powstała w 1998 r. w Polkowicach na terenie Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. W Polsce zatrudnia około 2000 pracowników zatrudnionych w trzech zakładach w Polsce, zlokalizowanych w Polkowicach, Głogowie oraz Wrześni. Dalszych 3000 osób pracuje w zakładach w Niemczech, Czechach oraz Chinach. Brose Sitech specjalizuje się w produkcji siedzisk samochodowych, ich konstrukcji i elementów ich konstrukcji oraz kompleksowych rozwiązaniach w zakresie wnętrz

¹⁸ E. Muslim, F. Firania, *Designing the Human Resource Scorecard as a Performance Measurement of Human Resource*, „Jurnal Manajemen Teknologi” 2016, t. 15, nr 1, s. 2.

¹⁹ M.I. Bhatti et al, *The Key Performance Indicators (KPIs) and Their Impact on Overall Organizational Performance*, „Quality & Quantity” 2014, t. 48, nr 6, s. 3128.

samochodowych. Brose Sitech, przy ścisłej współpracy, z takimi markami jak: Volkswagen, Audi i Volkswagen Samochody Użytkowe, pracuje nad innowacyjnymi siedzeniami dla wybranych modeli samochodów Koncernu Volkswagen. Proces konstrukcyjny obejmuje całe spektrum czynności: od konstrukcji wstępnej i obliczeń, konstrukcji właściwej, projektu obicia i pianki, poprzez budowę prototypu i kompleksowe testy, aż po wsparcie produkcji seryjnej. Spółka posiada pełne spektrum efektywności w tworzeniu i produkcji siedzisk; zespół składa się ze specjalistów w zakresie: produkcji, rozwoju, planowania, zapewnienia jakości, logistyki, IT i finansów. Siłą „napędową” Brose Sitech jest nieustanne doskonalenie. Firma opracowuje i produkuje innowacyjne produkty zapewniające lepszy i bezpieczniejszy komfort siedzenia kierowców oraz pasażerów. Produkty oferowane przez firmę mają istotny wpływ na komfort i bezpieczeństwo jej klientów. Z tego powodu, w ramach prac Biur Badawczo–Rozwojowych, już w fazie projektowania zwracana jest przez Brose Sitech szczególna uwaga na jakość i bezpieczeństwo produktów. Dzięki rozbudowanemu działowi testów, gdzie produkty poddawane są testom rozwojowym, dopuszczającym do produkcji seryjnej, bezpieczeństwa, funkcyjności i akustyki uzyskiwana jest pewność, iż produkty są najlepszej jakości i zapewniają bezpieczeństwo klientom. Dla Spółki Brose Sitech zaufanie i zadowolenie klientów jest priorytetem. To dla nich przedsiębiorstwo stale dostosowuje swoją ofertę oraz poszerza swój asortyment. Firma dba o rozbudowę oraz modernizację swoich zakładów, a także zdobywa nowe projekty. Pod kątem technologicznym spółka nieustannie wdraża innowacje oparte na rozwiązaniach przemysłu 4.0. Od dwóch lat Brose Sitech wykonuje w Polkowicach testy dynamiczne foteli samochodowych na nowoczesnym urządzeniu badawczym do wykonywania testów zderzeniowych (jedyne tego typu urządzenie w Polsce). Testy te mają na celu sprawdzenie konstrukcji fotela pod względem bezpieczeństwa zgodnie z wymogami prawnymi oraz oczekiwaniami klientów. Już we wczesnych etapach projektowania stanowisko to umożliwia walidację konstrukcji, wyznaczając tym samym kierunki dalszej optymalizacji i rozwoju produktu. W odpowiedzi na zmieniające się wymagania w branży *automotive* firma Brose Sitech, zakłady w Polkowicach i w Coburgu rozpoczęły pracę nad nowym projektem fotela. Projekt ten ma na celu zwiększenie komfortu pasażera, sprostanie coraz wyższym wymaganiom dotyczącym bezpieczeństwa samochodu i dodatkowo dalszą redukcję masy konstrukcji pojazdu.

Wszyscy zdefiniowani przez Brose Sitech interesariusze są równie ważni, a przedsiębiorstwo komunikuje się z każdym w indywidualny sposób. Dzięki

temu możliwa jest realizacja wspólnych projektów, uwzględniająca identyfikację oczekiwań partnerów względem siebie i stymulujących oraz wzmacniających współpracę. Przykłady: KLIENCI – regularne spotkania dwustronne, raportowanie statusowe i realizacja wspólnych projektów; DOSTAWCY – regularny kontakt, negocjacje handlowe, kontakt z działami fachowymi, forum dostawców i audyt dostawców. Firmy, które zamierzają podjąć z Brose Sitech współpracę są informowane o konieczności przestrzegania wymagań w następujących obszarach: brak dyskryminacji, brak pracy przymusowej, zakaz zatrudniania dzieci, czas pracy według obowiązujących ustaw, prawo do swobodnego zrzeszania się, przestrzeganie ochrony pracy i zdrowia (BHP). W standardowym formularzu jest odniesienie do klauzuli o przestrzeganiu praw człowieka.

Głównym celem działalności przedsiębiorstwa jest wypracowywanie zysku, jednak firma ma pełną świadomość, iż jej działalność wpływa nie tylko na sferę biznesu, lecz także na różne aspekty życia społecznego. Przedsiębiorstwo skupia się na pracownikach, gdyż to oni zostali zdefiniowani jako najcenniejszy zasób organizacji. Firma dba o ich bezpieczeństwo i stabilny rozwój. Jako jedna z największych firm w regionie Brose Sitech wie, że ma wpływ na kształtowanie otoczenia, w którym pracują i żyją osoby w niej zatrudnione. Firma wykorzystuje swój potencjał do realizacji ważnych celów społecznych, nie zawsze związanych z codzienną działalnością.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*; CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwo Brose Sitech w swoich codziennych działaniach wspiera i rozwija pracowników, dba o relacje z klientami, partnerami biznesowymi i otoczeniem firmy, a także uwzględnia interesy społeczne oraz aspekty dotyczące środowiska naturalnego. Strategia CSR Grupy Brose Sitech opiera się na następujących założeniach: zrównoważony i odpowiedzialny rozwój stanowi fundament codziennej praktyki biznesowej. Na nim opierane są plany i działania na przyszłość. Firma przyjmuje społeczną i korporacyjną odpowiedzialność oraz wymaga tego także od innych. Polityki, które są tworzone, opierają się na poszanowaniu pracowników, klientów, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego. Firma jest przekonana, że tworząc mobilne przestrzenie życiowe może osiągnąć wyznaczone cele. O przewadze rynkowej Brose Sitech decydują odpowiednio dobrany personel, jego alokacja w firmie oraz przygotowanie odpowiednich warunków do ciągłego rozwoju.

Brose Sitech integrując pozycję HR BP w swoich strukturach organizacyjnych zdefiniował wskazane stanowisko jako globalnego partnera

biznesowego, który projektuje i wdraża procesy oraz rozwiązania dotyczące zarządzania personelem, potrafi je łączyć z rozwojem organizacji i osiągnięciem przez nią celów tudzież strategii biznesowych. Stanowisku przypisano konkretne cele. Pierwszym jest zapewnienie obsługi kadrowej zgodnej z przepisami z zakresu prawa pracy oraz zabezpieczenie realizacji usług HR-owych. Kolejnym, nie mniej istotnym, to profesjonalne wsparcie menedżerów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Trzecim celem HR BP w Brose Sitech jest wdrażanie strategii personalnej oraz jej modyfikacja w zależności od realnych potrzeb zarówno pracowników, jak i organizacji. Dalszym zdefiniowanym celem HR BP jest kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Ostatnim, wskazywanym przez organizację celem dyskusowanego stanowiska jest zarządzanie procesami HR.

Brose Sitech opracował katalog zadań priorytetowych dedykowanych pozycji HR BP, które zostały poniżej wyszczególnione:

- udział w opracowywaniu procesów biznesowych, wdrażaniu praktyk HR zgodnych z procesami przedsiębiorstwa;
- analiza i dostosowanie strategii HR firmy do biznesowych potrzeb organizacji w zakresie globalnym i lokalnym;
- prowadzenie akt personalnych i realizacja czynności związanych z zatrudnianiem czy zwalnianiem pracowników oraz innej dokumentacji dotyczącej spraw pracowniczych;
- wsparcie przy realizacji procesów HR (ocena pracownicza, *job rotation* (rotacja stanowisk), plan rozwoju, rekrutacja, adaptacja, badanie nastrojów, wartościowanie stanowisk, podwyżki indywidualne);
- wsparcie przy realizacji spraw pracowniczych oraz w indywidualnych rozmowach z pracownikami;
- proponowanie nowych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i koordynowanie wdrażania tych rozwiązań;
- wsparcie i monitoring przy wdrażaniu środków zaradczych opracowanych w ramach procesów HR;
- analiza, interpretacja i monitoring wskaźników HR-owych. Przygotowanie prezentacji oraz aktualizowanie zestawień i raportów;
- aktywne uczestnictwo w spotkaniach i warsztatach organizowanych w podległych obszarach (np. Business Review, runda poranna).

HR BP w ramach struktur w Brose Sitech realizuje także kolejne inicjatywy. Analizuje, interpretuje i raportuje dane z obszaru HR. Celem tej inicjatywy jest ograniczanie, np. liczby zachorowań oraz obniżanie wskaźnika fluktuacji pracowniczej. HR BP projektuje działania mające na celu redukcję

wskazanych czynników oraz aktywnie bierze udział w ich implementacji. HR BP w omawianym przedsiębiorstwie profesjonalnie współpracuje z menedżerami wszystkich szczebli zarządzania przy budowaniu optymalnych zespołów oraz kreowaniu dobrej atmosfery pracy. Proponuje działania mające na celu osiągnięcie powyższych założeń i wspólnie z menedżerami poszczególnych pionów odpowiada za ich realizację. HR BP w Brose Sitech współuczestniczy w roli eksperta w procesach rekrutacji, onboardingu, oceny zarządzania rozwojem pracownika, rozwiązywaniu konfliktów, restrukturyzacji oraz rozwiązywania umów z pracownikami.

Funkcja i pozycja HR BP ulega obecnie w Brose Sitech procesowi modyfikacji. Nową nazwą funkcji jest People Partner (PP). Sama nazwa wskazuje pierwszy z nowych, względnie rozbudowanych celów – większa dostępność PP. Dalszymi proponowanymi celami jest zapewnienie profesjonalnego doradztwa dla menedżerów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz zagwarantowanie profesjonalnego wsparcia w zakresie zasobów ludzkich dla kadry zarządzającej oraz pracowników. Wyszczególnione cele mają być realizowane poprzez podział zadań na doradztwo i wsparcie personelu oraz zadania administracyjne. Wykonywanie zadań administracyjnych przez „Admin”/Back Office ma umożliwić zwiększenie skali działań PP w zakresie doradztwa. Drugim etapem realizacji założonych celów, po wdrożeniu podziału – większa dostępność PP, doradztwo i wsparcie oraz regularne spotkania z przełożonymi i pracownikami. Po wdrożeniu powyższego etapu i pełnym wykorzystaniu wynikających z niego możliwości, Brose Sitech planuje kolejny etap rozwoju PP polegający na automatyzacji prostych i powtarzalnych zadań dzięki implementacji SAP SuccessFactors oraz SSC – centralnej realizacji zadań operacyjnych dla grup.

Podsumowanie

Holistyczna koncepcja współczesnej roli HR jako Partnera Biznesu zakłada koordynowanie zadań na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji. Działalność operacyjna dostarcza obserwacji w zakresie funkcjonowania firmy, co skutkuje możliwością natychmiastowej reakcji w nagłych sytuacjach. To szansa analizowania sytuacji panującej w firmie oraz procedur, które dają początek planowaniu i wdrażaniu modyfikacji, które w bardziej efektywny sposób zbliżą do osiągnięcia postawionego w firmie celu. Współpraca z pracownikami umożliwia weryfikowanie zgodności predyspozycji danej osoby do przydzielonego stanowiska, postępów i posiadanego potencjału,

który warto rozwijać, gdyż jest on źródłem przewagi konkurencyjnej. Troska o prawidłową komunikację i relacje między pracownikami a przełożonymi pozwala wykrywać problemy na wczesnym etapie, co skutkuje rozwiązaniem większej ilości konfliktów, niż przy braku zaufania między stronami i unikaniu poruszania drażliwych kwestii. Aktywne uczestniczenie w codziennych zadaniach występujących w przedsiębiorstwie to także możliwość implementacji potrzebnych zmian i ulepszeń. W końcu, obserwacja codziennego funkcjonowania firmy połączona z wiedzą o jej możliwościach i wymaganiach rynku pozwala na kreowanie realnej do osiągnięcia wizji rozwoju, spójnej z posiadanymi zasobami i potencjałem firmy²⁰. Znajomość potrzeb organizacji to szansa na redukcję zbędnych kosztów, które obciążają firmę oraz utrudniają osiągnięcie postawionych celów biznesowych.

Dyskutowana w opracowaniu pozycja i funkcja HR BP pozwala przedsiębiorstwu osiągać lepsze wyniki na rynku oraz przewagę konkurencyjną dzięki realnej i ścisłej integracji strategii ogólnej firmy ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Implementowane w ramach pozycji HR BP rozwiązania budują także dobry wizerunek organizacji. Pozytywne oddziaływanie w procesie kształtowania opinii o marce przekłada się na jakość kandydatów ubiegających się o pracę w firmie, która osiąga sukcesy biznesowe, dba o swoich podwładnych stwarzając im interesujące środowisko pracy i animuje ich do rzeczywistego uczestnictwa w życiu i rozwoju firmy. Sprawne funkcjonowanie HR BP w dyskutowanych obszarach jest nie tylko formą budowania wizerunku i potencjału personalnego firmy. Wyznaczone cele są o wiele większe, prowadzą do wzmocnienia pozycji organizacji na rynku oraz korzystania z posiadanych zasobów, które są starannie rozpoznawane i rozwijane. Zazębianie się strategii personalnej ze strategią ogólną firmy może przyczynić się do osiągnięcia pozytywnie zaskakujących rezultatów. Wymagana jest jednak odwaga do wdrożenia nowoczesnych rozwiązań, wiedzy jak to zrobić i wytrwałości przy pokonywaniu przeszkód, gdyż każdy projekt z nieznanego wcześniej obszaru może wydawać się początkowo niemożliwy do zrealizowania, gdy brakuje kreatywności i wiary w podjęte wyzwanie. Stanowczość z jaką HR BP powinien wypełniać swoją rolę to klucz do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów, budowania długoterminowej

²⁰ F. Mitsakis, *Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity*, „International Journal of Human Resource Studies” 2014, t. 4, nr 1, s. 157–158.

perspektywy działalności organizacji oraz jej sukcesu na wysoce konkurencyjnym i zglobalizowanym rynku.

Modelując pozycje HR BP w innym przedsiębiorstwie można wzorować się na przykładzie Brose Sitech. Organizacja zdefiniowała i wdrożyła we własnych strukturach organizacyjnych partnerstwo biznesowe. Określiła cele oraz zadania dopasowane do potrzeb przedsiębiorstwa i ciągle je monitoruje, czego wynikiem jest dalszy rozwój obszaru działania HR BP w kierunku PP. Brose Sitech jest przykładem na to, że partnerstwo biznesowe ma bardzo indywidualny charakter. Fundamentalne założenie są stałe, jednak ich realizacja musi być dopasowana do oczekiwań pracowników oraz środowiska, w którym działa dane przedsiębiorstwo. Przyszłe zmiany w otoczeniu organizacji, nowe cele biznesowe lub zmiana postaw i potrzeb pracowników wpłyną na modyfikację dyskutowanej pozycji.

Ukazany mechanizm modelowania pozycji HR BP w organizacjach oraz zakresu dedykowanych mu zadań i jego wpływu na podniesienie efektywności zarządczej został w opracowaniu tylko zasygnalizowany przy wykorzystaniu przykładu Brose Sitech. Problem optymalizacji działalności organizacji przy wykorzystaniu integracji strategii ogólnej firmy ze strategią personalną wymaga dalszych i pogłębionych badań. Poruszony obszar wpisuje się w paradygmat zarządzania kadrami i jej kluczowej roli w sukcesie, względnie porażki każdej organizacji.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Bhatti M.I., Awan H.M., Razaq Z., *The Key Performance Indicators (KPIs) and Their Impact on Overall Organizational Performance*, „Quality & Quantity” 2014, t. 48, nr 6, s. 3127–3143.
- Brockway S., *The Art of Business Partnering*, „Strategic HR Review” 2007, t. 6, nr 6, s. 32–35.
- Dai L., Qiu J., *Human Resource Business Partner Mode Transformation Practice in a Chinese State-Owned Company*, „Journal of Human Resource and Sustainability Studies” 2016, t. 4, nr 1, s. 32–38.
- Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, Warszawa 2016.
- Gidestedt V., *Human Resources as a Business Partner, a qualitative study of cross-functional exchange in the professional partnership between HRBPs and line managers*, Bachelor Thesis, University of Gothenburg Faculty of Social Sciences, Gothenburg 2013.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Merkel J., Jackson P., Pick D., *New Challenges in Retail Human Resource Management*, [w:] *Retailing in the 21st Century, Current and Future Trends*, M. Krafft, M.K. Mantrala (red.), Heidelberg 2006.
- Mitsakis F., *Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity*, „International Journal of Human Resource Studies” 2014, t. 4, nr 1, s. 154–170.
- Muslim E., Firania F., *Designing the Human Resource Scorecard as a Performance Measurement of Human Resource*, „Jurnal Manajemen Teknologi” 2016, t. 15, nr 1, s. 1–10.
- Ostroff C., Kinicki A. J., *Organizational Culture and Climate*, „Industrial and Organizational Psychology” 2013, t. 12, s. 643–676.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.
- Popieluch K., *HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*, [w:] *HR Business Partner rola, filary, perspektywy*, K. Popieluch (red.), Kraków 2018.
- Sosnowski M., *Strategiczny model organizacji i jego operacjonalizacja*, [w:] *HR Business Partner rola, filary, perspektywy*, K. Popieluch (red.), Kraków 2018.

- Stříteský M., Quigley M.J.D., *Designing HR Organizational Structures in terms of the HR Business Partner Model Principles from the Perspective of Czech Organizations*, „Central European Business Review” 2017, t. 3, nr 1, s. 42–50.
- Tamunomiebi M., Wobodo C., *The Changing Trends in Workers Demographics: A Review of X, Y and Z Generations in the Corporate World*, „Global Scientific Journals” 2018, t. 6, nr 10, s. 429–437.
- Ulrich D., *Human Resource Champions*, Brighton 1997.
- Ulrich D., Beatty D., *From Partners to Players: extending the HR playing field*, „Human Resource Management” 2001, t. 40, z. 4, s. 293–307.
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., *The twenty-first-century HR organization*, *Human Resource Management*, 2008, t. 47, nr 4, s. 829–850.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Warszawa 2008.
- Vu G.T.H., *A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolution in Required Competencies for Human Resource Professionals*, „Journal of Economics, Business and Management” 2017, t. 5, nr 12, s. 357–365.
- Yusuf R.M., Fidyawan S., Wekke I.S., *Ulrich Model on Practices of Human Resource Strategic Roles*, „Journal of Engineering and Applied Sciences” 2017, t. 12, nr 6, s. 1657–1661.

Biogram

Miłosz Czopek – doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, prof. Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach. Praktyk zarządzania. Prace badawcze prowadzi w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem i jednostką samorządu terytorialnego. Autor licznych publikacji dotyczących m.in. aspektów zarządzania ludźmi, zarządzania organizacjami, marketingu oraz zagadnień związanych z lokalnym rozwojem społeczno-gospodarczym. Członek Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego.

Malwina Chruścicka – mgr pedagogiki, absolwentka studiów podyplomowych w zakresie administracji i zarządzania oraz organizacji i zarządzania oświatą. Kierownik oraz członek zespołów badawczych realizujących badania jakościowe oraz ilościowe w zakresie i kontekście rekomendacji do działań profilaktycznych implementowanych przez samorządy lokalne, diagnoz problemów społecznych oraz diagnoz kierunków rozwoju i potrzeb mieszkańców. Szkoleniowiec w obszarze rozwiązywania problemów społecznych.

dr Dorota Balcerzyk

ORCID: 0000-0003-3948-7146

Akademia Wojsk Lądowych imienia Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

mgr Paulina Ludviček

ORCID: 0009-0001-7527-8598

4. Zielonogórski Pułk Przeciwlotniczy im. gen. dyw. Stefana Roweckiego „Grotą”

Kompetencje lidera – menedżera – dowódcy w ekosystemie przywództwa 5.0

Abstrakt

Perspektywa ekosystemu przywództwa 5.0 wyznacza nowe kierunki zmian, które tworzą podstawę kształtowania roli lidera, menedżera czy dowódcy. Na łamach prezentowanej publikacji Autorki przedstawiają rozważania dotyczące kwestii wyzwań, jakie wyznacza perspektywa przywództwa 5.0. Dokonując krytycznej analizy literatury zwracają uwagę na rozbieżności w ujęciach terminologicznych pojęć z zakresu podnoszonego problemu. Charakteryzują sylwetkę współczesnego lidera/menedżera/dowódcy oraz podkreślają znaczenie i rolę jego kompetencji. Przedstawiają model kompetencyjny, który może posłużyć w dalszych badaniach do konstruowania profilu kompetencyjnego. Istotnym efektem przedstawionych rozważań jest zaproponowanie trzech kluczowych obszarów dla rozwoju przywódcy – menedżera – dowódcy, które będąc częścią ekosystemu przywództwa 5.0 wyznaczają kierunki zmian.

Słowa kluczowe: przywództwo, kompetencje, ekosystem przywództwa, Przemysł 5.0, otoczenie VUCA

Competencies of a leader – manager – commander in the leadership ecosystem 5.0

Abstract

The perspective of the leadership 5.0 ecosystem sets new directions of change, which form the basis for the formation of the role of a leader, manager, or commander.

On the pages of the presented publication, the authors present reflections on the issue of challenges set by the perspective of leadership 5.0. Making a critical analysis of the literature, they draw attention to the discrepancies in the terminological approaches to the concepts of the problem raised. They characterize the silhouette of a contemporary leader/manager/leader and emphasize the importance and role of his competencies. They present a competency model that can be used in further research to construct a competency profile. The key result of the presented considerations is the proposal of three key areas for the development of the leader/manager/commander, which, being part of the leadership 5.0 ecosystem, set the directions of change.

Keywords: leadership, competences, leadership ecosystem, Industry 5.0, VUCA environment

Wstęp

Ekosystem przywództwa 5.0 tworzy nowa rzeczywistość. Elementy, jakie budują ten ekosystem, to przede wszystkim czynniki opisujące otoczenie: zjawiska społeczne, kulturowe, gospodarcze, polityczne czy ekologiczne. Jaka jest nowa rzeczywistość i czym różnie się od poprzedzających? Po pierwsze świat techniki i jego niebywały rozwój zapowiada Industry 5.0, choć w wiele miejsc na świecie, nie dotarła jeszcze Industry 4.0. Po drugie musimy mierzyć się z tzw. środowiskiem VUCA. Oznacza to, że liderzy nie mogą już liczyć na stabilizację i sukcesywny rozwój. Akronim VUCA oznacza, bowiem z języka angielskiego: zmienność (*Volatility*), niepewność (*Uncertainty*), złożoność (*Complexity*) i niejednoznaczność (*Ambiguity*). Wprawdzie pierwszy raz użyto tego określenia w 1998 r. przez Armię Amerykańską opisując środowisko wojskowe¹, z którym muszą zmierzyć się liderzy, to obecnie jest ono często używanym określeniem w sferze gospodarczej. Konteksty nowej rzeczywistości sprawiają, że kształtuje się nowa generacja pracownika², która dostarcza kolejnych wyzwań współczesnemu liderowi.

¹ *Strategic Leadership Primer, Department of Command, Leadership, and Management United States Army War College, Raport, 1998.*

² D. Balcerzyk, *The Expectations and Challenges of a New Generation Leader*, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 4–5.11.2020 Granada, Spain, s. 6982–6988.

Identyfikacja pojęć: przywódca, menedżer, dowódca

W języku potocznym pojęcia „przywódca”, „menedżer”, „dowódca” są często używane zamiennie. Podobnie w literaturze przedmiotu zauważa się również wymienne stosowanie terminów „przywództwo”, „zarządzanie”, „dowodzenie”. Wydaje się, że jest to pokłosie niesłusznych założeń zapoczątkowanych na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy to autorzy stawiali na równi status i pozycję menedżera oraz przywódcy. Kwestie przywództwa i kierowania postrzegano tożsamo. Zamiennie używano, takich terminów jak: kierownik, lider, zwierzchnik, przywódca, menedżer czy przełożony, niekiedy wskazując tylko na niewielkie różnice³. Chodź H. Mintzberg nadal proponuje zatarcie granic, pisząc: „zamiast oddzielać zarządzanie od przywództwa, powinniśmy traktować menedżerów jako przywódców, a przywództwo pojmować jako dobrze wykonane zarządzanie”⁴. Obecnie zwraca się uwagę, na istnienie wielu rozbieżności między tymi pojęciami. Żeby efektywnie i produktywnie zarządzać firmą, to nie koniecznie od raz trzeba być liderem z krwi i kości. Przywództwo to coś zupełnie innego od zarządzania, ale również od dowodzenia.

Aby zdefiniować pojęcie dowódcy posłużono się *Regulaminem Ogólnym Żołnierza Wojska Polskiego* zgodnie, z którym przełożony w organizacji wojskowej sprawuje wobec podwładnych funkcje dowódcze (kierownicze), zarządzające, szkoleniowe i wychowawcze. Jest odpowiedzialny za sprawność organizacyjną oraz służbę (pracę) podwładnych, a także zobowiązany jest tworzyć warunki zapewniające przestrzeganie prawa i dyscypliny przez podwładnych⁵. Wojciech Horyń uważa, że chcąc utrzymać porządek oraz dyscyplinę w instytucji wojskowej istnieje potrzeba właściwej organizacji, zarządzania, a także kierowania wojskiem⁶. Przydatne w tym jest dowodzenie, które wyraża się poprzez decydowanie i wykorzystywanie określonych

³ M. Wojciechowska, *Przywództwo i role menedżerskie*, [w:] *Zarządzanie biblioteką*, Gdańsk 2019, s. 311–333.

⁴ S. Wrona, *Lider w organizacji pozarządowej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), Kraków 2016, s. 118.

⁵ *Regulamin Ogólny Żołnierza Wojska Polskiego*, Załącznik do zarządzenia Nr 7/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 kwietnia 2023 r. (poz. 49), s.10.

⁶ W. Horyń, *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym (w środowisku wojskowym)*, Wrocław 2006, s. 5.

procedur postępowania⁷. Do najważniejszych według niego należą planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Konkluzja rozważań na temat dowodzenia jest oczywista, a mianowicie dowodzenie jest jednoznaczne z zarządzaniem. Zwłaszcza jeśli przytoczy się definicję R.W. Griffina, według którego zarządzanie pełni właśnie cztery funkcje: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie⁸. Wielu badaczy uważa, że kolebką zarządzania była właśnie wojskowość. Porównanie przywódcy z menedżerem wydaje się zatem tak samo zasadne, jak porównanie przywódcy z dowódcą. Cytując Napoleona Bonaparte, który powiedział, że: „Armia baranów, której przewodzi lew jest lepsza niż armia lwów prowadzona przez barana”, zwrócić można uwagę, jak ważne jest to kim jest dowódca. Wnioskować można więcej – Napoleon mówi tu o przewodzeniu, czyli przywództwie i ma na myśli przywódcę. Przywództwo miało i ma silne konotacje z dowodzeniem. Od zarania dziejów było związane z postawą wodza, który mobilizował, skłaniał ich do walki by uzyskać cel jakim było zwycięstwo. Jeśli dowódca jest jednocześnie przywódcą i menedżerem, to nie ma chyba lepszej synergii.

Dobry przywódca może równie dobrze nie radzić sobie z powinnościami i zadaniami menedżera, dowódcy i odwrotnie – efektywne oraz istotne zarządzanie, dowodzenie ma się nijak do przywództwa⁹. Egzemplifikacją tej różnicy może być prosty przykład odnoszący się do wojska. W czasie pokoju żołnierze potrzebują dobrego menedżera, skutecznej administracji, a także w pełni sprawnego i jasnego zarządzania na wszystkich szczeblach, poczynając od najniższego, aż do najwyższego szczebla, jakim powinno być zdecydowane i pewne przywództwo. Natomiast w czasie wojny skuteczne zarządzanie to za mało. Żołnierze przede wszystkim potrzebują właściwego i kompetentnego przywódcy, który będzie ich motywował swoją wizją i przekonaniem, a także za którego będą w stanie „wskoczyć w ogień” i który jednocześnie porwie oraz zachęci ich do walki¹⁰. Pomimo, iż współcześnie wyklarowało się pojęcie lidera, to mimo wszystko wciąż istnieją skłonności do mieszania tych trzech pojęć.

Lider to pożądana osoba na każdym szczeblu organizacji. Dzięki temu, iż jest w stanie mobilizować swój zespół, a jednocześnie stać u ich boku na

⁷ D. Balcerzyk, R. Balcerzyk, *Rozwój kompetencji zawodowych oficerów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t.18, z.5, cz.3, s. 431–447.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 7–8.

⁹ Por. W. Łydka, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 2014, s. 39–40.

¹⁰ Ibidem.

każdym kroku. Lider jest kimś godnym zaufania, pewnym siebie przewodnikiem w dążeniu do celu, do wskazywania swoim protegowanym nowych horyzontów. Powinien posiadać pomocników, którzy tak jak on, skutecznie będą podzielać jego zaangażowanie oraz dbać o zespół w sposób szczególny¹¹.

Z kolei jeżeli dokładnie przyjrzeć się różnicom między menedżerem a przywódcą, to W. Bennis słusznie wskazuje rozbieżności w ich poczynaniach, sprawowaniu władzy oraz przekonaniach¹²:

- menedżer administruje, przywódca wprowadza innowacje;
- menedżer jest kopia, przywódca jest oryginałem;
- menedżer utrzymuje istniejący stan, przywódca rozwija go;
- menedżer skupia się na systemach i strukturze, przywódca skupia się na ludziach;
- menedżer polega na kontroli, przywódca tworzy zaufanie;
- menedżer przyjmuje perspektywę krótkoterminową, przywódca – długoterminową;
- menedżer pyta: jak i kiedy?, przywódca: co i dlaczego?;
- menedżer koncentruje się na bliskim otoczeniu, przywódca patrzy na horyzont;
- menedżer akceptuje *status quo*, przywódca kwestionuje *status quo*;
- menedżer jest dobrym żołnierzem, przywódca jest panem samego siebie;
- menedżer robi rzeczy we właściwy sposób, przywódca robi właściwe rzeczy.

John P. Kotter niezaprzeczalnie uważa, iż: „między rolą menedżera a przywódcy, powinno być wyraźne rozgraniczenie”¹³. Łatwo można zauważyć różnice, jakie występują między menedżerem a przywódcą. Niepodważalnie, role te pełnią przeróżne funkcje w organizacji. Przywódca to człowiek, który posiada dar przekonywania swoich podwładnych, ale także potrafi nimi umiejętnie przewodzić, kierować ich na odpowiedni kierunek, nawet gdy okoliczności nie sprzyjają i pojawiają się problemy oraz trudności, z którymi trzeba się zmierzyć. Taki człowiek, w każdym momencie realizacji jakiegoś projektu, potrafi skutecznie sprawić, iż każdy będzie wiedział, jakie

¹¹ A. Zaleznik, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, Warszawa 2004, s. 106–108.

¹² W. Bennis, *The essential Bennis. Essays on leadership by Warren Bennis with commentary*, San Francisco 2009, s. 209–210.

¹³ J.P. Kotter, *Różne role menedżera i przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 2, s. 13.

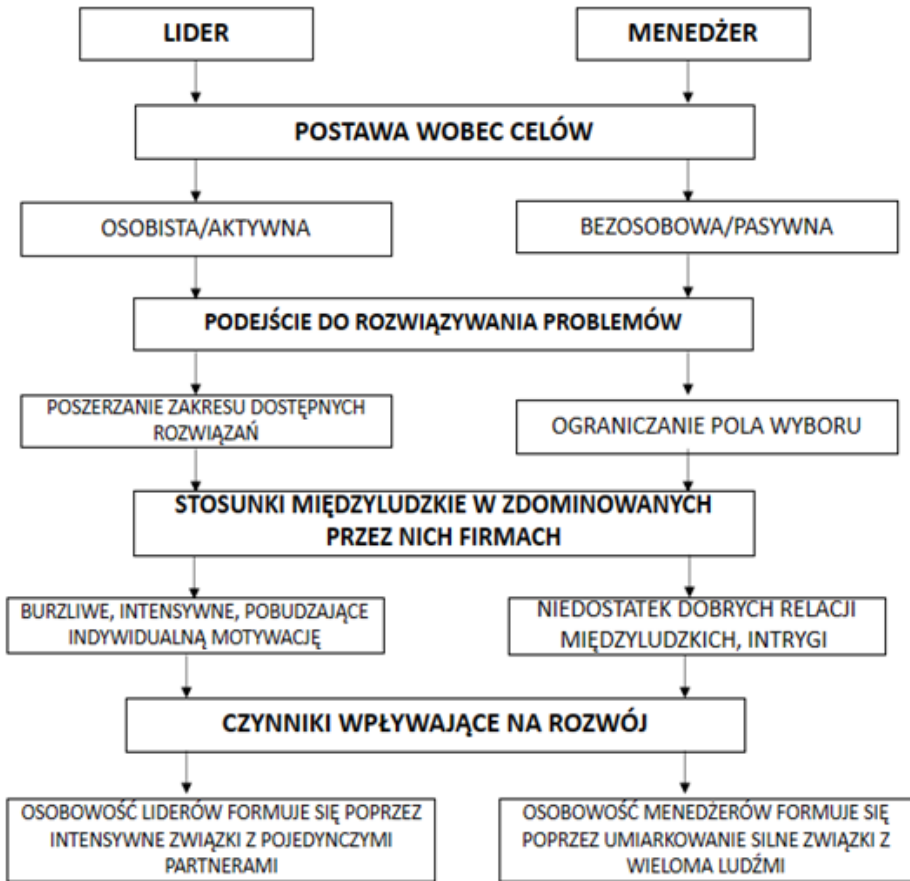
ma zadanie na swoich barkach, jaki jest ogólny cel grupy, a także powinien na bieżąco korygować napotkane błędy, a w sytuacjach, które tego wymagają – chwalić swoich podwładnych za dobrze wykonaną pracę. To właśnie przywódca jest odpowiedzialny za to, żeby powołać zespół, skupić się na strategii działania, poznać swoich podwładnych i ich możliwości, a także realnie ustanowić dalekosiężne cele. Za przywódcą ludzie idą, bo chcą; za menedżerem dlatego, że muszą.

John P. Kotter uważa także, iż: „spotykają się naprzeciwko siebie dwie, bardzo różniące się, funkcje”¹⁴. Jednakże nie można jednoznacznie stwierdzić, że przywódca jest lepszy od menedżera, czy stanowi jego alternatywę. Są to dwie, całkiem rozbieżne, lecz jednocześnie wzajemnie współgrające ze sobą role czy schematy działań. Kluczem do sukcesu jest umiejętne połączenie ze sobą elementów przywództwa i zarządzania, a także znalezienia między nimi współpracy i odpowiedniego balansu.

Warto wspomnieć o tym, że gdyby w organizacji istniał tylko jeden typ zarządzania, np. menedżer, to niewątpliwie, po jakimś czasie takiego funkcjonowania, cała organizacja zostałaby zbiurokratyzowana. Byłby to typ zarządzania, niepodatny na wszelkie nowinki technologiczne bądź nowoczesne innowacje. Winą za to można by obarczyć przekonanie i dążenie do zaplanowania każdego choćby najmniejszego szczegółu lub poświęcanie zbyt dużej ilości czasu na opracowanie odpowiedniej strategii, procedur czy schematów działania. Przekonanie o tym, iż eliminacja ryzyka przez firmę sprawi, że osiągnie ona sukces, to oczywiście rozumowanie błędne. Patrząc racjonalnie, taka organizacja bez przywódcy i wszystkich jego cech i zachowań, które inspirują pracowników – to organizacja bez wiatru w skrzydłach, bez chęci pędu do osiągnięcia zamierzonych sukcesów.

Zestawienie się ze sobą terminów „menedżer” oraz „lider” sprawia, że można zauważyć ogromną ilość dyferencji pomiędzy nimi. Szczegółowo zobrazowano te różnice na Rysunku 1. Lider swoim zachowaniem jest w stanie wpływać na swoich podwładnych, aby osiągnąć wspólny cel, przy czym menedżer po prostu zarządza całą organizacją. Podczas gdy lider posiada wizję, działa nieszablonowo (od ogółu do szczegółu) oraz każdego dnia ryzykuje, to menedżer planuje każdy krok szczegółowo, a jeżeli chodzi o ryzyko, to stara się je wyeliminować do zera.

¹⁴ J.P. Kotter, *Co właściwie robią przywódcy?*, [w:] *Harvard Business Review. Przywództwo w okresie zmian*, Warszawa 2005, s. 118–119.



Rysunek 1. Różnice między liderem a menedżerem. Źródło: opracowano na podstawie A. Zaleznik, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, Warszawa 2004, s. 106–108.

W momencie kiedy lider skutecznie inspiruje zespół do działania i przede wszystkim skupia swoją uwagę na całym zespole i tym, jak sobie radzą, to menedżer działa powoli, wszystko spokojnie analizuje oraz organizuje. W dużej mierze to on skupia się na zadaniach, systemach, tabelkach, technikach i etapach poszczególnych zadań.

Menedżer także motywuje swój zespół do działania, ale nie w tak spektakularny i efektywny sposób, jak robi to lider. Duży kontrast można zauważyć w sytuacji, gdy lider stosuje styl przywództwa transformacyjnego, a menedżer opiera się na przywództwie transakcyjnym. Lider posiada taką umiejętność,

jak przewidywanie oraz łatwość podejmowania decyzji. Natomiast menedżer opiera swoje działania na wiedzy, doświadczeniu i racjonalnym analizowaniu sytuacji i dopiero wtedy podejmuje dobrą przemyślaną decyzję. W trakcie zaistnienia jakichkolwiek konfliktów, menedżer robi wszystko żeby do nich nie doszło, lider w tym samym czasie uznaje spory jako wyzwania, ale także szanse, które wykorzystuje w pełni, wiedząc, że każdy konflikt to sposobność do spojrzenia na sytuacje z innej perspektywy.

Włodzimierz Piotrowski uważa, że: „liderem się nie jest i nie staje, ale właśnie to liderem się bywa, a to bywanie może być mniej lub bardziej trwałe”¹⁵. Wynika z tego dokładnie to, iż liderem się jest cały czas, a nie tylko w trakcie trwania godzin w pracy. To właśnie ze względu na to lider potrafi zjednywać sobie ludzi, którzy w konsekwencji stają się jego naśladowcami, podczas gdy menedżer posiada pracowników. To lider stara się wprowadzać nowe zmiany i dążyć do tego, żeby postępować właściwie np. poprzez wspieranie swoich protegowanych w zapewnianiu im ciągłej szansy na rozwój, podczas gdy menedżerowie reagują negatywnie na zmiany, a ich celem jest tylko i wyłącznie osiągnięcie końcowych rezultatów¹⁶.

Biorąc pod uwagę, jak działa nasz mózg, można zauważyć sporo różnic między menedżerem a liderem. Oczywiście jest to, że oba style przewodzenia są niezbędne do tego by organizacja osiągnęła sukces, a współpraca między nimi może przynieść korzyści organizacji, utrzymać firmę na rynku pracy, ale także posiadać zdolność konkurowania z innymi organizacjami. Jednakże, to jak działa menedżer, sprowadza się do ludzkiego umysłu. Jego elastyczność i plastyczność pozwala człowiekowi na pokonywanie coraz to większych szczytów, ale również sprowadza się do tego, że jesteśmy w stanie marzyć, przewidywać konsekwencję swoich działań, rozwiązywać najróżniejsze problemy. Można to rozgraniczyc na posiadane cechy, a wszystko jest zależne od tego, które strony naszego mózgu dominują. Jeżeli ktoś jest osobą dobrze zorganizowaną, lubi planować, rozkładać wszystko na mniejsze części, a także układać plan działania, procedury czy harmonogramy, to jasno można stwierdzić, iż posiada umiejętności menedżera i bardzo dobrze odnajdzie się na tym stanowisku.

Abraham Zaleznik wyodrębnia cechy charakteryzujące menedżerów i liderów. Przede wszystkim zauważa różnice w aspektach, takich jak

¹⁵ W. Piotrowski, *Przywództwo między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, W. Kieżun (red.), Warszawa 2004, s. 188.

¹⁶ *Ibidem*.

„postawa wobec osiągnięcia celów, tego jak działają w kontaktach z ludźmi, czy nawet w osobowości lub rozwoju”¹⁷. Inaczej mają się sprawy, jeżeli chodzi o umiejętności lidera. Jeżeli nie skupiamy się tylko na tym co przed nami, ale umiemy spojrzeć daleko w przyszłość, posiadamy określoną wizję i do niej dążymy, a także mamy dość dobrze zaawansowaną wyobraźnię przestrzenną, to jest to znak, iż dobrze będziemy się czuć jako lider, który będzie zachęcał swoich podwładnych do przejawiania takiej samej wizji, jak jego własna. Pożądane cechy to także empatia, charyzma i umiejętność pracy w stresie. Można zaryzykować i pokusić się o stwierdzenie, że rola menedżera jest tą trochę pejoratywną, a lidera wręcz odwrotnie. Kiedy menedżer krytykuje swój zespół, to tylko po to by stali się oni lepszymi pracownikami, ale jak wiadomo, często przesadna krytyka nie prowadzi do niczego dobrego. Z kolei lider, gdy zauważa popełniane błędy u swoich pracowników, to nie stara się ich karać, tylko próbuje rozmawiać i często przy takich konwersacjach jest w stanie dostrzec ukryte talenty lub zachowania, które pozwolą podwładnemu lepiej odnaleźć się na innym stanowisku czy też funkcji. Stara się dawać im cenne wskazówki i mimo wszystko, bardziej motywować do działania, niż krytykować, a tym samym „podcinać skrzydła”.

Zarządzanie przez menedżera można przyrównać do pracy konstruktora działającego według określonych zasad i struktury. Z kolei lider musi zachęcać ludzi, by za nim podążali często nie sprawując władzy formalnej. W związku z czym lider powinien posiadać kompetencje, które w szczególności pomogą mu pokazać, że jest godnym zaufania człowiekiem¹⁸. Takie, które pozwolą mu nawiązywać potrzebne relacje w organizacji oraz wykorzystać potencjał swoich zwolenników sprzyjających spełnieniu jego wizji i realizacji celów.

Sylwetka lidera

Co tak naprawdę oznacza, że ktoś jest liderem? To oczywiste, bo żeby stać się dobrym liderem, nie wystarczy nim tylko bywać od czasu do czasu. Jednakże, jakie powinny być cechy, które musi posiadać lider lub czym powinien się wyróżniać? Pojawia się kolejne pytanie: czy takie cechy są nabyte, czy można się ich nauczyć? Zdania na ten temat są podzielone. Niewątpliwie

¹⁷ A. Zaleznik, op. cit., s. 106–108.

¹⁸ D. Balcerzyk, *Trust as a Leadership Determinant*, „European Research Studies Journal” 2020, t. 23(sp. 3), s. 486–497.

pewne umiejętności bądź cechy dobry lider powinien posiadać. Zazwyczaj są to indywidualne cechy osobowości, które sprzyjają nabywaniu kompetencji właściwych liderowi. Należy zaznaczyć, iż potencjał nie gwarantuje rezultatów. Inne stanowisko przyjmuje, że bez posiadania wcześniej nabytych, odpowiednich kompetencji przywódczych, można stać się świadomym i dobrym liderem. To odwieczny problem – czy liderem trzeba się urodzić, czy można przez rozwijanie swojej wiedzy i nabywanie doświadczenia oraz kolejnych umiejętności stać się nim?

John Adair wyodrębnił siedem cech niezbędnych do bycia dobrym liderem¹⁹:

- wiarę w siebie;
- pokorę;
- uczciwość;
- twardość;
- ciepło;
- integralność.

Pierwszą z nich, a zarazem najważniejszą, jest wiara w siebie. Podwładni zawsze będą widzieć, czy ich lider posiada taką wiarę i pewność w swoje możliwości. To także poczucie własnej wartości. Osoby posiadające tę cechę, na co dzień prezentują się pewnie, posiadają prezencję, ale także potrafią wypowiadać się na różnego rodzaju tematy lub przejawiać poglądy na ważne sprawy. Osoby te są zdecydowane oraz wiedzą, jak skutecznie radzić sobie przy podejmowaniu trudnych decyzji, bez nacisku ze strony innych ludzi. Dzięki rozwijaniu tej cechy, dobry lider będzie mógł rozwinąć również inne kompetencje przywódcze. Jednakże musi uważać, żeby wiara w siebie nie zamieniła się w nikomu niepotrzebną arogancję.

Kolejną ważną cechą jest pokora, bez której wiara w siebie nie powinna istnieć. To bardzo rzadko występująca cecha, ale wyróżniająca najlepszych liderów. Taka dominanta jest świadectwem siły, a nie jak niektórzy uważają, słabości. Cecha ta, idealnie współpracuje z pewnością siebie, ponieważ lider jest w stanie przyznać się do błędów oraz wziąć odpowiedzialność na swoje barki. To także pokazuje podwładnym, iż lider jest tylko człowiekiem i nie zna odpowiedzi na wszelkie pytania. Pokora łatwiej wypracowuje szacunek u podwładnych.

Następną cechą, jaką J. Adair uznaje za priorytetową, jest uczciwość. To cecha, którą powinien przejawiać każdy człowiek, a w szczególności lider, ale również to zdolność do szczerości wobec siebie samego oraz wobec swojego

¹⁹ J. Adair, *Być liderem*, Warszawa 1998, s. 12.

zespołu, czy też podwładnych. Dzięki uczciwości dajemy odczuć ludziom, że działanie, które dla nich wykonujemy jest poprzedzone wiarygodnością intencji, słów oraz czynów. Należy pamiętać, że każde działanie może być później naśladowane przez zespół, czyli tym samym dobry lider powinien świecić przykładem. Tyle samo lider musi wymagać nie tylko od swoich ludzi, ale przede wszystkim od siebie. To ustawianie wysokiej poprzeczki przez lidera, a następnie dotrzymywanie przez niego słowa, że będzie w stanie jej osiągnąć przez ciężką pracę. Dzięki takiej uczciwości, lider zyska należyty szacunek.

Pożądaną i wyszczególnioną cechą jest twardość. Nie należy zapominać o odpowiednim poziomie dyscypliny i o tym, że dobry lider, to ten, który wiele wymaga od swoich ludzi. Przy tych wymaganiach powinien być uparty i nieustępliwy, ponieważ bez codziennego zachęcania swojego zespołu do pokonywania przez nich granic, grupa nic wspólnie nie osiągnie.

Przedostatnią, równie istotną cechą, jaką wskazał J. Adair jest – ciepło. Znalezienie balansu i równowagi między byciem twardym, a zaangażowaniem swojego serca, to klucz do sukcesu. We wszystkim co się wykonuje, powinno się wkładać tyle samo serca, ile umysłu. Dobry lider musi codziennie dbać o swoich ludzi, być w stanie ich wysłuchać jeżeli mierzą się z pewnymi problemami i trudnościami, ale przede wszystkim nie powinien zapominać, że każdego człowieka należy traktować z szacunkiem.

Ostatnią, ale nie mniej ważną od pozostałych cech, jest integralność. Lider, który jest w stanie zachować swoją integralność, to człowiek kompletny. To osoba, która żyje zgodnie ze swoimi, wcześniej ustalonymi zasadami. Tym samym potrafi uszanować zasady innych ludzi i żyć z nimi w zgodzie. Spaja wszystko w jedną całość, sprawiając, że cały zespół wie do czego dąży i jakie jest poszczególne zadanie każdej jednostki. Integralny lider szanuje dane słowo, nie rzuca słów na wiatr, wie czego ludzie od niego oczekują, a także potrafi jasno wyrażać swoje oczekiwania wobec innych. Dodatkowo posiada fundamentalne zasady, wierzy, iż zachowania, które przejawia są spójne z jego moralnością, etyką oraz wszelkimi wysokimi standardami.

Z kolei A. Drzewiecki uważa, że: „na całą efektywność i wydajność lidera, składają się cztery cechy osobowe, które nazywa «kamieniami węgielnymi przywództwa»²⁰:

- optymizm;
- ambicja;

²⁰ A. Drzewiecki, *Jak kształtują się liderzy*, House of Skills, <https://www.houseofskills.pl/strefawiedzy/blog/jak-ksztaltuja-sie-liderzy>, [dostęp: 03.09.2023].

- odwaga;
- wytrwałość.

Pierwszą z wymienionych cech jest optymizm. Nie bez powodu znalazł się na szczycie tej listy. To pozytywne nastawienie każdego dnia i to nie tylko wtedy kiedy wszystko idzie po naszej myśli, ale szczególnie w obliczu problemów, sytuacji stresowych czy też kryzysów. To niezłomna i bezwzględna wiara w świat, ludzi czy też w swoje możliwości. Optymizm jest cechą, bez której lider nie będzie mógł skutecznie przewodzić ludźmi.

Cytując M.D. Abrashoff'a – „przyjmijmy wszyscy najważniejszą zasadę zwycięskiego lidera: optymizm rządzi. A co za tym idzie: zawsze jest jakaś możliwość...”²¹ – optymizm, to zachowanie pogody ducha bez konieczności rezygnacji z podejmowania racjonalnych decyzji oraz bez utraty realistycznego spojrzenia na sytuację. Często optymizm jest niedoceniany przez społeczeństwo, a szczególnie nie wiąże go z cechami, które powinien posiadać lider. Jednakże dzięki pozytywnemu spojrzeniu na cały obraz sprawy, lider potrafi dojrzeć możliwości w sytuacji, gdzie inni widzieliby tylko problem. To zdolność, która pozwala z radością przyjmować coraz to nowe wyzwania.

Następną kluczową cechą, którą wymienia A. Drzewiecki jest ambicja. Rozumiana jako dążenie do postawionych ambitnych celów. To ustalenie wysokich standardów działania, zawrotne poświęcenie i zaangażowanie, które powinien przejawiać cały zespół. W tym rola lidera, żeby nie tylko on sam był ambitny, ale też żeby umiał dobierać sobie takich ludzi, którzy będą naśladować lub przejawiać jego zachowanie i podejście do wykonywanej pracy. W *Słowniku Języka Polskiego*, ambicja opisana jest jako „silne pragnienie odniesienia sukcesu lub osiągnięcia doskonałości”²². Zdarzają się sytuacje, kiedy ambicja jest powiązana z rywalizacją oraz nieodpartą chęcią nieustannego wygrywania i pokonywania innych liderów.

Odwaga to kolejna istotna cecha, którą dobry lider musi posiadać. Brene Brown powiada: „Nie jest odważny ten, kto mówi: «nie mogę zaryzykować, że mi się nie uda». Odwagą jest powiedzieć: «wiem, że coś mi w pewnym momencie nie wyjdzie, ale i tak będę się starać z całych sił»”²³. Ludzie chcą wykazywać się odwagą nie tylko w życiu, ale także pragną tego w pracy,

²¹ M.D. Abrashoff, *Ty tu dowodzisz*, Warszawa 2009, s. 236.

²² Definicja: ambicja, *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/ambicja.html>, [dostęp: 03.09.2023].

²³ B. Brown, *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, Warszawa 2019, s. 56.

a życie zawodowe i prywatne powinno współgrać ze sobą w harmonii. Odważny lider to osoba, która nie boi się wizji zmiany, potrafi podejmować ryzykowne decyzje, nie przerażają go trudne rozmowy, wręcz przeciwnie, widzi w nich wyzwanie, ale także chęć zrozumienia swojego rozmówcy. To działanie podejmowane pomimo strachu i obaw, że coś może się nie udać lub w momencie, gdy nie ma dużo czasu na przemyślane decyzji i mimo braku pewnym informacji, ryzykowanie przez podejmowanie szybkich potrzebnych decyzji. To ciągłe szukanie odpowiedzi przez zdolność do określenia poziomu swojego strachu i genezy jego powstania, a w późniejszym czasie – do jego pełnej kontroli. Dzięki odwadze liderzy są w stanie iść naprzód, bo lider, który daje się ponieść swoim lękom, nie osiągnie zamierzonych sukcesów. Należy nadmienić, że odwaga wchodzi w skład kompetencji miękkich, jednak odwaga odwadze nierówna. Każdy lider będzie ją przejawiał na swój własny sposób, a zależeć to będzie od stylu przywództwa, którym będzie się kierował²⁴.

Ostatnią bardzo cenną umiejętnością jaką wymienia A. Drzewiecki, jest wytrwałość. Rozumiana jako wytrwałość w dążeniu do celu – konsekwentna i zdecydowana. Nie tylko do tych dalekosiężnych, wyniosłych celów, ale pokonywanie wszelkich granic, by po kolei osiągać te pomniejsze, wiedząc, że może zająć to mnóstwo czasu, sił i środków. W obliczu nawet długotrwałej trudności, to dla ludzi przekonanych o tym, że możliwy jest rozwój zdolności, błędy wydają się raczej konsekwencją niewystarczającego wysiłku włożonego w zadanie niż deficytów zdolności, których nie można przezwyciężyć. Badania społeczne²⁵ wykazują, że ludzie wytrwali są w stanie osiągać więcej sukcesów niż ludzie utalentowani, nie posiadający tej cechy.

Kompetencje lidera

Konkluzją poprzedniego rozdziału może być stwierdzenie, iż liderem nie trzeba się urodzić, nie trzeba także posiadać tych wszystkich cech, które określają lidera. Charakteryzując sylwetkę pożądanego lidera należy zwłaszcza podkreślić istotność jego kompetencji. To one sprawiają, że jest on bardziej skuteczny, ale także sprawiają, że liderem można się stać.

²⁴ Ibidem, s.57.

²⁵ J. Kulbat, *Paradoksalna psychologia sukcesu: kiedy lepszy przegrywa z bardziej wytrwałym?*, Psychologia Społeczna, <http://www.psychologia-spoieczna.pl/kulbat/1400-paradoksalna-psychologia.html>, [dostęp: 05.09.2023].

W literaturze badacze klasyfikują kompetencje kierując się różnorodnymi kryteriami. Poczynając od źródła ich nabywania, przeznaczenia, dostępności, zakresu merytorycznego, skali oddziaływania i wielu innych. Posługując się opisem zawartym w *Słowniku Języka Polskiego* kompetencje rozumie się jako „zakres czyjejs wiedzy, umiejętności i doświadczenia”²⁶. Osoba kompetentna to taka, która w trafny sposób wykorzystuje nabytą wiedzę, po to by móc zrealizować postanowione zadanie lub rozstrzygnąć problemowe kwestie.

Michael Armstrong proponuje podział na kompetencje techniczne, określane też mianem twardych oraz behawioralne, nazywane również miękkimi²⁷. Kompetencje twarde to m.in. wiedza oraz mierzalne umiejętności, które jesteśmy w stanie nabyć w toku naszej nauki. Są one niezbędne do świadczenia określonej pracy. Przykłady takich kompetencji to: specjalistyczne kursy, znajomość języków obcych, posiadana kategoria prawa jazdy lub znajomość obsługi programów komputerowych. Z kolei inaczej wygląda to w kwestii kompetencji miękkich i to na nich należy się skoncentrować. Trudniej jest je zmierzyć czy ocenić na podstawie określonej skali, a wielokrotnie takie kompetencje nazywane są zdolnościami osobistymi lub interpersonalnymi. Na rynku pracy dla pracodawcy, to właśnie kompetencje miękkie są obecnie bardziej pożądane, m.in. ze względu na fakt, że tych twardych łatwiej jest wyuczyć pracownika, aniżeli inwestować w szereg szkoleń dla niego, po to by wydobyć z niego kompetencje miękkie, które finalnie mogą nie istnieć. Kompetencje miękkie, to m.in. umiejętności społeczne dzięki którym jesteśmy, np. w stanie dobrze komunikować się z innymi ludźmi albo takie, które pozwalają nam na podejmowanie dobrych decyzji w sytuacjach kryzysowych, stresowych lub co najmniej określonych mianem „trudnych”.

W obecnych czasach coraz więcej osób uważa, że dobrzy liderzy są skuteczniejsi jeżeli posiadają więcej kompetencji społecznych, które wchodzi w skład kompetencji miękkich. To dzięki nim lider posiada dobre nastawienie każdego dnia, jest zaangażowany, chętny do współpracy, do nieustannego działania, ale także posiada pragnienie systematycznego kształcenia się, zdobywania wiedzy, umiejętności i doświadczenia. To także predyspozycje i łatwość w wywieraniu wpływu na innych, pielęgnowanie dobrych relacji oraz efektywne kierowanie w aspektach, takich jak zespół, motywowanie swoich podwładnych i odkrywanie, a następnie rozwijanie w nich, niewidocznego

²⁶ Definicja: kompetencje, Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kompetencje.html>, [dostęp: 05.09.2023].

²⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011, s. 34.

na pierwszy rzut oka – potencjału²⁸. Powyższe rozważania pozwalają na konkluzję, iż „bycia liderem” można się nauczyć przez wykształcenie określonych cech, zdobycie umiejętności i doświadczenia.

Daniel Goleman w rozważaniach na temat kompetencji społecznych zwraca uwagę na kompetencje emocjonalne. Kompetencje te to umiejętności wywodzące się z inteligencji emocjonalnej. Zdaniem Golemana efektem posiadania takich kompetencji, są wyjątkowe dokonania oraz sukcesy w pracy. Niewątpliwie także zdolność do nakłaniania innych ludzi, tak by reagowali w pożądanym przez nas sposób, czyli umiejętność perswazji. U podstaw kompetencji emocjonalnych znajdują się dwie jakże ważne umiejętności: współodczuwanie oraz umiejętności społeczne²⁹.

Wśród kompetencji emocjonalnych można wyodrębnić³⁰:

- kompetencje osobiste – w ich skład wchodzi samoświadomość, samoregulacja i motywacja;
- kompetencje społeczne – czyli szerokokorozumiana empatia i umiejętności społeczne.

Samoświadomość jest określana jako samoświadomość emocjonalna, poprawna samoocena i wiara w siebie. Zaś samoregulacja zawiera w sobie: samokontrolę, spolegliwość, sumiennność, przystosowalność oraz innowacyjność. Motywacja z kolei zawiera w sobie dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywę oraz optymizm³¹.

Jak podaje *Słownik Języka Polskiego*, „empatia to umiejętność wczuwania się w stan wewnętrzny drugiej osoby”³². Zatem kompetencje społeczne, to m.in. empatia, która zawiera w sobie, takie umiejętności jak: rozumienie innych, doskonalenie innych, nastawienie usługowe, wspieranie różnorodności oraz świadomość polityczna. Natomiast wśród umiejętności społecznych można wymienić: wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, a także umiejętności zespołowe³³.

Kompetencje miękkie wywodzą się zdaniem Wiliamsa z inteligencji emocjonalnej, którą jest „zdolność do rozpoznawania uczuć własnych i innych

²⁸ P. Smółka, *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*, Gliwice 2007, s. 19.

²⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 2012, s. 39.

³⁰ Ibidem, s. 42.

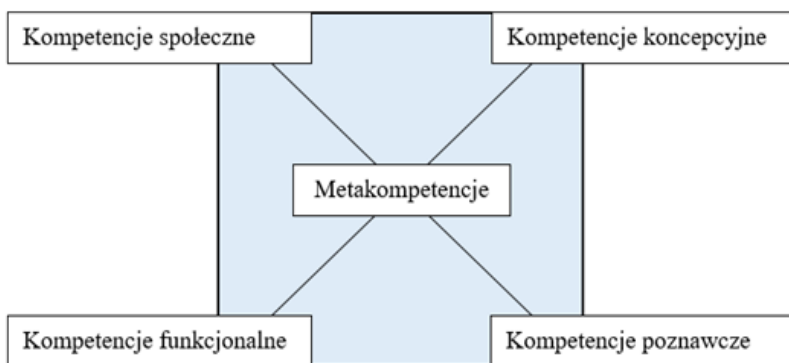
³¹ Ibidem, s. 42–43.

³² Definicja: empatia, Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/empatia;2556654.html>, [dostęp: 25.09.2023].

³³ D. Goleman, op. cit., s. 43.

osób, w celu motywowania i umacniania siebie oraz innych, a także efektywnego zarządzania emocjami istniejącymi w nas i naszych relacjach³⁴.

Współczesna rzeczywistość stawia przed liderami specyficzne wyzwania³⁵. Wyznacza je otoczenie społeczne, gospodarcze czy polityczne lidera. Należy pamiętać, że wyzwaniem dla lidera jest zarówno otoczenie, jak również jego zwolennicy, którzy zmieniają się wraz z nim. Dorota Balcerzyk proponuje model kompetencyjny lidera, który jest odpowiedzią na wyzwania i oczekiwania stawiane wobec niego. Model ten zobrazowano za pomocą pięciościanu (ostrośłupa o podstawie kwadratu), który przedstawia Rysunek 2. Autorka zakłada, że podstawę pięciościanu stanowią cztery grupy kompetencji: kompetencje koncepcyjne, kompetencje poznawcze, kompetencje społeczne oraz kompetencje funkcjonalne. Te cztery grupy spajają znajdujące się na szczycie metakompetencje³⁶.



Rysunek 2. Model kompetencyjny lidera nowej generacji

Źródło: D. Balcerzyk, *The Challenges Of The Next Generation Leader 5.0*, Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 18.05.2023, Liptovský Mikuláš, Slovakia, s. 105.

³⁴ M. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Warszawa 2009, s. 36.

³⁵ K. Czajnska, R. Balcerzyk, *Kształtowanie kapitału ludzkiego żołnierzy w kontekście wyzwań pola walki*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności – wyzwania i implikacje*, M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), Warszawa 2023; D. Balcerzyk, *The Challenges Of The Next Generation Leader 5.0*, Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 18.05.2023, Liptovský Mikuláš, Slovakia, s. 102–110.

³⁶ D. Balcerzyk, *The Challenges Of The Next Generation Leader 5.0*, Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 18.05.2023, Liptovský Mikuláš, Slovakia, s. 105.

- **Kompetencje koncepcyjne** przywódcy, wiążą się z umiejętnością kreowania porywającej wizji i formułowania w taki sposób celów by wyzwalały w zwolennikach zaangażowanie oraz entuzjazm w działaniu. To także umiejętność prognozowania i tworzenia strategii uwzględniającej możliwości oraz cele organizacji, jej potencjał uwzględniający sytuacyjność czy zmienność otoczenia. Kompetencje koncepcyjne uznawane są za przywództwa jako kluczowe w przywództwie;
- **Kompetencje poznawcze** można opisać jako predyspozycje, zdolności do uczenia się. Istotą w nich jest zarówno wiedza, jak i możliwości samorozwoju, chęci oraz podnoszenia własnych standardów wymagań. Kompetencje poznawcze to także umiejętność budowania kapitału intelektualnego, który konieczny jest do rozwoju pozostałych kompetencji;
- **Kompetencje funkcjonalne**, obejmują: umiejętności specjalistyczne, zawodowe czy stanowiskowe. Może to być posiadanie wiedzy technicznej, wojskowej itp. przez lidera.
- **Kompetencje społeczne** zostały wspomniane już wcześniej na łamach tego rozdziału. Według autorki obejmują umiejętności: współpracy, budowania zespołu, motywowania go i przede wszystkim umiejętnego wykorzystania potencjału swoich zwolenników bądź podwładnych. Kompetencje społeczne lidera nie tylko pozwalają na tworzenie zespołu, ale sprawiają, że zespół się rozwija, a jego członkowie chcą się dzielić ze sobą swoją wiedzą. Chodź przez wielu autorów podnoszone te w praktyce kompetencje społeczne są często niedoceniane, a szkoda, gdyż kształtują poczucie zaufania i odpowiedzialności, tym samym stanowią siłę empowermentu;
- **Metakompetencje**, spajają powyższe cztery; odnoszą się do umiejętności refleksji, spojrzenia z szerszej perspektywy aniżeli inni potrafią i wyłonienia istoty sprawy, przedsięwzięcia czy planu. Wiążą się z poszerzaniem horyzontów, dzięki swoim planowanym doświadczeniom, a także uczeniu się w sytuacji niepewności, zmienności, złożoności i niejednoznaczności. Metakompetencje sprawiają, że łatwiejsze staje się rozwijanie kompetencji koncepcyjnych, poznawczych, funkcjonalnych i społecznych³⁷.

Dobry przywódca kształci się każdego dnia, odbywa szkolenia, zdobywa doświadczenie, ciągle się uczy oraz pokonuje kolejne przeszkody, aby

³⁷ D. Balcerzyk, *The Challenges Of The Next Generation Leader 5.0*, Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 18.05.2023, Liptovský Mikuláš, Slovakia, s.106–107.

polepszyć swoje zdolności przywódcze i nie spocząć na laurach³⁸. Podsumowując rozdział o kompetencjach wydaje się być oczywistym, że świadomość menedżera, przywódcy czy dowódcy o samorozwoju jest kluczowa dla osiągnięcia przez nich sukcesu. Ta świadomość pomaga w formułowaniu oczekiwań wobec organizacji, ale także wobec podwładnych, którzy również powinni podnosić swoje kompetencje bądź stwarzać warunki, klimat do ich rozwoju.

Wnioski i rekomendacje

Perspektywa ekosystemu przywództwa 5.0 wyznacza nowe kierunki zmian, które tworzą podstawę kształtowania roli lidera, menedżera czy dowódcy. Elementy ekosystemu 5.0, na które składają się czynniki charakteryzujące zjawiska społeczne, gospodarcze, polityczne czy ekologiczne ulegają znaczącym zmianom. W ich obszarach dostrzega się trudności związane funkcjonowaniem organizacji w tzw. otoczeniu VUCA, dostosowaniem się do ciągłej zmiany i niepewności. Powyższy kontekst sprawia, że pojawia się konieczność określenia nowych kompetencji przywódczych, menedżerskich czy dowódczych. Na rysunku 3 przedstawiono trzy obszary, które zdaniem auterek są kluczowe dla rozwoju przywódcy – menedżera – dowódcy. Jednocześnie są częścią ekosystemu przywództwa 5.0 wyznaczając kierunki zmian.

Pierwszym z nich jest obszar *kompetencji* przywódcy, menedżera i dowódcy, który niepodważalnie wymaga nieustannej aktualizacji, zważając na niebywale szybki rozwój technologii. Istotą jest samoświadomość i gotowość do rozwoju pięciu grup kompetencji: koncepcyjnych, poznawczych, społecznych, funkcjonalnych oraz najistotniejszych metakompetencji.

Drugi obszar to *relacje wpływu*, które to odnoszą się do budowania zespołu, zarządzania zespołem, motywowania w taki sposób, aby zwolennicy przywódcy, podwładni menedżera i dowódcy sprawnie oraz skutecznie wspierali ich w realizacji celów. Ogólnie rzecz ujmując jest to tworzenie przestrzeni do relacji i współpracy.

Trzeci obszar obejmuje *otoczenie* rozumiane szeroko: jako otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji; jako kontekst procesów zarządzania, przewodzenia czy dowodzenia. Konieczność uwzględniania kontekstów i zmian, a także otwartość oraz odwaga na zmiany.

³⁸ M.K. Sharma, S. Jain, *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, „Global Journal of Management and Business Studies” 2013, t. 3, nr 3, s. 309–310.



Rysunek 3. Obszary rozwoju przywódcy – menedżera – dowódcy w ekosystemie przywództwa 5.0

Źródło: Opracowanie własne.

Należy podkreślić, że te trzy zaproponowane obszary przenikają się wzajemnie i są od siebie zależne.

Perspektywa rozwoju kompetencji w zaproponowanych trzech obszarach ułatwi skupić się na kluczowych elementach ekosystemu przywództwa 5.0. Zakłada się bowiem uniwersalność zaproponowanego modelu wspierającego zarówno przywódcę, jak menedżera, ale i dowódcę. Tym samym daje to możliwość implementacji go zarówno w organizacjach wojskowych, jak i cywilnych.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Abrashoff M.D., *Ty tu dowodzisz*, Warszawa 2009.
- Adair J., *Być liderem*, Warszawa 1998.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011.
- Balcerzyk D., Balcerzyk R., *Rozwój kompetencji zawodowych oficerów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t.18, z.5, cz.3, s. 431–447.
- Balcerzyk D., *The Challenges Of The Next Generation Leader 5.0*, Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 18 Mája 2023, Liptovský Mikuláš, Slovakia.
- Balcerzyk D., *The Expectations and Challenges of a New Generation Leader*, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 4–5.11.2020, Granada, Spain.
- Balcerzyk D., *Trust as a Leadership Determinant*, „European Research Studies Journal” 2020, t. 23(sp. 3), s. 486–497.
- Bennis W., *The essential Bennis. Essays on leadership by Warren Bennis with commentary*, San Francisco 2009.
- Brown B., *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, Warszawa 2019.
- Czainska K., Balcerzyk R., *Kształtowanie kapitału ludzkiego żołnierzy w kontekście wyzwań pola walki*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności – wyzwania i implikacje*, M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), Warszawa 2023.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 2012.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004.
- Horyń W., *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym (w środowisku wojskowym)*, Wrocław 2006.
- Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy?*, [w:] *Harvard Business Review. Przywództwo w okresie zmian*, Warszawa 2005.
- Kotter J.P., *Różne role menedżera i przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 2.
- Łydka W., *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 2014.
- Piotrowski W., *Przywództwo między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, W. Kieżun (red.), Warszawa 2004.

- Regulamin Ogólny Żołnierza Wojska Polskiego*, Załącznik do zarządzenia Nr 7/ MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 kwietnia 2023 r. (poz. 49).
- Sharma M.K., Jain S., *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, „Global Journal of Management and Business Studies” 2013, t. 3, nr 3, s. 309–318.
- Smółka P., *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*, Gliwice 2007.
- Strategic Leadership Primer*, Department of Command, Leadership, and Management United States Army War College, Raport, 1998.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Warszawa 2009.
- Wojciechowska M., *Przywództwo i role menedżerskie*, [w:] *Zarządzanie biblioteką*, Gdańsk 2019.
- Wrona S., *Lider w organizacji pozarządowej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), Kraków 2016.
- Zaleznik A., *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, Warszawa 2004.

Źródła internetowe

- Definicja: ambicja, Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/ambicja.html>, [dostęp: 03.09.2023].
- Definicja: empatia, Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/empatia;2556654.html>, [dostęp: 25.09.2023].
- Definicja: kompetencje, Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kompetencje.html>, [dostęp: 05.09.2023].
- Drzewiecki A., *Jak kształtują się liderzy*, House of Skills, <https://www.houseofskills.pl/strefawiedzy/blog/jak-kszaltuja-sie-liderzy>, [dostęp: 03.09.2023].
- Kulbat J., *Paradoksalna psychologia sukcesu: kiedy lepszy przegrywa z bardziej wytrwałym?*, Psychologia Społeczna, <http://www.psychologia-spoleczna.pl/kulbat/1400-paradoksalna-psychologia.html>, [dostęp: 05.09.2023].

Biogram

Dorota Balcerzyk – dr nauk społecznych. Adiunkt na Wydziale Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Dorobek naukowy obejmuje nauki społeczne w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka licznych publikacji naukowych w czasopismach krajowych i międzynarodowych oraz redaktorka monografii. Autorka

i członek projektów badawczych z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wojskowej oraz przywództwa. Członek Towarzystwa Naukowego Współczesnego Zarządzania w Krakowie oraz Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Paulina Ludviček – mgr zarządzania. Absolwent Wydziału Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Oficer Wojska Polskiego, pracuje na stanowisku dowódczym w 4. Zielonogórskim Pułku Przeciwlotniczym. Współautorka artykułów naukowych z obszaru dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Uczestniczka i współorganizatorka konferencji naukowych.

Jolanta Dmowska

ORCID: 0000-0001-5637-718X

Uczelnia Jana Wyżykowskiego w Polkowicach

Silwersi w firmie – wybrane aspekty w praktyce

Abstrakt

Artykuł opisuje wybrane zagadnienia dotyczące zjawiska silwersów, czyli osób powyżej 50 roku życia. Jest to grupa, która cieszy się obecnie sporym zainteresowaniem z uwagi na zachodzące procesy demograficzne, wskazujące na starzenie się społeczeństwa, co wiąże się m.in. ze zwiększaniem liczby pracowników 50+ w organizacjach. W artykule przedstawiono dobre praktyki zarządzania wiekiem, jako narzędzia będące odpowiedzią na wyzwania, związane z podejściem do zatrudniania starszych pracowników. Przedstawiono również wyniki ankiety, skierowanej do grupy respondentów – silwersów zatrudnionych w Zagłębiu Miedziowym. Konkluzją badań jest uznanie, że narzędzia zarządzania wiekiem nie są w wystarczający sposób stosowane w praktyce – zakłady powinny pochylić się nad potrzebami silwersów oraz dostosować działania w celu zwiększenia zaangażowania pracowników i zachęcenia ich do dalszej pracy, co powinno im przynieść ekonomiczne efekty.

Słowa kluczowe: silwersi, zarządzanie wiekiem, starzenie się społeczeństwa

Silver workers in a company – selected aspects in practice

Abstract

The article describes selected issues related to the concept of *silver generation*, i.e. people over 50 years of age. This is a group that is currently enjoying considerable interest due to the demographic processes, indicating the aging of the society, which is related to the increase in the number of 50+ employees in organizations. The article presents best practices of age management as tools that respond to the challenges related to the approach of employing older workers. The results of a research addressed to a group of respondents – *silvers* employed in the Zagłębie Miedziowe were also presented. The

conclusion of the research is that age management tools are not sufficiently applied in practice – plants should focus on the needs of *silvers* and adjust their activities in order to increase employee engagement and encourage them to continue employment, which should bring them economic results.

Keywords: silver generation, age management, aging of the society

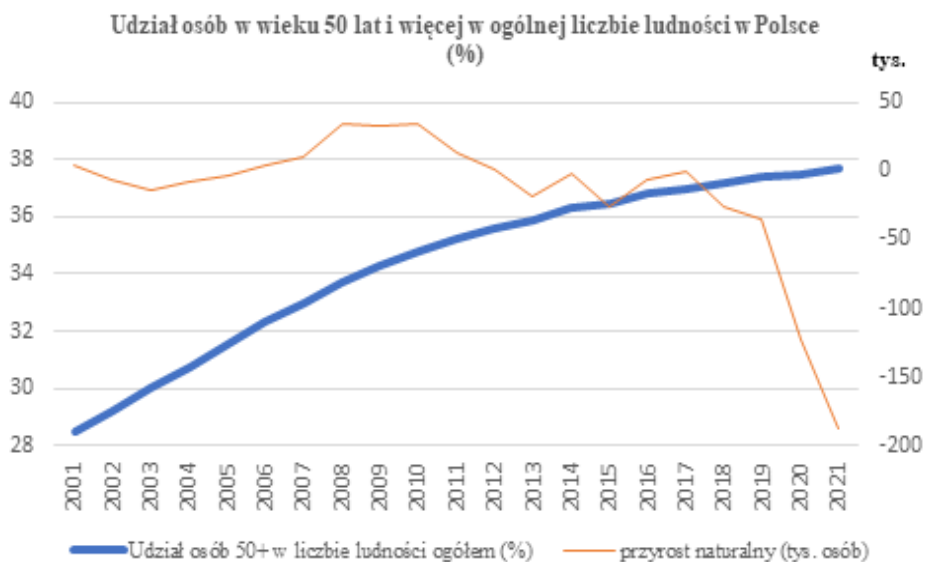
Silversami, silwersami, pokoleniem 50+ (silver workers, silver generation) potocznie nazywa się osoby w wieku powyżej 50 roku życia. W nomenklaturze Europejskiego Urzędu Statystycznego występuje grupa wiekowa 55–64 lat nazwana starszymi pracownikami (*older workers*), dla której prowadzi się badania statystyczne. W związku z powyższym część informacji dotycząca silwersów przedstawiana jest dla osób powyżej 50-ego lub 55-ego roku życia.

Silwersi są grupą, która cieszy się ostatnimi czasy sporym zainteresowaniem z uwagi na zachodzące procesy demograficzne, wskazujące na fgstalenie się społeczeństwa, szczególnie w krajach rozwiniętych, co wpływa na stan finansów systemów emerytalnych, jak też na wysoki odsetek osób 50+ w zakładach pracy.

Wprowadzenie

Wydłużanie się życia ludzkiego najczęściej wynika z postępu cywilizacyjnego, w tym rozwoju metod leczenia, jak też poprawy jakości życia ludzkiego. Proces ten postępuje od wielu lat także w Polsce.

Wykres 1 wskazuje na sukcesywny wzrost udziału osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie ludności w ciągu ostatnich dwudziestu lat – w 2021 r. udział ten wzrósł o ponad 30% w porównaniu do 2001 r. Trend ten wzmacnia ujemny przyrost naturalny, występujący według danych GUS od 2012 r. (na skutek umieralności i niskiego poziomu urodzeń). Promocja zdrowego trybu życia oraz poprawa jakości opieki medycznej także wpływają na wydłużenie się okresu życia ludzkiego i utrzymanie się tendencji wzrostu udziału osób 50+ w społeczeństwie. Jednym z następstw zjawiska starzenia się społeczeństwa jest wzrost zatrudnienia silwersów w przedsiębiorstwach w krajach rozwiniętych.



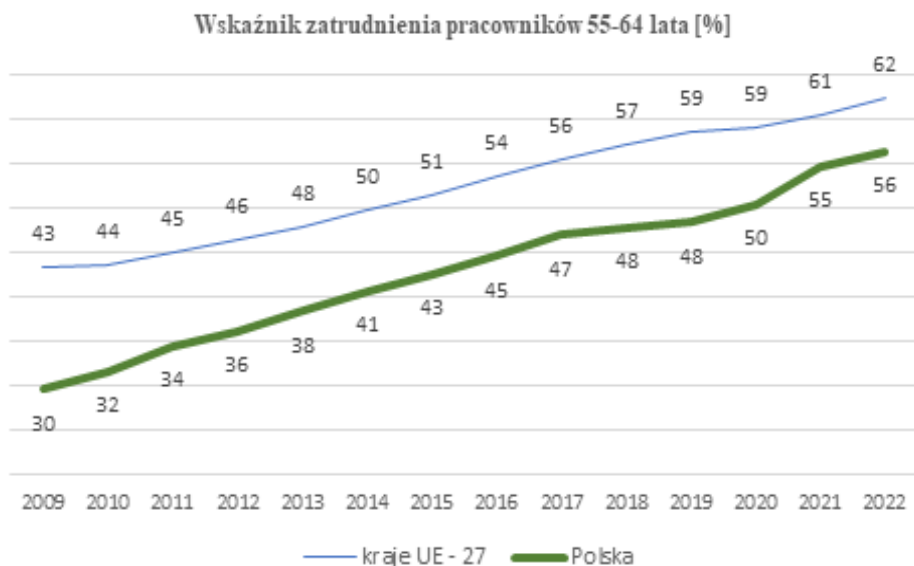
Wykres 1. Udział osób w wieku 50 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności w Polsce (%) oraz przyrost naturalny (tys. osób) w latach 2001–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, [<https://stat.gov.pl/>; dostęp: 13.10.2023].

Wykres 2 przedstawia wzrost wskaźnika zatrudnienia pracowników¹ w wieku 55–64 lata w latach 2009–2022 w Polsce na tle średniej z 27 państw Unii Europejskiej (UE); w Polsce w 2022 r. o 87% w porównaniu do 2009 r. Średni wzrost w krajach UE w latach 2009–2022 wynosił 44%, czyli blisko połowę mniej. Należy się spodziewać ustabilizowania wzrostu w Polsce do średniej unijnej – różnica pomiędzy wzrostem w państwach UE i Polską staje się coraz mniejsza. Według raportu GUS² w IV kwartale 2022 r. wskaźnik zatrudnienia mężczyzn w wieku 55–64 lata kształtował się na poziomie 70,5% i był o 25,2% wyższy od wskaźnika zatrudnienia dla kobiet.

¹ Wskaźnik zatrudnienia to odsetek osób zatrudnionych w stosunku do porównywalnej liczby ludności ogółem. W odniesieniu do ogólnego wskaźnika zatrudnienia dokonuje się porównania z liczbą ludności w wieku produkcyjnym (*Glossary: Employment rate*, Eurostat Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Employment_rate, [dostęp: 13.10.2023]).

² *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – 4 kwartał 2022 roku*, GUS, Warszawa 2023.

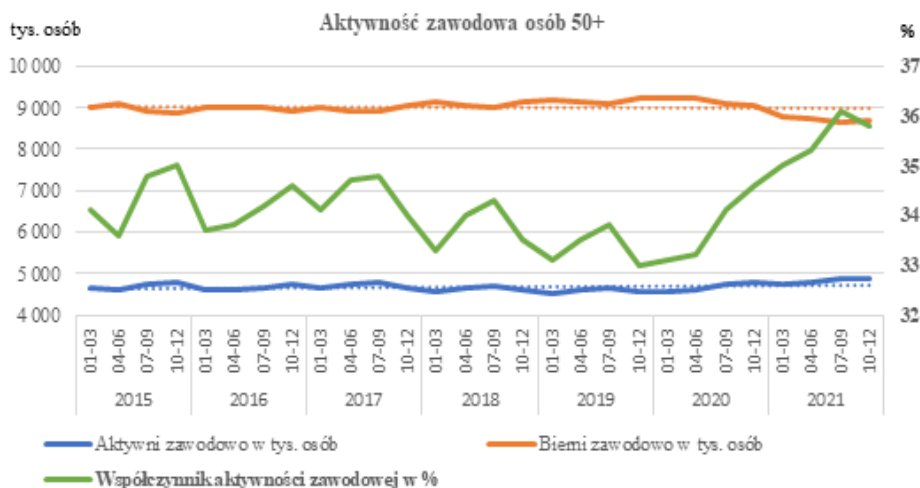


Wykres 2. Wskaźnik zatrudnienia pracowników w przedziale wiekowym 55–64 lata w Polsce i Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Europejskiego Urzędu Statystycznego <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tesem050>, [dostęp: 13.10.2023].

Wykres 3 przedstawia kształtowanie się współczynnika aktywności zawodowej³ osób w wieku powyżej 50 lat, jak również liczby aktywnych zawodowo i biernych zawodowo osób 50+ w poszczególnych kwartałach w latach 2015–2021. Współczynnik aktywności zawodowej silwersów kształtuje się na poziomie 33–36%, przy czym w 2021 r. osiągnął maksymalny poziom – liczba aktywnych zawodowo nieznacznie wzrosła, a biernych zawodowo lekko spadła. Należy również stwierdzić, że w analizowanym okresie liczba aktywnych i biernych zawodowo jest w miarę stabilna. Wskaźnik aktywności zawodowej spada z wiekiem.

³ Według statystyki GUS wskaźnik aktywności zawodowej liczony jest jako iloraz aktywnych zawodowo do sumy aktywnych i biernych zawodowo. Należy przy tym zaznaczyć, że pod pojęciem aktywnych zawodowo należy rozumieć osoby pracujące i bezrobotne.



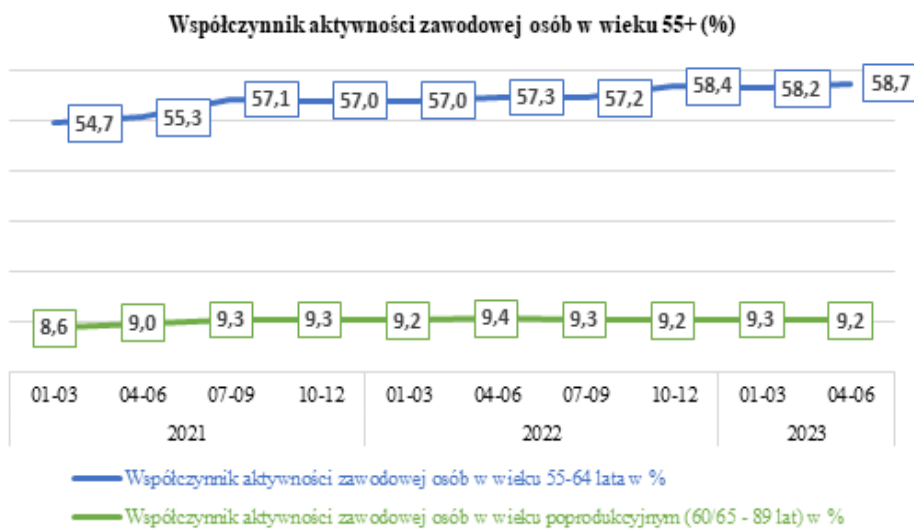
Wykres 3. Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku powyżej 50 lat oraz liczby aktywnych zawodowo i biernych zawodowo osób 50+ w poszczególnych kwartałach w latach 2015–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS <https://stat.gov.pl/>, dostęp: [13.10.2023].

Wykres 4 przedstawia wartości współczynnika aktywności zawodowej dla dwóch podstawowych przedziałów wiekowych pokolenia silwersów – w wieku produkcyjnym (55–64 lata) i po przekroczeniu wieku emerytalnego (60–89 lat dla kobiet oraz 65–89 lat dla mężczyzn), co związane jest głównie z ustawowym wiekiem przejścia na emeryturę. Znaczny spadek aktywności zawodowej osób w wieku poprodukcyjnym spowodowany jest, poza przejściem na emeryturę, chorobami oraz niepełnosprawnością, która jest częściej spotykana w podeszłym wieku. Aktywnym zawodowo jest niemal co dziesiąta osoba w wieku emerytalnym.

Wyniki badania przeprowadzonego w ramach 7. Rundy Badania Zdrowia, Starzenia się Populacji i Procesów Emerytalnych „SHARE: 50+ w Europie”⁴ wskazują, że występowanie długotrwałych problemów zdrowotnych lub niepełnosprawność w starszym wieku oznacza niską szansę na powrót na

⁴ I. Kotowska, A. Chłoń-Domińczak, D. Holzer-Żelaźewska (red. mer.), *Pokolenia 50+ w Polsce i w Europie: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie*, Raport podsumowujący wyniki badań 7. Rundy badania „SHARE: 50+ w Europie” (badania objęły 12 krajów UE), Warszawa 2019, str. 27.



Wykres 4. Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku powyżej 55 lat w poszczególnych kwartałach w latach 2015–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS <https://stat.gov.pl/>, [dostęp: 13.10.2023].

rynek pracy. Cechą pozytywnie wyróżniającą Polskę jest fakt, że co piąta z osób deklarujących bierność zawodową z powodu obowiązków domowych wraca do zatrudnienia – jest to dwukrotnie wyższy odsetek w porównaniu do pozostałych krajów UE, co oznacza, że aktywizacja pokolenia 50+ może być skuteczna nie tylko dla osób bezrobotnych, ale i niektórych biernych zawodowo. Z badań wynika, że działania zmierzające do poprawy warunków pracy, szczególnie poprzez ograniczenie pracy w bolesnej pozycji czy narażenia na wysokie temperatury, a także działania zmierzające do ograniczenia obciążenia fizycznego wykonywaną pracą wśród osób w wieku 50+ mogą sprzyjać ograniczaniu chęci do przechodzenia na emeryturę tak szybko, jak to możliwe.

Zarządzanie wiekiem – dobre praktyki

Zmieniająca się struktura wieku społeczeństwa powinna skłonić pracodawców do poszukiwania rozwiązań, które wpłyną na poprawę warunków pracy silwersów, co przełoży się z jednej strony na zwiększenie ich zaangażowania

i aktywności, natomiast z drugiej strony zostaną wykorzystane w przedsiębiorstwie cechy tej grupy, takie jak doświadczenie, lojalność czy znajomość otoczenia. Zwracano uwagę na to, żeby w ramach dyskusji na temat integracji w miejscu pracy nie koncentrować się wyłącznie na kwestiach dotyczących rasy i płci, ale podejmować dyskusje odnośnie dyskryminacji ze względu na wiek⁵. W UE w 2000 r. podjęto dyrektywę 2000/78/WE *Employment Framework Directive* w sprawie równości, w której zabrania się dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność, orientację seksualną, religię czy właśnie wiek w zakładach pracy.

Wydaje się, że jednym z rozwiązań w tym zakresie są narzędzia zarządzania wiekiem (*age management*), koncepcji rozwijanej pod koniec lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia. Jedna z definicji tego pojęcia mówi, że „zarządzanie wiekiem polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji”⁶. Z przytoczonej definicji wynika, że zarządzanie wiekiem:

- zakłada dostosowanie działań do specyficznych możliwości lub potrzeb pracowników, które wiążą się z ich wiekiem, na przykład z doświadczeniem zawodowym rosnącym wraz z wiekiem, czy z pogarszającym się stanem zdrowia;
- obejmuje wszystkich pracowników, a więc zarówno starszych, jak i młodych;
- powinno doprowadzić do stworzenia warunków do wydajnej pracy dla pracowników w każdym wieku.

Inna koncepcja zarządzania wiekiem skupia się na grupie pracowników starszych i zakłada, że zarządzanie wiekiem koncentruje się na działaniach prewencyjnych, zapobiegających eliminacji z zatrudnienia starszych pracowników oraz budowaniu kultury organizacyjnej, w której swobodnie i bez obaw dalej się rozwijają, a swoją wiedzę i umiejętności mogą przekazać młodszym⁷. Zastosowanie w tej koncepcji mogą mieć narzędzia mentoringu

⁵ M. Emmer, *Why Elders Still Matter: How They Can Improve Your Company*, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/03/23/why-elders-still-matter-how-they-can-improve-your-company/?sh=400e3fa04f1b>, [dostęp: 13.10.2023].

⁶ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Warszawa 2013, s. 6

⁷ J. Markusik, *Zarządzanie wiekiem czyli...?*, HRstandard, <https://hrstandard.pl/2015/05/25/zarządzanie-wiekiem-czyli>, [dostęp: 13.10.2023].

czy coachingu. Umożliwiają zaangażowanie pracowników 50+, mających wiedzę i doświadczenie, zdobyte w trakcie wieloletniej pracy zawodowej, które mogłyby przekazać kolejnemu pokoleniu.

Zarządzanie wiedzą jako odnoszące się do wszystkich grup pracowników, i tak będzie częściej stosowane w odniesieniu do osób starszych, bo zmiany demograficzne sprawiają, że grupa ta będzie w kolejnych latach coraz liczniejsza, więc siłą rzeczy pracodawcy będą zmuszeni do stosowania narzędzi zapewniających wysoką wydajność ich pracy. W tym kontekście kluczowe wydaje się uświadomienie wszystkim przedsiębiorstwom czy instytucjom, które korzystają z pracy najmniejszej, gwałtowności i nieuchronności zmian demograficznych oraz potrzeby dostosowania narzędzi zarządzania wiedzą do wyzwań stojących przed organizacją⁸.

Wraz z zainteresowaniem tematyką zarządzania wiekiem podjęto próby opracowania dobrych praktyk, które mogłyby być implementowane w zakładach pracy. Koncepcje dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem zostały zebrane w 1999 r.⁹, a w 2006 r. kontynuowano prace, aktualizując dobre praktyki¹⁰. Podkreślono w nich pięć kluczowych powodów, dla których organizacje wprowadzają politykę zarządzania wiekiem:

- 1) utrzymanie bazy umiejętności – organizacje muszą zadbać o to, aby ich potrzeby w zakresie umiejętności były zaspokajane w sposób jak najbardziej precyzyjny. Cel ten można osiągnąć poprzez zatrudnienie nowych pracowników, jednak preferuje się inwestowanie w umiejętności i kwalifikacje obecnych starszych pracowników. Wiele organizacji zdało sobie sprawę, że umiejętności zawodowe i społeczne zdobyte przez starszych pracowników w trakcie kariery zawodowej stanowią ich szczególny atut;
- 2) zalety konieczności zmian – zarządzanie wiekiem może wynikać z potrzeby zaangażowania starszych pracowników w restrukturyzację lub rozwój organizacyjny. Potrzeba ta może wynikać z braku młodszych pracowników posiadających niezbędne umiejętności lub innych aktów normatywnych. Starsi pracownicy mogą być najlepiej przygotowani do reagowania na potrzeby i oczekiwania konsumentów sektorów, w których baza klientów się starzeje lub które dostarczają produkty, lub usługi dostosowane do wieku;
- 3) zmniejszenie kosztów pracy związanych z wiekiem – w wielu przypadkach zarządzanie wiekiem jest wdrażane w celu ograniczenia

⁸ J. Litwiński, op. cit., s. 6

⁹ A. Walker, *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*, Dublin 1999.

¹⁰ G. Naegel, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, Dublin 2006.

dotychczasowych wydatków lub kosztów pracy. Takie dodatkowe koszty mogą wynikać z wyższych wskaźników zachorowalności. Jedną z reakcji na taką sytuację może być zwolnienie lub przedwczesne przejście na emeryturę starszych pracowników. Jednak ukierunkowane środki mające na celu promowanie zdrowia, umiejętności lub motywacji starszych pracowników mogą ostatecznie okazać się bardziej ekonomiczne;

- 4) reagowanie na zmiany warunków zewnętrznych rynku pracy – w wielu przypadkach potrzeba organizacyjnego zarządzania wiekiem wynika ze zmian warunków na zewnętrznym rynku pracy starszych pracowników. Może to przybrać formę zmian legislacyjnych lub regulacyjnych – przepisów emerytalnych, programów uświadamiających i promujących zatrudnienie starszych pracowników. Doświadczenie pokazuje jednak, że kampanie uświadamiające na temat wieku same w sobie nie przyniosą wiele korzyści, jeśli nie będą powiązane z konkretnymi zachętami dla przedsiębiorstw, takimi jak korzyści ekonomiczne lub konieczność dostosowania się do przepisów zewnętrznych;
- 5) rozwiązywanie problemów związanych z wąskimi gardłami na rynku pracy – dobra praktyka zarządzania wiekiem może skutecznie przyczynić się do wyeliminowania wąskich gardeł na regionalnych lub lokalnych rynkach pracy dla wykwalifikowanego personelu. Tam, gdzie prognozy wskazują, że zmiany demograficzne doprowadzą w przyszłości do niedoboru siły roboczej lub umiejętności, organizacje powinny aktywnie inwestować w szanse na zatrudnienie swoich starszych pracowników, posiadających te kompetencje.

Wyniki badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w polskich organizacjach¹¹ jasno wskazują, że pracodawcy decydują się na wdrożenie zarządzania wiekiem tylko, jeśli mają ku temu istotny powód, tzn. jeśli organizacja jest świadoma, że istnieje problem związany z wiekiem pracowników, który ma lub w przyszłości będzie miał duży wpływ na wydajność pracy, np. kiedy firmie grożą znaczne odejścia na emeryturę, a dopływ nowych, kompetentnych kadr jest utrudniony.

Inne badanie¹² wskazuje na to, że blisko jedna trzecia polskich firm nie ma elementów przeciwdziałających dyskryminacji silwersów, ani nie planuje

¹¹ J. Litwiński, op. cit., s. 76.

¹² *Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy*, Raport opracowany przez BIGRAM I ESSILOR POLONIA, Warszawa 2019, str. 14.

ich wdrożyć, a jedynie 15% firm posiada systemy motywacyjne dostosowane do potrzeb osób w różnym wieku.

Badane przedsiębiorstwa wskazały również na następujące wyzwania, związane z zachodzącymi zmianami demograficznymi, mające wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi¹³:

- brak systemu przekazywania wiedzy młodym pracownikom i związane z tym zagrożenie utraty wiedzy przez organizację wraz z odchodzeniem starszych pracowników na emeryturę;
- niechęć starszych pracowników do dzielenia się wiedzą z młodszymi, w szczególności nowo zatrudnionymi;
- zgłaszane przez starszych menedżerów trudności z zarządzaniem dużo młodszymi pracownikami;
- opór starszych pracowników przed zmianami w sposobie wykonywania pracy, np. przed wprowadzeniem systemu komputerowego, czy nowych technologii produkcyjnych;
- brak chęci rozwoju ze strony części starszych pracowników, nieodzownego przy zmianach technologicznych i dostosowaniach rynkowych;
- brak odpowiednio wykształconych (przygotowanych) kandydatów do pracy;
- wysoka rotacja wśród młodych pracowników.

Biorąc pod uwagę wymienione powyżej wyzwania, określono osiem obszarów, które powinny być szczególnie analizowane w procesie zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie w kontekście efektywnego zarządzania wiekiem. Przedstawiono je na Rycinie 1.

Dla każdego z powyższych wymiarów opisano główne działania ukierunkowane na wzmocnienie potencjału pracowników starszych¹⁴:

- rekrutacja do pracy – potencjalni kandydaci do pracy nie powinni być dyskryminowani ze względu na wiek;
- kształcenie, szkolenie i uczenie się przez całe życie – zapewnienie możliwości rozwoju oraz dostosowanie metod szkoleniowych do preferencji pracowników 50+;
- rozwój kariery zawodowej – umożliwienie pracownikom starszym rozwoju kariery i podnoszenia kompetencji zawodowych;
- praktyki w zakresie elastycznego czasu pracy – dostosowanie czasu pracy do preferencji pracowników 50+;

¹³ J. Litwiński, op. cit., s. 76.

¹⁴ G. Naegele, op. cit., str. 7.



Ryc 1. Wymiary zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Naegele, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, Dublin 2006, str. 7.

- ochrona i promocja zdrowia oraz ergonomia miejsc pracy – optymalizacja procesów czy organizacji pracy w celu dostosowania do potrzeb pracowników starszych;
- przekwalifikowanie się – przesunięcie między stanowiskami stosownie do stanu zdrowia i kompetencji w celu optymalizacji jakości pracy;
- polityka odejść z pracy i przejścia na emeryturę – elastyczne podejście do zwolnień czy wcześniejszych emerytur, umożliwiające np. późniejsze kontakty z zakładem i pracownikami, jak również wsparcie w poszukiwaniu nowego stanowiska w przypadku kontynuacji aktywności zawodowej;

- kompleksowe podejście – łączenie w jedną całość wyżej wymienionych wymiarów w celu zwiększenia efektywności działań.

W wymienionych powyżej obszarach zaproponowane działania zmierzają do optymalizacji jakości pracy silwersów, biorąc pod uwagę korzyści wynikające zarówno dla zakładów pracy, jak i samych zainteresowanych. Literatura opisuje przypadki implementacji narzędzi zarządzania wiekiem w organizacjach UE, jak również w polskich firmach.

W ramach badania BIGRAM I ESSILOR POLONIA¹⁵ zadano pytanie pracownikom 50+, czy spotkał/ła się Pan/i z dyskryminacją podczas rekrutacji ze względu na wiek – 56% respondentów odpowiedziało na nie twierdząco. Z badania tego wynika także, że najważniejsze narzędzia motywacyjne według silwersów to¹⁶:

- wynagrodzenia (95% odpowiedzi);
- home office (56%);
- bonusy i system premiowy (51%),
- natomiast wśród czynników najbardziej demotywujących respondenci wymienili:
- złą atmosferę w pracy (77%);
- zbyt niskie wynagrodzenie (59%);
- dyskryminację ze względu na wiek (41%).

Powyższe wyniki badań potwierdzają konieczność podejmowania działań przeciwdziałających dyskryminacji silwersów w zakładach pracy poprzez właściwe zastosowanie narzędzi zarządzania wiekiem.

Silwersi w praktyce – wyniki badań

Zgodnie ze Sprawozdaniem Zarządu z działalności KGHM i Grupy Kapitałowej za 2022 r. w Grupie Kapitałowej w wieku 50+ zatrudnionych było 7 507 osób, o 2% mniej niż w roku 2021. Tabela 1 przedstawia strukturę zatrudnienia wg wieku oraz liczby nowo zatrudnionych i odejść pracowników w latach 2021–2022.

¹⁵ *Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy*, Raport opracowany przez BIGRAM I ESSILOR POLONIA, Warszawa 2019, str. 14.

¹⁶ *Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy*, Raport opracowany przez BIGRAM I ESSILOR POLONIA, Warszawa 2019, str. 21–22.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia w Grupie Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. w latach 2021–2022 wg wieku oraz liczby nowo zatrudnionych i odejść pracowników

rok	wiek	liczba pracowników GK (osoby)	struktura	nowe zatrudnienia	% nowo zatrudnionych	liczba odejść pracowników	% odejść pracowników
2022	<30	4 404	13%	1 220	27,7%	502	11,4%
	30-50	21 849	65%	1 881	8,6%	1 366	6,3%
	50+	7 507	22%	381	5,1%	1 078	14,4%
2021	<30	4 594	14%	1 282	27,9%	551	12,0%
	30-50	21 725	64%	1 806	8,3%	1 425	6,6%
	50+	7 646	23%	449	5,9%	1 184	15,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdania Zarządu z działalności KGHM i Grupy Kapitałowej za 2022 rok*, KGHM Polska Miedź, <https://kgbm.com/pl/inwestorzy/centrum-wynikow/raporty-finansowe>, [dostęp: 13.10.2023], str. 169.

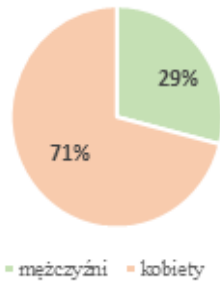
W Grupie Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. silwersi stanowią 22–23% zatrudnionych ogółem. Jeśli chodzi o nowe zatrudnienia, to jest to najmniejsza grupa pracowników (11–13% w stosunku do wszystkich nowozatrudnionych). W przypadku odejść grupa ta stanowi 37% wszystkich pracowników, którzy przestali pracować w podmiotach Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. Ze względu na charakter podmiotów Grupy – głównie przedsiębiorstwa produkcyjne i wydobywcze – preferuje się zatrudnienie młodszych pracowników do wykonywania prac ciężkich, w trudnych warunkach.

W okresie lipca-września 2023 r. poddano badaniu ankietowemu 74 osoby w wieku powyżej 50 lat, zatrudnione w podmiotach Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. Badania ankietowe przeprowadzono poprzez przekazanie ankiety pracownikom w wieku 50+, zatrudnionym w 12 podmiotach Grupy. Badana grupa respondentów stanowi około 1% całej populacji – zatrudnionych 50+ w Grupie Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. Charakterystykę respondentów przedstawiają Ryciny 2–4.

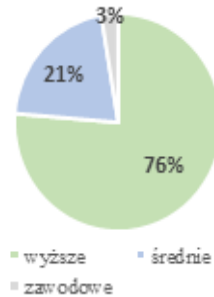
Wśród respondentów większość kobiet posiada wyższe wykształcenie (95%) i pracuje na stanowiskach nierobotniczych (98%). Mężczyźni są bardziej zróżnicowani i reprezentują wszystkie stanowiska oraz stopnie wykształcenia.

Ankieta miała odpowiedzieć na pytania dotyczące występowania dyskryminacji z powodu wieku oraz narzędzi zarządzania wiekiem, stosowanych w zakładach pracy Zagłębia Miedziowego.

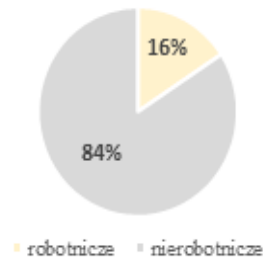
Rycina 2. Respondenci według płci



Rycina 3. Respondenci według wykształcenia



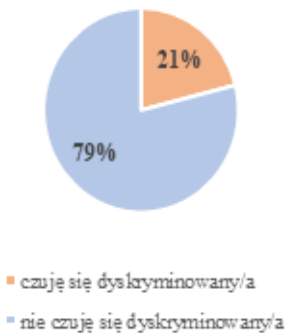
Rycina 4. Respondenci według stanowisk pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Pierwsze pytanie dotyczyło tego, czy respondent czuje się dyskryminowany w miejscu pracy z powodu wieku. Jeśli odpowiedź była pozytywna należało odpowiedzieć na pytanie otwarte – w jaki sposób się to objawia? Ryciny 5 i 6 przedstawiają uzyskane odpowiedzi.

Rycina 5. Czy czuje się Pan/Pani dyskryminowany/a ze względu na wiek w miejscu pracy?



Rycina 6. Jeśli tak, to w jaki sposób się to objawia?



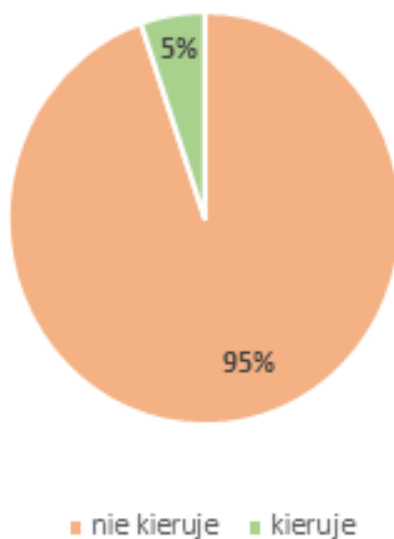
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Odnosnie pierwszego pytania 16 respondentów (7 mężczyzn i 9 kobiet) odpowiedziało pozytywnie. Najwięcej osób w pytaniu otwartym wskazało, że nie są wysyłani na szkolenia, przez co nie mogą się rozwijać. Kolejny problem związany był z nadmiarem obowiązków – respondenci tłumaczyli, że szybciej wykonują swoje obowiązki i przełożeni dokładają im zadań. Tyle samo osób

(po 3) odpowiedziało, że mniej zarabiają i słyszą od swoich współpracowników, że nie mają wystarczających kompetencji. Jedna osoba odpowiedziała, że nie ma możliwości awansu.

Warto przytoczyć, że w badaniu BIGRAM I ESSILOR POLONIA¹⁷ 36% badanych odpowiedziało, że spotkała się z dyskryminacją ze względu na wiek w swoim miejscu pracy. Badania wskazują na konieczność przeprowadzenia szkoleń, czy innej formy uświadomienia pracownikom odpowiednich zachowań i relacji w stosunku do osób pokolenia 50+.

Kolejne pytania dotyczyły tego, czy zakład kieruje do tej grupy wiekowej jakieś narzędzia zwiększające zaangażowanie; na Rycinie 7 przedstawiono odpowiedzi.



Rycina 7. Czy Pana/Pani zakład pracy kieruje jakieś specjalne propozycje dla pracowników 50+?

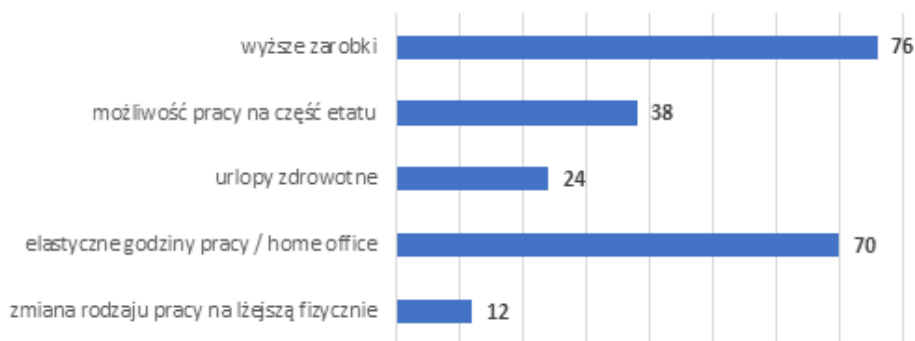
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Na postawione pytanie dotyczące propozycji dla grupy pracowników 50+ jedynie cztery osoby odpowiedziały pozytywnie – propozycja dotyczyła poprawy zdrowia osób starszych (zabiegi rehabilitacyjne). Z przekazanych przez

¹⁷ *Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy*, Raport opracowany przez BIGRAM I ESSILOR POLONIA, Warszawa 2019, str. 16.

respondentów informacji wynika, że zakłady kierują do wszystkich swoich pracowników różnorakie oferty, związane z poprawą zdrowia (np. karty Medcover, pakiety medyczne), dofinansowania do wydarzeń kulturalnych czy też możliwość home office. Nie ma jednak zróżnicowania ofert według potrzeb pracowników w różnym wieku. Służby kadrowe nie widzą też potrzeby analizy potrzeb pracowników w różnym wieku i dostosowania do nich konkretnych ofert.

Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwań silwersów w stosunku do swoich pracodawców – jaka powinna być według Pana/Pani oferta ze strony zakładu pracy kierowana do pracowników 50+? Co powinno Pana/Panią motywować do wydajniejszej pracy? Na pytanie można było udzielić 1–3 odpowiedzi (Ryc. 8).

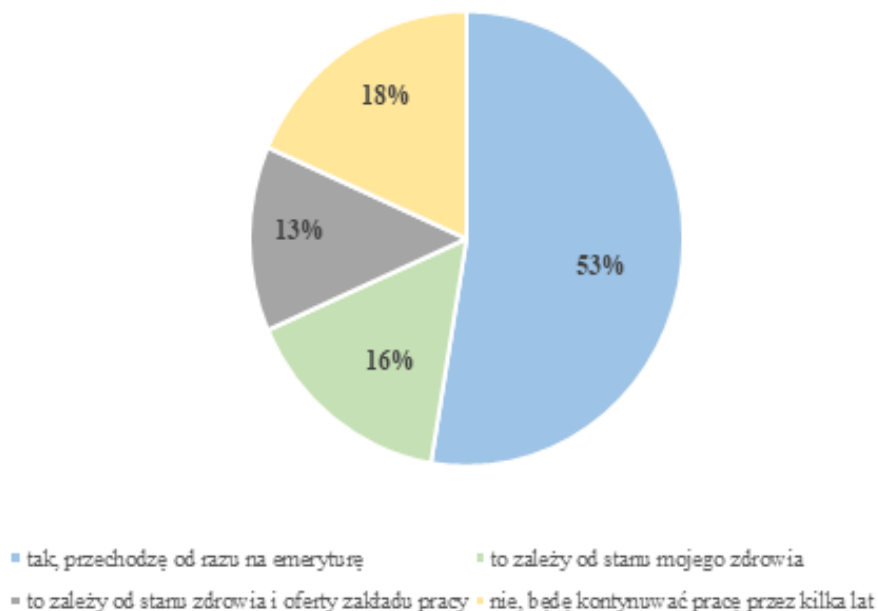


Rycina 8. Jaka powinna być według Pana/Pani oferta ze strony zakładu pracy kierowana do pracowników 50+? Co powinno Pana/Panią motywować do wydajniejszej pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Podstawowym motywatorem do wydajniejszej pracy są wyższe zarobki, które powinny zwiierać dodatek stażowy czy też inny składnik, uwzględniający długość okresu zatrudnienia – wskazali na niego wszyscy respondenci. Ponadto istotna jest możliwość wyboru elastycznych godzin pracy czy też praca w domu. Połowa respondentów jest zainteresowana pracą na niepełnym etacie. Na ostatnich pozycjach znajduje się możliwość urlopu zdrowotnego czy też pracy na lżejszym stanowisku, na które wskazały wszystkie osoby pracujące na stanowiskach robotniczych.

Ostatnie z pytań dotyczyło zamiaru przejścia na emeryturę w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego.



Rycina 9. Czy zamierza Pan/Pani przejść na emeryturę w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego?

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Ponad połowa respondentów odpowiedziała na pytanie pozytywnie. W tej grupie były wszystkie osoby pracujące na stanowiskach robotniczych (12) oraz część osób pracujących na stanowiskach nierobotniczych. Natomiast 18% ankietowanych zamierza pracować dłużej. Pozostała część uzależnia decyzję od stanu swojego zdrowia (16%) i oczekuje interesującej oferty od swojego pracodawcy (13%).

Przeprowadzone badania wskazują na to, że w przedsiębiorstwach Zagłębia Miedziowego problematyka zarządzania wiekiem nie jest analizowana i wdrażana. Co piąta osoba czuje się dyskryminowana ze względu na wiek. Być może nie jest to taka skala zjawiska, aczkolwiek wyniki badań pokazują, że ono występuje. Silwersi oczekują również zachęt ze strony zakładów pracy w celu wydłużenia okresu zatrudnienia po uzyskaniu ustawowej możliwości przejścia na emeryturę. Mogłyby to być odpowiednie wynagrodzenie, elastyczny czas pracy, czy możliwość pracy na część etatu. Działania firm, związane z promocją zdrowia z pewnością mogą przyczynić się do pozostania silwersów dłużej aktywnych zawodowo.

Podsumowanie

W ostatnich latach kraje rozwinięte stawiają czoło wyzwaniom, związanym z procesem starzenia się społeczeństwa. Przedstawione w niniejszym artykule dane statystyczne nie pozostawiają złudzeń – gospodarki i przedsiębiorstwa powinny być przygotowane na podjęcie działań, zmierzających do optymalizacji skutków tego zjawiska. Jednym z nich jest wzrost zatrudnienia pracowników z pokolenia 50+, tzw. silwersów.

Różnice w potrzebach i zachowaniach pracowników w różnym wieku spowodowały zainteresowanie problematyką związaną z zarządzaniem wiekiem. Właściwe dopasowanie oferty dla poszczególnych grup wiekowych z jednej strony pozwoli uniknąć zbędnych wydatków, a z drugiej spowoduje wyższe zaangażowanie i zadowolenie pracowników, co niewątpliwie wpłynie na ich motywację oraz wzrost wydajności pracy.

Badania wskazują, że występują przypadki dyskryminacji ze względu na wiek, a przedsiębiorstwa nie kwapią się z wdrażaniem narzędzi zarządzania wiekiem. Sytuacja taka ma wpływ na spadek zaangażowania silwersów i chęć odejścia na emeryturę.

Proces starzenia się społeczeństwa będzie się pogłębiał, stąd wyzwania będą intensywniejsze. Ignorowanie ich przyczyni się do wyższych kosztów przedsiębiorstw, związanych z poszukiwaniem nowych pracowników i ich przeszkoleniem w celu uzyskania niezbędnych kompetencji, nie wspominając o ewentualnych szkodach w samych firmach, które mogą powstać na skutek błędnych decyzji pracowników bez odpowiedniego doświadczenia. Kierownictwa zakładów pracy i służby zarządzania zasobami ludzkimi powinny pochylić się nad potrzebami silwersów i dostosować narzędzia zarządzania wiekiem w celu zwiększenia motywacji pracowników oraz zachęcenia ich do dalszej pracy. Efekty działań przyniosą obopólne, wymierne korzyści, zarówno dla pracowników, jak i ich pracodawców.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski – 4 kwartał 2022 roku*, GUS, Warszawa 2023.
- Kotowska I., Chłoń-Domińczak A., Holzer-Żelaźewska D. (red. mer.), *Pokolenia 50+ w Polsce i w Europie: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie*, Raport podsumowujący wyniki badań 7. Rundy badania „SHARE: 50+ w Europie”, Warszawa 2019.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Warszawa 2013.
- Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, Dublin 2006.
- Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy*, Raport opracowany przez BİGRAM I ESSILOR POLONIA, Warszawa 2019.
- Rocznik Demograficzny 2021*, GUS, Warszawa 2021.
- Sytuacja demograficzna Polski do 2021*, GUS, Warszawa 2022.
- Walker A., *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*, Dublin 1999.

Źródła internetowe

- Emmer M., *Why Elders Still Matter: How They Can Improve Your Company*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/03/23/why-elders-still-matter-how-they-can-improve-your-company/?sh=400e3fa04f1b>, [dostęp: 13.10.2023].
- Glossary: Employment rate*, Eurostat Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Employment_rate, [dostęp: 13.10.2023].
- Markusik J., *Zarządzanie wiekiem czyli...?*, HRstandard, <https://hrstandard.pl/2015/05/25/zarządzanie-wiekiem-czyli>, [dostęp: 13.10.2023].
- Sprawozdania Zarządu z działalności KGHM i Grupy Kapitałowej za 2022 rok*, KGHM Polska Miedź, <https://kg hm.com/pl/inwestorzy/centrum-wynikow/raporty-finansowe>, [dostęp: 13.10.2023].
- Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/>, [dostęp: 13.10.2023]

Wykaz aktów prawnych

Dyrektywa Rady (UE) 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy.

Biogram

Jolanta Dmowska – doktor nauk ekonomicznych; specjalista z dziedziny organizacji i zarządzania; od 2004 roku wykładowca Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach. Działalność naukową łączy z pracą w przemyśle w firmach polskich i zagranicznych. Autorka artykułów o tematyce związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstw i grup kapitałowych, w tym w szczególności problematyką i obszarami funkcjonowania nadzoru właścicielskiego, ale też wybranymi aspektami zarządzania projektami i inwestycjami zagranicznymi.

Arleta Chorąży

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

ORCID: 0009-0003-0273-8172

Niezagospodarowany potencjał – jak wykorzystać talenty osób neuro różnorodnych

Abstrakt

Neuro różnorodność to naturalne zjawisko zróżnicowania ludzkich mózgow, które powoduje odmienne postrzeganie świata i odbieranie bodźców. Zmiany w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej – zwłaszcza zmiany technologiczne i na rynku pracy – powodują, że firmy zaczynają sięgać do osób neuro różnorodnych, aby wykorzystać ich unikalne talenty. Opracowanie w sposób syntetyczny ukazuje definicję neuro różnorodności oraz w jaki sposób budować włączającą kulturę organizacyjną.

Słowa kluczowe: neuro różnorodność, zarządzanie, przywództwo, inkluzywność, spektrum autyzmu, ADHD, kultura organizacyjna, zarządzanie talentami

Untapped potentials – how to use the talents of neurodivergent people

Abstract

Neurodiversity is a natural phenomenon of differentiation of human brains, which causes different perception of the world and sensory processing. Changes in today's business reality – especially changes in technology and the labor market – mean that companies are starting to reach out to neurodivergent people to take advantage of their unique talents. The work synthesizes the definition of neurodiversity and how to build an inclusive organizational culture.

Keywords: neurodiversity, management, leadership, inclusion, autism spectrum disorders, ASD, ADHD, organizational culture, talent management

Dlaczego neuro różnorodność?

Już teraz eksperci szacują, że brak wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy będzie jednym z czynników ograniczających wzrost PKB. Jak podaje Biuro Inwestycji i Cykli Ekonomicznych problem ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników może się nasilać na wiosnę 2024 r.¹ Z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wynika, że stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce w sierpniu 2023 r. wyniosła 5,0%. W porównaniu z lipcem 2023 r. nie zmieniła się, a w porównaniu z sierpniem 2022 r. była niższa o 0,2 p². Zgodnie z wyliczeniami Labour Force Survey w tym czasie stopa bezrobocia w Polsce wyniosła 2,7% (bz. m/m; -0,1 p.p. r/r). Lepszy wynik osiągnęły tylko Malta (2,5%) oraz Czechy (2,7%). Patrząc na dane z rynku pracy w zestawianiu z danymi demograficznymi można śmiało założyć, że problemy z dostępem do wykwalifikowanych pracowników w przyszłości będą się tylko narastać.

Z drugiej strony – według szacunków specjalistów 15–20% populacji jest neuro różnorodna. Już teraz organizacje zaczynają dostrzegać talenty osób neuronietypowych i podejmują działania zmierzające do aktywizacji zawodowej tej grupy. Zadanie nie jest łatwe – z jednej strony oznacza to zmianę dotychczasowych sposobów działania firm oraz zarządzania zespołami, z drugiej – konieczność mierzenia się z krzywdzącymi stereotypami na temat osób neuro różnorodnych i edukacją pracowników.

Dodatkowo – w świecie BANI³, czyli świecie, który jest kruchy (*Brittle*), niespokojny (*Anxious*), nieliniowy (*Non-linear*), niezrozumiały (*Incomprehensible*), unikalne umiejętności osób neuro różnorodnych mogą stanowić znaczący wkład w budowanie przewag konkurencyjnych firm. Już teraz badania pokazują, że neuro różnicowane zespoły potrafią zwiększyć efektywność i produktywność firmy. Na przykład zespoły testerów oprogramowania są o 30% bardziej efektywne niż te „standardowe”⁴, a przykładów danych jest

¹ www.forsal.pl.

² Raport „Rynek pracy, edukacja. Kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań”, Rada Programowa ds. Kompetencji, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy_lipiec-2023.pdf [dostęp: 12.08.2023]

³ To podejście zostało opisane przez Jamaisa Cascio w 2020 r., https://growthadvisors.pl/zarzadzanie/bani-nowy-akronim-naszego-swiata-oparty-na-swiadomosci/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA_OetBhAtEiwAPTeQZ_iRj43kACIFZYFHGqxDyKgho9FrgKoilyliu0qLcHFeinmM-NG6gmBoCl2AQAvD_BwE [dostęp: 09.09.2023]

⁴ Neurodiversity in the workplace | Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html>, [10.05.2023].

coraz więcej. W Polsce eksperci szacują, że aktywizacja osób ze spektrum autyzmu spowodowałoby zwiększenie PKB o 1,2%⁵.

Pojęcie neuro różnorodności

Neuro różnorodność to zagadnienie, które można rozumieć na kilka sposobów:

- różnorodność neuronów – odnosiłoby się to do różnorodności rodzajów i funkcji neuronów w mózgu. Mózg składa się z różnych rodzajów komórek nerwowych, które pełnią różne funkcje, od przetwarzania bodźców sensorycznych po sterowanie ruchami ciała. Neuro różnorodność mogłaby zatem odnosić się do bogactwa różnych rodzajów komórek nerwowych i ich zróżnicowanych funkcji;
- różnorodność w strukturze mózgu – odnosząc to do zróżnicowania strukturalnego mózgu między różnymi osobami. Każdy mózg jest nieco inny pod względem struktury, a różnice te mogą wpływać na indywidualne cechy, zdolności i preferencje;
- różnorodność w reakcjach mózgu – w kontekście reakcji mózgu na bodźce, neuro różnorodność oznacza, że różne jednostki reagują różnie na te same bodźce ze względu na indywidualne różnice neurologiczne.

Przedmiotem opracowania jest postrzeganie neuro różnorodności w dwóch ostatnich ujęciach. Będziemy się odwoływać do neuro różnorodności zdefiniowanej przez australijską socjolożkę – Judy Singer. Wskazywała ona, że jesteśmy zróżnicowani pod względem budowy neurologicznej naszych mózgów. Inaczej mówiąc, naturalna jest różnorodność ludzkich umysłów – tego jak czujemy, myślimy czy doświadczamy zapachów. W tym rozumieniu definiowanie neuro różnorodności jest próbą wyjścia poza medyczne analizowanie konsekwencji funkcjonowania ludzkiego mózgu oraz sposobu jego funkcjonowania jako zaburzenie, brak normy, dewiacji czy choroby. Analizując różny sposób funkcjonowania człowieka – w oderwaniu od oceny – sprzyja tworzeniu włączającego społeczeństwa (firm, organizacji czy grup), które koncentruje się na potencjałach wszystkich ludzi z poszanowaniem ich unikalnych potrzeb.

⁵ K. Kutwa, *Droga do otwarcia rynku pracy w Polsce dla osób autystycznych*, Warszawa 2022. <https://jim.org/wp-content/uploads/2022/03/Droga-do-otwarcia-ryнку-pracy-w-Polsce-dla-osob-autystycznych.pdf>, [dostęp: 12.10.2023]

Dla zrozumienia różnic w działaniu ludzkiego mózgu nie możemy jednak uciec od klasyfikacji medycznej. Podejście medyczne daje nam możliwość łatwiejszego zrozumienia różnic w funkcjonowaniu mózgu i zbuduje aparat pojęciowy, który pozwoli te różnice dostrzec i zrozumieć. Na tym etapie koniecznym jest rozróżnienie dwóch pojęć „choroba” i „zaburzenie”. Często są one używane zamiennie, ale w pewnych kontekstach mogą mieć nieco różne znaczenia. Ogólne różnice między tymi terminami to:

- choroba to ogólny termin odnoszący się do nieprawidłowego stanu zdrowia organizmu. Może być spowodowana różnymi czynnikami, takimi jak infekcje, urazy, czynniki genetyczne, zaburzenia immunologiczne itp. Choroby mogą wpływać na różne systemy ciała i mogą mieć konkretne objawy oraz przyczyny;
- zaburzenie to termin używany głównie w kontekście zaburzeń psychicznych. Oznacza odchylenie od powszechnie przyjętej normy w funkcjonowaniu umysłowym, emocjonalnym lub behawioralnym. Zaburzenia mogą obejmować różne kategorie, takie jak zaburzenia nastroju, zaburzenia lękowe, zaburzenia psychiczne, zaburzenia odżywiania itp.

Neuroróżnorodność klasyfikujemy ze względu na dwa kryteria. Pierwsze z nich to kryterium rozwojowe i odmienne kształtowanie mózgu od wczesnych etapów życia, np. dysleksja, zaburzenia ze spektrum autyzmu lub ADHD. Drugie kryterium dotyczy kwestii neurobiologicznych, czyli związane jest z nietypową budową mózgu lub nietypowym jego funkcjonowaniem, np. zaburzenia lękowe, depresja czy mechaniczne urazy mózgu. Poniżej omówione zostały zaburzenia wynikające z pierwszego kryteriów definiowania neuroróżnorodność:

- **Spektrum autyzmu** – to termin używany do opisanego różnorodności objawów i poziomu funkcjonowania związanych z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (*Autism Spectrum Disorders*; ASD). Zaburzenia te są zazwyczaj nazywane spektrum ze względu na szeroką gamę objawów i indywidualnych różnic w funkcjonowaniu osób z ASD.

Osoby z autyzmem mogą wykazywać różnorodne cechy, takie jak trudności w komunikacji społecznej, ograniczone zainteresowania i powtarzające się zachowania. Ważne jest zaznaczenie, że spektrum autyzmu obejmuje osoby o różnym stopniu potrzeb wsparcia i różnych zdolnościach. Niektóre osoby z autyzmem mogą mieć znaczne trudności w komunikacji oraz codziennym funkcjonowaniu, podczas gdy inne mogą osiągać wysokie poziomy niektórych umiejętności, takich jak matematyka czy zdolności artystyczne.

Spektrum autyzmu obejmuje różne jednostki diagnostyczne, takie jak autyzm dziecięcy, zespół Aspergera, zaburzenia rozwoju nieokreślonego spektrum autyzmu itp. W 2013 r., według Kryteriów Diagnostycznych i Statystycznych Zaburzeń Psychiczych DSM-5, te różne jednostki zostały połączone w jedno szerokie spektrum autyzmu.

- **Dysleksja** – to trwałe trudności w nauce czytania, zrozumienia tekstu pisanego oraz/lub trudności w ortografii, pomimo przeciętnego lub nawet wyższego niż przeciętnie poziomu inteligencji i tradycyjnego nauczania. Jest to specyficzne trudności w przyswajaniu umiejętności czytania, pomimo normalnych zdolności intelektualnych i dostatecznych szans edukacyjnych.

Osoby z dysleksją mogą mieć problemy z dekodowaniem słów, zrozumieniem tekstu czytanego oraz prawidłowym zapisywaniem słów. Dysleksja jest zaburzeniem neurobiologicznym, a jej przyczyny zazwyczaj związane są z genetyką i różnicami w funkcjonowaniu mózgu. Objawy dysleksji mogą różnić się w zależności od wieku oraz indywidualnych cech danej osoby, ale często obejmują:

- a) trudności w dekodowaniu słów – osoba z dysleksją może mieć trudności w rozpoznawaniu i zrozumieniu słów;
 - b) trudności z ortografią – zapisywanie słów może sprawiać trudności, a osoba z dysleksją może popełniać błędy ortograficzne;
 - c) powolne czytanie – czytanie może być wolne i wymagać dużego wysiłku;
 - d) trudności w zrozumieniu tekstu – nawet jeśli osoba jest w stanie odczytać słowa, zrozumienie tekstu może być utrudnione;
 - e) trudności z pamięcią krótkotrwałą – osoby z dysleksją mogą mieć trudności z pamięcią krótkotrwałą, co może wpływać na zapamiętywanie i przetwarzanie informacji;
 - f) ważne jest zauważenie, że dysleksja nie wynika z braku inteligencji – w rzeczywistości, osoby z dysleksją mogą mieć wyjątkowe zdolności w innych obszarach, takich jak kreatywność czy myślenie przestrzenne.
- **Dyspraksja**, znana również jako zaburzenie koordynacji ruchowej (*Developmental Coordination Disorder; DCD*) – to trwałe i istotne zaburzenie rozwoju umiejętności motorycznych, które utrudnia codzienne czynności związane z koordynacją ruchową. Osoby z dyspraksją mogą mieć trudności w planowaniu i organizowaniu ruchów, co wpływa na ich zdolność do wykonywania działań takich jak pisanie, ubieranie się, jedzenie sztuczkami, czy też ogólnie kontrola ruchów ciała.

Objawy dyspraksji mogą różnić się w zależności od stopnia nasilenia i indywidualnych cech danej osoby, ale mogą obejmować:

- a) trudności z precyzją ruchów – osoby z dyspraksją mogą mieć trudności w utrzymaniu precyzji ruchów, co może wpływać na umiejętność pisania czy rysowania;
- b) problemy z równowagą i koordynacją – zaburzenie to może objawiać się trudnościami z utrzymaniem równowagi, a także z ogólną koordynacją ruchową.
- c) problemy z motoryką dużą i małą – mogą występować trudności zarówno z ruchami dużymi (np. chodzenie, bieganie), jak i z ruchami małymi (np. manipulacja przedmiotami);
- d) trudności z planowaniem sekwencji ruchów – osoby z dyspraksją mogą mieć problem z planowaniem i organizacją sekwencji ruchów, co wpływa na wykonywanie złożonych zadań.

Dyspraksja jest trwałym warunkiem, ale z odpowiednim wsparciem, terapią fizyczną i edukacyjną, osoby z dyspraksją mogą nauczyć się skutecznych strategii, aby lepiej radzić sobie z codziennymi wyzwaniami związanymi z koordynacją ruchową. Ważne jest wczesne rozpoznanie i interwencja, aby zapewnić dostosowane wsparcie w procesie rozwoju.

- **Zespół Tourette** (*Tourette syndrome*; TS) – to neurologiczne zaburzenie charakteryzujące się występowaniem tzw. tików, czyli nagłych, gwałtownych ruchów lub dźwięków, które są trudne do kontrolowania. Zespół Tourette jest jednym z najbardziej rozpoznawalnych zaburzeń neurobiologicznych związanych z tikami. Główne cechy Zespołu Tourette to:
 - a) tiki ruchowe – są to niespodziewane, szybkie i powtarzające się ruchy, takie jak mruganie oczami, potrząsanie głową, skomplikowane ruchy ciała itp.;
 - b) tiki dźwiękowe – obejmują nagłe dźwięki, takie jak kaszel, chrząkanie, głośne wymawianie słów czy powtarzanie dźwięków;
 - c) tiki werbalne – niektóre osoby z Zespołem Tourette doświadczają tzw. tików werbalnych, które obejmują powtarzanie słów lub fraz.

Zespół Tourette zazwyczaj zaczyna się w dzieciństwie, zwykle między 5. a 10. rokiem życia. Chociaż tiki mogą się nasilać w okresie dojrzewania, u niektórych osób zespół może zmniejszać się w intensywności wraz z wiekiem. Przyczyny Zespołu Tourette nie są w pełni zrozumiane, ale uważa się, że mają podłoże genetyczne i wynikają z interakcji genów z czynnikami środowiskowymi.

Ważne jest podkreślenie, że większość osób z Zespołem Touretta ma jedynie łagodne tiki i może funkcjonować w społeczeństwie bez większych przeszkód.

- **ADHD** to skrót od *Attention Deficit Hyperactivity Disorder*, co w języku polskim można przetłumaczyć jako Zaburzenie Deficytu Uwagi z Hiperaktywnością – jest neurobiologicznym zaburzeniem rozwoju, które wpływa na zdolność dziecka lub osoby dorosłej do kontrolowania uwagi, impulsywności oraz aktywności motorycznej.

Osoby z ADHD mogą wykazywać różne objawy, które można podzielić na trzy główne kategorie:

- a) nadmierne rozproszenie uwagi (deficyt uwagi) – osoby z ADHD mogą mieć trudności w utrzymaniu skupienia na jednym zadaniu, często z łatwością przerywają i tracą zainteresowanie;
- b) hiperaktywność – obejmuje nadmierzoną aktywność motoryczną, trudności z uspokojeniem się, a także niemożność siedzenia w miejscu przez dłuższy czas;
- c) impulsywność – osoby z ADHD mogą podejmować decyzje bez dostatecznego zastanowienia, wykazywać trudności w oczekiwaniu na swoją kolej, a także podejmować ryzykowne działania.

Ważne jest zrozumienie, że ADHD występuje w różnych formach, a objawy mogą się różnić w zależności od osoby. Dodatkowo, ADHD występuje zarówno u dzieci, jak i dorosłych.

- **Osoby wysoko wrażliwe** – termin „wysoko wrażliwy” został wprowadzony przez psycholożkę Elaine Aron w kontekście cech osobowości, a nie diagnozy medycznej.

Osoby wysoko wrażliwe (*Highly Sensitive Persons*; HSP) to grupa jednostek, które charakteryzują się wyjątkową wrażliwością na bodźce zewnętrzne oraz głębszym przetwarzaniem informacji sensorycznych. Oto kilka cech charakteryzujących osoby wysoko wrażliwe:

- a) intensywność wrażeń – osoby wysoko wrażliwe odczuwają bodźce z otoczenia intensywniej niż osoby mniej wrażliwe. Mogą być bardziej podatne na bodźce wzrokowe, dźwiękowe, węchowe i inne sensoryczne;
- b) głęboka analiza – HSP są skłonne do głębokiego przetwarzania informacji. Mają tendencję do refleksji i analizy, co sprawia, że są bardziej skoncentrowane na subtelnościach i szczegółach;
- c) wrażliwość emocjonalna – osoby wysoko wrażliwe są często bardziej wrażliwe emocjonalnie. Ich reakcje emocjonalne mogą być silniejsze, zarówno jeśli chodzi o pozytywne, jak i negatywne doświadczenia;

- d) wrażliwość na bodźce społeczne – HSP mogą być bardziej wrażliwe na bodźce społeczne, takie jak nastroje innych ludzi czy subtelne zmiany w otoczeniu społecznym;
- e) potrzeba czasu dla siebie – z powodu intensywności wrażeń i głębokiej analizy, osoby wysoko wrażliwe mogą potrzebować więcej czasu na regenerację i odpoczynek. Czasami unikają sytuacji, które mogą być zbyt przytłaczające.

Warto zauważyć, że bycie osobą wysoko wrażliwą nie jest uznawane za jedną z cech osobowości. Dla niektórych osób może to być wyjątkowy sposób przetwarzania świata, który ma zarówno swoje zalety, jak i wyzwania. Osoby wysoko wrażliwe często są bardziej świadome szczegółów, kreatywne i empatyczne. Jednak jednocześnie mogą doświadczać większego stresu w sytuacjach przytłaczających. Ważne jest zrozumienie i akceptacja tej cechy, zarówno dla samych zainteresowanych, jak i dla otoczenia.

Neuroróżnorodni, a rynek pracy

Obecnie mało jest danych na temat aktywności osób neuroróżnorodnych na rynku pracy, pojawiają się jednak raporty, które starają się przeanalizować kwestie aktywności zawodowej tej grupy. Szacuje się, że 1 na 7 osób jest neuroróżnorodna, a jednocześnie 15–20% tej populacji na świecie jest aktywna zawodowo⁶. W Polsce szacuje się, że 2% osób autystycznych wykonuje pracę zawodową, a w Unii Europejskiej 10%⁷.

Do niedawna na rynku pracy osoby neuroróżnorodne były postrzegane przez pryzmat ich ograniczeń. Pierwsze skojarzenia na temat osób ze spektrum autyzmu lub zespołem Touretta to niesamodzielność, konieczność opieki i wykluczenie z „normalnego” życia społecznego, a już na pewno z życia zawodowego. Ostatnio – wraz ze wzrostem świadomości na temat tego zagadnienia – zmienia się również postrzeganie „normalsów” na temat aktywizacji osób neuroróżnorodnych. Aż 62% badanych Polaków sądzi, że

⁶ N. Doyle, *Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults*, „British Medical Bulletin” 2020, t. 135, nr 1, s. 108–125; *Data & Statistics on Autism Spectrum Disorder*, Centers for Disease Control and Prevention, <https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/data.html>, [dostęp: 02.11.2023]; *Data and Statistics About ADHD*, Centers for Disease Control and Prevention, <https://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/data.html>, [dostęp: 02.11.2023].

⁷ K. Kutwa, op. cit.

osoby autystyczne są w stanie pracować zawodowo, a 63% respondentów będąc pracodawcą zatrudniliby AS-ów (AS – zwyczajowo osoba ze spektrum autyzmu)⁸. Pojawiają się również pierwsze programy włączające osoby neuroatypowe do firm – 38% respondentów badania przeprowadzonego przez firmę SKANSKA przyznało, że pojawiają się w ich firmach działania związane z neuro różnorodnością, a 95% pytanych widzi możliwość wprowadzania zmian w swoich organizacjach⁹. Dlatego też, aby włączyć osoby neuro różnorodne i wykorzystać ich talenty w pracy istotnym jest skupienie nie na deficytach, ale przede wszystkim na potencjałach i unikalnych cechach tych osób. Unikalne cechy umysłów osób neuroatypowych powoduje, że w pewnych aspektach działalności biznesowej sprawdzają się doskonale. Dane pokazują, że osoby neuro różnorodne są nad reprezentowane w zawodach z obszaru STEM^{10,11}, a coraz więcej organizacji (np. SAP, Microsoft) korzysta z talentów osób neuroatypowych do budowania przewagi konkurencyjnej¹².

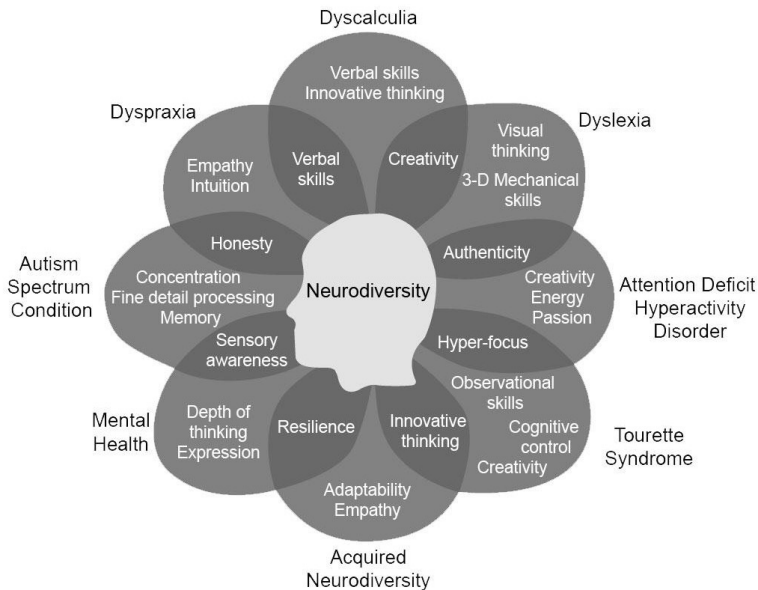
⁸ Ibidem.

⁹ *Neuro różnorodni w biurze*, <https://neuroinclusive.design>, [dostęp: 3.11.2023].

¹⁰ X. Wei, J.W. Yu, P. Shattuck, et al., *Science, technology, engineering, and mathematics (STEM) participation among college students with an autism spectrum disorder*, „Journal of autism and developmental disorders” 2013, t. 47, nr 7, s. 1539–1546.

¹¹ STEM to skrót of angielskiego terminu „Science, Technology, Engineering, and Mathematics” (Nauka, Technologia, Inżynieria i Matematyka). Termin ten odnosi się do obszarów naukowych i technicznych, które obejmują te cztery dziedziny. STEM promuje zintegrowane podejście do nauczania i uczenia się, integrując nauki przyrodnicze, technologię, inżynierię i matematykę. Podstawowe komponenty STEM to: 1) Nauka: obejmuje badania naukowe, pozyskiwanie wiedzy na temat świata naturalnego, eksperymenty i analizę danych w dziedzinach, takich jak biologia, chemia, fizyka i inne; 2) Technologia: odnosi się do zastosowania wiedzy naukowej w celu opracowywania narzędzi, technologii i innowacji, które mogą być wykorzystywane w różnych dziedzinach życia; 3) Inżynieria: dotyczy rozwiązywania problemów i projektowania poprzez zastosowanie matematyki i nauk przyrodniczych. Inżynierowie projektują, tworzą i rozwijają różne systemy, produkty i struktury; 4) Matematyka: obejmuje badania matematyczne, analizę danych, rozwiązywanie problemów i zastosowania matematyki w różnych kontekstach, takich jak finanse, nauki przyrodnicze czy inżynieria.

¹² R.D. Austin, G.P. Pisano, *Neurodiversity as a Competitive Advantage, Why you should embrace it in your workforce*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>, [dostęp: 3.11.2023].



Rysunek 1. Silne strony osób neuro różnorodnych

Źródło: *Neurodiversity*, National Cancer Institute, <https://dceg.cancer.gov/about/diversity-inclusion/inclusivity-minute/2022/neurodiversity>, [dostęp; 3.11.2023].

Jak tworzyć środowisko pracy włączające osoby neuro różnorodne?

Bazując na empirycznych doświadczeniach, działania umożliwiające kształtowanie środowiska pracy w taki sposób, aby możliwe było włączenie osób neuro różnorodnych można podzielić na obszar edukacyjny, systemowy oraz *leadership*. Poniżej opracowano sugestie dla menedżerów ukazujące dobre praktyki we wskazanych obszarach:

- 1) Edukuj, edukuj, jeszcze raz edukuj – edukowanie pracowników na temat neuro różnorodności jest ważne dla zbudowania świadomości, zrozumienia i akceptacji różnorodnych stylów pracy oraz umiejętności. Edukacja pracowników możliwa jest przy wykorzystaniu różnorodnych form:
 - a) organizacja szkoleń i warsztatów – zorganizuj szkolenia na temat neuro różnorodności, które obejmują informacje na temat różnych diagnoz, stylów pracy i wyzwań, z którymi mogą się spotkać niektórzy pracownicy. Warsztaty mogą pomóc w zrozumieniu,

- jakie zmiany w miejscu pracy mogą poprawić doświadczenia osób neuro różnorodnych;
- b) zapraszaj ekspertów – przygotuj prezentacje lub prelekcje z zaproszonymi ekspertami w dziedzinie neuro różnorodności, psychologii czy edukacji specjalnej. Ekspert może dostarczyć dogłębną wiedzę i praktycznych wskazówek dotyczących skutecznej integracji neuro różnorodności w miejscu pracy;
 - c) dziel się zasobami edukacyjnymi – udostępniaj literaturę, artykuły, filmy dokumentalne lub podcasty, które rzucają światło na różne aspekty neuro różnorodności. Dostarcz pracownikom dostęp do różnorodnych źródeł informacji na temat tego, co to jest neuro różnorodność i jak wpływa na pracę;
 - d) organizuj spotkania z osobami neuro różnorodnymi – pozwól pracownikom z neuro różnorodnością dzielić się swoimi doświadczeniami i perspektywami. Spotkania te mogą pomóc w zrozumieniu codziennych wyzwań oraz w uświadomieniu sobie, jakie dostosowania w miejscu pracy mogą być pomocne;
 - e) wprowadzaj praktyki przyjazne dla neuro różnorodności – informuj pracowników o praktykach i politykach związanych z neuro różnorodnością w miejscu pracy, takich jak elastyczne godziny pracy, dostosowane środowisko pracy czy dostępność wsparcia psychologicznego. Podkreślaj, jakie korzyści przynosi uwzględnianie neuro różnorodności w strategii zasobów ludzkich;
 - f) rozwijaj umiejętności zarządzania różnorodnością – zapewnij kierownikom narzędzia i szkolenia dotyczące zarządzania zróżnicowanymi zespołami, w tym zespołami neuro różnorodnymi. Pomóż menedżerom w zrozumieniu, jak dostosować swoje podejście, aby lepiej wspierać i zarządzać różnorodnym zespołem;
 - g) integracja neuro różnorodności w kulturę organizacyjną – włącz neuro różnorodność do wartości i misji firmy, aby stała się integralną częścią kultury organizacyjnej. Stwórz systemy nagród oraz wyróżnień, które podkreślają znaczenie i wartość różnorodności;
- 2) Stwórz systemy HR (*human resources* – zarządzanie zasobami ludzkimi), które wspierają osoby neuro różnorodne – systemy HR, które wspierają inkluzywność, są kluczowe dla tworzenia środowiska pracy, które uwzględnia i docenia różnorodność pracowników. Poniżej prezentowane są elementy, które mogą być częścią systemów HR wspierających inkluzywność:

- a) rekrutacja i selekcja – uwzględnianie zasad równości szans podczas rekrutacji, eliminując bariery dla różnorodnych kandydatów. Dostosuj ogłoszenia o pracę do potrzeb różnych kandydatów. Zapewnij szkolenia dla pracowników HR dotyczących eliminowania uprzedzeń w procesach rekrutacyjnych, ponieważ wiele z ich przekonań, nawet nieświadomych, może eliminować osoby neuroatypowe już na początku kontaktu tych osób z Twoją organizacją;
 - b) dostosowania w miejscu pracy – dostosuj miejsce pracy dla pracowników z różnymi potrzebami, w tym dla osób neuroróżnorodnych, aby umożliwić im pełne i efektywne uczestnictwo. Wspieraj elastyczne godziny pracy i modeli pracy zdalnej dla zwiększenia dostępności;
 - c) dostępność informacji i komunikacji – zapewnij dostęp do informacji i komunikacji w sposób zrozumiały i dostosowany do różnych stylów przetwarzania informacji. Ułatwiaj dostęp do narzędzi i technologii wspierających komunikację, takich jak tłumaczenia językowe, napisy itp.;
 - d) zbieraj i analizuj dane na temat różnorodności – monitorowanie i zbieranie danych na temat różnorodności w organizacji, pozwalają zidentyfikować obszary, które wymagają uwagi i dostosowań. Analiza danych pozwala także zbierać argumenty dla interesariuszy, które pokazują efektywność uruchamianych programów HR-owych związanych z polityką inkluzywności;
 - e) badania satysfakcji i zaangażowania pracowników – regularne przeprowadzaj badania satysfakcji oraz zaangażowania pracowników lub *puls-check*, z uwzględnieniem aspektów związanych z różnorodnością i inkluzywnością. Analizuj wyniki badań w celu identyfikacji obszarów do poprawy;
- 3) Zastosowanie kompleksowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, które uwzględnia aspekty neuroróżnorodności i inkluzyj, jest kluczowe dla budowania silnych, zróżnicowanych oraz efektywnych zespołów:
- a) wzmacniaj *leadership* w swojej organizacji – zarządzanie zróżnicowanym zespołem wymaga umiejętności zrozumienia, akceptacji i efektywnego wykorzystania różnic indywidualnych w celu osiągnięcia wspólnych celów. Zarządzanie zespołem neuroróżnorodnym jest niejako „szkłem powiększającym”, które uwypukla umiejętności lub braki menedżerów w zarządzaniu zespołami i ludźmi;

- b) zrozumienie różnorodności – rozpoznawaj i szanuj różnice w umiejętnościach, doświadczeniach, stylach pracy i perspektywach w zespole. Edukuj się na temat różnic kulturowych, generacyjnych, płciowych, etnicznych itp., aby lepiej zrozumieć i akceptować zróżnicowanie;
- c) tworzenie otwartego środowiska – zachęcaj do otwartej komunikacji i współpracy. Upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu czują się akceptowani i docenieni za swoje wkłady. Unikaj uprzedzeń i dyskryminacji;
- d) rozwijaj umiejętności przywódcze – dowiedz się, jak dostosować swoje podejście do różnych stylów pracy i preferencji komunikacyjnych. Buduj umiejętności komunikacyjne, empatyczne i rozwiązywania konfliktów;
- e) definiuj wspólne cele i oczekiwania – wyraźnie komunikuj cele zespołu oraz oczekiwania dotyczące wyników. Znajdź równowagę między indywidualnymi celami, a celami zespołu. Dopasuj zadania i cele uwzględniając indywidualne potencjały czy ograniczenia;
- f) równości szans – zapewnij, że wszyscy członkowie zespołu mają równe szanse do awansu i rozwoju. Unikaj preferencji oraz faworyzowania jednych członków zespołu nad innymi ze względu na preferowany sposób pracy lub komunikowania się;
- g) ułatwaj różnice w stylach pracy – dopasuj zadania do umiejętności i preferencji członków zespołu. Twórz elastyczne środowisko pracy, które umożliwi różnym osobom efektywne wykorzystanie ich umiejętności;
- h) buduj wspólnoty – organizuj aktywności, które integrują członków zespołu. Utwórz przestrzeń do dzielenia się doświadczeniami i perspektywami. Tłumacz świat różnic pokazując indywidualny wkład każdego członka zespołu w realizację celu zespołowego;
- i) zarządzanie konfliktami – naucz się rozwiązywać konflikty w sposób sprawiedliwy i efektywny. Wypracuj strategie radzenia sobie z ewentualnymi konfliktami wynikającymi ze zróżnicowania.

Edukacja pracowników na temat neuroróżnorodności to proces ciągły, który wymaga zaangażowania i otwartości na nowe perspektywy. Skuteczne podejście polega na budowaniu świadomości oraz promowaniu inkluzji w całej organizacji.

Zarządzanie zróżnicowanym zespołem wymaga elastyczności, otwartości na nowe idee oraz gotowości do ciągłego rozwoju umiejętności

przywódczych. Efektywne zarządzanie różnorodnością może przynieść korzyści, takie jak zwiększona innowacyjność, lepsza efektywność i większa satysfakcja z pracy.

Podsumowanie

Zatrudnianie osób neuroróżnorodnych przynosi szereg korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. W grupie potencjalnych korzyści można wymienić m.in.:

- różnorodność perspektyw i kreatywność – osoby neuroróżnorodne często posiadają unikalne spojrzenie na problemy i zadania. Ich inny sposób myślenia może prowadzić do kreatywnych rozwiązań oraz innowacyjnych pomysłów, co może być korzystne dla rozwoju firmy;
- zwiększone umiejętności i zdolności – osoby z zespołami neuroróżnorodnymi mogą posiadać specjalistyczne umiejętności, w tym zdolności matematyczne, naukowe, techniczne, artystyczne lub inne. Wykorzystanie tych umiejętności może przyczynić się do zróżnicowania kompetencji zespołu;
- poprawa efektywności zespołów – różnorodność w zespole może przyczynić się do lepszego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Różne perspektywy oraz umiejętności w zespole mogą współgrać, tworząc bardziej kompleksowe i zrównoważone podejście do projektów;
- rozwój środowiska pracy opartego na zrozumieniu – zatrudnianie osób neuroróżnorodnych może pomóc w kształtowaniu środowiska pracy, które jest bardziej elastyczne i otwarte na różnice indywidualne. Wdrażanie praktyk związanych z zrozumieniem różnorodnych stylów pracy może przyczynić się do zwiększenia satysfakcji oraz efektywności pracowników;
- zwiększenie zaangażowania pracowników – osoby neuroróżnorodne, jak każdy inny pracownik, cenią sięganie po swoje cele zawodowe. Stworzenie otoczenia, które umożliwi im wykorzystanie swoich umiejętności i rozwój zawodowy, może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania w pracę;
- poprawa reputacji firmy – firma, która wykazuje zobowiązanie do inkluzji i różnorodności, może zyskać pozytywną reputację wśród klientów, partnerów biznesowych oraz społeczności. To może wpływać pozytywnie na wizerunek marki i przyciągać utalentowanych pracowników;
- wspieranie równości szans – zatrudnianie osób neuroróżnorodnych to krok w kierunku równości szans na rynku pracy. To umożliwia jednostkom z różnymi umiejętnościami i stylami pracy pełny udział w życiu zawodowym.

Bibliografia:

Pozycje zwarte i inne

- Doyle N., *Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults*, „British Medical Bulletin” 2020, t. 135, nr 1, s. 108–125.
- Kutwa K., *Droga do otwarcia rynku pracy w Polsce dla osób autystycznych*, Warszawa 2022.
- Wei X., Yu J.W., Shattuck P., et al., *Science, technology, engineering, and mathematics (STEM) participation among college students with an autism spectrum disorder*, „Journal of autism and developmental disorders” 2013, t. 47, nr 7, s. 1539–1546.

Źródła internetowe

- Austin R.D., Pisano G.P., *Neurodiversity as a Competitive Advantage, Why you should embrace it in your workforce*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>, [dostęp: 03.11.2023].
- Data and Statistics About ADHD*, Centers for Disease Control and Prevention, <https://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/data.html>, [dostęp: 3.11.2023].
- Data & Statistics on Autism Spectrum Disorder*, Centers for Disease Control and Prevention, <https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/data.html>, [dostęp: 03.11.2023].
- Neurodiversity in the workplace | Deloitte Insights, link, [dostęp: 10.05.2023].
- Neurodiversity*, National Cancer Institute, <https://dceg.cancer.gov/about/diversity-inclusion/inclusivity-minute/2022/neurodiversity>, [dostęp: 3.11.2023].
- Neuro różnorodni w biurze*, <https://neuroinclusive.design>, [dostęp: 3.11.2023].
- Raport „Rynek pracy, edukacja. Kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań”, Rada Programowa ds. Kompetencji www.forsal.pl, [dostęp: 3.11.2023].

Biogram

Arleta Chorąży – magister prawa, ekspert z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w obszarze kreowania oraz realizowania projektów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zmiany kultury organizacyjnej oraz zarządzania procesami HR w organizacjach, w szczególności projektowania wskaźników HR oraz digitalizacji procesów HR-owych.

Aleksandra Rzepecka-Kwiatkowska

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki

ORCID: 0000-0002-5275-1119

Znaczenie potencjału kapitału ludzkiego na przykładzie emerytowanych oficerów Wojska Polskiego na rynku pracy

Streszczenie

Artykuł nawiązuje do istoty kapitału ludzkiego, przez kompetencje, a w szczególności do kwalifikacji pracowników. Przyjęte w pracy założenia przedstawiają, że kwalifikacje wraz z postawami kształtują kompetencje danej jednostki. To często dzięki unikatowym kompetencjom, wpływającym na kapitał ludzki, wzrasta wartość organizacji. Wyniki badań, które zostały omówione, pokazują, które i jakie kwalifikacje emerytowanych oficerów Wojska Polskiego wpływają na podjętą pracę po zakończeniu służby. Celem pracy było zdefiniowanie pojęcia kapitału ludzkiego oraz scharakteryzowanie terminu kompetencji i kwalifikacji, a także przedstawienie różnic wynikających z tych obu definicji. W artykule omówiono również przydatność kwalifikacji oficerów Wojska Polskiego w kontekście zatrudnienia w wieku emerytalnym.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, potencjał, kompetencje, kwalifikacje, emerytowany oficer Wojska Polskiego

The importance of human capital potential on the example of retired officers of the Polish Army in the labor market

Abstract

The article refers to the essence of human capital, through competence, and in particular to the qualifications of employees. The assumptions made in the paper depict

that qualifications, together with attitudes, shape the competence of an individual. It is often through unique competencies, affecting human capital, that the value of an organization increases. The results of the study, which are discussed, show which and what qualifications of retired Polish Army officers influence the post-service job taken. The purpose of the study was to define the concept of human capital and characterize the term competence and qualification, as well as to present the differences arising from these two definitions. The paper also discusses the usefulness of the qualifications of Polish Army officers in the context of employment at retirement age.

Key words: human capital, potential, competence, qualification, retired Polish Army officer

Wstęp

Istotnym celem wszystkich organizacji jest zwiększenie swojej wartości. Możliwe jest to dzięki zasobom materialnym. Ważne są także sprawozdania firmy, opracowane bilanse czy nowa technologia używana w firmie. Jednak według wielu autorów duże znaczenie mają także zasoby niematerialne posiadane przez organizację. Głównie związane jest to z kapitałem ludzkim, kompetencjami i rozwojem osobistym. Może to również dotyczyć wizerunku firmy, znaku handlowego, czy też *know-how*. Często są one nie do końca wykorzystywane przez zarządzających, a jednak stają się coraz istotniejszym kapitałem niż podstawowe materialne aktywa ujęte w bilansie.

Kompetencje to predyspozycje oparte na wiedzy oraz umiejętności, które zawierają kwalifikacje i zdolności do wykonywania zadań wynikających z zajmowanego stanowiska służbowego oraz odpowiedzialności. Kwalifikacjami nazywa się głównie efekty wykształcenia czy też umiejętności – są one potwierdzone odpowiednimi certyfikatami, ale też doświadczeniem zawodowym. Trzeba podkreślić, że to kwalifikacje są punktem wyjścia w dążeniu do kompetencji, które są bardzo ważne dla pracodawców. Mają one wpływ na wykonywane zadania przez przełożonych, a w konsekwencji na funkcjonowanie całej organizacji. Przy zatrudnianiu danego człowieka to kompetencje wpływają na decyzję o przyjęciu na dane stanowisko czy też nie.

Istota kapitału ludzkiego

Głównym zadaniem organizacji jest „rozpoznanie poszczególnych składowych kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących między nimi relacji”¹. Termin *kapitał intelektualny* czasami występuje zamiennie z takimi terminami, jak *aktywa intelektualne*, *aktywa wiedzy* czy *własność intelektualna*².

Jeśli chodzi o zdefiniowanie terminu w kontekście kierowania ludźmi w organizacji, to „najczęściej stosowanym terminem jest zarządzanie zasobami ludzkimi”³. Z kolei zdefiniowanie terminu kapitału intelektualnego w kontekście kierowania ludźmi w organizacji, to „najczęściej stosowanym terminem jest zarządzanie zasobami ludzkimi”⁴. Warto zwrócić większą uwagę na kapitałowe oraz strategiczne znaczenie zasobów ludzkich. Kiedy analizuje się podejście kapitałowe trzeba zwrócić uwagę na potencjał, który tkwi w pracownikach firmy.

Istotne jest, aby umieć aktywować potencjał pracownika oraz ukierunkować go na sprawne i niezawodne działanie. Omawiając kapitałowe podejście do kierowania ludźmi trzeba poruszyć kwestię pojęcia kapitału ludzkiego. Rodzaj tego kapitału obok kapitału strukturalnego jest składową kapitału intelektualnego organizacji. Rysunek 1 przedstawia wspólne relacje, powiązania oraz zależności między kompetencjami, kapitałem ludzkim, kapitałem intelektualnym i wartością rynkową organizacji⁵.

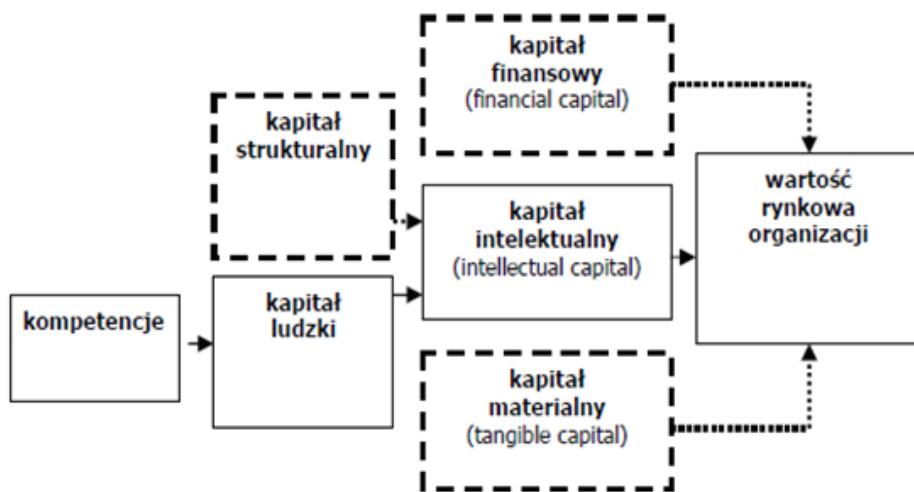
¹ K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 25, s. 250.

² A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Gdańsk 2002, s. 57.

³ W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, t. 24, nr 97, s. 452.

⁴ Tamże.

⁵ W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, t. 24, nr 97, s. 452.



Rysunek 1. Kompetencje a wartość rynkowa

Źródło: W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 24(97), s. 452, za: R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004, s. 15.

Kapitał ludzki jest najcenniejszym spośród wszystkich zasobów, które występują w przedsiębiorstwie. Jest także jedynym kapitałem mającym „zdolność pozyskiwania, gromadzenia oraz selekcjonowania niezbędnych informacji”⁶. Dzięki temu można go określić jako posiadacza wiedzy istotnej przy podejmowaniu decyzji czy też rozwiązywaniu problemów na każdym szczeblu zarządzania.

Badania statystyczne potwierdzają teorię, że „kapitał ludzki w głównej mierze przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu”⁷, jednak złe zarządzanie tego rodzaju kapitałem może doprowadzić do niepowodzeń.

⁶ A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka” 2015, nr 11, s. 115.

⁷ K. Szopik-Depczyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i zarządzania* nr 24, s. 178.

Kapitał ludzki (*human capital*) to zbiór niemożliwych do oddzielenia od osoby pewnych cech. Dotyczy to zasobu wiedzy, umiejętności, stanu zdrowia czy wyznawanych wartości. Kapitał ludzki jest także czynnikiem ekonomicznym, który można rozwijać w czasie poprzez właściwe inwestowanie. Wykorzystanie kapitału ludzkiego wytwarza pewną wartość, czy to na poziomie pojedynczej organizacji, czy też w skali makroekonomicznej – dla społeczeństwa oraz kraju. Ważne są zarówno cechy poszczególnych pracowników, ich potencjał, ale także wszystkie czynniki dotyczące makroekonomicznego otoczenia dalszego, które umożliwiają jego prawidłowe wykorzystanie⁸.

Kapitał ludzki to „kompetencje, zręczność intelektualna oraz motywacja personelu”⁹. To także wiedza znajdująca się w ludziach¹⁰. Można również przyjąć, że kapitał ludzki „obejmuje ogół cech i właściwości”¹¹, które tkwią w ludziach będących przyczyną tworzenia wartości; są to zdolności, umiejętności oraz motywacja personelu.

Kapitał ludzki łączy się m.in. z jasnością umysłu pracowników, z najlepszymi osobami w danej branży oraz dążeniem pracowników do realizacji zadań na najwyższym poziomie¹². Kapitał ludzki jest też rozumiany jako ucieleśniona w człowieku wiedza, jego zdolności, poziom wykształcenia i umiejętności, ale także szereg innych czynników, jak np.: psychofizyczne, zdrowotne czy kulturowe¹³. Można dodać do tego, że mają one pewną wartość i są źródłem przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji¹⁴.

Zasób kapitału ludzkiego występuje przez „genetyczne cechy danej populacji”¹⁵. Jednak można go zwiększać, poprzez inwestycję w jednostkę,

⁸ Ł. Sienkiewicz, *Kapitał ludzki i umiejętności*, Instytut Analiz Rynku Pracy, <https://iarp.edu.pl/obszar/kapital-ludzki-umiejtnosci>, [dostęp: 03.04.2019].

⁹ A. Francik, M. Kot-Radojewska, *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Warszawa 2020, s. 59.

¹⁰ G. Becker, K. Murphy, R. Tamura, *Human Capital, Fertility and Economic Growth*, „Journal of Political Economy” 1990, t. 98, nr. 2, s. 12–37.

¹¹ Pocztowski A., *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie” 2003, nr. 629, s. 6.

¹² M. Bartnicki, *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11, s. 12–15.

¹³ I. Popiel, *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, „Studia Prawno-ekonomiczne” 2015, t. 95, s. 304–305.

¹⁴ H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Warszawa 2006, s. 97.

¹⁵ S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa 1993, s. 19.

np.: w kapitał ludzki czy też w indywidualne życie. Na przykład G. Becker opisał kapitał ludzki jako działania przynoszące korzyści finansowe oraz psychiczne poprzez zwiększanie potencjału, który tkwi w ludziach¹⁶.

Istota kapitału ludzkiego to indywidualna konkurencyjność, która oparta jest na zasobach intelektualnych, motywacyjnych oraz symbolicznych (np. prestiż)¹⁷. Oznaką tych zasobów mogą być na przykład wykształcenie, doświadczenie zawodowe i zdolności.

W skali mikro potencjał kompetencyjny kapitału ludzkiego składa się głównie z wiedzy, umiejętności, predyspozycji oraz postaw¹⁸. Wiedza – ogólna, specjalistyczna oraz techniczna – powinna być uzupełniona, kształtowana wraz z uzyskanym doświadczeniem, umiejętnościami oraz predyspozycjami i odpowiednimi postawami, które obejmują motywację, wartości, jak też sposoby działania¹⁹. Zestaw tych cech powoduje wzajemne interakcje – uzupełniają się one wzajemnie, prowadząc, poprzez ukazywanie danych zachowań w miejscu pracy, do osiągnięcia określonych rezultatów. Z tej perspektywy to właśnie kompetencje są głównym „predyktorem zachowań”²⁰ i efektywności pracowników oraz głównym źródłem tworzenia wartości przez pracowników.

Warty zauważenia jest fakt, że takie pojęcia, jak *kapitał ludzki*, *potencjał pracy* oraz w szerszym znaczeniu rozumiane *kompetencje*, po prostu kojarzą się z ich wykorzystaniem oraz rozwijaniem, gdyż ma to pomóc w osiągnięciu korzyści dla organizacji²¹.

W związku z powyższym faktem, chcąc zdefiniować kapitał ludzki można wspomóc się następującą charakterystyką. Potencjał ludzki (inaczej nazywany potencjałem pracy, czy zasobami ludzkimi) to „zbiór możliwości, zdolności, sprawności i motywacji tkwiących w ludziach,

¹⁶ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, 2014, s. 91.

¹⁷ J. Czapiński, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne” 2008, t. 2, nr 4, s. 5.

¹⁸ *Kapitał ludzki i umiejętności*, Instytut Analiz Rynku Pracy, <https://iarp.edu.pl/obszar/kapital-ludzki-umiejtnosci>, [dostęp: 03.04.2019].

¹⁹ Tamże.

²⁰ *Kapitał ludzki i umiejętności*, Instytut Analiz Rynku Pracy, <https://iarp.edu.pl/obszar/kapital-ludzki-umiejtnosci>, [dostęp: 03.04.2019].

²¹ A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka” 2015, nr 11, s. 116.

a tym samym w organizacji²². Natomiast praca ludzka jest „towarem specyficznym o licznych cechach wyróżniających ją spośród innych czynników”²³.

Według J. Strużyny fakt, że wiele definicji, które określają kapitał ludzki, ma „charakter nieostry i niejednoznaczny”²⁴. Twierdzi, że związane jest to z m.in. zmieniającym się kontekstem kulturowym, występującą modą, obyczajami czy też „praktykami językowymi danego autora i jego czasów”²⁵.

Przedsiębiorstwo, aby zwiększyć wartości własnego kapitału ludzkiego powinno podjąć następujące działania. Są to m.in. „inwestycje w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnej”²⁶, które wskazują kierunki inwestowania w kapitał ludzki oraz inwestycje w szkolenie pracowników poprzez studia podyplomowe, konferencje czy seminaria. Można również dodać inwestycje związane z zarządzaniem wiedzą, dzięki którym będzie można stworzyć system „pozyskiwania, gromadzenia, rozwoju, ochrony i wykorzystania wiedzy w organizacji”²⁷ oraz inwestycje dotyczące jak najlepszych warunków pracy. Nawet inwestycje w kulturę organizacyjną oraz działania na rzecz utrzymania równowagi między pracą a życiem prywatnym też są istotne jeśli chodzi o zwiększenie tego kapitału ludzkiego.

Kapitał ludzki ma ogromny wpływ na rozwój społeczeństwa, przede wszystkim na innowacyjność gospodarek oraz społeczeństw, „przemiany instytucjonalne i unowocześnienie struktur różnego rodzaju”²⁸. Sprzyja także rozpowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji oraz jakości życia i dodatkowo „kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informatyczną, socjalną”²⁹.

²² G. Gołębiowska, *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi* [w:] Z. Gomółka (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 8.

²³ Tamże.

²⁴ J. Strużyna, *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kozuch (red.), Białystok 2000, s. 48.

²⁵ Tamże.

²⁶ A. Francik, op. cit., s. 63.

²⁷ Ibidem.

²⁸ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2007, s. 111.

²⁹ Ibidem.

Pojęcie kompetencji i kwalifikacji

Pierwsze informacje o kompetencjach można znaleźć już na początku XX wieku. Dzięki F. Taylor'owi zaczęto mówić o umiejętnościach menedżerskich, „które obecnie uważane są za jeden z podstawowych elementów kompetencji”³⁰.

Słowo *kompetencje* pochodzi od łacińskiego *competentia* (odpowiedzialność, przydatność) oraz od angielskiego *competence*, które oznacza umiejętności, zdolności. Termin ten można odnaleźć w naukach społecznych m.in. psychologii, pedagogiki czy też zarządzania. Występuje wiele definicji określające pojęcie *kompetencje*, jednak zdarza się, że mają one w sobie elementy sprzeczności³¹.

Współczesne rozumienie terminu *kompetencje* wyrosło z dwóch tradycji: brytyjskiej i amerykańskiej³². Określenie *kompetencja* (*competency*) pojawiło się po raz pierwszy w Stanach Zjednoczonych. Następnie w Wielkiej Brytanii powstało pojęcie o odmiennym znaczeniu terminu *kompetencja* (*competence*)³³. W podejściu definiowania kompetencji ujęcia brytyjskiego oraz amerykańskiego (nurt ten zapoczątkował D. McClelland³⁴) można zauważyć pewne różnice, jednak świadczą tylko one o różnych możliwościach ich wdrażania, w wyniku czego mogą się uzupełniać³⁵. Według podejścia brytyjskiego celem jest ocena i związane z nią wydawanie zaświadczeń pracownikom, natomiast w podejściu amerykańskim oznacza to rozwój kompetencji, który ma na celu podniesienie efektywności³⁶.

Pojęcie kompetencji zaczęło funkcjonować w latach siedemdziesiątych XX wieku. David McClellanda prowadził badania nad drogami oraz czynnikami osiągnięcia sukcesu zawodowego przez ludzi. Ustalono, że „o sukcesie

³⁰ W. Matwiejczuk (red. nauk.), *Koncepcje i metody zarządzania*, Białystok 2009, s. 199.

³¹ A. Springer, *Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*, Warszawa 2018, s. 17.

³² D.F. Le Deist, J. Winterton, *What Is Competence?*, „Human Resource Development International” 2005, t. 8, nr 1, s. 27-46.

³³ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007, s. 152.

³⁴ *Rozdział 1. Podstawy rozwoju kompetencji*, https://pdf.helion.pl/e_1nzi/e_1nzi.pdf, [dostęp: 12.02.2021], s. 12.

³⁵ S. Matysik, *Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, t. 2, nr 24, s. 22.

³⁶ T.N. Garavan, D. McGuire, *Competencies and workplace learning: Some reflections of the rhetoric reality*, „Journal of Workplace Learning” 2001, t. 13, nr 4, s. 150.

decyduje nie tyle iloraz inteligencji czy wyniki w nauce, lecz czynniki, które zostały przez niego nazwane kompetencjami³⁷.

W obecnych czasach kompetencje pracownicze są „kartą przetargową” w znalezieniu zatrudnienia³⁸. Wymogi pracy coraz częściej skupiają się na kompetencjach, jednak nadal istotne są zdobyte kwalifikacje.

Według M. Armstronga kompetencje „dotyczą tego, co ludzie powinni umieć, aby dobrze wykonywać swoją pracę”³⁹. Natomiast D.D. Dubois i W.J. Rothwell definiują kompetencje jako „cechy, dzięki którym jednostka może z powodzeniem i w sposób godny naśladowania realizować swoje działania”⁴⁰. Można więc stwierdzić, że kompetencje są potencjałem, który przyczynia się osiągnięcia założonych wyników pracy przez danego pracownika⁴¹. Kompetencja to zbiór⁴²:

- przyswojonej wiedzy z danej dziedziny;
- umiejętności, czyli wiedza proceduralna, tzn. „wiem jak i potrafię”;
- postaw.

Do powyższej definicji kompetencji można jeszcze dodać zbiór cech osobowości⁴³. Natomiast M. Montmollin uważa, że kompetencje to określony zbiór „wiedzy, umiejętności, typowych zachowań, standardowych, procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się”⁴⁴. Kompetencjami można nazwać także całości kształtu wiedzy, zdolności do podejmowania działania oraz postaw, które budują całość zależnie od celów i powstałych okoliczności⁴⁵. Jonathan Sutherland oraz D. Canwell uważają,

³⁷ S. Matysik, *Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, t. 2, nr 24, s. 18.

³⁸ Tamże, s. 17.

³⁹ Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Poznań 2007, s. 98.

⁴⁰ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice 2008, s. 26.

⁴¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 241.

⁴² M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002.

⁴³ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003.

⁴⁴ T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:], *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, A. Sajkiewicz (red.), Warszawa 2002, s. 89.

⁴⁵ D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Warszawa 1994, s. 6.

że na kompetencje składają się umiejętności, wiedza oraz system zachowań⁴⁶. Są to istotne elementy do wypełnienia przez pracownika określonej funkcji. Odpowiednie kompetencje umożliwiają prawidłowe zaprojektowanie danego stanowiska pracy czy też określenie specyfikacji stanowiska pracy.

Można stwierdzić, że kompetencje to predyspozycje oparte na „kompozycji profesjonalnej wiedzy i umiejętności zawierających kwalifikacje, zdolności do wykonywania zadań wynikających z zajmowanego stanowiska służbowego oraz odpowiedzialność i gotowość do ponoszenia konsekwencji za swoją pracę”⁴⁷. W związku z czym kompetencje są zbiorem „wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech osobowych, motywacji, zachowań i postaw”⁴⁸.

Warto zaznaczyć, że kompetencje nie są cechami stałymi⁴⁹. Zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowy i życiowym człowieka. Nie jest łatwo stwierdzić, czy ktoś zawsze będzie dysponował daną kompetencją, czy też nie. „Zmierzyć” kompetencję nie jest prosto, ponieważ to złożony proces. Dokonać tego można „jedynie na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań”⁵⁰.

Trzeba jednak pamiętać, że termin *kompetencje* może dotyczyć zarówno pracowników, jak także organizacji we wszystkich aspektach jej funkcjonowania. Kompetencje, które odnoszą się do ludzi, człowiek ukazywany jest jako kompetentny na przykład podczas wykonywania jakiejś czynności. W przypadku działań podejmowanych przez organizację kompetencją nazywa się, np. „zaspokajanie potrzeb edukacyjnych, dostarczanie produktów lub usług o najwyższej jakości”⁵¹.

Pojęcie kompetencji społecznych – w przypadku byłych oficerów – zasługuje na podkreślenie. Otóż znajdujemy tu bliski związek z takimi umiejętnościami, jak: umiejętności społeczne, adaptacyjne, poznawcze, empatia oraz umiejętności kontrolowania emocji. Są one wykształcane w szkołach

⁴⁶ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi – najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Warszawa 2007.

⁴⁷ D. Balcerzyk, R. Balcerzyk, *Rozwój kompetencji zawodowych oficerów*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wyd. SAN, 2017, s. 433.

⁴⁸ Ibidem.

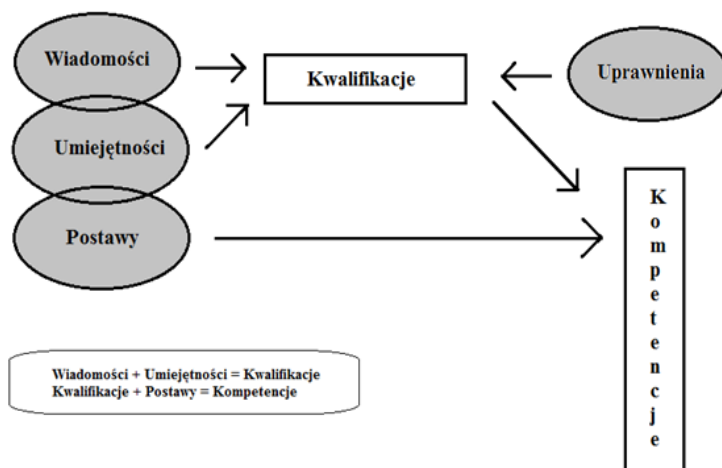
⁴⁹ M. Kubat, *Kompetencje zawodowe*, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/842291/Kompetencje%20zawodowe.pdf>, [dostęp: 09.09.2019].

⁵⁰ Tamże.

⁵¹ W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, t. 24, nr 97, s. 451.

wojskowych, istotne przy kreowaniu autorytetu lidera, co jest również wyznacznikiem kultury organizacyjnej danej organizacji⁵². Dodajmy jeszcze kompetencje emocjonalne, których ludzie potrzebują do funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu⁵³. Te właśnie walory opanowują w czasie służby oficerowie, przygotowani do działań w ekstremalnych warunkach bojowych.

Rysunek 2 opisuje sytuację, w której kwalifikacje są punktem wyjścia w dążeniu do kompetencji. „Ich aspekt profesjonalny gwarantuje wysoki poziom struktury czynnościowej i motywacyjnej”⁵⁴. Jest to istotne i pomocne w sytuacjach kiedy zmienia się rynek pracy, a także zmieniają się zasady gospodarowania. Wpływa to na kwalifikacje pracownicze, bezpośrednio dążąc do kompetencji zawodowych, do jakich zalicza się kwalifikacje zawodowe, „którymi są zbiory wiadomości, umiejętności, cech psychofizycznych oraz uprawnień”⁵⁵.



Rysunek 2. Kwalifikacje a kompetencje

Źródło: opracowanie na podstawie B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Warszawa 2009, s. 101.

⁵² W. Załoga, J. Nowicka, Z. Ciekankowski, *Kompetencje społeczne kadry dowódczej oficerów Sił Zbrojnych RP w systemie bezpieczeństwa militarnego Polski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2018, t. 1, nr 14, s. 205.

⁵³ Tamże.

⁵⁴ B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Warszawa 2009, s. 100.

⁵⁵ Ibidem, s. 101.

Pojęcie kompetencji jest często używane zamiennie z kwalifikacjami, jednak znaczenie tego drugiego wyrazu ma węższy zakres i można potwierdzić je dyplomami lub/i doświadczeniem zawodowym. Przyczyną częstego stosowania tych terminów zamiennie, a niekiedy wykazywania przez autorów licznych różnic między tymi pojęciami jest to, że „kwalifikacje i kompetencje są przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin naukowych”⁵⁶. Można także wspomnieć o tym, że terminy te mogą być poddane analizie pod kątem różnych sektorów – prywatnego i publicznego. Także wpływ na to mają podejścia, jakie występują w USA czy też w Europie.

Kwalifikacje dotyczą głównie efektów wykształcenia, zasobów wiedzy, czy też uzdolnień oraz umiejętności, które potwierdzone są odpowiednimi dyplomami albo doświadczeniem zawodowym⁵⁷. Zdarza się, że „kompetencje” czy „kwalifikacje” pojawiają się zamiennie z „uprawnieniami” czy „obowiązkami”; często używane jako synonimy⁵⁸.

Przytaczając wiele definicji pojęcia *kompetencji* można podsumować, że składają się one z wiedzy, umiejętności, obejmują także motyw i cechy osobowości. Te elementy mogą wpłynąć na wysoką efektywność wykonywanej pracy. Jest to możliwe, kiedy organizacja zapewnia pracownikowi rozwój kompetencji. Pracodawca jest często zainteresowany szeroko pojmowanymi kompetencjami pracownika, gdyż mogą być dla niego użyteczne, a dla organizacji przynieść korzyści. Dotyczy to uzdolnień, predyspozycji, doświadczeń, stanu psychofizycznego czy też cech charakteru. Mogą one stanowić wyjątkowy kapitał.

Wyniki badań

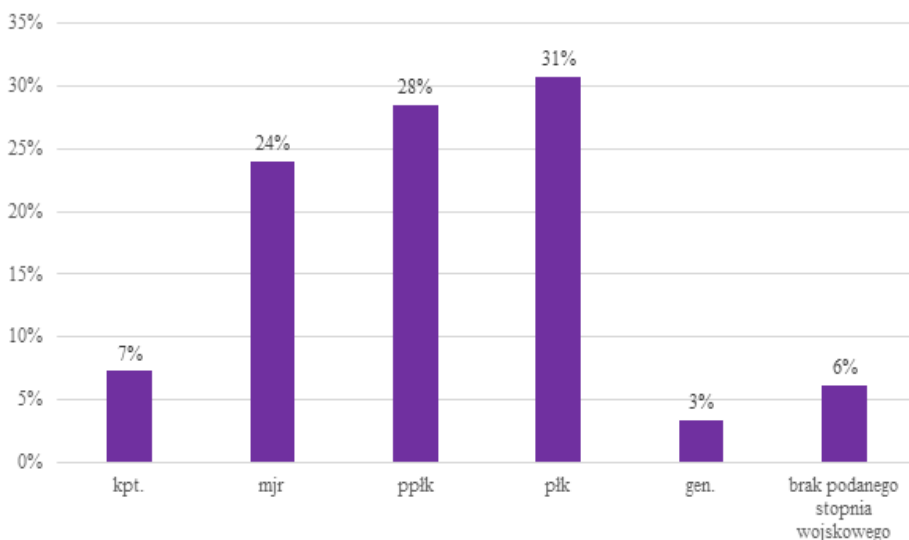
W latach 2019–2021 przeprowadzono badanie wśród 179 byłych oficerów Wojsk Lądowych. Na Wykresie 1 przedstawiono procentowe zestawienie otrzymanych danych. Największą grupą badanych byli pułkownicy oraz podpułkownicy. Natomiast najmniejszą stanowili generałowie. Zebrane odpowiedzi emerytowanych oficerów Wojska Polskiego pracodawców/przełożonych

⁵⁶ T. Kupczyk, M. Stor, *Zarządzanie kompetencjami: teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wrocław 2017, s. 13.

⁵⁷ D. Balcerzyk, R. Balcerzyk, *Rozwój kompetencji zawodowych oficerów*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2017, t. 18, z. 5, cz. 3. s. 432.

⁵⁸ M. Kubat, *Kompetencje zawodowe*, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/842291/Kompetencje%20zawodowe.pdf>, [dostęp: 09.09.2019].

zostały zestawione z odpowiedziami zatrudniających byłych oficerów. Największą grupą ankieterowanych byli przełożeni zatrudniający emerytowanych oficerów (78,9%), kolejną – pracodawcy (18,3%). Natomiast najmniejszą grupą stanowili pracodawcy będący jednocześnie bezpośrednim przełożonym (2,8%).

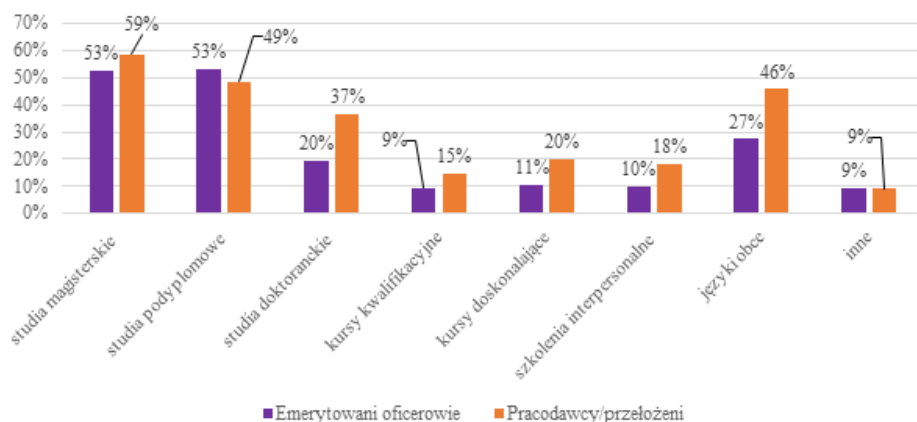


Wykres 1. Otrzymany stopień wojskowy emerytowanych oficerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

Wykres 2 przedstawia opinie obu badanych grup, dotyczące przydatności kompetencji, potwierdzonych uprawnieniami/certyfikatami (szkolenia/kursy) uzyskanych podczas pełnienia służby wojskowej w obecnie wykonywanej pracy przez emerytowanego oficera. Z danych tych wynika, że najbardziej przydatne w pracy wykonywanej na emeryturze, według emerytowanych oficerów oraz pracodawców/przełożonych, jest ogólnie wykształcenie, głównie wskazano studia magisterskie oraz studia podyplomowe. Warto zwrócić uwagę na różnice w liczbie odpowiedzi na studia doktoranckie i języki obce, a także na kursy doskonalące. Pracodawcy/przełożeni wyżej cenią te kwalifikacje niż emerytowani oficerowie. W tych przypadkach widać, że więcej osób z grupy pracodawców/przełożonych wskazało na te odpowiedzi. Języki obce, a szczególnie inne niż język angielski, są ważne dla większości firm, gdyż działają one często na rynkach międzynarodowych. W przypadku studiów dyplomowych łączą się one z podwyższeniem kwalifikacji, mogących

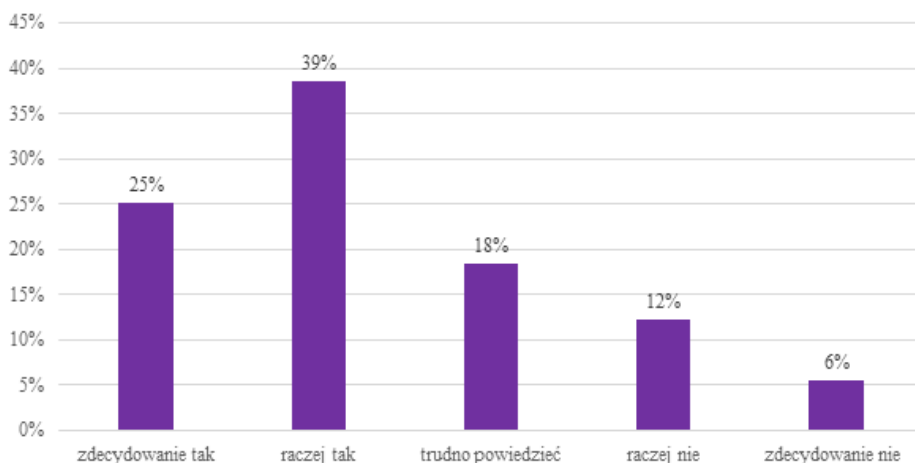
wpłynąć na rezultaty wykonywanej pracy. W środowisku cywilnym studia dyplomowe mogą dać więcej możliwości, być bardziej wykorzystywane przez swoich przełożonych.



Wykres 2. Przydatność uprawnień/certyfikatów (szkoleń/kursów) uzyskanych podczas pełnienia służby wojskowej w pracy wykonywanej przez emerytowanego oficera – porównanie odpowiedzi emerytowanych oficerów oraz pracodawców/przełożonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

Na Wykresie 3 przedstawiono wyniki badań dotyczących pracy wykonywanej na emeryturze przez byłych oficerów. Ankietowani mieli stwierdzić, czy była ona bliska kwalifikacjom zdobytych podczas pełnienia służby. Większość ankietowanych, ponad 60%, stwierdziła, że praca wykonywana na emeryturze była bliska kwalifikacjom zdobytych podczas pełnienia służby. Natomiast niecałe 18% odpowiedziało przecząco. To pokazuje, że emerytowani oficerowie znajdują zatrudnienie na takich stanowiskach, na których mogą wykorzystać swoje kwalifikacje. Umożliwia im to m.in. lepsze wykonywanie swoich obowiązków. Również dużą zaletą emerytowanych oficerów jest łatwość adaptacji do nowych warunków. Świadczyć może o tym fakt, że podczas pełnienia służby kilka razy przenoszą się z jednego garnizonu do kolejnego. Ponadto, inwestowanie Państwa w rozwój oficera przynosi wiele korzyści, ponieważ tak wykształcona osoba z właściwymi umiejętnościami może przydać się do wielu ważnych zadań, również po przejściu na emeryturę, dlatego trzeba pomóc byłym oficerom w zatrudnieniu na emeryturze, szczególnie na stanowiskach państwowych.



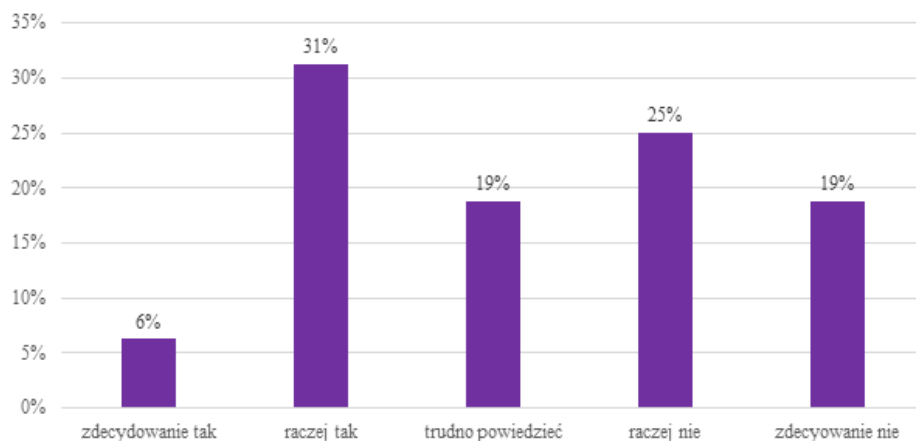
Wykres 3. Opinie emerytowanych oficerów dotyczące pracy wykonywanej na emeryturze – czy jest bliska kwalifikacjom zdobyтым podczas pełnienia służby

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

Pytanie to zostało także przeanalizowane pod kątem lat służby emerytowanych oficerów. Warto zwrócić uwagę na byłych oficerów służących najkrócej w polskiej armii (patrz Wykres 4). Ponad 37% badanych z tej grupy stwierdziło, że praca wykonywana na emeryturze była bliska kwalifikacjom zdobyтым podczas pełnienia służby. Jednak prawie 44% odpowiedziało inaczej, tzn. że to, co robią na emeryturze nie było bliskie kwalifikacjom, które uzyskali podczas pracy w wojsku. W porównaniu z Wykresem 3 można zauważyć większą przewagę osób opowiadającą się za odpowiedziami „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Może to wynikać z faktu, że nie udało im się znaleźć zatrudnienia w miejscu, gdzie można byłoby wykorzystać ich kwalifikacje. Albo też chcieli podjąć zatrudnienie w innych zawodach, na przykład dzięki umiejętnościom nabyтым podczas programu rekonwersji.

Natomiast w grupie badanych z najdłuższym stażem nikt nie wybrał odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Prawie wszyscy, którzy służyli najdłużej w Wojsku Polskim stwierdziło, że obecna praca była bliska kwalifikacjom zdobyтым podczas pełnienia służby (50% – zdecydowanie tak; 42,9% – raczej tak). Przyczyną takiej sytuacji może być fakt, że byłym oficerom z tej grupy udało się nawiązać kontakty z osobami, które pomogły im w znalezieniu odpowiedniej pracy albo że ich doświadczenie jest na tyle bogate, że umożliwiło odnaleźć się na różnych płaszczyznach życia zawodowego

po przejściu na emeryturę. Również badani mogli znaleźć zatrudnienie w miejscu, w którym wcześniej pełnili służbę, na przykład uczelnia wyższa.



Wykres 4. Opinie emerytowanych oficerów służących 15–20 lat dotyczące pracy wykonywanej na emeryturze – czy jest bliska kwalifikacjom zdobytym podczas pełnienia służby

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

Zakończenie

Kapitał intelektualny jest coraz bardziej doceniany przez różnego rodzaju organizacje, a sam kapitał ludzki stanowi dużą wartość dla firm. Prawdziwa wartość przedsiębiorstwa to jej niematerialne zasoby; jest to wiedza i umiejętności pracowników, satysfakcja klientów czy też innowacyjność produktów, ale również stosunki z klientami. To kapitał intelektualny stanowi o przewadze firmy nad konkurencją. Bez jego unikalności i ciągłego rozwoju, trudno będzie wykorzystać pozyskany kapitał materialny.

Kapitał ludzki jest cenną składową kapitału intelektualnego. Ważni są ludzie, ich wiedza, umiejętności, motywacje oraz postawa. Kapitał ludzki coraz częściej dotyczy wykształcenia, podjętej edukacji. W związku z tym, kapitał ten dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi. Inwestowanie w kapitał ludzki pomaga zwiększyć efektywność pracy, a w rezultacie osiągnąć wyznaczone cele przez organizacje. Rekrutacja, szkolenia czy ocena pracownika są niektórymi działaniami, jakie można podjąć przy rozwoju kapitału ludzkiego. Filozofia kapitału ludzkiego opiera się na postrzeganiu pracownika

jako aktywa (nabywa się je, utrzymuje i inwestuje w nie). Ludzie pracujący w firmie, ich wiedza i umiejętności, wpływają na wykorzystanie pozostałych zasobów firmy (rzeczowych i naturalnych). Wszystkie zasoby w organizacji przenikają się wzajemnie. Gwarancją prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji jest współuczestniczenie wszystkich tych zasobów na odpowiednim poziomie.

Jak przedstawia analiza badań, większość emerytowanych oficerów Wojska Polskiego, znajduje zatrudnienie bliskie kwalifikacjom zdobytym podczas pełnienia służby. Emerytowani oficerowie pracują na takich stanowiskach, na których mogą wykorzystać swoje kwalifikacje. Dzięki temu, mogą lepiej wykonywać swoje obowiązki. Również dużą zaletą emerytowanych oficerów jest łatwość adaptacji do nowych warunków. Tak wykształcona osoba z wieloma umiejętnościami, może dostarczyć organizacji wiele korzyści dla jej rozwoju.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Amstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Poznań 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007.
- Balcerzyk D., Balcerzyk R., *Rozwój kompetencji zawodowych oficerów*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2017, t. 18, z. 5, cz. 3. s. 431–747.
- Baraniak B., *Metody badania pracy*, Warszawa, 2009.
- Bartnicki M., *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11, s. 12–15.
- Becker G., Murphy K., Tamura R., *Human Capital, Fertility and Economic Growth*, „Journal of Political Economy” 1990, t. 98, nr 2, s. 12–37.
- Butkiewicz-Schodowska A., *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka” 2015, nr 11, s. 115–123.
- Beyer K., *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 25, s. 241–254.
- Czapiński J., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne” 2008, t. 2, nr 4, s. 5–28.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa 1993.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice 2008.
- Francik A., Kot-Radojewska M., *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Warszawa 2020.
- Gołębiowska G., *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Z. Gomółka (red. nauk.), Szczecin 2005.
- Garavan T.N., McGuire D., *Competencies and workplace learning: Some reflections of the rhetoric reality*, „Journal of Workplace Learning” 2001, t. 13, nr 4, s. 144–164.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, 2014.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Gdańsk 2002.

- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002.
- Kupczyk T., Stor M., *Zarządzanie kompetencjami: teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wrocław 2017.
- Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Warszawa 2006.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2007.
- Le Deist D.F., Winterton J., *What Is Competence?*, „Human Resource Development International” 2005, t. 8, nr 1, s. 27-46.
- Matwiejczuk W. (red. nauk.), *Koncepcje i metody zarządzania*, Białystok 2009.
- Matysik S., *Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, t. 2, nr 24, s. 17-26.
- Pocztowski A., *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie” 2003, nr 629, 5-23.
- Popiel I., *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, „Studia Prawno-ekonomiczne” 2015, t. 95, s. 304-305.
- Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:], *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, A. Sajkiewicz (red.), Warszawa 2002.
- Springer A., *Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*, Warszawa 2018.
- Strużyna J., *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kożuch (red.), Białystok 2000.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi – najważniejsze teorie, pojęcia, postacie*, Warszawa 2007.
- Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i zarządzania nr 24, s. 178.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Warszawa 1994.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003.

Załoga W., *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, t. 24, nr 97, s. 449–468.

Załoga W., Nowicka J., Ciekankowski Z., *Kompetencje społeczne kadry dowódczej oficerów Sił Zbrojnych RP w systemie bezpieczeństwa militarnego Polski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2018, t. 1, nr 14, s. 203–2015.

Źródła internetowe

Kapitał ludzki i umiejętności, <https://iarp.edu.pl/obszar/kapital-ludzki-umiejtnosci>, [dostęp: 03.04.2019].

Kubat M., *Kompetencje zawodowe*, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/842291/Kompetencje%20zawodowe.pdf>, [dostęp: 09.09.2019].

Rozdział 1. Podstawy rozwoju kompetencji, s. 12, https://pdf.helion.pl/e_1nzi/e_1nzi.pdf, [dostęp: 12.02.2021].

Sienkiewicz Ł., *Kapitał ludzki i umiejętności*, Instytut Analiz Rynku Pracy, <https://iarp.edu.pl/obszar/kapital-ludzki-umiejtnosci>, [dostęp: 03.04.2019].

Biogram

Aleksandra Rzepecka-Kwiatkowska – doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Adiunkt w Katedrze Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze: kultura organizacyjna, kariera zawodowa, kapitał ludzki, wizerunek organizacji, CSR.

Izabella Ewa Cech

ORCID: 0000-0001-8210-1507

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

Ryzyko podatkowe pracownika transgranicznego na przykładzie delegowania do pracy do Niemiec

Abstrakt

Zatrudnienie pracownika delegowanego lub transgranicznego do pracy na terenie innego państwa związane jest z pojawieniem się wielu form ryzyka, w tym ryzyka podatkowego. Umiejętne zarządzanie tym ryzykiem, czyli *compliance* wraz z controllingiem ryzyka pozwoli na zminimalizowanie obowiązków podatkowych w danym kraju związanego z delegowaniem pracownika. Ponad połowa wydawanych zaświadczeń przez ZUS A1 dotyczy rynku niemieckiego, a ze względu na swoją bliskość oraz walutę stanowi atrakcyjny rynek pracy. Poniższy artykuł wskazuje możliwe zagrożenia prawno-podatkowe w zakresie delegowania pracownika oraz zakresu wymaganych obowiązków pozyskania informacji, co do jego historii zatrudnienia i zamieszkania, a także wskazania konsekwencji podatkowych dla podmiotów gospodarczych delegujących pracowników do Niemiec celem uniknięcia ryzyka podatkowego na terenie Niemiec.

Słowa kluczowe: pracownicy, podatki, controlling, compliance, finanse, zarządzane, delegowanie, rezydencja podatkowa, ryzyko, niepewność

Tax risk of a cross-border employee on the example of posting work to Germany

Abstract

Employing a delegated or cross-border employee to work in another country is associated with many forms of risk, including tax risk. Skillful management of this risk, compliance with risk controlling, will allow you to minimize tax obligations in a given country related to the delegation of an employee. More than half of the certificates issued by ZUS A1 applies the German market, and due to its nearness and money, it constitutes an attractive labor market. The following article indicates possible legal and tax risks in the field of

posting an employee and the scope of required obligations to obtain information about his employment and residence history, as well as indicating the tax consequences for business entities posting employees to Germany in order to avoid tax risk in Germany.

Keywords: employees, taxes, controlling, compliance, finances, managed, delegation, tax residence, risk, uncertainty

Pracownicy transgraniczni i delegowani

Rynek ten stanowi jeden z najważniejszych rynków ekspansji polskich podmiotów świadczących usługi transgraniczne i delegujących pracowników do Niemiec, a udział usług w eksporcie na ten rynek ogółem wynosi 22,7%¹, co wskazuje, że Niemcy są także najważniejszym partnerem handlowym Polski. Zwiększenie aktywności polskich przedsiębiorców na rynku niemieckim powoduje, że firmy polskie coraz częściej muszą się liczyć z różnorodnymi ryzykami i niespodziewanymi zdarzeniami związanymi nie tylko z wykonywaną usługą czy pracą, ale także odpowiednim zarządzaniem danych delegowanych pracowników transgranicznych na teren Niemiec. Właściwe zarządzanie i pozyskanie informacji od delegowanego może zminimalizować to ryzyko.

Pojęcie pracownika transgranicznego i pracownika delegowanego do innego kraju celem wykonania pracy uregulowane jest co do zasady w art. 56 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (UE)². Zgodnie z przepisami w/w przepisu zakazane są wszelkie ograniczenia w swobodnym świadczeniu usług na terenie wspólnoty UE w odniesieniu do przedsiębiorstw mających swoją siedzibę w państwie innym niż państwo usługobiorcy. Ze swobody świadczenia tych usług korzystają polscy przedsiębiorcy świadczący usługi na terenie krajów UE. Zgodnie z przepisami rozróżniane są dwie rodzaje grup pracowników delegowanych, czyli zgodnie z art. 42 § 4 Kodeksu pracy³ – pracownik może zostać przeniesiony bez zmiany umowy o pracę na czas nie dłuższy niż trzy miesiące. W myśl art. 3 pkt 7 ustawy o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług za pracownika delegowanego uznaje się takiego pracownika w rozumieniu przepisów państwa członkowskiego, do którego jest delegowany, wykonującego pracę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (RP), tymczasowo skierowanego

¹ Kolasa M., *Kompendium Handlu zagranicznego Polski, marzec 2023*, Polski Fundusz Rozwoju, https://pfr.pl/dam/jcr:88052a8f-d786-4467-b1e2-282f16f7cef5/PFR_KompendiumHZ_202303.pdf, [dostęp: 10.10.2023].

² Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 13 grudnia 2007 r., wersja skonsolidowana (Dz.U. C 202 z 2016 r., str. 47–360).

³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 Kodeks pracy (t.j. Dz.U z 2023 r., poz. 1465).

do pracy na terytorium tego państwa przez pracodawcę delegującego pracownika z terytorium RP⁴. Inaczej mówiąc jest to osoba skierowana do pracy na czas określony do innego państwa z zamiarem powrotu do państwa pochodzenia⁵.

Tym samym pracownik ten pozostaje w dalszym ciągu pod regulacjami ustawodawstwa krajowego – zawieranej umowy o pracę, przysługujących mu praw oraz nie jest w pełni zintegrowany z rynkiem pracy, na który jest wysłany. Dodatkowo pracodawcy muszą mierzyć się z wieloma innymi ograniczeniami prawnymi regulującymi wspólny rynek krajów UE⁶, jednak jak wskazują dane z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) w samym roku 2018 wydano ponad 600 tys.⁷ zaświadczeń A1 potwierdzających prawo do świadczeń zdrowotnych na terenie krajów UE i Europejskiego Obszaru Gospodarczego. W roku 2021 ZUS wydał ponad 676 tys. Potwierdzeń ubezpieczenia w systemie⁸. Najczęstszym celem delegowania byli Niemcy (51,27%), Francja (11,57%), Belgia (7,56%), Niemcy (6,37%) oraz Szwecja (5,59%)⁹. W porównaniu z danymi z roku 2016 ogłoszonymi przez portal statystyczny UE, Niemcy (50,3%; 2016) stanowią w dalszym ciągu główny cel delegowania pracowników do pracy.

⁴ Art. 3 pkt.7 ustawy z dnia 10 czerwca 2021 r. o delegowaniu pracowników celem świadczenia usług (t.j. Dz.U z 2021 r., poz. 1140 z późn. zm.).

⁵ Art. 2 ust. 1 Dyrektywy 96/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 1996 r. dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz. Urz. WE L 18 z 1997 r., s. 1; Dz.Urz. UE L 173 z 2018 r., s. 16 – Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 5, t. 2, s. 431).

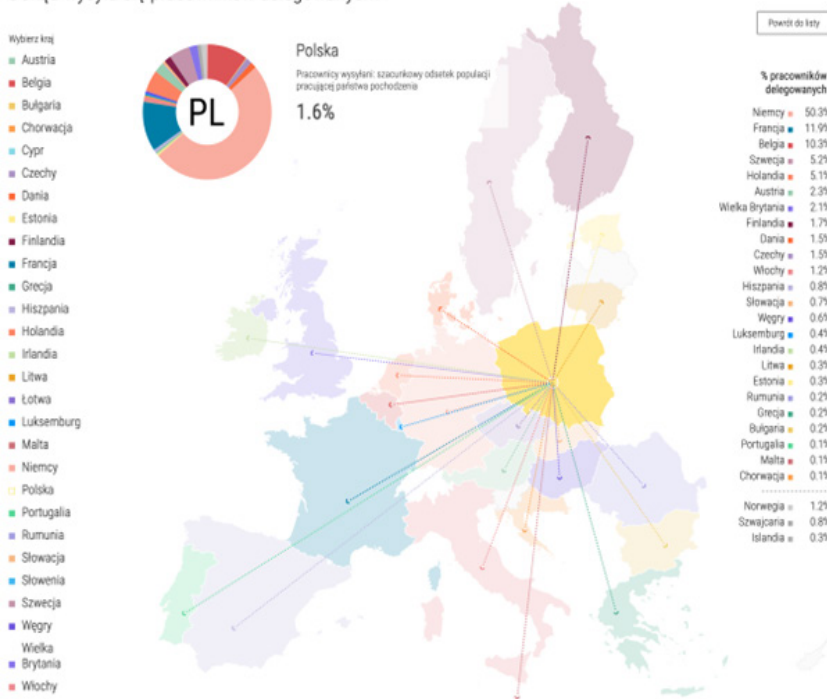
⁶ Dyrektywa 96/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 1996 r. dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz.Urz. WE L 18 z 1997 r., str. 1; Dz.Urz. UE L 173 z 2018 r., str. 16 – Dz.Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 5, t. 2, s. 431) oraz dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/67/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie egzekwowania dyrektywy 96/71/WE dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług, zmieniającej rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 w sprawie współpracy administracyjnej za pośrednictwem systemu wymiany informacji na rynku wewnętrznym („rozporządzenie w sprawie IMI”) (Dz.Urz. UE L 159 z 2014 r., s. 11);

⁷ Patrz: *Ponad pół miliona osób otrzymało zaświadczenia A1*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, <https://www.zus.pl/-/ponad-pol-miliona-osob-oddelegowanych-do-pracy-za-granica>, [dostęp: 09.10.2023].

⁸ *Pracownicy delegowani: od kwietnia wnioski o A1 można składać tylko elektronicznie*, bank.pl, <https://bank.pl/pracownicy-delegowani-od-kwietnia-wnioski-o-a1-mozna-skladac-tylko-elektronicznie>, [dostęp: 09.10.2023].

⁹ Patrz: *Ponad pół miliona osób otrzymało zaświadczenia A1*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, <https://www.zus.pl/-/ponad-pol-miliona-osob-oddelegowanych-do-pracy-za-granica>, [dostęp: 09.10.2023].

Dokąd wysła się pracowników delegowanych?

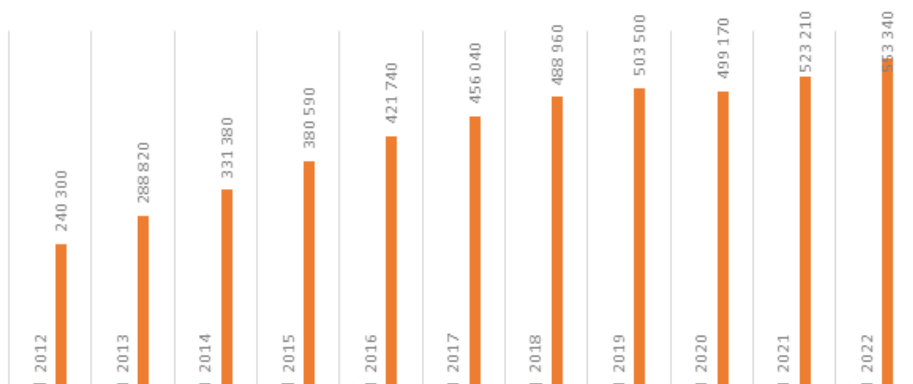


Rysunek 1. Kraje docelowe delegowania pracowników z Polski oraz ich udział dane z roku 2016

Źródło: *Pracownicy delegowani*, Parlament Europejski, https://www.europarl.europa.eu/infographic/posted-workers/index_pl.html#sent-workers?country=pl, [dostęp: 09.10.2023].

Na terenie Niemiec w roku 2022 mieszkało ponad 880 tys. obywateli polskich, w porównaniu z rokiem 2011 ponad 468 tys. Polaków, wzrost ten stanowi 88% w roku 2022 w stosunku do roku 2011. Zgodnie z danymi Federalnego Urzędu Pracy (*Arbeitsagentur für Arbeit*) w systemie w roku 2022 na terenie Niemiec zarejestrowanych było ponad 530 tys. osób, natomiast do niemieckiego systemu emerytalnego w *Deutsche Rentenversicherung* składki opłacało w roku 2020 około 581 tys. Polaków¹⁰.

¹⁰ S. Thissen, *Fast doppelt so viele EU-Ausländer rentenversichert wie 2011*, Ihre-Vorsorge, <https://www.ihre-vorsorge.de/rente/nachrichten/fast-doppelt-so-viele-eu-auslaender-rentenversichert-wie-2011>, [dostęp: 09.10.2023].



Rysunek 2. Liczba zarejestrowanych obywateli polskich w systemie Federalnego Urzędu Pracy *Arbeitsagentur für Arbeit*

Źródło: *Migration und Arbeitsmarkt*, Arbeitsagentur für Arbeit, <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Migration-Zuwanderung-Flucht/Migration-Zuwanderung-Flucht-Nav.html>, [dostęp: 09.10.2023].

Dodatkowo codziennie granicę polsko-niemiecką przekracza ponad 68 tys. osób tzw. „Grenzpendlerów” – czyli pracowników przygranicznych¹¹, celem podjęcia pracy na terenie Niemiec lub wykonania usług w ramach kontraktów¹².

Biorąc pod uwagę mobilność pracowników, swobodę ich przemieszczania oraz częste zmiany w poszukiwaniu lepszej pracy działły HR (*human resources* – zarządzanie zasobami ludzkimi), przed zatrudnieniem nowej osoby, powinny opracować odpowiednie struktury celem minimalizowania ryzyka podatkowego firm wykonujących usługę na terenie innego kraju, w tym przypadku na terenie Niemiec.

¹¹ Definicja pracownika przygranicznego oznacza „każdą osobą wykonującą pracę najemną lub na własny rachunek w Państwie Członkowskim, która zamieszkuje na terytorium innego Państwa Członkowskiego, gdzie co do zasady powraca każdego dnia lub co najmniej raz w tygodniu” – art. 1 pkt. f, Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 883/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego (Dz.U. L 166, z 2004 r., p.1).

¹² H. Seibert, D. Wiethölter, *Grenzpendler aus Polen in Berlin-Brandenburg*, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, https://doku.iab.de/regional/BB/2020/regional_bb_0120.pdf, [dostęp: 09.10.2023], s. 14.

Pojęcie ryzyka i *compliance* podatkowego

Zatrudnienie pracownika rodzi zawsze ze sobą niepewność oraz ryzyko związane z poprawnym rozliczeniem podatkowym wypłacanego wynagrodzenia. Obecnie brak jest oficjalnej definicji ustawowej ryzyka podatkowego. W literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele określeń dotyczących ryzyka, w tym podatkowego. Pojęcie *ryzyka* pochodzi od łacińskiego słowa *riscare* tłumaczonego jako „odważyć się” i doczekało się wielu odmian językowych¹³. Według Słownika Języka Polskiego PWN *ryzyko* oznacza „niepewność oraz odważenie się na takie przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, a nawet powstaje prawdopodobieństwo wyrządzenia szkody”¹⁴. Dlatego też, jak słusznie zauważa S. Gędek¹⁵, pojęcie *ryzyka* jest pojęciem wieloznacznym i złożonym, uzależnionym od takich czynników jak: aspekt brany pod uwagę, czy też okoliczności interesujące badacza. Bardzo często ryzyko utożsamiane jest z niepewnością. Jako pierwszy, który poruszył zagadnienia *ryzyka* i niepewności był A. Willet w pracy *The Economic Theory of Risk and Insurance* w roku 1901 udowadniając, że ryzyko i niepewność są obiektywnie współzależne¹⁶. Teorię jego rozwinął i poszerzył ponad 20 lat później F.H. Knight¹⁷ w swoim dziele *Risk, Uncertainty and Profit*, analizujące pojęcie *ryzyka* i jego aspekty. Wykazał on, że należy rozróżnić pomiędzy ryzykiem a niepewnością. W swojej analizie dokonał podziału niepewności na mierzalną i niemierzalną przyjmując, że niepewność mierzalna jest ryzykiem a niepewność niemierzalna pozostaje dalej niepewnością. Spór o definicję i naukowe podejście do ryzyka toczy się od początku XX wieku i jak wskazuje B. Grzyl pojęcie *ryzyka* związane jest z powstaniem nowoczesnych teorii ubezpieczeń¹⁸. W obecnej literaturze przedmiotu umiejętność zarządzania tymi dwoma pojęciami jest bardzo ważne w szczególności, jeżeli dotyczy spraw finansowych i rozliczeń podatkowych. Ryzyko podatkowe jest nieodłącznym elementem działalności

¹³ W języku angielskim tłumaczone jest jako *risk*, w języku niemieckim jako *das Risiko*, w języku francuskim *risque*, po słowacku – *riziko*.

¹⁴ Definicja: ryzyka, SJP, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/ryzyko.html>, [dostęp: 10.10.2023].

¹⁵ S. Gędek, *Definiowanie Ryzyka*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 513, s. 120.

¹⁶ A.H. Willet, *The economic theory of risk and Insurance*, Pennsylvania 1951.

¹⁷ F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Cambridge 1921, s. 192.

¹⁸ B. Grzyl, *Ryzyko, identyfikacja i ocena ryzyka przedsięwzięcia inwestycyjnego w aspekcie działań logistycznych*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe” 2013, nr 3, s. 601–610.

gospodarczej i jak wskazuje T. Michalski¹⁹ działanie w warunkach ryzyka jest nieodłącznym atrybutem każdej gospodarki.

Podsumowując definicję pojęcia ryzyka podatkowego należy wskazać, iż stanowi to element niepewności, co do rozliczeń podatkowych oraz narażenia się na dodatkowe nieprzewidziane konsekwencje finansowe, takie jak zapłatę dodatkowego zobowiązania podatkowego, czy też dodatkowych kar finansowych związanych z naruszeniem obowiązków podatkowych. Ryzyko to jest zarówno mierzalne, jak i niemierzalne, gdyż nie zawsze jest wynikiem celowych działań danego podmiotu gospodarczego. Niemierzalny efekt ryzyka podatkowego nie jest zależny od danego podmiotu, lecz od czynników zewnętrznych, takich jak otrzymane od pracownika informacje mające wpływ na ustalenie obowiązku podatkowego. Dla celów niniejszego opracowania rozważania dotyczące ryzyka podatkowego ograniczone zostaną do jego skróconej wersji definicji i wskazania elementów zagrożeń czy rozwiązań dla pracodawcy oraz ryzyka podatkowego zatrudnienia pracownika transgranicznego²⁰. Także zatrudnianie pracowników oraz delegowanie ich za granicę celem wykonania usługi lub pracy na rzecz kontrahenta zagranicznego powoduje, że przedsiębiorcy coraz częściej powinni opracować procedury zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie. Procedury te podlegają ewaluacji i rozwojowi, a tym samym stanowią nowe metody i instrumenty wspomagające zarządzanie, identyfikowanie ryzyka i niepewności w poszczególnych obszarach, także i podatkowych (Rys. 3).

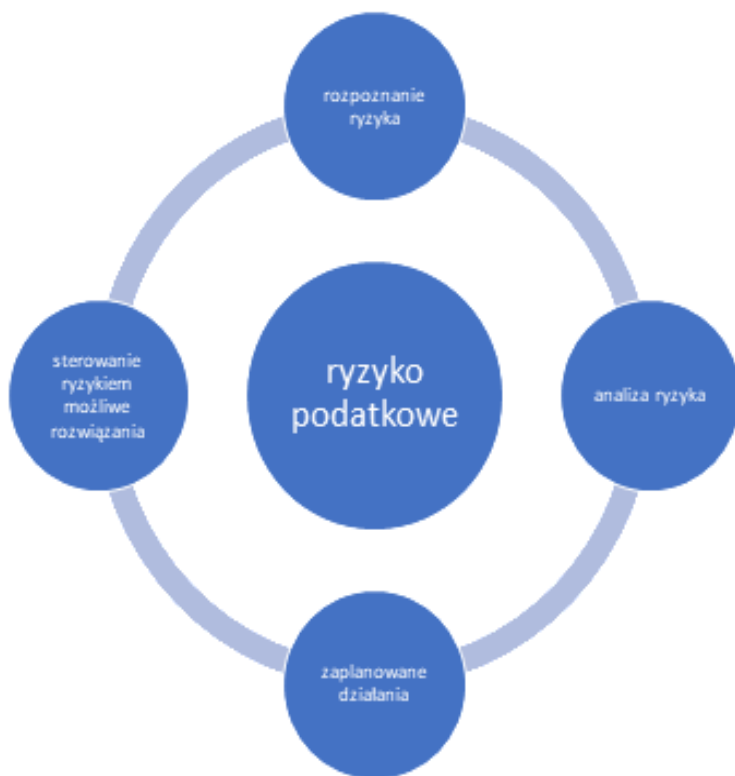
Identyfikacja tych obszarów, sprawdzanie zgodności z obowiązującym prawem oraz działalnością przedsiębiorstwa nazywane jest *compliance* wywodzącym się z języka angielskiego i oznacza „spełnienie”, „zgodnie z postanowieniami umowy”, „deklaracja zgodności” czy też „uległość”²¹. W Polsce brak jest oficjalnej definicji ustawowej pojęcia *compliance*, dlatego też pojęcie to jest różnorodnie stosowane, określane i interpretowane²². Samo pojęcie

¹⁹ T. Michalski, *Ryzyko w działalności człowieka*, [w:] *Podstawy Ubezpieczeń. Mechanizmy i funkcje tom 1*, J. Monkiewicz (red.), Warszawa 2000, str. 16.

²⁰ Więcej na temat unikania ryzyka podatkowego i jego eliminacji w: P. Tomczykowski (red.), *Jak uniknąć odpowiedzialności podatkowej – Tax compliance*, Warszawa 2021.

²¹ Słowo *compiannce*, Słownik angielsko-polski Poin, <https://pl.pons.com/t%C5%82umaczenie/angielski-polski/compliance>, [dostęp: 13.10.2023].

²² Pojęcie *compliance* oraz jego genezę i różne określenia w literaturze opisał M.W. Kuliński, *Geneza i rozwój unormowań complianace*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2020 t. 1, nr 68, s. 122–142. Jednak ze względu na zakres artykułu jego rozważania, co do pojęcia nie będą bardziej pogłębiane.



Rysunek 3. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

compliance związane było wstępnie z medycyną, co oznaczało przestrzeganie zaleceń medycznych, czyli lekarz mówi, a pacjent ma wykonać to zalecenie²³. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa *compliance* jest przyjętym zbiorem postępowań, mającym na celu sprawdzenie zgodności jego działania z²⁴:

- powszechnie obowiązującymi przepisami prawa;
- przyjętymi regulacjami wewnętrznymi, regulaminami i kodeksami;
- uznawanymi wewnątrznie wartościami, standardami i normami etycznymi.

²³ J. Zapała, *Compliance, adherence i concordance w relacji między lekarzem a pacjentem jako zintegrowany model komunikacji*, „Psychoonkologia” 2018, t. 22, nr 3, s. 102–106.

²⁴ E. Ziantewicz, *Compliance w biurze rachunkowym, Procedury, Instrukcje, Formularze*, Warszawa 2023, s. 13.

Reasumując te rozważania należy zauważyć, że zarówno w zakresie pojęcia ryzyka podatkowego, jak i *compliance* nie ma jednoznacznej definicji ustawowej. Zarówno w zakresie jednego pojęcia, a także drugiego określone są instrumenty, którymi mierzalne jest ryzyko podatkowe oraz działania zmierzające do zgodności z zastosowanymi normami lub prawami mające na celu ograniczenie albo zminimalizowanie ryzyka lub niepewności, w tym przypadku ryzyka podatkowego lub niepewności co do zastosowania określonego rozwiązania.

Wytypowanie obszarów ryzyka podatkowego

Zatrudnienie nowego pracownika celem skierowania go do pracy za granicą jest pierwszym i najważniejszym etapem procesu rekrutacji działu HR. Sam proces rekrutacji oraz pozyskanie istotnych informacji jest najważniejszą czynnością w momencie rekrutacji, gdyż niewłaściwie zebrane informacje mogą skutkować błędnie podjętymi decyzjami. Także *compliance* związany z ustaleniem obowiązków podatkowych pracownika, może okazać się niewłaściwy, dlatego potrzebny jest do tego jeszcze controlling ryzyka, który przeanalizuje i wskaże różnorodne rozwiązania potencjalnych zagrożeń.

Zakładając, że polski podmiot gospodarczy realizujący kontrakty zagraniczne na terenie Niemiec przyjmuje do pracy pracownika celem delegowania go za granicę postępuje według swojego przyjętego schematu wymaganego przepisami prawa pracy²⁵, zapominając przy tym o dodatkowych informacjach niezbędnych do ustalenia obowiązku podatkowego zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy na terenie kraju i na terenie Niemiec.

Właściwe zachowanie zgodności, czyli *compliance* każdej organizacji, w tym przypadku pracodawcy, z otoczeniem prawnym zewnętrznym czy wewnętrznym należy do najważniejszych wyzwań współczesnego przedsiębiorstwa. Pozyskanie właściwych informacji pomoże pracodawcy na przeprowadzenie controllingu ryzyka celem zidentyfikowania ryzyka – *compliance*, jego analizy, odpowiedniego sterowania i nadzorowania²⁶. Dlatego też stworzenie

²⁵ Szczegółowy wykaz zawiera § 3 Rozporządzenia Ministra Rodziny, Pracy i Polityki społecznej z dnia 10 grudnia 2018 r. w sprawie dokumentacji pracowniczej (Dz. U. z 2018 r., poz. 2369), zwanego dalej rozporządzeniem w sprawie dokumentacji.

²⁶ W. Becker, T. Botzkowski, *Compliance und Controlling: Grundlagen und Wechselwirkungen / 3 Fazit*, Stargate Hydrogen, https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/compliance-und-controlling-grundlagen-und-wechselwirkungen-3-fazit_idesk_PI20354_HI7728448.html, [dostęp: 25.10.2023].

takiej synergii połączonej z jednej strony z zarządzania *compliance*m, a z drugiej opracowanie zintegrowanego systemu controllingu ryzyka wskazane jest jako jedno z rozwiązań w przedsiębiorstwie. Oba działy działają w cieniu głównego przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, dlatego też powinny ze sobą stale współpracować wykorzystując coraz to nowe technologie i metody zarządzania ryzykiem do wytypowania obszaru ryzyka podatkowego.

Zakładając, że o przyjęcie pracownika do zakładu celem delegowania na budowę do Niemiec ubiega się osoba pracująca dotychczas na umowę zlecenie na terenie Niemiec w innym zakładzie pracy. Posiada wprawdzie doświadczenie zawodowe, wymagane wykształcenie czy też uprawnienia, ale nie potrafi przedłożyć świadectw pracy z poprzedniego zakładu i nie wypytywana nie informuje o swojej aktywności. W trakcie procesu rekrutacyjnego dział HR pobiera tylko i wyłącznie dane wymagane rozporządzeniem w sprawie dokumentacji pracowniczej. Brak jest natomiast informacji o pobytach za granicą, czy posiadanych numerach podatkowych, ubezpieczeniach lub miejscach zameldowania.

Przy założeniu, że pracodawca nie pozyska od pracownika dodatkowych informacji oprócz wymaganych przepisami rozporządzenia w sprawie dokumentacji pracowniczej oraz nie przeprowadzi *compliance* z controllingiem analizy ryzyka może narazić się na konsekwencje podatkowe z jednej strony jako płatnik na terenie kraju określone w art. 30 ordynacji podatkowej²⁷, a z drugiej na terenie Niemiec na podstawie § 38 ust. 1 niemieckiej ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych²⁸. Zgodnie z przepisami § 38 ust. 1 niemieckiej ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, osoba zameldowana na terenie Niemiec traktowana jest jako pracownik krajowy (niemiecki), od wynagrodzeń którego należy pobrać i odprowadzić podatek od wynagrodzeń. Brak pozyskania właściwych informacji od pracownika w tym zakresie może zakłócić wcześniej zaplanowany proces produkcji czy świadczenia usług oraz narazić na dodatkowe niezaplanowane koszty mające wpływ nie tylko na wynik finansowy, ale także i wywiązywania się z obowiązków podatkowych.

Innym pojawiającym się ryzykiem jest obowiązek w zakresie składek na ubezpieczenie społeczne. Niemiecka kasa zabezpieczenia społecznego wraz

²⁷ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 2383).

²⁸ Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych *Einkommensteuergesetz (EStG)* z 16 października 1934 r. wg daty tekstu jednolitego z dnia 8 października 2009 r. ostatnio zmienianego ustawą z dnia 20 grudnia 2022 r. niemiecki dziennik ustaw *Bundesgesetzblatt* z 2009 r. BGBl. I S. 3366, 3862 oraz z 2022 r. BGBl. I S. 2730.

z kasą urlopową obecnie nazywana SOKA-BAU²⁹ jest odpowiednikiem ZUS w Polsce. Problem w tym przypadku polega na tym, że niemieckie przepisy ramowej umowy taryfowej obowiązujące od dnia 1 stycznia 2018 stworzyły z SOKA-BAU instytucję zabezpieczenia społecznego wypłacającego nie tylko wynagrodzenie za czas urlopu czy przestoju, lecz także renty oraz emerytury wynagrodzenie za czas choroby.

Tym samym powinny obowiązywać przepisy w zakresie zabezpieczenia społecznego rozporządzeń wykonawczych UE 883/2004 oraz 987/2009³⁰. Oznacza to, że może dojść do podwójnego obciążenia tego samego wynagrodzenia składkami na ubezpieczenie społeczne w obu krajach, co wpływa zarówno na zmniejszenie wynagrodzenia pracownika netto, jak i obciąża koszty pracownicze zakładu.

Pomimo porozumienia ZUS z SOKA-BAU z dnia 24 maja 2014 r. w sprawie przekazywania składek na ubezpieczenie społeczne z SOKA-BAU do ZUS³¹ nie rozwiązało niestety tego problemu, gdyż w dalszym ciągu pobierane jest podwójne pobieranie składek na ubezpieczenie społeczne przez SOKA-BAU.

²⁹ Kasa urlopową branży budowlanej tzw. SOKABAU, wcześniej ULAK, powstała w roku 1949 i miała na celu wypłacanie urlopu pracownikom branży budowlanej i wynagrodzenia w trakcie postoju. Obecnie ustawą federalną z dnia 28 września 2018 r. o federalnej ramowej umowie taryfowej branży budowlanej *Bundesrahmentarifvertrag für das Baugewerbe* zatwierdzonej przez Bundesrat i opublikowanej w *Bundesanzeiger* z 12 maja 2019 r. ze zmianami na rok 2023 *Bundesanzeiger* nr B1 z dnia 1 sierpnia 2023 r., przekształcona została nie tylko jako kasa urlopową, lecz także jako kasa zabezpieczenia społecznego emerytalno-rentowego. Dodatkowo ustawa o zabezpieczeniu socjalnym w branży budowlanej – *Gesetz zur Sicherung der Sozialkassenverfahren im Baugewerbe (Sozialkassenverfahrensicherungsgesetz)* z dnia 16 maja 2017 r. BGBl I S. 1210, została uznana przez sąd niemiecki za zgodną z prawem niemieckim i obowiązującą w zakresie zabezpieczenia społecznego pracowników branży budowlanej [dostęp 27.10.2023].

³⁰ Rozporządzenie Rady i Parlamentu Europejskiego (WE) nr 883/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego; Rozporządzenie Rady i Parlamentu Europejskiego nr 987/2009 z dnia 16 września 2009 r. dotyczące wykonywania rozporządzenia (WE) nr 883/2004 w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego.

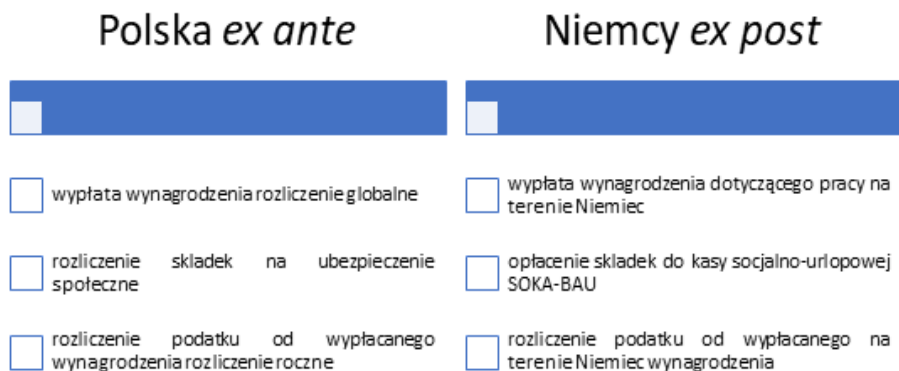
³¹ Informacja o porozumieniu ZUS a SOKA-BAU, patrz: *Porozumienie ZUS-SOKA-BAU (ULAK) w sprawie przekazywania składek od ekwiwalentów za niewykorzystany urlop*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, <https://www.zus.pl/-/porozumienie-zus-soka-bau-ulak-w-sprawie-przekazywania-skladek-od-ekwiwalentow-za-niewykorzystany-urlop>, [dostęp: 28.10.2023].

Tabela 1. Wykaz informacji i ich ryzyko przy zatrudnianiu pracownika

lp	Określenie ryzyka	Pozyskane informacje	Mierzalność – przewidywalność ryzyka – dział controllingu	Środki zaradcze
1.	Moment rekrutacji/zatrudnienia pracownika – przyjmowania do pracy; Dział HR	<ul style="list-style-type: none"> - CV i podanie; - kopie poprzednich świadectw pracy; - kopie posiadanych uprawnień; <p>Brak potwierdzenia o posiadaniu miejsca zamieszkania za granicą lub jego wymeldowania w przypadku posiadania tzw. Meldunku lub wymeldowania;</p> <p>Brak świadomości pracownika o posiadanym zameldowaniu na terenie innego kraju</p>	<p>W przypadku CV, świadectwa pracy, posiadanych uprawnień – możliwe jest określenie;</p> <p>Brak możliwości określenia co do następstw dla zakładu w przypadku braku informacji o meldunkach za granicą, można jedynie domniemywać lub przeprowadzić controlling ryzyka</p>	Opracowanie wewnętrznych procedur rekrutacji pracownika z uwzględnieniem informacji dodatkowych
2.	Moment przyjmowania do pracy; Dział HR/ Kadrowo-rozliczeniowy	<ul style="list-style-type: none"> - Kwestionariusz osobowy; - Skierowanie na badania lekarskie; - Umowa o pracę; - Informacja o warunkach zatrudnienia; - Zgoda na przetwarzanie danych osobowych dla nowego pracownika; - Dokument o równym traktowaniu pracowników; - Potwierdzenie przeszkolenia z zakresu BHP oraz zapoznanie z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy; - Oświadczenie w sprawie korzystania z uprawnień związanych z rodzicielstwem; - Wniosek o zgłoszenie członków rodziny do ubezpieczeń społecznych; - PIT-2 wraz z oświadczeniem dotyczącym podwyższonych kosztów uzyskania przychodu; - Rezygnacja lub wniosek o objęcie programem Pracowniczych Planów Kapitałowych 	<p>Możliwość błędnego zastosowania podwójnego obniżenia ulgi podatkowej, błędne ustalenie kosztów uzyskania przychodów (zawyżenia);</p> <p>Osobą posiadającą zameldowanie na terenie Niemiec traktowana jest jako zamieszkała a terenie Niemiec. Dla zakładu wysyłającego takiego pracownika krajowego do Niemiec, powoduje powstanie zakładu dla celów podatkowych podatku od wynagrodzeń. Zalecane jest wskazanie <i>compliance</i> oraz controlling ryzyka jest wskazany, gdyż nie można przewidzieć i określić ryzyka na podstawie dokumentów przedkładanych przez pracownika</p>	Opracowanie wewnętrznych procedur uzupełniających ryzyko podatkowe osoby zatrudnionej

3.	Naliczanie; Dział Płac	Ustalanie miesięcznego wynagrodzenia na podstawie danych przekazanych przez inne komórki (działy)	<p>W przypadku pracownika o podwójnym meldunku możliwość poboru podwójnego podatku <i>ex ante</i> w przypadku rozliczeń podatkowych polskich oraz <i>ex post</i> w przypadku rocznego rozliczenia polskiego podatnika (zakładu) na terenie Niemiec;</p> <p>Niemiecki organ może nałożyć na zakład dodatkowe obciążenia podatkowe z tytułu podatku od wynagrodzeń, które wcześniej były rozliczane i opłacane w kraju, a polski odmówi zawrotu nadpłaconego podatku w PIT-4</p> <p>W tym przypadku <i>compliance</i> wraz z controllingiem ryzyka, celem ustalenia strategii i analizy ryzyka podatkowego</p>	Rozszerzenie ustalenia procedur wewnętrznych wspomagających controlling ryzyka i analizy <i>compliance</i> wraz z procedurą sterowania ryzykiem
----	------------------------	---	--	---

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Przykład Ryzyka obciążeń polskiego podmiotu gospodarczego *post factum* obowiązków podatkowo-ubezpieczeniowych na terenie Niemiec tzw. delegowania pracownika krajowego z obowiązkiem podatkowym na terenie Niemiec

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych spraw

Przy ustalaniu obowiązku podatkowego brane są pod uwagę, co do zasady, wynikające z przepisów prawa podatkowego, takie elementy jak:

- rodzaju zawartej umowy z pracownikiem;
- ilość dni pobytu w danym kraju;

- miejsce interesów życiowych lub gospodarczych³²;
- miejsce zamieszkania³³;
- długość pobytu na budowie³⁴.

Zawarta umowa z pracownikiem u poprzedniego pracodawcy oraz jego charakter ma także wpływ na przyszłe zdarzenia zatrudnianego pracownika u nowego pracodawcy. W przypadku delegowania pracownika leasingowego, każda następną umowa powoduje, że poprzednie zatrudnienia oraz ich charakter także powinny być brane pod uwagę w procesie przyjmowania pracownika. Stosownie do § 9 niemieckiej ordynacji podatkowej nieograniczony obowiązek powstaje nie tylko przy posiadaniu adresu zameldowania, ale także jeżeli podatnik, tutaj pracownik, przebywa na terenie Niemiec powyżej 183 dni³⁵. Po przekroczeniu tego terminu nieograniczony obowiązek podatkowy powstaje po przekroczeniu tych dni. Aby licznik ustalenia nieograniczonego obowiązku podatkowego wyzerować i bił od nowa musi upłynąć następne pół roku braku pozyty na terenie Niemiec w trakcie danego roku kalendarzowego. W przypadku zmiany zatrudnienia w trakcie roku podatkowego ilość pobytu dni na terenie Niemiec skutkuje nie tylko możliwością powstania obowiązku podatkowego, ale także i obowiązku zmiany koordynatora systemu zabezpieczeń społecznych z Polski na Niemcy. Dla przedsiębiorstwa skutkuje to powstaniem „zakładu podatkowego od wynagrodzeń” oraz zwiększonymi kosztami do obsługi pracowników podlegających ustawodawstwu niemieckiemu.

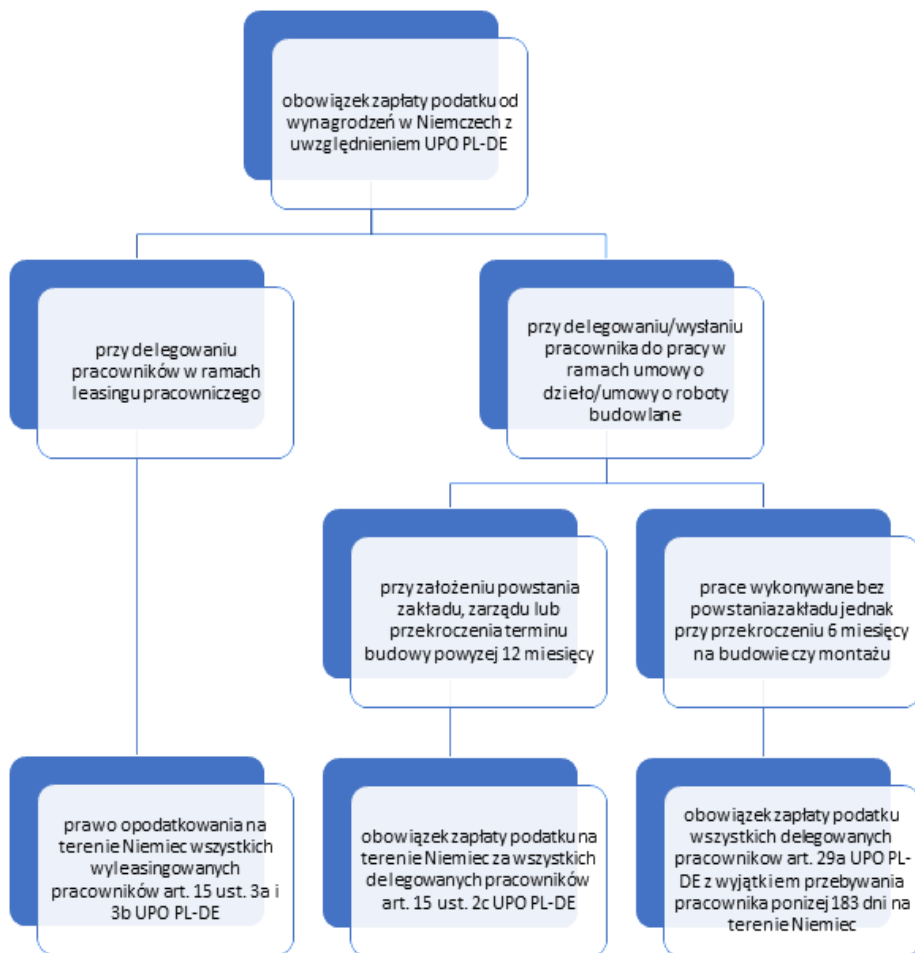
Tak samo ważny jest rodzaj zawartej umowy i charakter delegowanego pracownika. W przypadku tzw. „Leasingu pracownika” nie ma mowy

³² Patrz: art. 3 ust.1 i 1a ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. 2022 r., poz. 2647).

³³ § 1 ust. 1 Einkommensteuergesetz (EStG), art. 4 Umowy z dnia 14 maja 2003 r. między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec o unikaniu podwójnego opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i majątku (Dz.U. z 2003 r., nr 12 poz. 90), zwanej dalej: UPO-PL-DE.

³⁴ Patrz art. 5 w powiązaniu z art. 15 UPO-PL-DE.

³⁵ Patrz: ustawa z dnia 16 marca 1976 r. ordynacja podatkowa Abgabenordnung w wersji z dnia 01 października 2002 r. BGBl I S.3866, z 2003 r. BGBl I S.61, z 2022 r. BGBl I S. 2030 wraz z pismem Federalnego Ministerstwa. Finansów z dnia 3 maja 2018 r. *Steuerliche Behandlung des Arbeitslohns nach den Doppelbesteuerungsabkommen*, syg. GZ: IV B2- S1300/08/10027, syg. Dok: 2018/0353235.



Rysunek 5. Ustalanie ograniczania ryzyka obowiązku zapłaty podatku od wynagrodzeń na terenie Niemiec na podstawie Umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania Polska-Niemcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych urzędu skarbowego z Hameln *Lohnsteuerpflicht in Deutschland für polnische Arbeitgeber*.

o umowie o roboty budowlane, lecz tzw. świadczenie pracy jako usługa³⁶. W tym przypadku obowiązek podatkowy na terenie Niemiec powstaje już od pierwszego dnia zatrudnienia, a nie po przekroczeniu 183 dni. Nie ma tutaj znaczenia, także czy dana osoba posiada meldunek na terenie Niemiec czy też nie. Także długość pobytu na terenie Niemiec nie może przekroczyć 18 miesięcy, a co za tym idzie ma wpływ na obowiązki ubezpieczeniowe u nowego pracodawcy. Pracodawca zobowiązany jest na podstawie art. 15 UPO PL-DE do rozliczenia tego wynagrodzenia na terenie Niemiec, jeżeli nie było w roku podatkowym przerwy wynoszącej co najmniej 6 miesięcy.

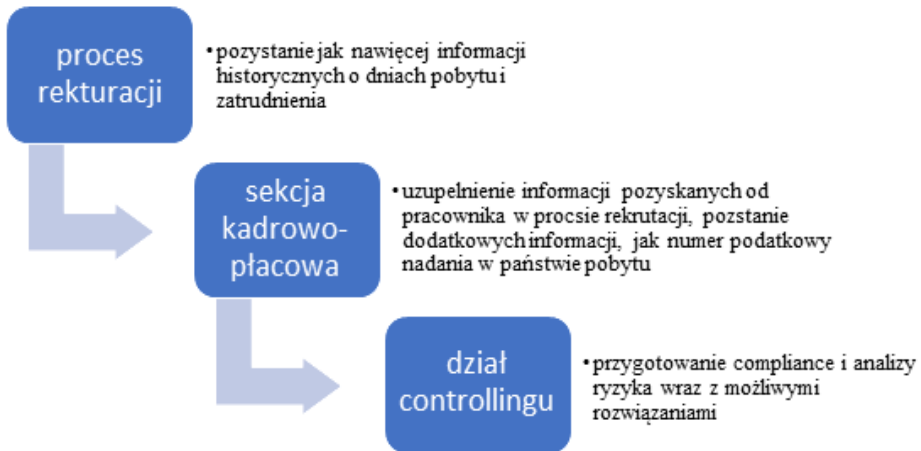
Wprowadzając wewnętrzny system zarządzania zgodności z uwzględnieniem ryzyka podatkowego firma może odpowiednio sterować ryzykiem podatkowym stosując modele controllingu ryzyka w powiązaniu z *compliance* w przedsiębiorstwie.

Możliwe rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym pracownika delegowanego – podsumowanie

Mając na uwadze powyższe rozwiązania dotyczące minimalizacji ryzyka podatkowego w procesie rekrutacji pracownika delegowanego każda jednostka pragnąca zminimalizować swoje koszty powinna przygotować dodatkowe procedury pozyskania informacji o terminach i miejscach pobytu na terenie Niemiec przed okresem zatrudnienia. Opracowanie CMS (*Compliance Management System* – System Zarządzania Zgodnością) w firmie powinno nie tylko zawierać kwestie związane z ochroną środowiska, wykrywaniu nadużyć czy przeciwdziałaniu praniu brudnych pieniędzy, lecz także zawierać przepisy prawa podatkowego z uwzględnieniem jego międzynarodowego aspektu.

Nie wystarczy niestety ująć podstawowe regulacje prawne podatkowe, jak terminowość składania deklaracji podatkowych czy dostarczania dokumentów do księgowości lub ustalenia podstawy opodatkowania dochodu przedsiębiorstwa. W tym przypadku dane te powinny zostać uzupełnione o procedury wewnętrzne systemu pozyskiwania informacji w procesie rekrutacji pracownika i jego przyjmowania do pracy (Rys. 6).

³⁶ Patrz § 1 ustawy z dnia 7 sierpnia 1972 r. wg wersji uchwalonej w dniu 3 lutego 1995 r. *Gesetz zur Regelung der Arneiznehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)* BGBl I S.158 ze zmian.



Rysunek 6. *Compliance* i analiza ryzyka w procesie rekrutacji

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny ryzyka oraz jego zarządzania poszczególne komórki wewnętrzne, jednostki powinny opracować mapę zarządzania ryzykiem podatkowym w komórce HR polegającej na³⁷:

- określeniu podstawowej mapy ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- doradzania w zakresie dostosowania wewnętrznych procesów oraz regulacji wewnętrznych dostosowanych do zamieniających się regulacji prawnych podatkowych w Polsce i Niemczech;
- przeprowadzania postępowania w zakresie wyjaśnienia otrzymanych niezgodności dotyczących naruszenia prawa względnie niewyjaśnionych do końca procesów zebranych informacji;
- podejmowania odpowiednich działań lub procedur zaradczych celem minimalizacji ryzyka braku zgodności lub naruszenia prawa, względnie prawdopodobieństwa wystąpienia jego ponownie;
- wprowadzenia odpowiedniej kultury odpowiedzialnej za zgodność budowania tych procesów.

³⁷ Na podstawie: P. Żyłka *Zarządzanie zgodnością (compliance) w tym w obszarze HR*, [w:] *HR Compliance skutecznie wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, K. Barczewska, M. Kibil, P. Żyłka (red.), Warszawa 2022, s. 155.

Procesy te powinny być na bieżąco analizowane i uzupełniane w taki sposób, aby zapewnić przedsiębiorcy bieżące analizowanie i monitorowanie obszarów wskazanych w mapie ryzyka.

Do takich najistotniejszych informacji potrzebnych do pozyskania informacji należą:

- okresy pobytu na terenie Niemiec – potrzebne do ustalania jego obowiązku podatkowego w danym momencie lub roku podatkowym z możliwością skutków podatkowych na najbliższe 2 lata – umiejętność sterowania i prognozowania ryzykiem w ramach controllingu
- kopie wszelkich otrzymanych dokumentów, także czy pracownik posiada jakiegokolwiek niemieckie potwierdzenia zameldowania, nr niemieckiego konta bankowego – dzięki tym informacjom możliwe będzie ustalenie mapy ryzyka historycznego oraz odpowiednim sterowaniem tym ryzykiem w przyszłości, np. poprzez czasowe przeniesienie do prac na terenie kraju lub uwzględnienie w negocjacjach z kontrahentem przy zawieraniu umów o wyższych stawkach;
- kopię numeru identyfikacji podatkowej (odpowiednik nr PESEL w Polsce) – dzięki tej informacji firma będzie mogła pozyskać informacje o ostatniej karcie podatkowej pracownika celem wyeliminowania podwójnego numeru identyfikacji podatkowej, a tym samym następuje możliwość uzyskania potwierdzenia jego historii podatkowej już po pierwszej weryfikacji danych w niemieckim urzędzie skarbowym;
- potwierdzenia rejestracji do *Krankenkasse* – kasy ubezpieczenia zdrowotnego – pozyskanie tej informacji pomoże z ustaleniu właściwości kasy chorych oraz zapobiegania zdublowania ubezpieczenia na terenie Niemiec lub względnie zarówno na terenie Niemiec, jak i w Polsce.

Wszystkie te czynności pomogą w zidentyfikowaniu ryzyka podatkowego oraz wspomogą przedsiębiorców w minimalizowaniu ich strat. Nałożenie wszelkich kar za niewypełnienie lub niedopełnienie obowiązków podatkowych zarówno w kraju, jak i za granicą może doprowadzić do strat finansowych przedsiębiorców, a czasami nawet do zagrożenia jego egzystencji i doprowadzenia w najgorszym wypadku do jego likwidacji.

Reasumując wskazane w tym artykule rozwiązania i zagrożenia nie stanowią katalogu zamkniętego ryzyk związanych z zatrudnianiem pracownika transgranicznego, lecz opierają się na zidentyfikowanych obszarach przeprowadzanych analiz w konkretnych przypadkach związanych z wykonywanym zawodem. Katalog ten jest otwarty i stale uzupełniamy, a *compliance* i *controlling* ryzyka podatkowego są nowym wyzwaniem współczesnego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Gędek S., *Definiowanie Ryzyka*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 513, s. 120.
- Grzyl B., *Ryzyko, identyfikacja i ocena ryzyka przedsięwzięcia inwestycyjnego w aspekcie działań logistycznych*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe” 2013, nr 3, s. 601–610.
- Knigt F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Cambridge 1921.
- Kuliński M.W., *Geneza i rozwój unormowań compliance*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2020, t. 1, nr 68, s. 122–142.
- Michalski T., *Ryzyko w działalności człowieka*, [w:] *Podstawy Ubezpieczeń. Mechanizmy i funkcje tom 1*, J. Monkiewicz (red.), Warszawa 2000, s. 16.
- Tomczykowski P. (red.), *Jak uniknąć odpowiedzialności podatkowej – Tax compliance*, Warszawa 2021.
- Willet A.H., *The economic theory of risk and Insurance*, Pennsylvania 1951.
- Zapała J., *Compliance, adherence i concordance w relacji między lekarzem a pacjentem jako zintegrowany model komunikacji*, „Psychoonkologia” 2018, t. 22, nr 3, s. 102–106.
- Ziantewicz E., *Compliance w biurze rachunkowym, Procedury, Instrukcje, Formularze*, Warszawa 2023.
- Żyłka P., *Zarządzanie zgodnością (compliance) w tym w obszarze HR*, [w:] *HR Compliance skutecznie wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, K. Barczewska, M. Kibil, P. Żyłka (red.), Warszawa 2022.

Wykaz aktów prawnych

- Dyrektywa 96/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 1996 r. dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz.Urz. WE L 18 z 1997 r., str. 1 oraz Dz.Urz. UE L 173 z 2018 r., str. 16-Dz.Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 5, t. 2, str. 431).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/67/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie egzekwowania dyrektywy 96/71/WE dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług, zmieniającej rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 w sprawie współpracy administracyjnej

- za pośrednictwem systemu wymiany informacji na rynku wewnętrznym („rozporządzenie w sprawie IMI”) (Dz.Urz. UE L 159 z 2014 r., str. 11).
- Pismo Federalnego Ministerstwa Finansów z dnia 3 maja 2018 r. Steuerliche Behandlung des Arbeitslohns nach den Doppelbesteuerungsabkommen, syg. GZ: IV B2- S1300/08/10027, syg. Dok: 2018/0353235.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 883/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego (Dz.U. L 166, z 2004 r., p.1).
- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki społecznej z dnia 10 grudnia 2018 r. w sprawie dokumentacji pracowniczej (Dz.U. z 2018 r., poz. 2369).
- Rozporządzenie Rady i Parlamentu Europejskiego nr 987/2009 z dnia 16 września 2009 r. dotyczące wykonywania rozporządzenia (WE) nr 883/2004 w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 13 grudnia 2007 r. wersja skonsolidowana (Dz.U. C 202 z 2016 r.).
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2021 r. o delegowaniu pracowników celem świadczenia usług (t.j. Dz.U. z 2021 r., poz. 1140 z późn. zm.).
- Umowa z dnia 14 maja 2003 r. między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec o unikaniu podwójnego opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i majątku (Dz.U. z 2003 r., nr 12 poz. 90).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 2383).
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. 2022 r., poz. 2647).
- Ustawa z dnia 16 marca 1976 r. ordynacja podatkowa Abgabenordnung w wersji z dnia 01 października 2002 r. BGBl I S.3866; z 2003 r. BGBl I S.61; z 2022 r. BGBl I S. 2030.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1465).
- Ustawa z dnia 7 sierpnia 1972 r. wg wersji uchwalonej w dniu 3 lutego 1995 r. *Gesetz zur Regelung der Arneiznehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)* BGBl I S.158 ze mian.
- Ustawą federalną z dnia 28 września 2018 r. o federalnej ramowej umowie taryfowej branży budowlanej *Bundesrahmentarifvertrag für das Baugewerbe* zatwierdzonej przez Bundesrat i opublikowanej w Bundesanzeiger z 12 maja 2019 r. ze zmianami na rok 2023 Bundesanzeiger nr B1 z dnia 1 sierpnia 2023 r.

Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych *Einkommensteuergesetz (EStG)* z 16 października 1934 r. wg daty tekstu jednolitego z dnia 8 października 2009 ostatnio zmienianego ustawą z dnia 20 grudnia 2022 r. niemiecki dziennik ustaw *Bundesgesetzblatt* z 2009 r. BGBl. I S. 3366, 3862 oraz z 2022 r. BGBl. I S. 2730.

Ustawa o zabezpieczeniu socjalnym w branży budowlanej – *Gesetz zur Sicherung der Sozialkassenverfahren im Baugewerbe (Sozialkassenverfahrensicherungsgesetz)* z dnia 16 maja 2017 r. BGBl I S. 1210.

Źródła internetowe

Becker W., Botzkowski T., *Compliance und Controlling: Grundlagen und Wechselwirkungen / 3 Fazit*, Stargate Hydrogen, https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/compliance-und-controlling-grundlagen-und-wechselwirkungen-3-fazit_idesk_PI20354_HI7728448.html, [dostęp: 25.10.2023].

Definicja ryzyka, SJP, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/ryzyko.html>, [dostęp: 10.10.2023].

Kolasa M., *Kompendium Handlu zagranicznego Polski, marzec 2023*, Polski Fundusz Rozwoju, https://pfr.pl/dam/jcr:88052a8f-d786-4467-b1e2-282f16f7cef5/PFR_KompendiumHZ_202303.pdf, [dostęp: 10.10.2023].

Ponad pół miliona osób otrzymało zaświadczenia A1, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, <https://www.zus.pl/-/ponad-pol-miliona-osob-oddelegowanych-do-pracy-za-granica>, [dostęp: 09.10.2023].

Porozumienie ZUS-SOKA-BAU (ULAK) w sprawie przekazywania składek od ekwiwalentów za niewykorzystany urlop, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, <https://www.zus.pl/-/porozumienie-zus-soka-bau-ulak-w-sprawie-przekazywania-skladek-od-ekwiwalentow-za-niewykorzystany-urlop>, [dostęp: 28.10.2023].

Pracownicy delegowani: od kwietnia wnioski o A1 można składać tylko elektronicznie, bank.pl, <https://bank.pl/pracownicy-delegowani-od-kwietnia-wnioski-o-a1-mozna-skladac-tylko-elektronicznie>, [dostęp: 09.10.2023].

Seibert H., Wiethölter D., *Grenzpendler aus Polen in Berlin-Brandenburg*, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit IAB Berlin-Brandenburg, https://doku.iab.de/regional/BB/2020/regional_bb_0120.pdf, [dostęp: 09.10.2023], str. 14.

Słowo compliance, Słownik angielsko-polski PONS, <https://pl.pons.com/t%C5%82umaczenie/angielski-polski/compliance>, [dostęp: 13.10.2023].

Thissen S., *Fast doppelt so viele EU-Ausländer rentenversichert wie 2011*, Ihre-Vorsorge, <https://www.ihre-vorsorge.de/rente/nachrichten/fast-doppelt-so-viele-eu-auslaender-rentenversichert-wie-2011>, [dostęp: 09.10.2023].

Biogram

Izabella Ewa Cech – doktor nauk ekonomicznych, specjalizacja finanse przedsiębiorstw; od 1997 r. licencjonowany doradca podatkowy, również na terenie Niemiec; od 2021 certyfikowany mediator na terenie Niemiec. W latach 2000–2005 piastowała stanowisko I Sekretarza Ambasady RP Wydziału Ekonomiczno-Handlowego w Berlinie. Wiceprezes Fundacji Innowacji i Zrównoważonego Rozwoju. Współpracuje z sektorem NGO na terenie kraju i Niemiec. Związana dydaktycznie (adiunkt) z Państwową Akademią Nauk stosowanych w Głogowie, Uczelnią Jana Wyżykowskiego w Polkowicach (adiunkt) oraz VJJ Akademii w Berlinie. Zainteresowania badawcze i naukowe skupiają się na tematyce gospodarczej i podatkowej w stosunkach polsko-niemieckich, problematyce opodatkowania przedsiębiorstw, historii podatków oraz rozwoju przedsiębiorczości, a także *compliance* w ekonomii i finansach.

Regina Korzeniowska
Uniwersytet Zielonogórski
Instytut Pedagogiki
ORCID: 0000-0001-7095-4991

Wyzwania dyrektora szkoły w zarządzaniu zespołem nauczycieli specjalistów

Streszczenie

Szkoła była i nadal jest ważnym miejscem w lokalnej społeczności. Jednak stale zmieniający się świat wymusza na tej instytucji konieczność różnych zmian, aby stawała się miejscem dostępnym i sprzyjającym rozwojowi każdego ucznia. Istotną rolę w tym procesie odgrywa dyrektor, który pełniąc zadania kierownicze nie tylko organizuje pracę szkoły w różnych obszarach jej funkcjonowania, ale także zarządza kadrami, która stawia czoła pojawiającym wyzwaniom. Jednym z wyzwań ostatnich lat jest wdrażanie edukacji uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz zarządzanie zespołem nauczycieli specjalistów, którzy udzielają specjalistycznego wsparcia uczniom, rodzicom i innym nauczycielom. W opracowaniu podjęto rozważania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, edukacji włączającej oraz zadań nauczycieli specjalistów. W dalszej części poruszono kwestię zadań dyrektora szkoły jako organizatora zespołu nauczycieli specjalistów w odniesieniu do ich obowiązków, a w końcowej części opracowania przedstawiono wycinek badań własnych w zakresie wyzwań dyrektora szkoły w obszarze zarządzania pracą nauczycieli specjalistów.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, edukacja włączająca, dyrektor szkoły, nauczyciele specjaliści w szkole

Challenges of school principals in managing specialty teachers

Abstract

The school was and still is an important place in the local community. However, the constantly changing world forces this institution to make various changes to make it

a place accessible and conducive to the development of every student. An important role in this process is played by the principal who, performing managerial tasks, not only organizes the school's work in various areas of its functioning, but also manages the staff who face emerging challenges. One of the challenges in recent years has been the implementation of education for students with special educational needs and the management of a team of specialist teachers who provide specialized support to students, parents and other teachers. The study discusses human resources management, inclusive education and the tasks of specialist teachers. Next, the issue of the school principal's tasks as the organizer of a team of specialist teachers is discussed, and the final part of the study presents a fragment of the author's own research on the challenges of the school principal in the area of managing the work of specialist teachers.

Keywords: human resources management, inclusive education, school principal, specialist teachers at school

Rozważania nad zarządzaniem zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określane jako ogół działań związanych z dysponowaniem przez daną organizację posiadanymi zasobami kadrowymi, które podejmowane są dla osiągnięcia zaplanowanych celów mających znaczenie strategiczne¹. Zarządzanie zasobami jest również rozumiane jako zatrudnianie, utrzymanie i motywowanie pracowników do lepszego wypełniania swoich obowiązków w celu realizacji zamierzonych zadań². Zarządzanie pracownikami jest to szereg działań sprzyjających rozwojowi i motywowaniu ludzi potrzebnych organizacji do realizowania jej celów³. Michael Armstrong⁴ jest zdania, że zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne,

¹ A. Leleń, *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Nauki Humanistyczne i Społeczne na rzecz Bezpieczeństwa” 2010, nr 2, s. 31–42.

² E. Beck, B. Wiernek, *Formułowanie kontrofert jako sposób przeciwdziałania odejściu kluczowych pracowników z firmy*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Romanowska M., Wachowiak P., (red.), Warszawa 2006.

³ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2000.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996, s. 9.

lecz raczej jako majątek trwałe, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić, jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności”. Można więc przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi w placówce oświatowej to szereg działań jej dyrektora, które angażują kadre pedagogiczną do jak najbardziej efektywnej realizacji zadań statutowych, a także sprzyjają rozwojowi zawodowemu nauczycieli.

Jednym z kluczowych założeń zarządzania zasobami ludzkimi jest postrzeganie osób zatrudnionych w danej instytucji jako jej zasób i jednocześnie inwestycja, która przyczynia się do sukcesu całej organizacji⁵. W zarządzaniu ludźmi istotne są działania sprzyjające rozwojowi pracowników, co z kolei wpływa na rozwój całej instytucji, która staje się organizacją uczącą się⁶. W tym procesie istotnym elementem są także kompetencje osób zatrudnionych w danej organizacji, gdyż zarządzanie kompetencjami jest traktowane jako kluczowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi⁷. Niemniej ważną wartością organizacji jest zarządzanie oparte na motywowaniu jednostki do działania, a także promowanie jej wiedzy, umiejętności i wysiłku wkładanego w wykonywane zadania, co sprzyja lepszemu funkcjonowaniu całej instytucji⁸. Osoba zarządzająca ludźmi w danej organizacji powinna również stawiać na budowanie pozytywnych relacji interpersonalnych, współpracę i współdziałanie, gdyż są to niezbędne elementy sprzyjające rozwojowi oraz jakości wykonywanej pracy⁹. Niewątpliwie wymaga to od osoby zarządzającej otwartości, determinacji i przede wszystkim doskonalenia własnych kompetencji przywódczych. Można więc w pełni zgodzić się ze zdaniem A. Olaka i D. Kłaka¹⁰, którzy podkreślają, że zarządzanie zasobami ludz-

⁵ A. Igwe, J.U.J. Onwumere, O.P. Egbo, *Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success*, „European Journal of Business and Management” 2014, t. 6, nr 39, s. 210–219.

⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.

⁷ D. Kłak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji oparte na kompetencjach*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, A. Depta (red.), Łódź 2014, s. 95–106.

⁸ D.P. Lepak, *A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research*, „Research in personnel and human resources management” 2006, nr 25, s. 217–271; A. Pocztowski, op. cit.

⁹ R.P. de Brito, L.B. de Oliveira, *The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance*, „Brazilian Business Review” 2016, t. 13, nr 3, s. 90–110.

¹⁰ A. Olak, D. Kłak, *Teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie*, „Współczesne Problemy Zarządzania” 2018, t. 6, t. 2, nr 13, s. 95–106.

kimi to ciągły proces, uwzględniający problemy planowania, wyboru, oceny i kształcenia kadr.

Można przyjąć, że rozwój i sukcesy danej organizacji są efektem zaangażowanej pracy pracowników, a w przypadku niniejszych rozważań kadry pedagogicznej, którzy realizują określone zadania pod okiem sprawnie zarządzającego przywódcy, a w niniejszym opracowaniu jest nim dyrektor placówki oświatowej.

Dyrektor szkoły jako osoba zarządzająca kadrami pedagogicznymi, tj. nauczycielami i nauczycielami specjalistami, staje się przywódcą zarządzającym zasobami ludzkimi. Jednak to jego postawa, kompetencje kierownicze i organizacyjne oraz wizja funkcjonowania szkoły może stanowić o skuteczności radzenia sobie ze współczesnymi wyzwaniami. Jednym z takich wyzwań jest edukacja umożliwiająca naukę w systemie ogólnodostępnym każdemu uczniowi, w tym ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Osoby ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi to jednostki wymagające odpowiedniego oraz specjalistycznego wsparcia ze względu na trudności w uczeniu się, w tym w nabywaniu wiedzy i umiejętności¹¹. Warto zaznaczyć, że sposób zarządzania przez dyrektora zasobami kadrowymi, w tym budowanie atmosfery sprzyjającej współpracy, promowanie pozytywnych relacji interpersonalnych, wspieranie oraz docenianie nauczycieli w ich wysiłkach na rzecz uczniów z trudnościami edukacyjnymi, sprzyjają skutecznym i efektywnym działaniom włączającym.

Kilka słów o edukacji włączającej

Edukacja włączająca (nazywana edukacją inkluzyjną) powstała na fundamencie m.in. Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, uznającej prawo dostępu osób z niepełnosprawnością do edukacji bez dyskryminacji i na równych prawach, a także włączający system kształcenia na wszystkich poziomach¹² oraz Konwencji ONZ o prawach dziecka, gwarantującej każdemu dziecku godność i pełnię normalnego życia w warunkach, które umożliwiają mu osiągnięcie niezależności, ułatwiają aktywne uczestnictwo w życiu społecznym, umożliwiają dostęp do nauki, oświaty, rekreacji,

¹¹ A. Olechowska, *Specjalne potrzeby edukacyjne*, Warszawa 2016.

¹² Art. 24, Konwencji Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych z 2006 r., Polska ratyfikowała Konwencję w 2012 r. (Dz.U. 2012 r., poz. 1169).

rehabilitacji w sposób umożliwiający mu rozwój osobisty, kulturalny i duchowy oraz integrację społeczną¹³.

Włączająca forma edukacji, zdaniem T. Loremana¹⁴, jest najskuteczniejszym sposobem wspierania uczenia się uczniów z trudnościami edukacyjnymi. Włączenie oznacza bowiem, że wszystkie dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych, mogą uczyć się w klasie z innymi uczniami, a tym samym uczęszczać do szkół ogólnodostępnych¹⁵. Te zaś poprzez dostosowane programy oraz odpowiednie zasoby kadrowe i organizacyjne wspierają każdego ucznia w jego indywidualnym rozwoju, umożliwiając mu jednocześnie własną aktywność, sprawczość i zaangażowanie się w sprawy społeczności szkolnej. Jednak istotne w tych działaniach jest rozpoznanie potrzeb, możliwości i potencjału ucznia, które staje się fundamentem organizacji jego edukacji oraz udzielania specjalistycznego wsparcia.

Uwzględniając powyższe rozważania warto podkreślić, że w tych działaniach ważną rolę odgrywa zespół nauczycieli pracujących z uczniem. To właśnie pedagodzy dokonują wielospecjalistycznego rozpoznania poziomu funkcjonowania ucznia oraz opracowują adekwatny dla niego indywidualny program wsparcia. Niewątpliwie wymaga to od nauczycieli wszechstronnej wiedzy na temat funkcjonowania osób o specjalnych potrzebach edukacyjnych, a także odpowiedniego warsztatu pracy w zakresie rozpoznawania oraz identyfikowania potrzeb i zasobów danego ucznia w kontekście planowania, jak też wdrażania rozwiązań sprzyjających jego rozwojowi. Warto zaznaczyć, że kluczową rolę w tych działaniach podejmują nauczyciele specjaliści, przygotowani do realizacji specjalistycznych zadań w zakresie realizacji edukacji włączającej.

Dyrektor szkoły jako osoba zarządzająca zespołem nauczycieli specjalistów

Współczesny dyrektor szkoły to osoba przed, którą stoi wiele różnorodnych zadań. Osoba kierująca placówką oświatową zмага się z problemami w obszarze administracyjno-prawnym, wymogami organu prowadzącego

¹³ Art. 23, Konwencji Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach dziecka z 1989 r.

¹⁴ I. Białek, D. Nowak-Adamczyk, *Edukacja włączająca – budowla o mocnych fundamentach*, [w:] *Równe szanse w dostępie do edukacji osób z niepełnosprawnościami*, A. Błaszczak, B. Imiołczuk (red.), Warszawa 2012, s. 15–16.

¹⁵ T. Loreman, *Essential Inclusive Education-Related Outcomes for Alberta Preservice Teachers*, „The Alberta Journal of Educational Research” 2010, nr 2, s. 124–125.

Tabela 1. Wybrane zadania nauczycieli specjalistów

Specjalista	Wybrane zadania
pedagog specjalny	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z nauczycielami, innymi specjalistami, rodzicami: rekomendowanie dyrektorowi do realizacji działań w zakresie zapewnienia aktywnego i pełnego uczestnictwa uczniów w życiu szkoły oraz dostępności; prowadzenie badań i działań diagnostycznych związanych z rozpoznawaniem indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych uczniów w celu określenia mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań; rozwiązywanie problemów dydaktycznych i wychowawczych uczniów; określanie niezbędnych do nauki warunków, sprzętu specjalistycznego i środków dydaktycznych, w tym wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne, odpowiednich ze względu na indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne ucznia; • współpraca z zespołem dla ucznia w zakresie opracowania i realizowania IPET; • wspieranie nauczycieli, specjalistów w: rozpoznawaniu przyczyn niepowodzeń edukacyjnych i trudności; udzielaniu pomocy psychologiczno-pedagogicznej w bezpośredniej pracy; dostosowaniu metod i sposobów pracy do indywidualnych potrzeb; doborze metod, form; • udzielanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej uczniom, rodzicom, nauczycielom; • współpraca w zależności od potrzeb z innymi podmiotami; • przedstawianie radzie pedagogicznej propozycji w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli
pedagog / psycholog	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie badań i działań diagnostycznych związanych z rozpoznawaniem indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych uczniów w celu określenia mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań; • diagnozowanie sytuacji wychowawczych; • udzielanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej uczniom, rodzicom, nauczycielom; • podejmowanie działań z zakresu profilaktyki uzależnień i innych problemów; • minimalizowanie skutków zaburzeń rozwojowych, zapobieganie zaburzeniom; • inicjowanie i prowadzenie działań mediacyjnych i interwencyjnych w sytuacjach kryzysowych; • pomoc rodzicom i nauczycielom w rozpoznawaniu i rozwijaniu indywidualnych możliwości, predyspozycji i uzdolnień uczniów; • wspieranie nauczycieli i innych specjalistów w: rozpoznawaniu indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych uczniów oraz udzielaniu pomocy psychologiczno-pedagogicznej
terapeuta pedagogiczny	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie badań diagnostycznych w celu rozpoznawania trudności; • rozpoznawanie przyczyn utrudniających uczniom aktywne i pełne uczestnictwo w życiu szkoły; • prowadzenie zajęć korekcyjno-kompensacyjnych; • udzielanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej uczniom, rodzicom, nauczycielom; • podejmowanie działań profilaktycznych zapobiegających niepowodzeniom edukacyjnym uczniów we współpracy z rodzicami; • wspieranie nauczycieli i innych specjalistów w: rozpoznawaniu indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych uczniów, udzielaniu pomocy psychologiczno-pedagogicznej
logopeda	<ul style="list-style-type: none"> • diagnozowanie logopedyczne, w tym prowadzenie badań przesiewowych w celu ustalenia stanu mowy oraz poziomu rozwoju językowego uczniów; • prowadzenie zajęć logopedycznych dla uczniów oraz porad i konsultacji dla rodziców i nauczycieli w zakresie stymulacji rozwoju mowy uczniów i eliminowania jej zaburzeń; • podejmowanie działań profilaktycznych zapobiegających powstawaniu zaburzeń komunikacji językowej we współpracy z rodzicami uczniów; • wspieranie nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych i innych specjalistów w: rozpoznawaniu indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych uczniów w celu określenia mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań i uzdolnień uczniów oraz przyczyn niepowodzeń edukacyjnych lub trudności w funkcjonowaniu uczniów, w tym barier i ograniczeń utrudniających funkcjonowanie ucznia i jego uczestnictwo w życiu przedszkola, szkoły i placówki, udzielaniu pomocy psychologiczno-pedagogicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 w sprawie organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz.U. z 2023 r., poz. 1789).

czy organu nadzorującego, a także kwestiami związanymi z zarządzaniem zespołem, relacjami szkoły ze środowiskiem zewnętrznym oraz procesami wychowawczymi i dydaktycznymi¹⁶. Dyrektor jest więc nie tylko organizatorem przestrzeni szkolnej zgodnie z obowiązującym prawem oświatowym i kierownikiem zakładu pracy, ale również specjalistą planującym oraz nadzorującym procesy pedagogiczne w placówce, zorientowanym w aktualnych tendencjach w obszarze pracy i wspierania dziecka, w tym o specjalnych potrzebach edukacyjnych.

Jednym z zadań dyrektora szkoły jest zarządzanie pracownikami pedagogicznymi, w tym zespołem nauczycieli specjalistów. To nauczyciele specjaliści są kluczowym ogniwem w realizacji zadań w obszarze edukacji włączającej i pomocy psychologiczno-pedagogicznej uczniowi ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi¹⁷. Nauczycielami specjalistami w szkole są m.in.: pedagog specjalny, pedagoga szkolny, psycholog szkolny, terapeuta pedagogiczny i logopeda. Każdy z tych pedagogów indywidualnie realizuje określone zadania (Tabela 1), a jednocześnie jako członek zespołu specjalistów podejmuje działania sprzyjające lepszemu funkcjonowaniu ucznia potrzebującego.

Wśród zadań podejmowanych przez zespół specjalistów można wymienić rozpoznawanie indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych ucznia, jego możliwości psychofizycznych, określanie mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań i uzdolnień oraz przyczyn niepowodzeń edukacyjnych lub trudności w funkcjonowaniu, a także rozpoznanie sytuacji wychowawczych w celu rozwiązywania problemów, czy inicjowanie różnych form pomocy w środowisku. Ponadto nauczyciele specjaliści współpracują z kadrą pedagogiczną w rozpoznawaniu potrzeb ucznia i opracowywaniu dla niego indywidualnego programu wsparcia sprzyjającego uczeniu się. Warto podkreślić, że nad pracą każdego nauczyciela specjalisty czuwa dyrektor. To on w ramach własnych kompetencji organizuje i nadzoruje pracę nauczyciela, tworzy warunki do działania zespołu specjalistów oraz wyznacza kierunki organizowania działań wspierających dla ucznia i jego rodziców. Nie ulega wątpliwości, że każdy nauczyciel specjalista posiada fachową wiedzę oraz umiejętności sprzyjające wdrażaniu m.in. edukacji włączającej, ale

¹⁶ O. Wasilewska, A. Rybińska, *Wyzwania codziennej pracy dyrektora szkoły*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, t. 1, nr 21, s. 127–136.

¹⁷ M. Zaorska, *Współpraca nauczycieli i nauczycieli specjalistów w kontekście efektywności edukacji włączającej uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2022, nr 5, s. 66–76.

to dyrektor jako osoba zarządzająca zespołem tworzy klimat i przestrzeń do podejmowania różnorodnych zadań w tym zakresie. Warto zauważyć, że w codziennej pracy dyrektor szkoły napotyka na różne trudności i zmagają się z wieloma wyzwaniami w zarządzaniu kadrą pedagogiczną.

Wyzwania dyrektora szkoły w zarządzaniu zespołem nauczycieli specjalistów -fragment badań własnych

Dyrektor szkoły podejmuje wiele zadań w różnych obszarach funkcjonowania placówki, a kwestia wdrażania edukacji włączającej stanowią wyzwanie szczególne. Niestety brak jest w naszym kraju wystarczających badań dotyczących zarządzania zespołem nauczycieli specjalistów przez dyrektorów szkół ogólnodostępnych w kontekście wdrażania edukacji włączającej i realizacji przez nich zadań na rzecz ucznia ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi¹⁸. W kontekście powyższych rozważań interesujące jest zastanowienie się, w jaki sposób dyrektor radzi sobie z zarządzaniem zespołem nauczycieli specjalistów oraz co jego zdaniem sprzyja, a co utrudnia realizację zadań wykonywanych przez tę grupę pedagogów. Uwzględniając wcześniej omawiane kwestie, w okresie styczeń-luty 2023 r. przeprowadzono wśród dyrektorów ogólnodostępnych szkół podstawowych badania za pomocą kwestionariusza ankiety z dodatkowymi pytaniami otwartymi, których celem było poznanie opinii dyrektorów na temat zarządzania zespołem nauczycieli specjalistów oraz wyzwań, jakie pojawiły się w tym zakresie.

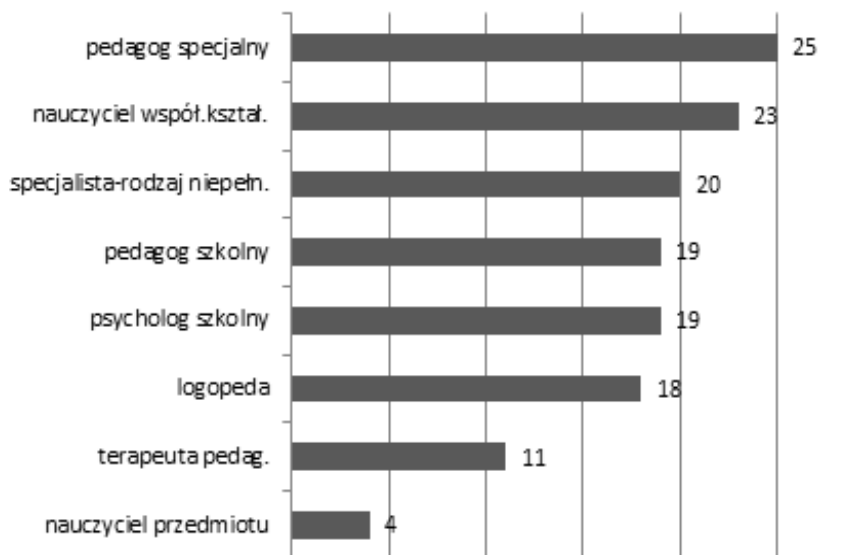
Przystępując do badania postawiono pytania: jakie wyzwania dostrzegają dyrektorzy szkół podstawowych ogólnodostępnych w zatrudnianiu nauczycieli specjalistów?; czy zdaniem dyrektorów szkół podstawowych ogólnodostępnych zatrudniani przez nich specjaliści mają odpowiednie kompetencje do realizacji zadań?; jakie kompetencje dyrektora sprzyjają zarządzaniu zespołem nauczycieli specjalistów?; jakie są potrzeby dyrektorów szkół w zakresie zarządzania zespołem nauczycieli specjalistów?

¹⁸ Zob. J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Kraków 2011; I. Wolańska-Wieczorek, *Zarządzanie Szkolnym Zespołem ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Implikacje praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, t. 52, nr 4, s. 53–65; Z. Gajdzica, B. Skotnicka, S. Pawlik i in., *Analiza praktyki szkolnej i charakterystyka szkoły efektywnie realizującej edukację włączającą w praktyce – raport z badań*, Warszawa 2021.

W badaniach uczestniczyło 25 dyrektorów z lubuskich i dolnośląskich szkół podstawowych ogólnodostępnych, którzy zatrudniali co najmniej czterech nauczycieli specjalistów, tj. pedagoga specjalnego, pedagoga szkolnego, psychologa, logopedę lub terapeutę pedagogicznego.

Wszyscy dyrektorzy uczestniczący w badaniu są zdania, że nauczyciele specjaliści to ważne osoby w ich szkole. Zatrudniając nauczyciela specjalistę, oprócz kwalifikacji potwierdzonych dyplomem szkoły wyższej i/lub świadectwem studiów podyplomowych (25 osób), dyrektorzy uczestniczący w badaniu zwracają również uwagę na: kompetencje (21 osób), przygotowanie merytoryczne do pracy z uczniami z niepełnosprawnościami (19 osób), posiadane doświadczenia w pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (19 osób), a nawet opinie środowiska oświatowego o danym specjaliście (9 osób).

Dyrektorzy uczestniczący w badaniu odpowiadali również na pytanie, który ze specjalistów jest ich zdaniem najlepiej przygotowany do wdrażania edukacji włączającej w ich szkole (Wykres 1). Uczestnicy badania uznali, że taką osobą jest pedagog specjalny (25 osób), ale także nauczyciel współorganizujący kształcenie (23 osoby). Osobami najmniej przygotowanymi do wdrażania edukacji włączającej w ocenie uczestników badania są nauczyciele przedmiotu (4 osoby).



Wykres 1. Przygotowanie nauczycieli specjalistów w szkole podstawowej ogólnodostępnej do wdrażania edukacji włączającej (N=25)

Źródło: opracowanie własne.

Dyrektorzy uczestniczący w badaniu podkreślają szczególną rolę nauczycieli specjalistów w zakresie realizacji zadań dotyczących organizowania kształcenia uczniów z niepełnosprawnościami (25 osób), organizowania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole (25 osób), organizowania wsparcia dla rodziców uczniów (23 osoby), a także wspierania innych nauczycieli w pracy z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych (21 osób), prowadzenia wewnętrznego doskonalenia nauczycieli w zakresie edukacji włączającej (14 osób) oraz prowadzenia diagnozy potrzeb nauczycieli w zakresie pracy z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (7 osób) i organizowania działań integracyjnych w środowisku (6 osób).

Jednocześnie uczestniczący w badaniu dyrektorzy szkół podkreślali wyzwania, jakie dostrzegają w zarządzaniu zespołem nauczycieli specjalistów, w tym w zakresie prowadzonego nadzoru pedagogicznego (Wykres 2). Największym wyzwaniem jest w opinii uczestników badania wielość i różnorodność zadań, które stawiane są przed dyrektorem, a to utrudnia zarządzanie i nadzór pedagogiczny (25 osób), różne zadania nauczycieli specjalistów, co wymaga odmiennych narzędzi nadzorujących ich pracę (23 osoby), a także liczba wielu uczniów potrzebujących wsparcia, którzy uczą się w szkole (20 osób). Innym wyzwaniem są ograniczenia kadrowe, które uniemożliwiają zatrudnienie optymalnej liczby specjalistów stosownie do potrzeb danej szkoły (17 osób) oraz brak wystarczającej liczby sal przeznaczonych na gabinety specjalistyczne (11 osób). Kilku dyrektorów uznało, że wyzwaniem są także niskie kompetencje niektórych nauczycieli specjalistów (8 osób), utrudniona komunikacja nauczycieli specjalisty z innymi nauczycielami (7 osób) oraz brak dodatkowych kwalifikacji nauczycieli specjalistów w zakresie realizacji niektórych zadań z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej (4 osoby).

Kolejną kwestią poruszoną w badaniu było określenie przez dyrektorów szkół własnych kompetencji w obszarze zarządzania zespołem specjalistów. W opinii osób badanych zarządzaniu zespołem specjalistów sprzyjają: ich własne kompetencje (25 osób), zdobyte w toku pracy doświadczenia (25 osób), w tym wykonywanie zadań z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej (8 osób), własne doskonalenie zawodowe w zakresie zarządzania (22 osób), posiadana wiedza o pracy specjalistów i ich zadaniach (19), organizacja pracy szkoły, w tym znajomość aktualnych przepisów prawa oświatowego w zakresie pomocy psychologiczno-pedagogicznej i edukacji włączającej (11 osób).

Uczestniczący w badaniu dyrektorzy szkół określili także swoje potrzeby w obszarze zarządzania zespołem nauczycieli specjalistów (Wykres 3). Dla



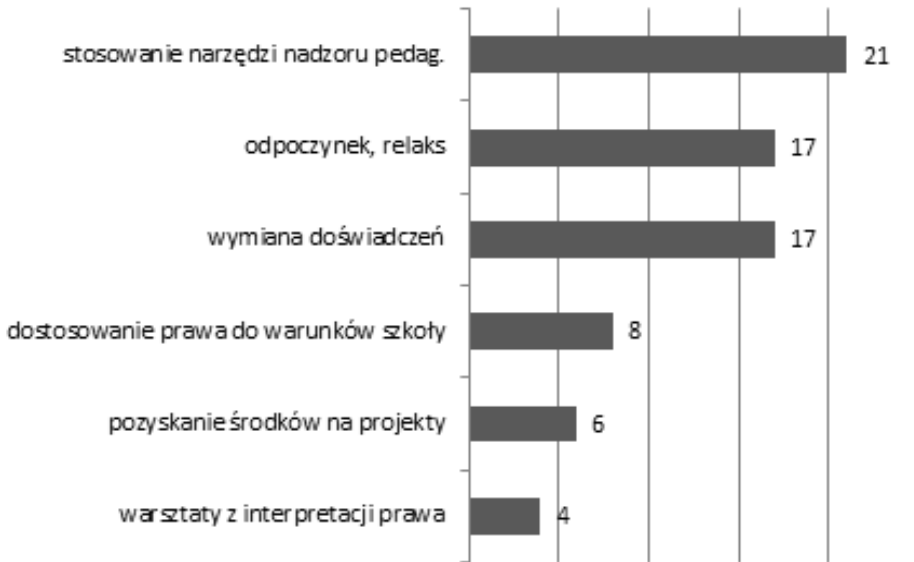
Wykres 2. Wyzwania dyrektorów szkół ogólnodostępnych w zarządzaniu zespołem specjalistów (N=25)

Źródło: opracowanie własne.

dyrektorów szkół ważne jest doskonalenie własnych umiejętności z zakresu narzędzi stosowanych w realizacji zadań z nadzoru pedagogicznego (21 osób), ale także odpoczynek i relaks (17 osób) oraz wymiana doświadczeń w obszarze zarządzania zespołem specjalistów z innymi dyrektorami (17 osób), w tym w ramach sieci współpracy i samokształcenia (6 osób). Nieliczni dyrektorzy wyrazili potrzebę uczestnictwa w warsztatach z zakresu interpretacji prawa oświatowego do warunków zarządzanej przez nich szkoły (4 osoby).

Uzyskane wyniki badań, co prawda na niewielkiej grupie osób, pozwalają na formułowanie ostrożnych wniosków w zakresie wyzwań, z jakimi borykają się dyrektorzy szkół zarządzający zespołem specjalistów.

Dyrektorzy doceniają pracę nauczycieli specjalistów i realizowane przez nich zadania w zakresie wdrażania edukacji włączającej oraz pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Zarządzanie zespołem nauczycieli specjalistów w wielu obszarach stanowi wyzwanie, które dotyczy przede wszystkim różnorodności wykonywanych zadań oraz większej liczby uczniów, którzy potrzebują odpowiedniego i specjalistycznego wsparcia.



Wykres 3. Potrzeby doskonalenia zawodowego wyrażone przez dyrektorów szkół sprzyjające zarządzaniu zespołem nauczycieli specjalistów (N=25)

Źródło: opracowanie własne.

Problemem jest brak wystarczających środków na zatrudnienie odpowiedniej liczby nauczycieli specjalistów. Dyrektorzy określają swoje potrzeby w zakresie doskonalenia własnych kompetencji kierowniczych, stosowania narzędzi w obszarze nadzoru pedagogicznego oraz warsztaty z zastosowania prawa oświatowego w praktyce. Szczególnie istotna jest dla dyrektorów szkół wymiana doświadczeń z kadrą zarządzającą innych szkół. Warto podkreślić, że w zarządzaniu zespołem nauczycieli specjalistów okolicznościami sprzyjającymi są kompetencje oraz zdobyte przez dyrektora doświadczenia, a także otwartość na doskonalenie i poszerzanie własnych kwalifikacji.

Zakończenie

Przedstawiony fragment badań to tylko niewielki obraz rzeczywistości szkolnej z perspektywy dyrektora w obszarze zarządzania zespołem nauczycieli, który może inspirować do dalszych eksploracji. Warto podjąć kolejne badania w obszarze zarządzania zasobami oraz poznawać opinie nauczycieli i nauczycieli specjalistów w tym zakresie.

Zarządzanie zespołem specjalistów to ważny i nadal wymagający doskonalenia zawodowego obszar w pracy dyrektora szkoły. Systematyczne doskonalenie własne oraz rozwijanie umiejętności kierowniczych niewątpliwie jest elementem sprzyjającym organizowaniu pracy szkoły, szczególnie w sytuacji pojawiających się wyzwań, w tym w obszarze edukacji włączającej. Dyrektor szkoły to swoisty kreator rzeczywistości szkolnej, a jego sposób zarządzania wpływa na całą społeczność szkolną. Podejmowane przez niego decyzje mogą z jednej strony aktywizować i mobilizować kadrę pedagogiczną do działania, ale również demobilizować oraz zniechęcać do radzenia sobie z pojawiającymi się trudnościami. Ważne jest to, aby zarządzanie zasobami ludzkimi przez dyrektora szkoły sprzyjało rozwojowi każdego ucznia. Niewątpliwie istotne są także działania podejmowane przez otoczenie zewnętrzne placówki oświatowej, które pozwolą stworzyć w szkole przestrzeń do działania innowacyjnych i otwartych na zmiany nauczycieli.

Bibliografia

Pozycje zwarte i inne

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996, s. 9.
- Beck E., Wiernek B., *Formułowanie kontrofert jako sposób przeciwdziałania odejściu kluczowych pracowników z firmy*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), Warszawa 2006.
- Białek I., Nowak-Adamczyk D., *Edukacja włączająca – budowla o mocnych fundamentach*, [w:] *Równe szanse w dostępie do edukacji osób z niepełnościami*, A. Błaszczak, B. Imiołczuk (red.), Warszawa 2012.
- de Brito P.R., de Oliveira B.L., *The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance*, „Brazilian Business Review” 2016, t. 13, nr 3, s. 90–110.
- Gajdzica Z., Skotnicka B., Pawlik S., Bełza-Gajdzica M., Trojanowska M., Prysak D., Mrózek S., *Analiza praktyki szkolnej i charakterystyka szkoły efektywnie realizującej edukację włączającą w praktyce – raport z badań*, Warszawa 2021.
- Igwe A., Onwumere J.U.J., Egbo O.P., *Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success*, „European Journal of Business and Management” 2017, t. 6, nr 39, s. 210–219.
- Kłak D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji oparte na kompetencjach*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, A. Depta (red.), Łódź 2014.
- Lelen A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Nauki Humanistyczne i Społeczne na rzecz Bezpieczeństwa” 2010, nr 2, s. 31–42.
- Lepak D. P., *A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research*, „Research in personnel and human resources management” 2006, nr 25, s. 217–271.
- Loreman T., *Essential Inclusive Education-Related Outcomes for Alberta Pre-service Teachers*, „The Alberta Journal of Educational Research” 2010, nr 2, s. 124–142.
- Louart P. 2000, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2000.
- Łuczyński J., *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Kraków 2011.

- Olak A., Kłak, D., *Teorie i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zwinnym przedsiębiorstwie*, „Współczesne Problemy Zarządzania” 2018, t. 6, t. 2, nr 13, s. 95–106.
- Olechowska A., *Specjalne potrzeby edukacyjne*, Warszawa 2016.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.
- Wasilewska O., Rybińska A., *Wyzwania codziennej pracy dyrektora szkoły*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, t. 1, nr 21, s. 127–136.
- Wolańska-Wieczorek I., *Zarządzanie Szkolnym Zespołem ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Implikacje praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, t. 52, nr 4, s. 53–65.
- Zaorska M., *Współpraca nauczycieli i nauczycieli specjalistów w kontekście efektywności edukacji włączającej uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2022, nr 5, s. 66–76.

Wykaz aktów prawnych

- Konwencja Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych z 2006 (Dz.U. z 2012 r., poz. 1169).
- Konwencji Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach dziecka z 1989 r.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 w sprawie organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz.U. z 2023 r., poz. 1789).

Biogram

Regina Korzeniowska – doktor nauk społecznych w dyscyplinie pedagogiki, nauczyciel konsultant, nauczyciel dyplomowany, ekspert awansu zawodowego nauczycieli, lider wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka, lider ds. specjalnych potrzeb edukacyjnych; z wykształcenia pedagog specjalny, z ponad dwudziestopięcioletnim doświadczeniem w pracy edukacyjnej, terapeutyczno-rewalidacyjnej, w tym z ponad dziesięcioletnim doświadczeniem na stanowiskach kierowniczych w placówce oświatowej oraz ponad dziesięcioletnim doświadczeniem w działalności szkoleniowej, edukacyjnej i jako wykładowca uczelni i szkół wyższych; uczestniczka czynna krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych; autorka 27 publikacji naukowych z obszaru pedagogiki specjalnej, wspomaganie rozwoju dziecka, pomocy psychologiczno-pedagogicznej, zarządzania oświatą.

Człowiek w organizacji „awansował” do roli integralnego komponentu w ekosystemie organizacyjnym, którego cechą jest niezwykle dynamizm.

To relacyjne podejście akcentuje, że człowiek posiada własne kompetencje, zainteresowany jest dobrostanem oraz zaspokojeniem potrzeb społecznych i emocjonalnych. Podnoszone są argumenty, które ukazują słuszność „przemieszczenia” pracowników na centralną pozycję. (...) Nowe podejście ma umożliwić dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu, zarówno ekonomicznych, jak i prawnych oraz takich trendów czy zjawisk, jak m.in.: cyfryzacja oraz automatyzacja, które zmieniają naturę pracy i równocześnie oczekiwane od pracowników kompetencje. Powyższe zasygnalizowane zmiany oddziałują na kulturę organizacyjną i wywołują konieczność poszukiwania nowoczesnych form zarządzania. W ramach nowego paradygmatu dyskutowane są m.in.: kwestie związane z zachodzącymi prawnymi i zarządczymi zmianami w środowisku pracy, wykorzystaniem sztucznej inteligencji w zarządzaniu, efektywną rekrutacją, onboardingiem i zatrzymaniem pracowników w organizacji, dobrostanem pracowników, zarządzania talentami, wiekiem i poszukiwaniem nowych kompetencji zarówno u pracowników, jak i menedżerów, a także zarządzaniem konfliktem, diagnozą nowych pokoleń pracowników, pracą zdalną, rozwojem pracowników, satysfakcją z pracy, partycypacyjnością pracowniczą, dialogiem społecznym czy kształtowaniem kultury organizacyjnej bazującej na wspólnych celach i wartościach.

Przedkładana Czytelnikowi monografia pt. Zarządzanie kadrami i środowiskiem pracy podejmuje próbę częściowej odpowiedzi na pytania dotyczące nowej roli pracownika w organizacji oraz ukazuje praktyczne rozwiązania umożliwiające realizację nowego relacyjnego paradygmatu. Monografia ma charakter wieloaspektowy i jest dziełem otwartym na poszukiwania. Prezentuje wyniki badań Autorów reprezentujących Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Uniwersytet Zielonogórski, Akademię Wojsk Lądowych we Wrocławiu, Akademię Nauk Stosowanych Augelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Uczelnię Jana Wyżykowskiego w Polkowicach, Sieć Badawczą Łukasiewicz oraz KGHM Polska Miedź S.A. (...)

Autorzy poszczególnych rozdziałów podjęli próbę nie tylko diagnozy stanu aktualnego, lecz opracowali wskazania działań, jakie mogą zostać podjęte w ramach realizacji założeń paradygmatu relacyjnego zarządzania ludźmi w organizacjach. Opracowania zamieszczone w monografii dopełniają stan dotychczas prowadzonych badań.

FRAGMENT WSTĘPU



**Uczelnia
Jana
Wyżykowskiego**



Publikacje naukowe
i beletrystyka

www.fnce.info

