

Politechnika Częstochowska

**SPOŁECZNE, PSYCHOLOGICZNE
I PRAWNE UWARUNKOWANIA
ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ
ORGANIZACJĄ
WYBRANE ZAGADNIENIA**

CZĘŚĆ 4

Podręcznik

Redakcja naukowa

Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba



Częstochowa 2024

Politechnika Częstochowska

SPOŁECZNE, PSYCHOLOGICZNE I PRAWNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ ORGANIZACJĄ

WYBRANE ZAGADNIENIA

CZEŚĆ 4

PODRECZNIK

Redakcja naukowa

Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2024

Recenzent

dr hab. Jan Maciejewski, prof. UW̄r

Redakcja naukowa

dr Anna Bazan-Bulanda

dr Agnieszka Kwiatek

dr Maja Skiba

Korekta językowa

Anita Ganoun

Redakcja techniczna

Marcin Pilarski

Projekt okładki

Marcin Pilarski

e-ISBN 978-83-65976-09-3

DOI: 10.17512/CUT/9788365976093

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej Częstochowa 2024

© Copyright by Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba, Częstochowa 2024



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1 <i>Maja Skiba</i> Grupy konstruktywne i destruktywne w organizacji	7
Rozdział 2 <i>Aleksandra Radziszewska</i> Inkluzja w organizacji na przykładzie zarządzania niepełnosprawnością	14
Rozdział 3 <i>Aleksandra Radziszewska</i> Strategie zarządzania wiekiem w organizacji	22
Rozdział 4 <i>Aleksandra Czarnecka, Anna Albrychiewicz-Słocińska</i> Zarządzanie personelem w dobie informatyzacji	33
Rozdział 5 <i>Małgorzata Randak-Jeziarska</i> Rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy	45
Rozdział 6 <i>Dorota Lizoń-Szlapowska</i> Problematyka stresu zawodowego i wsparcia pracowników w organizacji	54
Rozdział 7 <i>Tomasz Odzimek</i> Economic Law	63
Rozdział 8 <i>Anna Bazan-Bulanda</i> Przedstawicielstwo	75

Rozdział 9

Michał Konopka

Charakter prawny oraz dopuszczalność warunku i terminu w polskim prawie cywilnym	85
---	-----------

Rozdział 10

Agata Przewoźna-Krzemińska

Prawna odpowiedzialność pracownika i pracodawcy za wypadki przy pracy	93
--	-----------

Rozdział 11

Tomasz Odzimek

Wynalazczość w świetle prawa własności przemysłowej	102
--	------------

Literatura	113
-------------------------	------------

Wstęp

Tematyka związana z procesami zachodzącymi w organizacjach i przedsiębiorstwach wymaga uaktualniania i modyfikowania wraz ze zmianami zachodzącymi zarówno w ich otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Szczególnie należy zwrócić uwagę na te, które obejmują obszary społeczne, prawne oraz związane z funkcjonowaniem pracowników, włącznie z ich sferą psychologiczną. Zarządzanie organizacjami w sytuacjach wymagających ciągłego dostosowywania się do zmieniającego środowiska wymaga od osób, które nią kierują, znajomości uwarunkowań społecznych, psychologicznych i prawnych. Z tego względu powstała kolejna część podręcznika, który dedykowany jest studentom wielu kierunków związanych z zarządzaniem, logistyką, finansami, bezpieczeństwem i higieną pracy, a także studentom kierunku *Public Management*, studiującym w języku angielskim (stąd rozdział w języku angielskim). Podjęta w nim problematyka może stanowić uzupełnienie materiału z wykładów oraz inspirację do ćwiczeń czy warsztatów itp. Podręcznik może być również przydatny dla praktyków chcących uaktualnić swoją wiedzę z tego zakresu. Pozycja składa się z jedenastu rozdziałów dotyczących kolejno: społecznych, psychospołecznych oraz prawnych aspektów zarządzania w firmach i organizacjach. Każdy – dla weryfikacji wiedzy – kończy się zestawem zagadnień/pytań sprawdzających.

W pierwszym rozdziale poświęcono uwagę grupom konstruktywnym i destruktywnym, ich funkcjonowaniu oraz wpływowi na działanie organizacji.

Rozdział drugi przedstawia problematykę niepełnosprawności i zarządzanie grupami z inkluzjami.

W rozdziale trzecim skupiono uwagę na rosnącym zainteresowaniu tematyką zarządzania wiekiem (*age managment*), obejmującą działania skierowane do różnorodnych wiekowo grup pracowników, które mają na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania.

Rozważania o nowoczesnych formach zarządzania personelem z wykorzystaniem informatyzacji podjęto w rozdziale czwartym.

W rozdziale piątym poruszono istotną kwestię występowania konfliktów w organizacjach i sposobom ich rozwiązywania.

Szósty rozdział poświęcony jest dysfunkcji, którą stanowi stres w pracy, oraz sposobom, w jakie pracodawca powinien zwracać uwagę na jej występowanie u pracowników.

Rozdział siódmy otwiera część związaną z problematyką prawną w zarządzaniu organizacjami. Zawiera podstawy prawa gospodarczego.

W kolejnym, ósmym rozdziale omówiono przepisy wskazujące rozwiązania w przypadkach, gdy podmiot nie może samodzielnie dokonywać czynności prawnych, np. z powodu stanu psychicznego, wieku lub innych przeszkód.

W dziewiątym rozdziale zaprezentowano charakter prawny i dopuszczalność warunku i terminu w polskim prawie cywilnym.

W rozdziale dziesiątym scharakteryzowano kwestię odpowiedzialności prawnej pracownika i pracodawcy w razie wypadku w pracy oraz związane z tą sytuacją procedury i rozwiązania prawne.

W ostatnim, jedenastym rozdziale przedstawiono regulacje prawne związane z wynalazczością i własnością przemysłową. Na końcu podręcznika znajduje się spis literatury.

Oddając niniejszy podręcznik do rąk czytelników, mamy nadzieję, że będzie on pomocą dydaktyczną oraz inspiracją do dalszego poszerzania wiedzy zarówno dla studentów, jak i wykładowców, a także innych osób zainteresowanych niniejszą tematyką.

Redaktorki

GRUPY KONSTRUKTYWNE I DESTRUKTYWNE W ORGANIZACJI

Maja Skiba

Wprowadzenie

Większość ludzi funkcjonuje w określonym środowisku pracy, w którym ma do czynienia z wieloma osobami posiadającymi różne, bardzo często całkowicie odmienne poglądy. Ważne jest w tym kontekście, żeby owa odmienność nie wpływała w sposób istotny na pracę poszczególnych grup pracowniczych, a dokładniej ujmując, aby nie dochodziło do tzw. starć i konfliktów. Szczególne wyzwanie w tym obszarze stoi przed pracodawcami (kadrą kierowniczą), którzy muszą dostosować styl zarządzania i relacje z konkretnymi podwładnymi do ich postaw życiowych. Przykładowo bardzo istotne jest organizowanie cyklicznych spotkań oraz prowadzenie rozmów z poszczególnymi pracownikami.

Wśród pracowników można wyróżnić dwie podstawowe grupy: pracowników konstruktywnych, do których zaliczają się przede wszystkim nonkonformiści konstruktywni, oraz pracowników destruktynych – konformistów i nonkonformistów pozornych, czyli jednostek przejawiających zachowania toksyczne i manipulacyjne.

Grupy konstruktywne w organizacji – nonkonformiści konstruktywni

Nie zagłębiając się w teoretyczne dyrektywy na temat grup konstruktywnych, można krótko powiedzieć, że są to zbioru ludzi, którzy mądrze wspierają swoich członków, dążąc tym samym do wewnętrznej spójności, harmonii i konstruktywnej współpracy. Tego rodzaju grupy są bardzo korzystne dla organizacji i jej rozwoju.

Szczególnym przykładem grup konstruktywnych są nonkonformiści. Pojawia się pytanie: kim oni są?

Nonkonformizm jest definiowany jako hipotetyczna cecha osobowości. To z jednej strony zdolność do oparcia się społecznym naciskom, przeciwstawiania się opiniom, ocenom i poglądom innych ludzi. Z drugiej strony nonkonformizm jest rozumiany jako samodzielność myślenia i działania na bazie własnego systemu wartości w przełamywaniu nacisków grupowych oraz wytwarzania samodzielnych reguł działania, ale bez przesadnego nastawienia na ich łamanie¹.

Najprościej mówiąc, nonkonformiści to jednostki, które charakteryzują się samodzielnością myślenia, odrzuceniem poglądów niezgodnych z ich postawą życiową. Nonkonformiści nie mają problemu z tym, aby wyrazić swoją opinię czy zdanie na określony temat i polemizować z opiniami innych, ale jednocześnie nie cechuje ich zaborczość czy stawianie na swoim za wszelką cenę. Są pracownikami gotowymi podjąć nowe wyzwania. Charakteryzują się takimi cechami, jak:

- asertywność,
- odporność na stres i czynniki zewnętrzne,
- nieprzejmowanie się zbyt presją otoczenia,
- umiejętność dostosowania się do każdej sytuacji,
- szybkość podejmowania decyzji i branie za nie pełnej odpowiedzialności.

Pracownicy w firmie przejawiający postawę nonkonformistyczną bardzo często, biorąc pod uwagę ich predyspozycje osobowościowe i intelektualne, stają się lub mogą się stać liderami i dobrze kierować podległym im zespołom. Są to osoby bardzo kreatywne, które dążą nie tylko do własnego rozwoju, ale i rozwoju firmy. Mają poczucie własnej wartości, są pewne swoich poglądów i przekonań, które są wynikiem długotrwałych przemyśleń i rozważań, więc kiedy zaistnieje taka potrzeba, będą ich bronić.

Warto w tym miejscu podkreślić, że chodzi tu o nonkonformistów konstruktywnych. Jak pisze R.E. Bernacka, nonkonformista konstruktywny: „jest otwarty na nowe doświadczenia, z łatwością przychodzi mu dostosowywanie się do zmieniających warunków. Ma wysokie poczucie własnej wartości, ale pragnie docenienia jego indywidualności z zewnątrz. Charakteryzuje go niesamowita ciekawość, wnikliwość oraz determinacja, które pozwalają mu na ciągle wynajdywanie problemów i twórcze rozwiązywanie ich. Napotyając na swej drodze trudności nie określa ich jako problemy, a wręcz przeciwnie, dogłębnie szuka wszelkich sposobów, aby je zwalczyć. W kontaktach międzyludzkich lubi dominować, ma wysokie, wewnętrzne poczucie kontroli. Z chęcią wysłucha propozycji innych w danej sprawie, jednak na pierwszym miejscu stawia własne zasady. W przypadku sytuacji konfliktowych dąży do zgody, zależy mu, aby obie strony czuły się komfortowo. Jest określany jako człowiek z charyzmą”².

¹ R.E. Bernacka, *Temperamentalne uwarunkowania konformizmu i nonkonformizmu*, „Annales, Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia. Sectio J” 2005, 18, s. 215-216.

² R.E. Bernacka, *Osobowościowy mechanizm konformizmu i nonkonformizmu - specyfika funkcjonowania i przejawy w zachowaniu*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, 10(2), s. 80-81.

Biorąc powyższe pod uwagę, można powiedzieć, że nonkonformiści różnią się od pozostałych pracowników, gdyż mają świadomość swoich kompetencji, czyli wiedzy i doświadczenia. Z tego względu są traktowani jako „inni”. Owa inność, może przysporzyć im nieco kłopotów. Dlaczego? Z czego to wynika? Chcąc wyjaśnić tę kwestię krótko i klarownie, można powiedzieć tak: każdy ceniący się człowiek chce pracować w normalnych warunkach, gdzie panuje szacunek i współpraca, oraz być normalnym człowiekiem – pracownikiem, który pracuje uczciwie, wykorzystując przy tym wyłącznie swoją wiedzę, doświadczenie i umiejętności, a nie tzw. znajomości czy koneksje. Chcąc wspinać się po szczeblach kariery, liczą jedynie na swój wysiłek i kwalifikacje, czyli grają czysto. Nie podkładają kłód pod nogi innym pracownikom, nie oczerniają i nie szykanują, aby samemu się wybić. Jednakże bardzo często takie osoby są postrzegane jako „inne”, a nawet nienormalne. W dzisiejszych czasach świat stanął na głowie. Co to znaczy? A chociażby to, że normalność stała nienormalna, a z kolei nienormalność staje się normą, czyli czymś normalnym. Pamiętajmy, że wspomniana normalność jest ściśle związana z mądrością życiową, która w dzisiejszych czasach staje się głupotą w oczach ludzi głupich, którzy myślą, że są mądrzy.

Podsumowując powyższe, niezwykle często nonkonformiści w pracy, poprzez tę swoją normalność, a tym samym niby „inność”, stają się ofiarami działań grup destrukcyjnych, o czym w dalszej części rozdziału.

Grupy destrukcyjne w organizacji

Kliki oraz konformiści i nonkonformiści pozorni

Czym są grupy destrukcyjne? Najkrócej można powiedzieć, że są to grupy, które dążą do zniszczenia organizacji, zepsucia jej od środka. W ramach tych grup wyróżniamy między innymi kliki, które są bardzo niebezpieczne dla sprawnego funkcjonowania organizacji.

Grupa, która dla swoich partykularnych interesów opóźnia konieczne zmiany organizacyjne, nie mówiąc już o grupach pasożytniczych i przestępczych, to przykłady grup, których członkowie nastawieni są na realizowanie interesów osobistych kosztem interesu całej organizacji. Tego typu nieformalne grupy interesu w organizacji noszą nazwę klik³.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele rodzajów klik, ale biorąc pod uwagę specyfikę rozważań w niniejszym rozdziale, zostaną przedstawione tylko trzy⁴:

³ C. Sikorski, *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 25-26.

⁴ J. Krężlewski, *Rodzaje grup nieformalnych w zakładach przemysłowych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1988, 2, s. 265-266.

- **Kliki symbiotyczne o strukturze pionowej** – kliki tego typu biorą swój początek od osoby zajmującej wysokie stanowisko w hierarchii organizacyjnej, która poprzez działania protekcyjne skupia wokół siebie osoby z niższych stanowisk. Osoby skupione wokół „przywódcy” są zobligowane do pewnych działań, np. udzielania informacji niedostępnych w oficjalnych kanałach komunikacyjnych. Ze względu na swoją funkcjonalność tego typu kliki są stosunkowo trwałe.
- **Kliki pasożytnicze o strukturze pionowej** – w przypadku klik tego typu wzajemne świadczenia osób w nich uczestniczących nie są zrównoważone. Osoba przełożona faworyzuje wybranych pracowników, którzy dzięki swoim wpływom zapewniają mu kontrolę nad pozostałymi członkami grupy pracowniczej. Bardzo często tego rodzaju kliki zawiązują się na skutek manipulacji dokonywanych przez przełożonego, działającego na podstawie zasady „dziel i rządź”. Zaczyna on faworyzować niektórych pracowników w celu wywołania wrażenia, że jest z nimi w bardzo dobrych stosunkach, po to, aby móc później poprzez te osoby oddziaływać na pozostałych. Głównym celem tego działania jest wytworzenie u pozostałych podwładnych przekonania, że faworyzowany pracownik donosi o wszystkim szefowi, że jest to osoba mająca decydujący wpływ na ich losy. Tego rodzaju kliki niezwykle często zmieniają reguły postępowania i przekształcają się w kliki symbiotyczne.
- **Kliki agresywne o strukturze poziomej** – są powoływane przez osoby zajmujące podobne miejsce w hierarchii organizacyjnej, a punktem wyjścia dla tworzącej się kliki tego typu jest krzyżowanie się interesów danych grup. Kliki te nastawione są na działania konfliktowe i dążą do zmiany obecnych stosunków władzy w organizacji. Klika pozioma często zmienia się w klikę o charakterze pionowym, „windując” swych członków na wyższe stanowiska po to, aby czerpać z nich nowe korzyści czy zmuszać awansujących do „pociągania” za sobą innych. Pracownicy tacy dążą do osiągnięcia kontroli nad funkcjonowaniem szczebla, z którego wyszli, a na którym znajdują się pozostali członkowie kliki.

Członkami grup destrukcyjnych często są **konformiści i nonkonformiści pozorni**. Samo pojęcie konformista oznacza jednostkę, która przyjmuje normy i poglądy innych jako swoisty wykładnik. Są to osoby o niskim poczuciu własnej wartości, mało asertywne, łatwo ulegające sugestiom innych. O nonkonformiście mówiliśmy już wcześniej. Teraz pojawia się pytanie, co oznacza „pozorny”? Pozorny oznacza, że jednostka przejmuje cechy konformisty czy nonkonformisty na własny użytek, dla własnych, często samolubnych potrzeb. Często się zdarza, że dla tego typu osób stagnacja jest źródłem frustracji oraz braku poczucia samorealizacji i w celu jej uniknięcia dążą one do burzenia istniejącego porządku społecznego w jakimś wybranym przez siebie obszarze, przykładowo w pracy⁵. Skłonność do konformizmu czy nonkonformizmu pozornego w działaniu jednostek, jak twierdzi

⁵ S. Popek, *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.

S. Popek, często wynika z przerostu ambicji i aspiracji nad możliwościami, skłonności do krytykanctwa, nietolerancji poznawczej, niecierpliwości, a także niskiej odporności na niepowodzenie⁶.

Można zatem powiedzieć, że pracownicy w firmie, którzy są konformistami i nonkonformistami pozornymi, w sposób sztuczny kreują samych siebie. Są swego rodzaju aktorami, którzy grają rolę kogoś innego niż są w rzeczywistości. Inaczej jest z nonkonformistami, których przedstawiono wcześniej. Oni nie są aktorami, nie grają żadnej roli. Chcą być i zawsze będą sobą, co wcale nie jest łatwe. Niestety w dzisiejszych czasach „bycie sobą” na wielu polach aktywności człowieka, w tym również zawodowym, jest nie lada sztuką, wyzwaniem, a nawet czymś niezwykłym.

Toksycy i manipulatorzy, czyli grupy o zachowaniach toksycznych i manipulacyjnych

Członkowie grup destrukcyjnych często przejawiają zachowania toksyczne i manipulacyjne.

Toksyczne zachowania to działania lub postawy, które negatywnie wpływają na dobrostan emocjonalny, psychiczny czy nawet fizyczny innych osób. Zazwyczaj charakteryzują się one manipulacją, brakiem szacunku, agresją czy też nieuwzględnianiem granic i potrzeb innych⁷.

Lista toksycznych zachowań w pracy jest niezmiernie długa. Oto niektóre z nich:

- brak szacunku i przedmiotowe traktowanie innych pracowników (poniżanie, atakowanie);
- zachowania pasywno-agresywne (ukryta agresja, bierny opór, wrogość, kontrolowanie, brak zaufania);
- sabotowanie pracy zespołu (nadmierne kontrolowanie, nieuzasadnione wtrącanie się w pracę innych, intrygi, nadużywanie władzy).

Te zachowania nie tylko utrudniają codzienną pracę, ale także wpływają na atmosferę w zespole i mogą prowadzić do wyższego poziomu stresu oraz obniżenia morale w grupie pracowniczej. Wyróżnia się sześć typowych zachowań toksycznych⁸:

- Zakłócanie komunikacji: Osoby toksyczne często dominują w rozmowach, przerywają innym i bagatelizują ich opinie. Nie słuchają uważnie i starają się narzucić własny punkt widzenia, co utrudnia efektywną komunikację i współpracę.
- Mobbing i wykluczenie: To zachowania, które celowo marginalizują, poniżają lub krzywdzą inną osobę. Mogą to być na przykład sarkastyczne komentarze, ignorowanie czy też rozprzestrzenianie fałszywych informacji na temat kolegi z pracy.

⁶ Ibidem.

⁷ O. Pańczyszyn, *6 typowych zachowań toksycznych w miejscu pracy. Jak sobie z nimi radzić*, <https://nofluffjobs.com/pl/log/praca-w-it/rozwoj-i-kariera/6-typowych-zachowan-toksycznych-w-miejscu-pracy-jak-sobie-z-nimi-radzic/> (dostęp: 11.05.2024).

⁸ Ibidem.

- **Brak odpowiedzialności:** Osoby toksyczne rzadko przyjmują odpowiedzialność za swoje błędy. Zamiast tego często zrzucają winę na innych i unikają konstruktywnej krytyki.
- **Manipulacja:** Takie osoby często używają manipulacji do osiągnięcia własnych celów kosztem innych. Mogą to być fałszywe komplementy, groźby czy też użycie poufnych informacji w celu zdobycia przewagi.
- **Nadmierna krytyka i negatywność:** Niektórzy ludzie w miejscu pracy są ciągle negatywni i krytykują wszystko dookoła, co może zniechęcić i zdemotywowwać innych członków zespołu.
- **Niewłaściwe korzystanie z władzy:** Osoby na wyższych stanowiskach mogą czasami wykorzystywać swoją pozycję do zdominowania lub ukarania podwładnych, zamiast prowadzić ich w sposób uczciwy i wspierający.

Zachowania manipulacyjne w pracy są równie niebezpieczne dla funkcjonowania organizacji i jej pracowników. Pojawia się zatem pytanie: czym jest manipulacja? Według W. Wareckiego i M. Wareckiego definicja manipulacji brzmi następująco:

Jest to forma zamierzonego wywierania wpływu na drugą osobę czy grupę w taki sposób, aby ta realizowała, nie zdając sobie z tego sprawy, działania zaspokajające potrzeby manipulatora⁹.

Manipulacja, jak pisze J. Aksman, posiada dwie podstawowe cechy¹⁰:

- planowość – pożądaný cel musi być wcześniej przez manipulatora uświadomiony i określony, działanie intencjonalne, zaprogramowane;
- skrytość – przedstawienie innych niż zamierzone celów działania manipulatora oraz wykorzystanie przewagi, brak oporu i uprzedmiotowienie.

Dobry manipulator zdobędzie zaufanie współpracowników tylko po to, żeby ich później zniszczyć, często psychicznie. Zastanawiające jest zatem, co u pracowników może być źródłem zachowań zarówno manipulacyjnych, jak i toksycznych.

Do najczęstszych powodów należą:

- problemy poza pracą;
- brak perspektywy na inną pracę;
- odczuwanie nudy, gdy w pracy jest normalnie (trzeba „namieszać”, żeby coś się działo);
- doświadczenie, że jest im ogólnie źle (więc dla czego innym ma być dobrze);
- chęć przejęcia kontroli nad wszystkim i wszystkimi (często nie posiadając do tego odpowiednich kompetencji), w skrajnych przypadkach mowa tu o chęci sabotowania firmy;

⁹ W. Warecki, M. Warecki, *Słowo o manipulacji, czyli krótki podręcznik samoobrony*, Poltext, Warszawa 2005.

¹⁰ J. Aksman, *Wpływ, perswazja, propaganda, manipulacja – próba uporządkowania pojęć* [w:] J. Aksman (red.), *Manipulacja, pedagogiczno-społeczne aspekty*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010, s. 19.

- zbyt wysokie mniemanie o sobie, poczucie, że jest się mądrzejszym od innych;
- swoisty sposób na życie;
- ogólna niechęć do osób o wyższych kwalifikacjach i bogatszym doświadczeniu.

Na podstawie powyższego należy stwierdzić jasno i wyraźnie, że grupy destrukcyjne w organizacji to swoisty rak, zaraza, trucizna. Aby organizacja zachowała zdrowie, musi podjąć leczenie poprzez całkowitą eliminację zagrożenia albo ukierunkowanie pracowników toksyczno-manipulacyjnych na właściwe tory myślowe.

Podsumowanie

Grupy destrukcyjne w organizacjach mogą mieć, niestety, bardzo silny wpływ na funkcjonowanie pracowników konstruktywnych, naruszając ich psychikę. Mimo że cechuje ich silna osobowość, to niektórzy mogą nie wytrzymać atmosfery ciągłego napięcia, nagminnych ataków i mieszania się w ich kompetencje. Skutkiem tego rodzaju działań może być podjęcie przez nich decyzji o odejściu z pracy. Inni, odczuwając permanentne zmęczenie wynikające z tej sytuacji, będą mniej wydajni i efektywni. Praca przestanie być dla nich źródłem przyjemności i satysfakcji, a stanie się przykrą koniecznością.

Podsumowując podjęte rozważania wokół grup pracowniczych funkcjonujących w organizacjach, warto wyraźnie podkreślić, że nie może być przyzwolenia na to, że jedne grupy niszczą innych pracowników i wpływają na funkcjonowanie całej organizacji. Każde kierownictwo powinno jak najszybciej rozwiązać taką sytuację, gdyż przedłużający się taki stan „rozsadzi” firmę od środka. Dla głębszego zrozumienia tego problemu należy dodać, że każda firma działa jak swoisty organizm. Centralnym punktem odpowiadającym za życie tego organizmu jest serce, a sercem firmy są ludzie – czyli pracownicy zaangażowani w swoją pracę, kompetentni, twórczy, kreatywni, mający świadomość swojego miejsca w hierarchii oraz lojalni wobec firmy.

Sprawdź się

1. *Czym charakteryzuje się nonkonformizm?*
2. *Omów i podaj przykłady nonkonformizmu pozornego.*
3. *Co to są kliki i jakie są jej rodzaje?*

INKLUZJA W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE ZARZĄDZANIA NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

Aleksandra Radziszewska

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat na świecie wyraźnie zarysowała się zmiana w zakresie postrzegania osób niepełnosprawnych i ich partycypacji w życiu społecznym. Niepełnosprawność nie jest już bowiem traktowana jako następstwo dysfunkcji czy choroby, ale jako skutek barier społecznych, ekonomicznych czy fizycznych w otaczającym środowisku. Niepełnosprawność pracowników analizowana jest głównie przez pryzmat obowiązujących przepisów prawa o zakazie dyskryminacji¹¹. Zagadnienie to wydaje się szczególnie istotne, gdyż osobie z niepełnosprawnością jest dwa razy trudniej znaleźć zatrudnienie niż pełnosprawnemu kandydatowi¹². Ponadto pracownicy z niepełnosprawnościami mają poczucie nierównego dostępu do awansów i wynagrodzeń, co rodzi ich niezadowolenie i poczucie wykluczenia¹³. Wynika stąd konieczność wprowadzania aktywnych zmian w procesie rekrutacji, komunikacji i szeroko pojętej kultury organizacyjnej, które mogą skutkować wzrostem zatrudnienia tej grupy osób¹⁴. Warto podkreślić, że zwykle są to pracownicy proaktywni i wysoko zmotywowani¹⁵. Wśród badań nad kwestiami niepełnosprawności dominują te, które dotyczą problematyki dyskryminacji

¹¹ M.K. Baumgärtner, D.J.G. Dwertmann, S.A. Boehm, H. Bruch *Job Satisfaction of Employees with Disabilities: The Role of Perceived Structural Flexibility*, „Human Resources Management” 2016, 54(2), s. 323-343.

¹² F. Smith, *What Target Fatigue? Clever Employers See Opportunity where Others See Disability*, „BRW” 2015, 11(17), s. 1-2.

¹³ A. Paul, *Opening Doors to Diversity in Leadership*, „Leadership” 2021, 18(5), s. 712-716.

¹⁴ V. Kalargyrou, A. Volis, *Disability Inclusion Initiatives in the Hospitality Industry: An Exploratory Study of Industry Leaders*, „Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism” 2014, 13(4), s. 430-454.

¹⁵ S. Gröschl, *Current Human Resources Practices Affecting the Employment of Persons with Disabilities in Selected Toronto Hotels: A Case Study*, „International Journal of Hospitality & Tourism Administration” 2004, 5(3), s. 15-30.

i postaw wobec pracowników z niepełnosprawnościami, ich efektywności i wyników pracy oraz zakresu wsparcia dla tej grupy osób¹⁶. Znacznie mniejsze zainteresowanie wzbudza problematyka niepełnosprawności rozumianej jako wymiar zarządzania różnorodnością. Według danych szacunkowych Międzynarodowej Organizacji Pracy 15% całej populacji ludzkiej stanowią osoby z niepełnosprawnościami, z czego 80% jest w wieku produkcyjnym¹⁷. Konieczna jest więc intensyfikacja działań mających na celu inkluzję osób z niepełnosprawnościami nie tylko w życiu społecznym, ale przede wszystkim w środowisku pracy. Należy podkreślić, że osoby z niepełnosprawnościami wnoszą unikatowy wkład w tworzenie organizacji, dostarczając odmiennej perspektywy w procesie rozwiązywania problemów, kreatywności i szeregu innych cennych umiejętności¹⁸.

Osoby niepełnosprawne należą do grup zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy. Wśród przedsiębiorstw działających na otwartym rynku pracy zatrudnianie osób z niepełnosprawnością należy do rzadkości, nie wspominając o posiadaniu polityki zatrudniania czy zarządzania niepełnosprawnością. W wielu firmach zatrudnianie tej grupy osób budzi obawy dotyczące efektywności, wpływu na zespół i relacje wewnątrz firmy oraz na postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku, a także kosztów samego przedsięwzięcia (np. kosztów adaptacji miejsca pracy lub szkolenia). Przedsiębiorstwom, które chciałyby zatrudniać osoby niepełnosprawne, często brakuje wsparcia instytucjonalnego dla wdrażania polityki zarządzania zasobami ludzkimi w kwestii niepełnosprawności czy dostępu do wiedzy na temat regulacji prawnych dotyczących zatrudniania pracowników z dysfunkcjami. Kolejne wyzwaniem stanowi kwestia wprowadzenia polityki różnorodności i zatrudniania osób innych od dotychczasowych pracowników.

Problem inkluzji osób z niepełnosprawnościami w środowisku pracy

Problematyka niepełnosprawności związana jest z przejściem od **paradygmatu medycznego** do **paradygmatu społecznego**. Zgodnie z pierwszym wyróżnionym paradygmatem koncentrowano się na fizycznych deficytach jednostki, która poprzez swoją niesprawność i ograniczenia odbiega od normy. Z kolei w drugim paradygmacie zwrócono uwagę na potencjał i możliwości każdej jednostki. Natomiast wszelkie ograniczenia jej sprawności postrzegane są jako normalny element życia oraz pewną odmienność, niekoniecznie odbieraną w sposób negatywny¹⁹. Dlatego

¹⁶ J. Cavanagh, T. Bartram, H. Meacham, Ch. Bigby, J. Oakman, E. Fossey, *Supporting Workers with Disabilities: A Scoping Review of the Role of Human Resource Management in Contemporary Organizations*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2017, 55(1), s. 6-43.

¹⁷ A. Wieczorek-Szymańska, *Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami jako element zarządzania różnorodnością – przegląd praktyk na przykładzie największych banków komercyjnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, 152(3-4), s. 85-107.

¹⁸ S. Newman, A. Carr, *When Co-Workers Have Disabilities*, „California Job Journal” 2008, 26(1155), s. 9-10.

¹⁹ P. Kubicki, *Polityka publiczna wobec osób z niepełnosprawnościami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.

też można uznać, że bariery nie wynikają z dysfunkcji danej osoby. Bariery te należałoby powiązać z otoczeniem zewnętrznym, które z kolei można plastycznie przystosować do potrzeb wszystkich użytkowników²⁰.

Ewolucja postaw pracodawców, jaka dokonała się na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat, oraz działania z zakresu rehabilitacji społecznej i zawodowej spowodowały, iż pozycja osób z niepełnosprawnością na rynku pracy ulega stopniowej poprawie. Analizując jednak statystyki dotyczące aktywności zawodowej tej populacji, należy stwierdzić, iż działania na rzecz reintegracji zawodowej osób niepełnosprawnych są nadal niewystarczające. Obserwowane obecnie bardzo szybkie tempo zmian na rynku pracy **powoduje konieczność stworzenia nowych rozwiązań systemowych**, korespondujących z ewoluującą polityką zarządzania niepełnosprawnością wpisującą się w nowe warunki gospodarcze²¹.

Przyjęta koncepcja zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji może opierać się na filozofii **ekskluzji**, czyli świadomego redukcji różnorodności i tworzenia zasobu ludzkiego tylko z tych, którzy pasują i są w stanie dostosować się do potrzeb konkretnej organizacji, lub na filozofii **inkluzji**, zakładającej, że organizacja jest podmiotem, w którym jak w pryzmacie powinny odzwierciedlać się wszystkie występujące w otoczeniu organizacji różnice i potrzeby społeczne²². Stosując inkluzję, organizacja z zasady dywersyfikuje swoje zasoby ludzkie. Ponieważ w przypadku przedsiębiorstw podstawowe założenia są modyfikowane przez silnie oddziałujące otoczenie, filozofia zarządzania różnorodnością oparta na inkluzji może wystąpić w kilku wariantach²³:

1. **Filozofia inkluzji normatywnej** w zarządzaniu różnorodnością może wynikać z przyjęcia określonych wartości i norm społecznych, wpisanych w koncepcję odpowiedzialnego zarządzania, której skutkiem jest postrzeganie organizacji jako podmiotu odpowiedzialnego za współrozwiązywanie problemów społecznych. Przyjęcie tej orientacji oznacza świadome wspieranie zatrudnienia i promocji np. kobiet, osób starszych, osób z niepełnosprawnościami, osób odmiennych etnicznie czy rasowo, młodych bezrobotnych.
2. **Filozofia inkluzji ekonomicznej** będzie wynikać z orientacji na profity ekonomiczne związane z zatrudnieniem i promocją określonej kategorii pracowników wcześniej marginalizowanych, głównie w związku z korzyściami finansowymi wynikającymi z ich zatrudnienia (w ramach realizowanej polityki społecznej, polityki zatrudnienia, polityki przeciwdziałania bezrobociu).

²⁰ I. Manczak, M. Bajak, *Osoby z niepełnosprawnością jako interesariusze organizacji*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 2024, 1, s. 95-110.

²¹ T. Buchwald, *Osoby niepełnosprawne i ich aktywizacja zawodowa na otwartym rynku pracy a polityka społeczna w Polsce. Programy wsparcia realizowane przez Fundację Aktywizacja*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2015, 2(15), s. 74-94.

²² A. Sołtys, *Koncepcje, modele i metody zarządzania różnorodnością*, [w:] T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 151-180, Difin, Warszawa 2016.

²³ J. Kołodziejczyk, *Sposoby przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu – inkluzja społeczna w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2018, 13(2), s. 17-29.

3. **Filozofia inkluzji instrumentalnej** to nastawienie na zatrudnienie i promocję wybranej kategorii społecznej oraz intensywną promocję tych działań jako elementu strategii społecznej odpowiedzialności biznesu i tworzenia wizerunku marki pracowników (*employee branding*).
4. **Filozofia inkluzji prawnej** jest odpowiedzią na przyjęte ustawodawstwo, przede wszystkim prawo antidyskryminacyjne, dzięki czemu realizacja polityki personalnej jest oparta na parytetach w zatrudnieniu i promocji pracowników, tzw. dyskryminacji pozytywnej

W odniesieniu do zagadnień związanych z niepełnosprawnością w miejscu pracy organizacje powinny przyjąć strategię zarządzania niepełnosprawnością, która będzie stanowić integralną część ich ogólnej polityki zatrudnienia, a zwłaszcza część strategii rozwoju zasobów ludzkich.

Analizując istniejące rozwiązania w zakresie zarządzania, można również określić podstawy realizowanych w praktyce modeli zarządzania różnorodnością²⁴:

- **Model holistyczny** – nastawienie na zatrudnienie i promocję wszystkich bez względu na stopień „odmienności”.
- **Model partykularny** – nastawienie na zatrudnienie i promocję jednej wybranej kategorii „odmienności”.
- **Model woluntarystyczny** – dobrowolne zatrudnienie i promocja pracowników wnoszących cechę „odmienności” do organizacji.
- **Model wymuszony** – zatrudnienie i promocja pracowników wnoszących cechę „odmienności” do organizacji z powodu braku dostępności innych pracowników lub braku atrakcyjności zatrudnienia w danym sektorze, branży czy przedsiębiorstwie. Atrakcyjność zatrudnienia może być niska ze względu na wysokość zarobków, brak możliwości rozwoju czy deprivację innych potrzeb.

Sytuacja zawodowa osób niepełnosprawnych nie jest jednorodna i zależy przede wszystkim od typu niepełnosprawności i jej stopnia. Większe szanse na znalezienie zatrudnienia posiadają osoby z lekkim i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności, posiadające niepełnosprawność sensoryczną, zwłaszcza niepełnosprawność wzroku lub słuchu, a także niepełnosprawni ruchowo, u których dysfunkcja narządu ruchu nie jest widoczna. W najgorszej sytuacji na rynku pracy znajdują się osoby z niepełnosprawnością sprzężoną i intelektualną. Za szczególny problem można uznać niską aktywność zawodową osób niepełnosprawnych oraz wczesną dezaktywizację zawodową, przy jednoczesnej negatywnej ocenie własnych możliwości oddziaływania na moment wycofania się z rynku pracy. Znalezienie odpowiedniego zatrudnienia dla osoby z niepełnosprawnością stanowi ciągle poważny problem. Znajduje to odzwierciedlenie w niskich wskaźnikach zatrudnienia w tej grupie osób. Czynniki, które implikują taką sytuację, są zróżnicowane. Najczęściej wskazuje się na strach i niechęć pracodawców przed zatrudnianiem osób niepełnosprawnych, a także bariery związane z brakiem strategii zarządzania niepełnosprawnością

²⁴ I. Warwas, A. Sołtys, *Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, 2(121), s. 9-22.

w firmie. Ponadto wymienia się niewystarczającą liczbę oferowanych miejsc pracy, zwłaszcza na otwartym rynku, bariery prawne, a także brak zainteresowania sprawami osób niepełnosprawnych zarówno na szczeblu samorządowym, jak i krajowym. Obawy pracodawców często wynikają ze stereotypowego traktowania osób niepełnosprawnych. Brak wiedzy o specyfice różnego rodzaju schorzeń powoduje, iż osoby niepełnosprawne traktowane są jako jedna, zbiorcza kategoria. W rezultacie pracownicy z niepełnosprawnością postrzegani są przez pracodawców jako gorsi, niewygodni, mniej wydajni, których zatrudnienie wymaga ponoszenia kosztów, a nie przynosi wymiernych korzyści²⁵.

Nie ulega wątpliwości, iż osoby niepełnosprawne wymagają kompleksowego podejścia do problemu aktywizacji zawodowej. Znalezienie miejsca pracy dla osoby niepełnosprawnej, dopasowanego do oczekiwań, możliwości i ofert rynku pracy, jest zadaniem wielowymiarowym, uwzględniającym nie tylko posiadany przez nią potencjał i zainteresowania, ale także szereg czynników psychologicznych, motywacyjnych oraz ograniczeń wynikających z jej niepełnosprawności, a także specyfiki zakładu pracy.

Zarządzanie niepełnosprawnością w procesach HR

Każda z organizacji powinna przeanalizować, w jakim stopniu chce lub musi otworzyć się na różnorodność, jaki stopień różnorodności jest dla niej optymalny oraz na ile różnorodność zasobów wpłynie na zmiany w organizacji pracy, zatrudnieniu, relacje międzyludzkie czy zmianę polityki personalnej. Poniżej przedstawiono rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem różnorodności (tab. 2.1).

Najlepsze praktyki zarządzania niepełnosprawnością uwzględniają wszystkie etapy rozwoju pracownika w organizacji: proces rekrutacji, adaptację w miejscu pracy, wdrożenie, szkolenia i rozwój oraz awans.

Firmy zatrudniające osoby niepełnosprawne w rozmaity sposób przyciągają kandydatów do pracy. Duże firmy o zdefiniowanej polityce różnorodności zazwyczaj komunikują otwartość wobec osób niepełnosprawnych na swojej stronie internetowej. Niezależnie od wielkości organizacji firmy komunikują w ofertach pracy otwartość na niepełnosprawnych kandydatów lub dostępność stanowiska dla niepełnosprawnych. Niektóre organizacje zapewniają pomoc we wdrożeniu pracownika czy wsparcie trenera pracy, co przyspiesza ten proces oraz odciąża firmę finansowo i organizacyjnie. Konieczne jest również dobre dopasowanie umiejętności i możliwości pracownika do wymagań i obowiązków na danym stanowisku, tak aby niepełnosprawność nie stanowiła przeszkody. Czasem zdarza się również, że niepełnosprawność jest zaletą pracownika, np. w sytuacjach, gdy występuje znaczny poziom hałasu, praca jest mniej uciążliwa dla pracowników głuchoniemych.

²⁵ S. Kowalik *Psychospołeczne podstawy rehabilitacji osób niepełnosprawnych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.

Tabela 2.1. Rozwiązania organizacyjne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem różnorodności

Rozwiązania organizacyjne	Podejście holistyczne – świadoma otwartość na wszystkie rodzaje różnorodności		Podejście partykularne – świadoma otwartość na wybraną kategorię różnorodności	
	wymuszone	woluntarystyczne	wymuszone	woluntarystyczne
Adaptacja zasobów	Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany zasób ludzki we wszystkich kategoriach odmienności ze względu na warunki zewnętrznego rynku pracy, ponieważ forma organizacji pracy, technologie, stanowiska są tak skonstruowane, że nie wymagają specyficznych umiejętności i kwalifikacji lub też ich nabycie trwa krótko.		Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany zasób ludzki ze względu na jedną cechę różnicującą, ponieważ wymagają tego zmiany zewnętrzne – np. inwestycja w nowe technologie lub nowe rynki, co powoduje konieczność zatrudnienia przez jakiś czas osób posiadających pożądaną cechę różnicującą.	
Adaptacja organizacji	Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany zasób ludzki ze względu na czynniki zewnętrzne i w związku z tym musi dokonać zmian w sposobie organizacji pracy, adaptacji stanowisk, uelastycznienia form zatrudnienia i pracy, tak aby dostosować je do potrzeb nowych pracowników.		Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany, oparty się na jednej cesze różnicującej, zasób ludzki ze względu na zmiany zewnętrzne i musi przystosować pracę, organizację stanowisk, czasu pracy oraz innych pracowników do współpracy z osobami reprezentującymi tę cechę.	

Źródło: I. Warwas, A. Sołtys, *Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, 2(121), s. 9-22

Koncentracja na określonym rodzaju niepełnosprawności pozwala także ograniczyć koszty związane z adaptacją miejsca pracy oraz ułatwia przygotowanie współpracowników do pracy z osobami niepełnosprawnymi (np. szkolenia z komunikacji z osobami niewidzącymi czy niesłyszącymi).

W zarządzaniu niepełnosprawnością ogromne znaczenie ma przygotowanie współpracowników i infrastruktury. Już pierwszego dnia pracy osoba niepełnosprawna powinna mieć w pełni przygotowane stanowisko pracy i całe wyposażenie potrzebne do efektywnego wykonywania obowiązków. Dostosowanie miejsca pracy może być finansowane ze środków publicznych, choć nie wszystkie firmy z takiego rozwiązania korzystają. Wiele z nich woli samodzielnie dokonać adaptacji stanowiska pracy, by uniknąć obowiązków biurokratycznych, inne nie są świadome przysługującego im wsparcia. Łatwiej jest też rozpocząć zatrudnianie osób niepełnosprawnych w organizacjach zajmujących się ochroną zdrowia i rehabilitacją, ponieważ ich infrastruktura jest już przystosowana do potrzeb niepełnosprawnych

pacjentów. Współpracownicy osoby niepełnosprawnej powinni również zostać przygotowani na jej pojawienie się w zespole. Wszystkie procesy w firmie muszą też zostać dostosowane do potrzeb pracowników niepełnosprawnych, tak by nie dyskryminować żadnej z grup. Dotyczy to również szkoleń czy wyjść integracyjnych, które powinny odbywać się w miejscach przysposobionych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Jeżeli jest taka potrzeba, materiały powinny być przygotowywane w wersji elektronicznej lub brajlowskiej, a osoby z niepełnosprawnościami powinny posiadać niezbędne urządzenia umożliwiające im pełne uczestnictwo w szkoleniach.

Pracownicy niepełnosprawni powinni być traktowani na tych samych zasadach co ich pełnosprawni współpracownicy. W przypadku gdy pracownikom niepełnosprawnym stawiane są niższe wymagania, czują się oni demotywowani czy odmiennie traktowani.

Zarządzanie zróżnicowanym zespołem może być jednak większym wyzwaniem w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Krótsze godziny pracy osób niepełnosprawnych, częstsze przerwy i wymogi stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej mogą mieć przełożenie na grafik, który musi być zbieżny z procesem produkcji. Aby uniknąć zakłóceń w procesach produkcyjnych, powinna zostać ustalona ściśle określona liczba pracowników z niepełnosprawnościami, tak aby można było dostosować wymogi ich stanowisk pracy do procesów produkcyjnych. Osoby niepełnosprawne powinny mieć takie same szanse na udział w szkoleniach jak pełnosprawni pracownicy. Niestety niepełnosprawność często bywa barierą na drodze do awansu.

Nie ma natomiast przeszkód dla rozwoju pracowników z dysfunkcjami, przebiegającego poprzez poszerzanie lub zmianę zakresu obowiązków (awans poziomy). W dużych firmach o rozbudowanej strukturze, gdzie pracownik może zdobyć doświadczenie w wielu obszarach, niepełnosprawni mają większe szanse na rozwój. To samo dotyczy również pełnosprawnych pracowników.

W dużych firmach rozwój pracowników, w tym osób niepełnosprawnych, jest monitorowany. Organizacje mogą wprowadzać system wyrównujący szanse rozwoju dla pracowników niepełnosprawnych. Sytuacja zawodowa osób na podobnych stanowiskach, z podobnym wykształceniem i doświadczeniem zawodowym, jest wtedy cyklicznie porównywana. Jeśli któryś z pracowników znajduje się w gorszej sytuacji niż inni, przełożony musi wyjaśnić, dlaczego tak się dzieje. Monitorowanie rozwoju pracownika jest ważne nie tylko z perspektywy polityki antidyskryminacyjnej, ale też pod kątem zarządzania wiedzą. Niestety tak szczegółowe monitorowanie rozwoju pracowników jest obecnie rzadkością²⁶.

Podsumowanie

Wiele zmian wprowadzanych w organizacjach z myślą o pracownikach niepełnosprawnych przynosi korzyści wszystkim pracownikom, jak opisany wyżej proces monitorowania rozwoju. Organizacje zatrudniające osoby niepełnosprawne cieszą

²⁶ M. Pancewicz, J. Kotzian, *Zarządzanie niepełnosprawnością w Polsce i państwach Unii Europejskiej: jak duże i małe przedsiębiorstwa zarządzają niepełnosprawnością i jakie korzyści odnoszą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, 1(6), s. 151-163.

się także lepszym wizerunkiem wśród pracowników. Organizacja, która nie boi się zatrudniać osób niepełnosprawnych i wspiera grupy wykluczone na rynku pracy, jest postrzegana przez pracowników jako odpowiedzialna społecznie. Pomaga to również w budowaniu więzi z pracodawcą. Pracownicy są bardziej lojalni i zaangażowani, wiedząc, że w razie potrzeby pracodawca się o nich zatroszczy.

Zatrudnianie osób niepełnosprawnych może również przynieść korzyści w postaci podniesienia poziomu współpracy i komunikacji. Pracownicy przykładają większą wagę do sposobu komunikacji i jej ustalonych zasad, przez co rozwijają swoje umiejętności w tym obszarze. Współpracownicy osób niepełnosprawnych często twierdzą też, że stali się bardziej empatyczni i wrażliwi na potrzeby innych. W czasie kryzysu demograficznego i małej podaży pracowników na rynku pracy nie można zapominać o dużej grupie potencjalnych kandydatów wywodzących się ze środowiska osób niepełnosprawnych. Ich zatrudnianie pozwala firmie poszerzyć grono dostępnych kandydatów, a także skrócić proces rekrutacji (zwłaszcza przy współpracy z organizacjami trzeciego sektora)²⁷.

Nie można pominąć również dostępnego wsparcia finansowego związanego z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych, choć nie wszystkie firmy z niego korzystają, przede wszystkim ze względu na bariery biurokratyczne i formalne. W zależności od obowiązujących w danym kraju regulacji prawnych, organizacje otrzymują dofinansowanie dotworzonych miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami lub unikają płacenia kar finansowych na specjalnie utworzone w tym celu fundusze.

Sprawdź się

1. *Jakie korzyści mogą wynikać dla organizacji z zatrudniania osób z niepełnosprawnościami?*
2. *Na czym polega paradygmat społeczny w zarządzaniu niepełnosprawnością?*
3. *Który z modeli zarządzania różnorodnością (holistyczny, partykularny, woluntarystyczny, wymuszony) będzie się sprawdzał najlepiej w odniesieniu do zarządzania niepełnosprawnością w organizacji? Swoją opinię proszę uzasadnić.*
4. *Proszę podać przykłady działań wspierających inkluzję osób z niepełnosprawnościami w środowisku pracy.*
5. *Jakie działania należy podejmować w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, aby zwiększyć poziom inkluzji osób z niepełnosprawnościami? Proszę podać przykłady.*

²⁷ E. Giermanowska, *Zatrudniając niepełnosprawnych. Dobre praktyki pracodawców w Polsce i innych krajach Europy*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2014.

STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM W ORGANIZACJI

Aleksandra Radziszewska

Wprowadzenie

Współczesne organizacje stają w obliczu wielu wyzwań, wśród których jednym z największych jest starzenie się społeczeństw. Remedium na negatywne skutki tego procesu stanowi zarządzanie wiekiem rozumiane jako zarządzanie dojrzałymi pracownikami.

W krajach UE mamy do czynienia z systematycznym wzrostem odsetka osób starszych. Prognozy demograficzne wskazują, iż udział osób w wieku 65 lat i więcej w UE w 2080 roku przekroczy 29%²⁸. Wobec zmniejszających się zasobów pracy kluczową kwestią staje się podejmowanie działań mających na celu wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych. W wielu krajach europejskich widoczne jest odchodzenie w polityce zatrudnienia od rozwiązań sprzyjających dezaktywizacji zawodowej i przedwczesnego wycofywania się z rynku pracy osób starszych w kierunku działań promujących kontynuowanie pracy zawodowej nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego²⁹. Proces starzenia się społeczeństwa jest zjawiskiem, które występuje we wszystkich krajach wysoko rozwiniętych. Nie ma również wątpliwości co do tego, że taka tendencja będzie się nasilała w przyszłości. Wobec postępującego procesu starzenia się ludności krajów wyżej rozwiniętych oraz wydłużania się okresu aktywności zawodowej i pozazawodowej współczesnych społeczeństw, osoby w starszym wieku będą stanowiły istotną część zasobów pracy, coraz częściej będą też beneficjentami realnych działań i przedsięwzięć na rzecz zapewnienia im warunków pracy i życia pozazawodowego uwzględniających ich psychofizjologiczne możliwości i potrzeby³⁰.

²⁸ A. Skórska, *Zmiany poziomu zatrudnienia osób w wieku 55+ w krajach Unii Europejskiej w latach 2004-2017*, „Polityka Społeczna” 2019, 3, s. 1-7.

²⁹ M. Maksim, Z. Wiśniewski, *Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych*, „Polityka Społeczna”, 2017, 10, s. 1-7.

³⁰ M. Gasińska, *Ergonomia wobec osób w starszym wieku*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016, 46(1), s. 161-181.

Coraz więcej organizacji zaczyna sobie zdawać sprawę z tego, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników w trakcie ich kariery stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodszy pracownicy. Doprowadzenie do tego, żeby posiadli oni podobny zasób (specyficznego) kapitału ludzkiego co starsi pracownicy, wymagałoby poniesienia wysokich, dodatkowych kosztów związanych z rekrutacją, przygotowaniem zawodowym i szkoleniami w miejscu pracy. Stosunkowo dużo spośród starszych pracowników charakteryzuje się takimi cechami jak dokładność, rzetelność i umiejętność porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami. Utrata tych kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika przez firmę lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę naraża firmę na straty, jeśli utraconych kompetencji nie da się zastąpić. Dlatego organizacje, które stanęły w obliczu kurczenia się zasobów ludzkich ze względu na procesy starzenia społeczeństwa, opracowały różne strategie zarządzania wiekiem.

Zarządzanie wiekiem

Obiektywny proces starzenia się społeczeństwa, zmniejszające się zasoby pracy oraz – w przypadku Polski – niska aktywność zawodowa osób starszych stają się przesłankami rosnącego zainteresowania tematyką zarządzania wiekiem (*age managment*). Zarządzanie wiekiem obejmuje różnorodne działania skierowane głównie do starszych pracowników i mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania, które mogą być podejmowane przez wiele podmiotów, tj. rząd, partnerów społecznych, pracodawców, jak i samych pracowników na szczeblu krajowym, lokalnym oraz zakładu pracy³¹. Wiek jest kluczową zmienną warunkującą różnorodność zasobów ludzkich w wymiarze pierwotnym, wtórnym i organizacyjnym, zawierają się w niej różnice kwalifikacyjne, różne postawy wobec pracy, norm i wartości, wzory zachowań, status społeczny. W obliczu zmian demograficznych zagadnienie adaptatywności rozwiązań organizacyjnych i w zakresie polityki personalnej w zależności od wieku pracowników stało się jednym z ważniejszych wyzwań dla współczesnych organizacji³².

Wyzwaniem na rynku pracy związanym ze starzeniem się zasobów pracy jest zmiana sposobu zarządzania pracownikami ze względu na zespoły zdecydowanie bardziej zróżnicowane pod względem wieku. Już obecnie zarządzanie wiekiem staje się coraz częściej stosowanym narzędziem w dobieraniu pracowników do zespołu, organizacji pracy i kierowaniu pracownikami³³.

³¹ S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, 3-4(86-87), s. 125-138.

³² I. Warwas, A. Sołtys, *Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, 2(121), s. 9-22.

³³ E. Mazur-Wierzbicka *Zarządzanie wiekiem – konsekwencja zmian na rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, 20, s. 189-202.

Nie ma jednoznacznej definicji terminu „*age management*”. Ogólnie rzecz biorąc, zarządzanie wiekiem można rozpatrywać z trzech perspektyw: pracownika, przedsiębiorstwa oraz polityki rynku pracy. *Age management* dla pracowników to przede wszystkim szansa jak najdłuższego pozostania aktywnym na rynku pracy oraz możliwość przystosowania się do rynku pracy poprzez stałe uaktualnianie i podnoszenie swoich umiejętności w starszym wieku. Zarządzanie wiekiem na poziomie indywidualnym dotyczy nie tylko osób pracujących, ale także tych, którzy mają potencjał do (re)integracji z rynkiem pracy. Działania w zakresie *age management* podejmowane przez przedsiębiorstwa mogą obejmować działania podnoszące świadomość kadry zarządzającej oraz pracowników; wdrażanie pozytywnych praktyk w firmie – tworzenie strategii zarządzania wiekiem obejmujących rekrutację, szkolenia, rozwój oraz promocję starszych pracowników; wdrażanie programów uczenia się przez całe życie; wdrażanie programów w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy; wdrażania elastycznych form zatrudnienia itp. *Age management* stało się również częścią polityki rynku pracy oraz różnych inicjatyw zachęcających do podejmowania działań mających na celu radzenie sobie z problemem starzejącej się populacji³⁴.

Zarządzanie wiekiem to „element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”³⁵. Zarządzanie wiekiem polega więc na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą one dotyczyć różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy³⁶. Według innej definicji zarządzanie wiekiem jest to aktywność oparta „na różnorodnych działaniach z wielu obszarów funkcjonowania firmy, przede wszystkim związanych z jej polityką personalną. Głównym zadaniem w tym obszarze jest tworzenie organizacji pracy przyjaznej pracownikowi w każdym wieku i na różnych stanowiskach. Polityka ta uwzględnia potrzeby i możliwości pracownika, tak aby każdy niezależnie od wieku czuł się pozytywnie zmotywowany. Zarządzanie wiekiem koncentruje się na tym, aby praca jednostki, niezależnie od wieku, przyniosła firmie zysk i satysfakcję osobistą pracownikowi”³⁷.

³⁴ S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, op. cit.

³⁵ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 3.

³⁶ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.

³⁷ K. Baczyńska-Koc, *Zainwestuj w doświadczenie. Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy, korzyść dla pracownika*, Alterstudio, Białystok 2011.

W przedsiębiorstwach zatrudnione są osoby w różnym wieku, w tym **osoby starsze**. Osoby takie posiadają szereg specyficznych potrzeb, wynikających m.in. z ich stanu zdrowia. Dlatego też istotnym problemem staje się poprawa jakości ich życia w każdym środowisku, w tym w środowisku przemysłowym, dokonywana na podstawie danych, informacji i wiedzy o potrzebach seniorów, wśród których można wyróżnić te związane z właściwym funkcjonowaniem w środowisku pracy. Konieczne jest uświadomienie i rozpoznanie potrzeb tej grupy pracowników. Do najważniejszych z nich zaliczyć można potrzebę osobistego rozwoju, poczucia własnej wartości, przynależności (ponieważ często ograniczone zostają kontakty międzyludzkie i jednym z głównym problemów staje się osamotnienie) oraz potrzeby użyteczności i uznania, które wyrażają się poprzez udział w zinstytucjonalizowanych formach aktywności społecznej czy zawodowej lub w wykonywaniu różnych czynności na rzecz rodziny. Szczególnie potrzeba użyteczności jest zagrożona we współczesnym, szybko modernizującym się społeczeństwie. Równie istotna dla dojrzałych pracowników jest potrzeba niezależności, która może być zagrożona, gdyż samodzielność osób starszych w miejscu pracy bywa często ograniczona z powodów zdrowotnych lub biologicznych procesów związanych ze starzeniem się. Dla dojrzałych osób ważne są też potrzeby odczuwania satysfakcji życiowej i zawodowej oraz prestiżu, które mogą być realizowane w środowisku pracy³⁸. Zaspokojenie tych potrzeb warunkuje odpowiednią jakość warunków pracy, które powinny uwzględniać szczególne potrzeby starszych pracowników.

Dojrzały pracownicy, ze względu na swoje specyficzne potrzeby, często doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek, która określana jest jako **ageizm**. Zjawisko to jest definiowane jako zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku³⁹. Ze względu na problemy demograficzne coraz więcej osób starszych pracuje dłużej, a liczba pracujących osób w podeszłym wieku stale rośnie. Jednak wraz ze wzrostem liczby osób starszych zauważalne jest nasilanie się zjawiska ageizmu na rynku pracy⁴⁰.

Ageizm, rzadziej zwany wiekizmem, jest jednym z najczęstszych przejawów dyskryminacji na rynku pracy. Poddawany jest dyskusji na równi z dyskryminacją ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, poglądy polityczne, wyznanie czy niepełnosprawność. Termin „ageizm” najczęściej zawężany jest do dyskryminacji osób starszych. To proces systematycznego tworzenia stereotypów i dyskryminowania ludzi z powodu ich podeszłego wieku⁴¹. Osoby dojrzałe są często postrzegane jako jednorodna grupa społeczna, która nie jest zdolna do wypełniania roli pracownika, a zjawisko ageizmu

³⁸ A. Wieczorek, *Rola inżynierii produkcji w rozwiązywaniu problemów starzenia się społeczeństwa. Studium literatury*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2013, 4(6), s. 148-164.

³⁹ E.B. Palmore, L. Branch, D.K. Harris (red.), *Encyclopedia of Ageism*, Haworth Pastoral Press, Binghamton 2005.

⁴⁰ M. Gajowiak, *Dyskryminacja ze względu na wiek wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, 73, s. 63-79.

⁴¹ E.B. Palmore, *Ageism: Negative and Positive*, Springer Publishing Company, New York 1990, s. 4.

wynika przede wszystkim ze stereotypów, sposobów postępowania, norm i zachowań dyskryminujących, ograniczających i dehumanizujących ludzi ze względu na ich wiek⁴². Osoby starsze napotykać wiele barier ograniczających je na rynku pracy. Spowodowane jest to nie tylko nienadążaniem za technologią, ale również obniżeniem sprawności fizycznej i intelektualnej oraz różnego rodzaju chorobami⁴³. Jednak stereotypowe myślenie, że wszystkie starsze osoby nie potrafią zdobyć nowych umiejętności, często korzystają ze zwolnień lekarskich, nie potrafią funkcjonować w cyfrowej rzeczywistości oraz są nieproduktywne – jest mylne i krzywdzące. Przechodzenie na emeryturę, a tym samym izolacja osób kompetentnych i w pełni sprawnych, nie jest pomocne w funkcjonowaniu osób starszych w społeczeństwie. Starszym osobom trudniej jest znaleźć pracę w porównaniu do osób w wieku produkcyjnym i trudniej ją również utrzymać. Dotyczy to także możliwości rozwoju i awansu⁴⁴.

Pracodawcy niechętnie zatrudniają starszych pracowników nie tylko ze względu na koszty, ale przede wszystkim na ich specyficzne potrzeby i związaną z nimi konieczność dostosowania stanowisk i warunków pracy. Nie bez znaczenia jest również konieczność zapewnienia ustawicznego kształcenia w celu aktualizacji wiedzy i umiejętności osób starszych, co niejednokrotnie powoduje ich wykluczenie z rynku pracy⁴⁵. Istotną konsekwencją zmian demograficznych dla rynku pracy jest potrzeba stałego aktualizowania wiedzy i umiejętności pracowników. Dynamiczne zmiany w zakresie postępu technologicznego oraz dezaktualizowanie się wiedzy i umiejętności powodują konieczność stałego podnoszenie kwalifikacji, co jest szansą dla starszych pracowników i okazją do aktualizacji wiedzy na równi z młodszym pokoleniem. Wyzwaniem dla rynku pracy będzie wdrożenie takiego systemu kształcenia ustawicznego (*lifelong learning*), który umożliwi dostosowywanie umiejętności i kompetencji pracowników do zmieniających się potrzeb pracodawców⁴⁶. Koncepcja uczenia się przez całe życie (zarówno formalnego, jak i nieformalnego) wydaje się jednym z remediów na poprawę dostępności środowiska pracy dla osób dojrzałych. Warto wspomnieć również o występowaniu takich cech, na które nie ma wpływu wiek pracownika. Są to przede wszystkim: posiadana wiedza, zdolność koncentrowania się, znajomość języków obcych, doświadczenie i umiejętność właściwego postępowania w codziennych, rutynowych sytuacjach. Cechy te zwykle posiadają starsi i doświadczeni pracownicy, którzy na tym polu mogą z powodzeniem konkurować z młodszymi generacjami.

⁴² P. Szukalski, *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, [w:] J.T. Kowaleski, P. Szukalski (red.), *Starzenie się ludności Polski – między demografią a gerontologią społeczną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 154.

⁴³ J. Jakubowska, J. Chądzyńska, *Sytuacja zawodowa osób w różnym wieku. Przykład polskiego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2023, 27, s. 99-112.

⁴⁴ Ł. Baszczak, M. Trojanowska, A. Wincewicz-Price, R. Zyzik, *Dyskryminacja ze względu na wiek na polski rynku pracy – diagnoza*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2021.

⁴⁵ M. Świdarska, *Ageizm jako problem społeczny*, „Pedagogika Rodziny” 2015, 5(4), s. 41-53.

⁴⁶ Z. Szweda-Lewandowska, *Wybrane ekonomiczne konsekwencje zmian demograficznych w Polsce – perspektywa krótko i długoterminowa*, „Studia BAS” 2023, 3, s. 9-26.

Reaktywne i proaktywne strategie zarządzania wiekiem

Przedsiębiorstwa, które stały się w obliczu kurczenia się zasobów ludzkich ze względu na procesy starzenia społeczeństwa, opracowały różne strategie zarządzania wiekiem. Pierwszą typologię strategii zarządzania wiekiem opracowali M. Wallin i T. Hussi w 2011 roku. Stanowi ona rezultat analizy studiów przypadku tzw. najlepszych praktyk zarządzania wiekiem. Autorzy dokonali przeglądu 136 opisów najlepszych praktyk znajdujących się w bazie Eurofound. W celu zbadania sposobów zarządzania wiekiem względem dwóch trajektorii – poziomu przygotowania organizacji i roli wieku w polityce HR – stworzono pięć różnych typów strategii, nazwanych: „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów”, „obniżanie wymogów pracy”, „wzmacnianie osobistych zasobów”, „nauka międzypokoleniowa”, oraz „podejście cyklu życia”⁴⁷.

Dwa pierwsze typy (1 i 2) stanowią przykład strategii reaktywnych – zbudowanych jako reakcja na wymogi otoczenia i zmiany w nim zachodzące, bezpośrednio zauważane przez organizacje. Następne strategie są podejściami proaktywnymi I, II i III generacji (tab. 3.1), wywołanymi predykcją zmian przewidywanych⁴⁸.

Tabela 3.1. Charakterystyka reaktywnych i proaktywnych strategii zarządzania wiekiem

Strategia zarządzania wiekiem	Charakterystyka strategii
Strategie reaktywne	
Strategia reaktywna: rozwiązywanie problemu skąpych zasobów	Firmy wykorzystujące tę strategię nie uświadamiały sobie problemów związanych ze starzeniem się. Zwrot ku zatrudnianiu starszych pracowników wynikał z braku wykwalifikowanych pracowników. Firmy, mając ograniczone zasoby ludzkie, rekrutowały starszych, bezrobotnych pracowników i ich szkoliły, a także zatrudniały byłych, emerytowanych pracowników jako dodatkowe ręce do pracy w okresach spiętrzenia produkcji. Zatrudnienie starszych pracowników często pociągało za sobą konieczność dopasowania zadań do możliwości fizycznych osób dojrzałych, np. zmniejszenia obciążeń lub skrócenia czasu pracy.
Strategia reaktywna: obniżenie wymogów pracy	Organizacje stosujące tego typu strategię uznały wiek za wyzwanie. Starsi pracownicy mają problemy z dalszą pracą na swoich stanowiskach, są mniej sprawni fizycznie i mniej odporni, występuje u nich wyższe ryzyko chorób, a więc generalnie wymagają większej uwagi i elastyczności ze strony pracodawcy. Środki stosowane w celu rozwiązania powyższych problemów miały obniżyć fizyczne wymagania pracy. Organizując pracę, starano się zapewnić równomierność obciążenia, na stałe przydzielano pracownikom dojrzałym do prac wymagających mniejszej siły fizycznej; rezygnowano z ich pracy na nocnej zmianie czy oferowano dodatkowe dni wolne od pracy. Kontrolowano także ergonomię środowiska pracy osób dojrzałych.

⁴⁷ M. Wallin, T. Hussi *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report*, Finnish Work Environment Fund, 2011.

⁴⁸ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, 35(1), s. 75-93.

Strategia zarządzania wiekiem	Charakterystyka strategii
Strategie proaktywne	
Strategia proaktywna I stopnia: wzmacnianie osobistych zasobów	<p>Powodami wdrożenia narzędzi tej strategii była potrzeba zwiększenia zdolności starszych pracowników do wykonywania pracy, a także poprawy środowiska pracy oraz zauważone większe ryzyko utraty kompetencji i zdrowia w wypadku starszych pracowników. Wiek pracowników jest wyzwaniem, a strategia wzmacniania osobistych zasobów ma uwalniać dostępne zasoby. Najczęstszym działaniem na rzecz zwiększenia zdolności starszych pracowników do wykonywania pracy były: promocja zdrowia, rehabilitacja medyczna, zakup zdrowych posiłków, tworzenie koleżeńskich grup wsparcia dla osób rzucających palenie czy odchudzających się. Zachęcano do aktywnego trybu życia, udostępniając zakładowe siłownie, umożliwiając wykonywanie ćwiczeń fizycznych w godzinach pracy, częściowo refundując koszty aktywności fizycznej. Zdolność starszych pracowników do świadczenia pracy była także zwiększana w wyniku stałej edukacji – programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb dorosłych, sesji poradnictwa zawodowego, dialogu pracownika i przełożonego na temat rozwoju.</p>
Strategia proaktywna II stopnia: nauka międzypokoleniowa	<p>Firmy dzięki tej strategii chciały zapewnić transfer <i>know-how</i> do młodszych pracowników. Stosowały redukcję obciążeń w pracy przy jednoczesnym zwiększaniu skuteczności uczenia się. Podejmowano działania poprawiające środowisko pracy oraz promujące zdrowie i dobrostan pracowników. Ważnym rozwiązaniem było zapewnienie szkoleń utrwalających kompetencje bez żadnych ograniczeń wiekowych, mentoringu, równoległego wykonywania zadań i wykorzystanie starszych pracowników jako wewnętrznych trenerów i coachów. Wykorzystywano i doceniano wiedzę cichą, którą można zdobyć w wyniku długoletniego doświadczenia. Stosujące tę strategię firmy uświadamiały sobie zachodzące przemiany demograficzne i w pełni rozumiały procesy starzenia się, wywołujące zmiany fizyczne, psychologiczne i społeczne, uwzględniając produktywnie starzenie się pracowników.</p>
Strategia proaktywna III stopnia: podejście oparte na przebiegu życia	<p>Powodem do działania nie był niepokój o starzenie się pracowników, ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans. Firmy stosujące tę strategię rekrutowały osoby o różnym pochodzeniu etnicznym i w różnym wieku oraz stosowały przeniesienia poziome i pionowe, aby zapewnić pełną różnorodność zespołów pracowniczych. Firmy prowadziły politykę antydyskryminacyjną oraz podejście „przebiegu życia”. Dobierano elastyczność do pracowników, odpowiednio do stanu ich wiedzy i etapu kariery, zapewniając dobrostan w pracy. Duże znaczenie miało działanie uwrażliwiające kierownictwo firmy. Wszystkich pracowników objęto elastycznymi rozwiązaniami i czasem pracy, dostosowanymi do ich indywidualnych potrzeb. Taka elastyczność pozwala zarządzać równowagą między życiem prywatnym i zawodowym, a jednocześnie umożliwia branie udziału w szkoleniach oraz w pracy zawodowej na różnych etapach kariery zawodowej.</p>

Źródło: Wallin M., Hussi T. *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report*, Finnish Work Environment Fund, 2011; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014

Organizacje mogą przyjmować strategie reaktywne w odpowiedzi na zaistniałe w otoczeniu zmiany bądź proaktywne jako odpowiedź na zmiany przewidywane⁴⁹. Dostosowując typologię reaktywnych i proaktywnych strategii M. Wallin i T. Hussiego⁵⁰ do aktualnych realiów, można postulować stosowanie klasyfikacji bazującej na „miękkich” i „twardych” strategiach zarządzania wiekiem⁵¹. Podejście takie pozwala typologizować strategie ze względu na poziom zaawansowania zarządzania wiekiem. Podejście „twarde” uwypukla aspekty biznesowe i sprowadza zarządzanie ludźmi do racjonalnego dążenia do osiągnięcia celów poprzez wykorzystanie zasobów ludzkich jak każdego innych. Model „miękki” koncentruje się natomiast na takich aspektach zarządzania, jak: komunikacja, motywacja, zaangażowanie czy przywództwo⁵². W tym ujęciu pracownik traktowany jest podmiotowo i po partnersku.

Wszystkim strategiom zarządzania wiekiem przynależy podejście inkluzyjne wobec starszych pracowników. Może to być inkluzja partykularna (zatrudnienie i promocja jednej wybranej kategorii marginalizowanej); instrumentalna (zatrudnienie i promocja wybranej kategorii marginalizowanej, wymuszone przez sytuację na lokalnym rynku pracy) czy wymuszona (zatrudnienie określonej kategorii wcześniej marginalizowanej z powodu braku dostępności innych pracowników lub też braku atrakcyjności zatrudnienia w danym sektorze, branży, przedsiębiorstwie). Dzieje się tak w przypadku reaktywnych strategii zarządzania wiekiem. Strategiom proaktywnym przypisane jest podejście włączające, ale oparte na innych podstawach, związanych z przyznaniem różnorodności⁵³.

Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem

Strategia zarządzania wiekiem w danej firmie oraz jej cele powinny zostać narysowane zgodnie z szerszą wizją i wartościami, na jakich opiera się dana organizacja, a także uwzględniać aktualną politykę personalną firmy. Generalnie nie ma jednego, uniwersalnego modelu zarządzania wiekiem, który można zastosować, jednak istotne jest, aby przedsiębiorstwa identyfikowały problemy powstające w związku ze starzeniem się siły roboczej oraz tworzyły plany i programy dla analizowania i określania obszarów problemowych, a także budowania systemu reakcji na te problemy. Konieczne jest podjęcie działań przede wszystkim w obszarach związanych z rekrutowaniem pracowników, budowaniem przyjaznego środowiska pracy oraz rozwojem zasobów ludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem podnoszenia kompetencji pracowników oraz wspieraniu procesów transferu wiedzy. Przykłady różnych strategii, które mogą wpłynąć na lepsze wykorzystanie w przedsiębiorstwie potencjału pracowników po 50. roku życia, przedstawiono w tabeli 3.2.

⁴⁹ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

⁵⁰ M. Wallin, T. Hussi, *Best Practices...*, op. cit.

⁵¹ J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, Oxford 1992.

⁵² I. Warwas, *Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, „Polityka Społeczna” 2017, 4, s. 33-38.

⁵³ I. Warwas, A. Sołtys, *Koncepcje i praktyki...*, op. cit.

Tabela 3.2. Dobre praktyki zarządzania wiekiem

Strategia	Przykład
Przekierowanie sposobu rekrutacji i wykorzystania zasobów z uwzględnieniem pracowników 50+	Zatrudnianie dojrzałych pracowników na pracę w niepełnym wymiarze. Zatrudnianie osób w wieku 50+ do kontaktu ze starszymi klientami, którzy obawiają się, że młodszy doradca nie ma doświadczenia i nie rozumie ich problemów.
Zatrzymywanie wartościowych pracowników przez tworzenie alternatywnych metod zatrudnienia	Zatrzymywanie pracowników na pracę w niepełnym wymiarze lub tworzenie programów pozwalających doświadczonym pracownikom, którzy przeszli na emeryturę, powrócić do firmy i współpracować w ramach określonych projektów. Zaletą jest wiedza pracowników na temat firmy, której nie posiadają zewnętrznymi konsultanci.
Zatrzymanie kluczowej wiedzy, zanim opuści firmę	Budowanie programów wdrażania pracowników, w ramach których osoby opuszczające dane stanowisko pracy przekazują swoją wiedzę i doświadczenie nowym osobom (programy takie obejmują z reguły kilkumiesięczny okres wspólnej pracy).
Dostarczanie i promowanie możliwości ciągłego doskonalenia umiejętności przez pracowników 50+	Wdrażanie programów regularnego uczestnictwa pracowników 50+ w szkoleniach stanowiących element corocznej oceny rozwoju.
Lepsze dostosowanie się do współpracy wielu pokoleń w przedsiębiorstwie	Zrozumienie i lepsze równoważenie potrzeb, zainteresowań i stylu pracy różnych pokoleń: <ul style="list-style-type: none"> – monitorowanie struktury wieku pracowników, – monitorowanie rekrutacji w celu przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek, – włączenie profilowania wieku do corocznej oceny, – włączanie menedżerów do realizacji wyzwań związanych z zarządzaniem wiekiem, – wdrażanie obowiązkowych programów różnorodności dla menedżerów.
Zapewnienie dojrzałym pracownikom możliwości efektywnego korzystania z technologii w miejscu pracy	Motywowanie dojrzałych pracowników do stosowania nowych technologii – proces przystosowania się może być dłuższy, ale potem pracownicy ci chętnie korzystają z możliwości. Szkolenie jest podstawą efektywnego wykorzystania potencjału nowych technologii. Wykorzystanie narzędzi wspierających specyficzne potrzeby pracowników w tej grupie wiekowej (np. dostosowanie wielkości czcionki do potrzeb osób mających problemy ze wzrokiem).

Strategia	Przykład
Postrzeganie kwestii zmiany struktury wieku nie jako problemu starszych pracowników, ale branie pod uwagę wyzwań związanych z całością zasobów ludzkich w planowaniu rozwoju	Budowanie programów szkoleń i rozwoju firmy, bazując na najmocniejszych stronach pracowników w różnych grupach wiekowych

Źródło: S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, 3-4 (86-87), s. 125-138

Dobre praktyki w obszarze zarządzania wiekiem obejmują tworzenie nowych stanowisk pracy oraz dostosowywanie, pod względem wymagań oraz fizycznych warunków pracy, już istniejących do zmieniających się z wiekiem możliwości pracowników (np. odsunięcie starszych pracowników od pracy w warunkach uciążliwych, obciążających fizycznie, wymagających podejmowania szybkich decyzji, stresujących itp.). Efektywność zarządzania wiekiem jest w tym wypadku uzależniona od typu zadań powierzanych starszym pracownikom, które muszą być przystosowane do ich możliwości. Do możliwości osób w różnym wieku powinny być również dopasowane organizacja i czas pracy. Pożądana jest również optymalizacja alokacji zadań z punktu widzenia możliwości świadczenia pracy przez osoby w różnym wieku. Wymaga to bardzo zindywidualizowanego podejścia do pracowników; sam proces synchronizowania indywidualnych zasobów pracy oraz wymagań pracy trwa przez cały okres życia zawodowego. Wszyscy pracownicy powinni zaakceptować zasadę ciągłego uczenia się (idea edukacji ustawicznej, uczenia się przez całe życie), której wyrazem są szkolenia w miejscu pracy połączone z planową rotacją stanowisk⁵⁴.

Aby doszło do transferu wiedzy w zespołach pracowniczych, potrzebne jest stwarzanie klimatu wspólnego uczenia się, sprzyjającego dzieleniu się wiedzą, atmosfery otwartości i wzajemnego zaufania. Istotną rolę odgrywają w tym wypadku prowadzone w przedsiębiorstwie programy mentoringu. Jest to bardzo dobre rozwiązanie w odniesieniu do starszych pracowników, którzy wpisani w role mentorów czują się potrzebni i widzą, jak cenne jest ich długoletnie doświadczenie dla całej organizacji. Niezwykle istotna jest również organizacja pracy zespołowej, uwzględniająca różnicowanie wiekowe pracowników i sprzyjająca transferowi wiedzy między młodszymi i starszymi generacjami.

Podsumowanie

W organizacjach, które wprowadzają dobre praktyki związane z zarządzaniem wiekiem, można oczekiwać co najmniej kilku wymiernych korzyści. Zmiana i poszerzenie profilu działania firmy wynikają z doświadczeń, specjalizacji, punktów widzenia, nabytej i rozwijanej wiedzy pracowników oraz z dostosowania się organizacji do

⁵⁴ S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem...*, op. cit.

wymagań i oczekiwań pracowników, a to z kolei może przed nią otworzyć perspektywy rozwoju lub przetrwania na konkurencyjnym rynku. Uwzględnianie w polityce firmy wieku zatrudnionych może przyczynić się do weryfikacji obowiązującej strategii, zarówno ogólnej, jak i personalnej, i mieć wpływ na jej zmiany na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi. Zróżnicowani wiekowo pracownicy, posiadając różne doświadczenia zawodowe i życiowe, mogą przedstawiać nowe pomysły rozwiązań organizacyjnych, logistycznych czy technicznych, uwzględniających potrzeby i możliwości wszystkich zatrudnionych, oraz wpływać na decyzje podejmowane przez przełożonych w odniesieniu do zarządzania wiekiem.

Kształtowanie kultury organizacyjnej firmy dostosowanej do heterogeniczności pracowników, obowiązujące w niej normy i wartości oraz towarzyszące im artefakty powinny uwzględniać obecność w firmie starszych pracowników. Tworzenie dobrej atmosfery w pracy może stanowić klucz do sukcesu organizacji, co ma szczególne znaczenie dla starszych pracowników⁵⁵.

Respektowanie potrzeb pracowników w starszym wieku stanowi obecnie istotny element polityki społecznej i jest dużym wyzwaniem dla pracodawców. Jako zjawisko pozytywne należy niewątpliwie ocenić to, że dostrzega się ogromną wartość osób w starszym wieku, ceni się ich wiedzę i doświadczenie, a dzięki temu chce się je zatrzymać w firmie i stwarza się im komfortowe warunki pracy.

Sprawdź się

1. *Jakie korzyści mogą odnieść organizacje zatrudniające starszych pracowników?*
2. *Czy Twoim zdaniem stereotypy związane z zatrudnianiem starszych pracowników znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości?*
3. *Jakie potencjalne problemy mogą się pojawić w organizacji zatrudniającej osoby starsze?*
4. *Czy Twoim zdaniem zróżnicowanie wiekowe zasobów ludzkich zwiększa ryzyko powstania konfliktu w organizacji?*
5. *W jaki sposób można integrować dojrzałych pracowników w środowisku pracy?*

⁵⁵ J. Szaban, *Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, 3, s. 149-160.

ZARZĄDZANIE PERSONELEM W DOBIE INFORMATYZACJI

Aleksandra Czarnecka, Anna Albrychiewicz-Słocińska

Wprowadzenie

Nurt organizacji uczącej się zainicjowany przez prace P. Senge'a⁵⁶ zyskuje na popularności w kontekście budowania innowacyjności organizacji, ale przede wszystkim w związku z procesami zarządzania wiedzą oraz budowaniem i wykorzystaniem kapitału intelektualnego pracowników. Organizacje poszukują rozwiązań dynamicznych, zintegrowanych procesowo, łatwych w implementacji i elastycznych w modelowaniu, umożliwiających efektywne wykorzystanie tego kapitału. Odpowiedzią na tak zdefiniowane wyzwania wydają się nowe rozwiązania technologiczne.

Jak podkreśla K. Smoląg⁵⁷, zdolność do korzystania z nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*Information and Communication Technology*, ICT) jest postrzegana jako zasób niematerialny, nabywany i niezbędny dla pracowników i organizacji. Zastosowanie ICT umożliwia szybką wymianę informacji oraz zastosowanie skuteczniejszych, wielokanałowych form komunikacji. Działania te stają się obecnie kluczowe dla rozwoju i funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych. Jest to również konsekwencja rosnących potrzeb w zakresie informatyzacji najważniejszych procesów biznesowych i skutecznego zarządzania informacjami.

Należy jednak podkreślić, że całkowita koncentracja jedynie na aspektach technicznych wspomnianych rozwiązań wydaje się podejściem błędnym, pomija bowiem istotny fakt, iż kapitał intelektualny jest kategorią powiązaną z człowiekiem⁵⁸. Dlatego też digitalizacja i cyfryzacja procesów zarządzania, oprócz zaangażowania działów informatycznych, opiera się na zaznaczeniu roli działów personalnych.

⁵⁶ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004.

⁵⁷ K. Smoląg, *Charakterystyka wybranych systemów informatycznych w sektorze MSP*, [w:] A. Pachura (red.), *Strategie globalizacji w działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, s. 117-128, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015.

⁵⁸ J. Woźniak (2020), *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*, Wolters Kluwer Warszawa, s. 53-55.

Konieczne staje się redefiniowanie paradygmatu zarządzania i budowanie architektury oprogramowania wspierającej efektywne wykorzystanie potencjału pracowników⁵⁹. Architektura ta zintegrowana ze strategią przedsiębiorstwa, czytelna dla pracowników i umożliwiająca realizację założeń polityki personalnej, może stanowić element przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Znaczenie działów personalnych, HR business partnerów i ekspertów w tych procesach jest niezwykle istotne. Rola zarządzania personelem znacznie się przy tym poszerza, a skuteczność działów personalnych warunkuje sprawne wypełnianie potrzeb dynamicznie przekształcających się organizacji.

Ewolucja funkcji personalnej

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to rozwijanie i wdrażanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną organizacji, jak również dbałość o to, by kultura, wartości i struktura organizacyjna oraz jakość, motywacja i zaangażowanie członków organizacji służyły całkowicie osiągnięciu jej celów⁶⁰. Efektywny ZZL stwarza również dobre warunki do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Na przestrzeni lat obserwowana jest systematyczna ewolucja funkcji personalnej i podmiotów odpowiedzialnych za jej realizację. W odniesieniu do działów zasobów ludzkich (*Human Resources*, HR) zakres realizacji funkcji personalnej rozpatrywać można z dwóch perspektyw. Pierwszą z nich są działania oczekiwane przez pracowników, a drugą zadania faktycznie realizowane przez działy HR. Należy jednak pamiętać, iż odpowiedzialność za realizację funkcji personalnej spoczywa również na menedżerach wszystkich szczebli, zarządach oraz naczelnym kierownictwie, które określa strategię personalną organizacji.

Współcześnie błędem jest zawężanie zadań działów HR jedynie do odpowiedzialności za przestrzeganie przepisów, obciążenie pracami związanymi z zadaniami administracyjnymi i formalną stroną organizacji stanowisk pracy oraz samej pracy⁶¹.

W tradycyjnym, teoretycznym ujęciu zadań działu HR wskazywano pięć podstawowych obszarów⁶²:

- planowanie kadr,
- dobór kadr,
- rozwój i motywowanie,
- odejścia pracowników,
- kontrola realizacji zadań.

⁵⁹ G. Łukasiewicz, *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi wspierająca kreatywność pracowników*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2012, 114, s. 62-70.

⁶⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9; A. Sołtys, *Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, 14(9), s. 57.

⁶¹ W. Szumowski, *Nowy model funkcji HR*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, 137, s. 201.

⁶² Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, s. 33-58, C.H. Beck, Warszawa 2006.

Tak więc działania te ogniskowały się na administrowaniu kadrami z naciskiem na administrację kadrowo-płacową. Na tym etapie nie brano pod uwagę zastosowania zaawansowanych narzędzi wspierających funkcjonowanie działów HR, w tym również informatycznych. Wraz z rozwojem technologii informatycznych rozpoczęto prace nad tworzeniem narzędzi i systemów możliwych do wykorzystania w HR. Początkowo działania te koncertowały się wokół opracowania systemów rekrutacyjnych z wykorzystaniem profili kompetencyjnych stanowisk pracy i metodyki Assessment Center, systemów ocen pracowniczych, a także systemów administrowania wynagrodzeniami i premiowania.

Na kolejnym etapie rozwoju funkcji działów HR nastąpiło systemowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oraz zintegrowanie wykorzystywanych narzędzi informatycznych, zwiększając przez to sprawność HR. W konsekwencji od pracowników HR oczekuje się obecnie profesjonalizmu w zakresie wykorzystania narzędzi IT, rozumienia modeli biznesowych, jak również budowania pozytywnych relacji ze wszystkimi interesariuszami procesów ZZL. Dział HR staje się ważnym partnerem w budowaniu wartości organizacji w długim horyzoncie czasu, a zatem przechodzi z działań operacyjnych na poziom strategiczny⁶³.

Obserwuje się rosnące znaczenie wykorzystania technologii IT oraz zorientowania działań HR na takie obszary, jak: zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, budowanie zaangażowania pracowników czy też kształtowanie pozytywnego środowiska pracy⁶⁴. Technologie informacyjne pozwalają na usprawnienie pracy, systemowe podejście do gromadzenia, przechowywania, odzyskiwania, jak i upowszechniania danych, co funkcjonuje pod nazwą *Electronic Human Resource Management* (e-HRM)⁶⁵. Znaczenie zastosowania tego typu rozwiązań stało się bardziej widoczne podczas pandemii COVID-19 i masowego przejścia pracowników w tryb pracy zdalnej. Dla organizacji rodzi to kolejne wyzwanie związane z zabezpieczeniem danych i zdalną komunikacją⁶⁶. Obecnie dane i sposób zarządzania nimi w kontekście nowych technologii mają duże znaczenie również ze względu na europejskie rozporządzenie dotyczące ochrony danych osobowych (RODO) i związane z tym działania: dostosowanie środków technicznych i IT, środków organizacyjnych oraz procedur usuwania danych, wdrażanie zasady przejrzystości i dokumentacji służącej ochronie danych osobowych, przetwarzanie danych zgodnie z przepisami procedur i zgłaszanie naruszeń, a także spełnienie obowiązku informacyjnego itp.⁶⁷

⁶³ M. Graczyk-Kucharska, *Tradycyjne i nowoczesne podejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] M. Graczyk-Kucharska, M. Spychała, M. Goliński, M. Szafranski, *Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2020, s. 13.

⁶⁴ I. Alexander, R. Wijaya, *E-Human Resource Management (E-Hrm) Project: A Systematic Literature Review*, „International Journal of Scientific & Technology Research” 2020, 9(4), s. 2626-2628.

⁶⁵ M. Graczyk-Kucharska, *Tradycyjne i nowoczesne podejście...*, op. cit., s. 18.

⁶⁶ P. Kobis, *Kluczowe aspekty bezpieczeństwa informacji w systemach WCMS*, [w:] L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach*, TNOiK, Toruń 2022, s. 117-119.

⁶⁷ M. Graczyk-Kucharska, *Tradycyjne i nowoczesne podejście...*, op. cit., s. 19.

Obecnie narzędzia informatyczne wykorzystywane są do realizacji wielu funkcji działów HR, np. e-rekrutacji, e-selekcji, e-wynagradzania, e-kształcenia, e-oceny pracowniczej, e-komunikacji⁶⁸.

Podstawy wykorzystania systemów informatycznych

Zachowanie spójności między rozwiązaniami informatycznymi a strategią biznesową jest kluczowym wyzwaniem dla menedżerów odpowiedzialnych za rozwój architektury oprogramowania w organizacji. Rozwiązania informatyczne należy traktować nie tylko jako specjalistyczne narzędzia, które mają służyć poprawie efektywności funkcjonowania organizacji, ale także jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej. Pojęcie „systemu informatycznego zarządzania” funkcjonuje od dość dawna w literaturze przedmiotu, jednak ze względu na nieustający rozwój technologii IT, pomimo zbliżonego znaczenia, co innego oznaczało w latach 60. ubiegłego wieku, co innego w latach 90., a inaczej rozumiemy ten termin obecnie.

W naukach o zarządzaniu informacja traktowana jest jako zasób organizacyjny, a także jako element przekazywania wiedzy, który ze względu na wartość informacji umożliwia jej odbiorcy zwiększenie pewności działania⁶⁹.

System informacyjny, będący częścią systemu zarządzania, składa się z procesu przetwarzania danych oraz komunikacji, czyli przepływu informacji⁷⁰.

Z punktu widzenia struktury systemu informacyjnego można w nim wyróżnić⁷¹:

- nadawców i odbiorców informacji,
- źródła informacji,
- kanały informacyjne,
- metody i techniki przetwarzania informacji.

System informatyczny (SI) jest to zbiór powiązanych ze sobą elementów, którego funkcją jest przetwarzanie danych przy użyciu techniki komputerowej.

Z formalnego punktu widzenia SI danej organizacji można przedstawić w postaci złożenia siedmiu uporządkowanych elementów⁷²:

⁶⁸ A.M. Al-kasasbeh, M.A.S.A. Halim, K. Omar, *E-HRM, Workforce Agility and Organizational Performance: A Review Paper toward Theoretical Framework*, „International Journal of Applied Business and Economic Research” 2016, 14(15), s. 10671-10685.

⁶⁹ W. Wornalkiewicz, *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, WSZiA w Opolu, Opole 2020, s. 11; L. Kiełtyka, *Zarządzanie informacją w organizacji – podejście systemowe*, [w:] L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach*, TNOiK, Toruń 2022, s. 19.

⁷⁰ J. Janczak, *Informatyczne systemy wspomagania zarządzania*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2011, s. 14.

⁷¹ L. Kiełtyka, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 17-18.

⁷² K. Smołąg, *Podział i klasyfikacja systemów informacyjnych zarządzania*, [w:] L. Kiełtyka, R. Kucęba (red.), *Systemy wspomagania zarządzania*, TNOiK, Toruń 2022, s. 17-18.

- personel korzystający z systemu,
- dane i informacje,
- zbiór narzędzi i urządzeń technologii informatycznej,
- zbiór stosowanych rozwiązań organizacyjnych,
- zbiór metainformacji (informacji o informacjach),
- relacje pomiędzy elementami systemu informatycznego,
- infrastruktura i otoczenie systemu informatycznego.

System informacyjny jest więc wielopoziomową strukturą pozwalającą na przetwarzanie danych przy pomocy modeli, procedur czy też algorytmów. Elementami składowymi systemu informacyjnego zazwyczaj są zasoby⁷³:

- ludzkie;
- informacyjne, a w tym bazy: danych, metod, modeli, wiedzy;
- proceduralne (algorytmy, instrukcje, oprogramowanie);
- techniczne (sprzęt, infrastruktura telekomunikacyjna, nośniki danych).

System informatyczny jest podzbiorem systemu informacyjnego, związanym z komputerowym przetwarzaniem danych, a do podstawowych funkcji tego systemu należą⁷⁴:

- gromadzenie informacji;
- przetwarzanie informacji (w tym agregacja informacji w postaci raportów i zestawień);
- przechowywanie informacji;
- prezentowanie informacji.

Systemy tej klasy rozwijają się ze względu na⁷⁵:

- konieczność obserwacji najważniejszych sił w coraz bardziej burzliwym otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw;
- coraz bardziej ograniczoną ilość czasu potrzebnego na podejmowanie decyzji;
- stale zwiększającą się kompleksowość i zakres działań marketingowych;
- konieczność optymalizacji zasobów materialnych i ludzkich;
- ciągłą fluktuację liczby klientów;
- stały wzrost ilości informacji;
- możliwość zapisywania dużej ilości informacji w bazach danych o szybkim dostępie.

W ramach podstawowych systemów informatycznych wykorzystywanych przez organizacje wyróżniamy⁷⁶:

- **Systemy przetwarzania danych** – rozpowszechnienie Internetu przyczyniło się istotnie do zmian w sposobie funkcjonowania organizacji, dostarczając nowych narzędzi, które pozwalają sprostać oczekiwaniom biznesowym. Zmiany te wymuszają stosowanie systemów przetwarzania informacji.

⁷³ W. Wornalkiewicz, *Procesy...*, op. cit., s. 16.

⁷⁴ Ibidem

⁷⁵ Ibidem, s. 17.

⁷⁶ W. Wornalkiewicz, *Procesy...*, op. cit., s. 13-17; L. Kiełtyka, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 37-41.

- **Systemy automatyzacji biura (SB)** – czyli tzw. biurotyka (automatyzacja biura), która wykorzystuje technikę informatyczną w celu zwiększenia wydajności pracy administracyjnej. Zaliczamy do niej: edytory tekstów, arkusze kalkulacyjne, proste bazy danych, obsługę sekretarską (kalendarz, kalkulator, notatnik). Systemy te cechuje: powszechność, wysoka użyteczność, łatwa obsługa, taniość, interaktywny charakter działania.
- **Systemy CRM (*Customer Relationship Management*)** – gromadzące dane klienta ze wszystkich źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w celu ich analizy. Systemy te definiuje się jako strategię biznesową, która aktywnie gromadzi dane pośredników i klientów, dającą w rezultacie silniejsze relacje i lepsze wyniki działania. Dane ich opisujące są rozproszone w wielu miejscach, np. systemy obsługujące sprzedaż, kartoteki elektroniczne i papierowe, bazy adresowe, reklamacje. Opracowanie analizy CRM zmierza do zespalania ich w całość celem realizacji różnorodnych analiz.
- **Systemy informowania kierownictwa (SIK)** – skupiają uwagę raczej na ogólnym, sprawnym działaniu firmy, a nie na optymalizacji decyzji. Dostarczają informacji głównie kierownictwu najwyższego szczebla, dając użytkownikowi podstawy do podejmowania decyzji na podstawie informacji syntetycznych, zagregowanych, aktualnych, strukturalnych, alarmowo-odchyleniowych.
- **Systemy wspomagania decyzji** – ich głównym zadaniem jest wspieranie podejmowania decyzji strategicznych i taktycznych. Do obszarów objętych tymi systemami zalicza się: planowanie działalności gospodarczej, inwestycji, zaopatrzenia, sprzedaży wyrobów i usług oraz gospodarkę finansową. System ten powinien być elastyczny, zdolny do nadszycia za zmieniającymi się wymaganiami otoczenia, akceptować różne drogi dochodzenia do rozwiązania problemu i stwarzać komfort psychiczny użytkowników. Wymaga jednak wysokiego wykwalifikowania pracowników i jest kosztowny w budowie.
- **Systemy ekspertowe (SE)** – są systemami opartymi na wiedzy, umożliwiającymi rozwiązywanie problemów z wąskiej dziedziny z biegłością eksperta. Mogą wspomagać bądź zastępować ludzkich ekspertów w danej dziedzinie, dostarczać rad, zaleceń i diagnoz dotyczących problemów danej dziedziny. Wiedza zawarta w SE jest rozumiana jako reguły postępowania i fakty. System taki składa się z: podsystemu akwizycji wiedzy (pozyskiwanie wiedzy ze źródeł do postaci czytelnej dla systemu), bazy wiedzy (wiedza z danej dziedziny, a wyniki pośrednie są w pamięci roboczej), motoru wnioskowania (strategie wnioskowania i sterowanie procesem rozwiązywania problemu), interfejsu użytkownika (środki do komunikacji z użytkownikiem, tj. np. menu, język) oraz podsystemu objaśniającego (prezentacja sposobu rozumowania – uwiarygodnienie wyników). Niedoskonałością SE jest bazowanie na wyłącznie intelektualnej drodze dochodzenia do rozwiązania, a także powodowanie oporu psychicznego użytkowników przez akceptacją „maszynowego” rozwiązania.

- **Zintegrowany system informatyczny zarządzania (ZSIZ)** – definiuje się jako system informacyjny, w którym proces przetwarzania danych realizowany jest przez system komputerowy. Informatyczne systemy zarządzania stosuje się celem wspomaganie procesu kierowania i zarządzania gospodarką jednostek organizacyjnych różnych szczebli, natomiast system zintegrowany to taki system, w którym użytkownik, korzystając z własnej stacji roboczej, jest w stanie uruchomić dowolne funkcje systemu. W obrębie całego systemu korzysta się z jednolitego interfejsu, dane wprowadzane są do systemu tylko raz, automatycznie uaktualniają stan systemu i widoczne są dla wszystkich jego użytkowników.

Systemy informacyjne, nim osiągnęły funkcjonalność na współczesnym poziomie, przeszły długą drogę ewolucji. Początkowo były to systemy transakcyjne, ewidencjonujące i przetwarzające dane, które powstały w latach 60. XX wieku. Następne to systemy informacyjno-decyzyjne. Na początku lat 70. XX wieku, gdy dokonał się istotny postęp w dziedzinie informatycznych systemów wspomaganie zarządzania, powstały systemy wspomaganie decyzji. Kolejnymi były systemy informowania kierownictwa oraz systemy wspomaganie zarządzania dla najwyższego kierownictwa, nazywane systemami wspomagającymi kierownictwo. W pierwszej połowie lat 80. XX wieku opracowano systemy ekspertowe. Z początkiem lat 90. ubiegłego wieku w odpowiedzi na sytuację przedsiębiorstw na rynku pojawiły się zintegrowane systemy informatyczne wspomaganie zarządzania⁷⁷.

Osobnymi drogami rozwijały się systemy komputerowe zintegrowanego zarządzania wytwarzaniem czy też systemy informatyczne wspomagające rozwój organizacji wirtualnych. Problematyka zintegrowanych systemów informatycznych przedstawiana jest zazwyczaj na przykładzie systemów planowania zasobów produkcyjnych (MRP), zasobów przedsiębiorstwa (ERP) oraz procesów gospodarki magazynowej (WMS)⁷⁸.

Wspomaganie zarządzania personelem przez systemy ICT

Jak wskazuje J. Woźniak⁷⁹, stosowanie systemów ICT w zarządzaniu personelem jest jednym z najczęstszych zastosowań informatyki w polskich organizacjach. Obserwuje się stopniowe i ciągłe rozszerzanie zakresu stosowanych rozwiązań informatycznych, począwszy od rozwiązań użytecznych w pojedynczym obszarze HR, przez rozwiązania dotyczące podejść zarządczych, aż po rozwiązania integrujące

⁷⁷ J. Janczak, *Informatyczne systemy wspomaganie zarządzania i dowodzenia*, PMT, Warszawa 2011, s. 27 i dalsze.

⁷⁸ P. Lech, *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP/II*, Difin, Warszawa 2003, s. 63; A. Bytniewski (red.), *Architektura zintegrowanego system informatycznego zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 49; J. Janczak, *Informatyczne systemy wspomaganie zarządzania*, op. cit., s. 67-69; J. Majewski, *Informatyka dla logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2012, s. 69-80, 110; L. Kiełtyka, K. Smola, *Stopień wykorzystania wybranych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] J. Kaczmarek, W. Szymła (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, s. 307-313, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015.

⁷⁹ J. Woźniak *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 117.

procesy personalne z całością systemów zarządzania⁸⁰. Pomimo to brak jasnych i klarownych dowodów na występowanie wymiernych korzyści z tego typu inwestycji, przyjmując za punkt wyjścia np. odsetek liczby pracowników działu HR względem ogółu zatrudnionych⁸¹.

W literaturze spotyka się różne typy systemów informatycznych uwzględniających podsystemy i procesy w celu zapewnienia realizacji zadań ZZL w połączeniu z funkcjami ewidencyjnymi i zarządczymi organizacji⁸². Historyczne ujęcie zastosowań ICT w obszarze HR należy łączyć z punktami zwrotnymi w postaci innowacji technologicznych. Początek faktycznych zastosowań nowoczesnych technologii w HR lokuje się na przełom lat 60. i 70. XX wieku. Wykorzystywane one były głównie do archiwizowania dokumentacji i naliczania płac. Oczywiście w Polsce rozwiązania te pojawiły się znacznie później, na przestrzeni lat 90., kiedy to w połowie dekady zniknęły przeszkody prawne i wynikające z nich ograniczenia technologiczne⁸³. Ostatnią innowacją technologiczną zastosowaną na skalę masową, głównie ze względu na pandemię COVID-19, stał się dostęp zdalny do danych zgromadzonych w centralnych bazach danych z wykorzystaniem technologii mobilnych.

Na potrzeby zarządzania personelem tworzy się obecnie różnorodne systemy informatyczne, które można podzielić m.in. na następujące grupy: e-HRM oraz HRIS.

W odniesieniu do e-HRM początkowo lokowano tę problematykę w obszarze zastosowania Internetu do realizacji funkcji personalnej⁸⁴. Z czasem dzięki wykorzystaniu dorobku marketingu relacyjnego⁸⁵ i narzędzi typu CRM przeformułowano możliwości e-HRM do pozyskiwania i analizy danych o zachowaniach pracownika w różnych kontekstach organizacyjnych (podobnie systemy CRM gromadzą dane o kliencie z różnych źródeł), a w konsekwencji do podejmowania strategicznych decyzji w zakresie funkcji personalnej, opartych na indywidualizacji relacji z pracownikiem⁸⁶. Należy zaznaczyć, że e-HRM pociąga za sobą zmiany we wszystkich podfunkcjach personalnych, począwszy od rekrutacji i doboru, przez przydział zadań pracownikom, ich wynagradzanie i motywowanie, ocenę i rozwój, aż po zwalnianie. System HRIS (*Human Resources Information System*) łączy w sobie wiele podsystemów i procesów w celu realizacji zadań o charakterze analitycznym za pomocą

⁸⁰ M. Smolarek (red.), *Technologie informatyczne w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.

⁸¹ E. Parry, *An Examination of e-HRM as a Means to Increase the Value of the HR Function*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, 22(5), s. 1146-1162.

⁸² J. Woźniak, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 117.

⁸³ Ibidem, s. 118-119.

⁸⁴ S. Strohmeier, *Research in e-HRM: Review and Implications*, „Human Resource Management Review” 2007, 17(1), s. 19.

⁸⁵ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

⁸⁶ J. Woźniak, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 71.

środków technologii informacyjnych, w zakresie przetwarzania danych za pośrednictwem standardowych operacji i rozwiązań pochodzących z pakietu oprogramowania typu ERP. Historycznie HRIS ewoluował z prostego oprogramowania do usprawnienia przygotowania listy płac (obliczenia należnej płacy i jej składników dla pracownika) oraz kontroli czasu pracy. Wraz z rosnącymi możliwościami oprogramowania systemy HRIS objęły szerszy zakres działań operacyjnych. Obecnie wychodzą one poza zasięg tzw. „twardego” HR, czyli wszystkich działań administracyjno-płacowych związanych z kadrami. Zaliczamy do nich: zawieranie umów o pracę, wyliczanie płac, dbałość o to, by wszystkie działania formalne związane z pracownikami realizowane były zgodnie z prawem pracy i prawem cywilnym, ustalanie i naliczanie urlopów oraz obsługę odpowiedniego oprogramowania usprawniającego prace administracyjne. Tego typu działania wymagają stałego rozwijania wiedzy i jej aktualizacji w ramach zmieniających się przepisów i prawa pracy⁸⁷.

Współczesne systemy informatyczne stosowane w celu realizacji rutynowych operacji personalnych wynikających z przepisów prawa i najprostszych potrzeb zarządzania organizacją nazywa się systemami kadrowo-płacowymi. Służą one do gromadzenia i przetwarzania danych personalnych niezbędnych do realizacji zadań kadrowych. Umożliwiają częściowe zastosowanie automatyzacji⁸⁸.

Automatyzacja i digitalizacja procesów HR

Wdrażanie koncepcji 4.0 w organizacjach wywołuje zmiany w całym systemie zarządzania. Transformacji ulega także relacja człowiek – organizacja. Automatyzacja, robotyzacja i cyfryzacja skutkują eliminowaniem ludzi z procesu bezpośredniego wytwarzania, co kształtuje nowe relacje pomiędzy organizacją a jej zasobami ludzkimi. Przemianie zaczynają ulegać zachowania i role pracownicze na wszystkich szczeblach zarządzania. Obserwowany rozwój technologii tworzy popyt na nowe profesje, za którym podąża rozwój kompetencji. Zakłada się m.in. wprowadzenie cyfrowych asystentów pracowników. Procesy te zmieniać będą optykę organizacji, dzieląc ją na „domenę ludzi” oraz „domenę maszyn”. Zatem przy tworzeniu nowego środowiska pracy należy zdefiniować czynności, które będą wykonywane przez ludzi i te wykonywane przez maszyny, celem odpowiedniego przydzielenia ról. Wiąże się to również z przeanalizowaniem słabych i mocnych punktów reprezentowanych przez obie domeny⁸⁹.

Korzystanie przez działy HR z najnowszych rozwiązań technologicznych, automatyzacji procesów czy zwinnych metodyk pracy wpływa nie tylko na poprawę efektywności ich działania czy optymalizację kosztów biznesowych, ale również na

⁸⁷ Ibidem, s. 121-122.

⁸⁸ B. Mikula, T. Stefaniuk, *Informatyczne wsparcie procesów zarządzania talentami*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, Studio EMKA, Warszawa 2012, s. 179.

⁸⁹ W. Jędrzejczyk, *Automatyzacja i digitalizacja procesów personalnych w kontekście rozwoju koncepcji przemysłu 4.0*, [w:] L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach*, TNOiK, Toruń 2022, s. 138-143.

wizerunek firmy. Rozwiązania technologiczne mogą z sukcesem wspierać menedżerów HR już nie tylko w administrowaniu sprawami pracowniczymi, w procesach rekrutacji czy selekcji kandydatów, ale również w badaniu kompetencji, identyfikacji talentów, wspieraniu indywidualnego rozwoju pracowników, budowaniu ścieżek kariery oraz budowaniu programów motywacyjnych wspierających zaangażowanie pracowników i managerów. Do korzyści, jakie przynosi automatyzacja, zaliczyć można m.in.:

- skuteczne budowanie strategicznej roli HR w firmie;
- przeprowadzenie z sukcesem transformacji cyfrowej w obszarze HR;
- bycie realnym partnerem dla biznesu w wyłuskiwaniu i utrzymaniu prawdziwych talentów przy wykorzystaniu technologii;
- aktywne wspieranie rozwoju biznesu w zakresie cyfryzacji i digitalizacji poprzez zarządzanie kompetencjami pracowników i ich wynikami;
- elastyczne i sprawne zarządzanie procesami HR.

Automatyzacja procesów HR ma na celu ograniczenie lub całkowite wyeliminowanie człowieka przede wszystkim z procesów, w których realizowane są zadania powtarzalne. Dzięki temu zadania realizowane są w krótszym czasie, po niższych kosztach, z wyższym prawdopodobieństwem unikania błędów. W konsekwencji generowany jest w sposób automatyczny większy zasób informacji na temat pracowników, co ułatwia implementację systemów informatycznych.

Automatyzować i digitalizować można obecnie z powodzeniem obszary HR, które do tej pory wydawały się zarezerwowane wyłącznie dla człowieka. Cyfryzacja funkcji HR najczęściej obejmuje⁹⁰:

- rekrutację pracowników,
- zatrudnianie i adaptację,
- zarządzanie wynikami pracy,
- rozwój i szkolenia,
- komunikacje i employer branding;
- zaangażowanie i well-being;
- employee journey.

Automatyzacja i digitalizacja procesów selekcji, oprócz usprawnienia typowo administracyjnych zadań, pozwala również na analizę ruchów na portalach społecznościowych i inicjację kontaktów z osobami poszukującymi pracy. Wykorzystanie np. chatbotów umożliwi kontakt z kandydatami przez całą dobę, a zdygitalizowanie rozmów rekrutacyjnych oparte na analizie wideo, w tym mimiki kandydatów, pozwala na efektywniejszy i sprawniejszy wybór przyszłego pracownika. Szczególnie obiecujące w tym zakresie wydaje się wykorzystanie w przyszłości sztucznej inteligencji⁹¹.

Procesy automatyzacji i digitalizacji znajdują również szerokie zastosowanie w procesach szkoleniowo-edukacyjnych, pozwalając na: uelastyczenie oferty rozwojowej z uwzględnieniem zakresu i czasu nauki, wykorzystanie atrakcyjnych

⁹⁰ Ibidem, s. 145.

⁹¹ Polskie Forum HR, *Raport HR TECH changer 2023*, <https://polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2023/11/RAPORT-HR-TECH-CHANGER-2023.pdf> (dostęp: 30.04.2024).

narzędzi w postaci platform elearningowych dostępnych również na urządzeniach mobilnych, zarządzanie treściami, tempem i jakością przyswajania wiedzy, dopasowanie formy zajęć do potrzeb pracownika oraz przechowywanie i udostępnianie treści szkoleniowych w przyszłości. Kwestie szkoleniowo-edukacyjne odgrywają szczególną rolę w procesie adaptacji zawodowej oraz podnoszenia efektywności pracowników.

Digitalizacja procesów kadrowych pozwala również na śledzenie wszelkich działań operacyjnych odnoszących się do ścieżki „od wejścia do wyjścia” pracownika (*employee journey*). Ponadto, aby wzmocnić motywacyjne oddziaływanie na personel, budując jego zaangażowanie i dobrostan, procesy digitalizacyjne i automatyzacyjne sprzyjają tworzeniu złożonych systemów kafeteryjnych, elastycznego zarządzania benefitami, urozmaicenia form pracy poprzez kreowanie wyzwań i zastosowanie grywalizacji, a także stałe monitorowanie nastrojów z wykorzystaniem badań opinii i satysfakcji.

Podsumowanie

HR, który zmienia się bardzo dynamicznie, mierzy się z coraz to nowymi wyzwaniami tak na płaszczyźnie społecznej (oczekiwania i kompetencje współczesnych pracowników), jak i technologicznej. Transformacja dotyczy nie tylko czynników w obszarze makroekonomicznym, dużej zmienności otoczenia biznesowego, wyzwań demograficznych i – co za tym idzie – kurczących się zasobów kandydatów. Dochodzą do tego elementy związane z szybszym i skuteczniejszym rekrutowaniem pracowników, kompleksowym zaopiekowaniem się kandydatem, a w przypadku pracy również pracownikiem w całym procesie współpracy, budowaniem i lepszym wykorzystaniem baz kandydatów i pracowników oraz podnoszeniem ich kompetencji. Wyzwaniom tym sprzyja wykorzystanie nowoczesnych technologii, począwszy od digitalizacji i automatyzacji wybranych procesów HR, aż po wykorzystanie złożonych systemów informatycznych dla realizacji celów strategicznego zarządzania personelem. Dzięki temu organizacje mogą działać sprawniej i skuteczniej uczestniczyć w budowaniu efektywnego rynku pracy.

Podsumowując, należy podkreślić, że obsługa HR-owa to różnorodne, często zindywidualizowane procesy kadrowe, a ich automatyzacja i digitalizacja postępuje. W chwili obecnej widzimy ich intensyfikację, a rozwój obszaru HR napędzają megatrendy, które wpływają na strategię działalności biznesowych. Można tu wymienić takie elementy, jak: świadomość ekologiczną wpływającą na rozwój polityki *paperless*, migracje, *gig economy* i elastyczność pracy, dzięki którym rozwijane są rozwiązania umożliwiające zarządzanie swoją pracą z dowolnego miejsca i czasu. Kolejny trend to transformacja cyfrowa generująca aplikacje pracownicze dedykowane do sprawnej i intuicyjnej samoobsługi kadrowej czy też trend bezpieczeństwa danych, który wpływa na przenoszenie papierowej dokumentacji z segregatorów do zabezpieczonych archiwów cyfrowych. Dla działów HR oznacza to ewolucję usług w kierunku bardziej kompleksowym, łączącym dostarczanie organizacji kompetencji i pracowników wraz z narzędziami oraz pełną automatyzacją procesów

HR-owych. W przyszłości efektywne wdrażanie nowych technologii będzie miało wpływ zarówno na mierzalne wskaźniki zatrudnienia, jak i na budowanie wizerunku organizacji, a także pozytywne doświadczenia kandydatów i pracowników.

Sprawdź się

1. *Jak przebiegała ewolucja funkcji personalnej?*
2. *Czym się różni system informacyjny od systemu informatycznego?*
3. *Scharakteryzuj e-HRM i system HRIS.*
4. *Jakie korzyści przynosi automatyzacja procesów HR?*
5. *Czy automatyzacja procesów HR wiąże się z redukcją zatrudnienia w działach personalnych?*
6. *Jakich obszarów dotyczy cyfryzacja HR?*

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W MIEJSCU PRACY

Małgorzata Randak-Jeziarska

Wprowadzenie

Konflikty są nieodłącznym elementem życia społecznego. Odmienność ludzkich osobowości, odczuwanych emocji, wartości, aspiracji, dążeń, postaw itd. generuje bowiem od czasu do czasu różnice, które dane osoby postrzegają jako niemożliwe do pogodzenia.

Antagonizmy, kłótnie i napięcia pojawiają się w bliskich związkach oraz w życiu zawodowym, w przyjaźniach i w polityce, w niedużych przedsiębiorstwach i w wielkich firmach, w różnego typu organizacjach i stowarzyszeniach⁹². Konflikty między ludźmi są więc zjawiskiem naturalnym i jako takie są przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych (np. psychologia, prawo, socjologia, filozofia, zarządzanie), które badają ich rodzaje, przyczyny i skutki oraz sposoby rozwiązywania.

Celem niniejszego rozdziału jest zapoznanie studentów z istotą i specyfiką sytuacji konfliktowych oraz różnymi podejściami do radzenia sobie z konfliktami w miejscu pracy.

Istota konfliktu

Pojęcie konflikt (z łac. *conflictus* – zderzenie) oznacza zderzenie co najmniej dwóch różnych potrzeb, przekonań, celów, poglądów, interesów itd.⁹³ Konflikt to inaczej rozłam, spór, starcie, zatarg między dwiema lub więcej stronami. Według D. Walczak-Duraj z konfliktem mamy do czynienia wówczas, gdy „dwie lub więcej zbiorowości połączone są co najmniej jedną formą antagonistycznej interakcji”⁹⁴.

⁹² J.P. Folger, M.S. Poole, R.K. Stutman *Konflikt i interakcja*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

⁹³ A. Twardowski *Konflikty interpersonalne – sens, przebieg i przewyciężanie*, Difin, Warszawa 2015, s. 58.

⁹⁴ D. Walczak-Duraj, *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2013.

Pod pojęciem „antagonizmu” kryją się takie stany, jak: emocjonalna wrogość; interesy, które się wzajemnie wykluczają lub rozbieżne cele⁹⁵. Za najważniejsze cechy każdego konfliktu J.L. Hocker i W.W. Wilmot uznają interakcje między ludźmi biorącymi w nim udział, które wynikają z ich współzależności, oraz to, że postrzegają oni siebie wzajemnie jako przeszkody na drodze do celów, które nie są ze sobą zgodne⁹⁶.

Postrzeganie konfliktu zmieniało się w czasie. Zgodnie z tradycyjnym podejściem był on rozumiany jako negatywne zjawisko, którego należy unikać, oraz rozpatrywany jako gra o sumie zerowej, w której może być tylko jeden wygrany i jeden przegrany. Współcześnie uważa się, że konflikt jest nierozrwalną częścią współdziałania ludzi we wszystkich środowiskach i jako taki może być wykorzystany do usprawnienia między nimi relacji oraz do poprawy funkcjonowania organizacji⁹⁷.

Konflikty posiadają aspekty pozytywne i negatywne. Do pozytywnych zalicza się m.in.: wydobywanie na powierzchnię ukrytych antagonizmów i rozładowywanie napięć; poznawanie wartości i postaw osób biorących udział w konflikcie; przeciwdziałanie schematyzmowi myślenia i działania; weryfikowanie zadań i celów; inspirowanie do szukania i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań; stymulowanie pożądaných zmian społecznych. Do negatywnych aspektów konfliktu należą z kolei np.: ilość czasu i energii potrzebna, by rozwiązać konflikt; wzrost poziomu stresu (czasami też lęku) u uczestników konfliktu oraz możliwe długotrwałe pogorszenie lub zerwanie między nimi relacji⁹⁸.

U osób w konflikcie często dochodzi do deformacji percepcji samego konfliktu, jego uczestników oraz sposobów rozwiązywania. Osoba oceniająca z reguły postrzega siebie jako mającą dobre intencje i pokrzywdzoną, a przeciwnika jako agresora o złych zamiarach⁹⁹. Strony konfliktu nierzadko odwołują się do stereotypów, które pomagają stworzyć uproszczone, negatywne obrazy przeciwnika (np. pracodawca postrzega pracowników wyłącznie jako roszczeniowych, a pracownicy pracodawcę jako osobę myślącą tylko o swoich zyskach, która w ogóle nie przejmuje się ich losem). Poza tym emocje odczuwane podczas konfliktu mogą sprawić, że sam jego przebieg będzie przez strony zapamiętany tendencyjnie, co w dużym stopniu może wpłynąć na jego późniejszą interpretację¹⁰⁰.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ J.P. Folger, M.S. Poole, R.K. Stutman, *Konflikt...*, op. cit., s. 467-469.

⁹⁷ A. Twardowski, *Konflikty...*, op. cit., s. 58-60.

⁹⁸ G. Krzymińska, *Umiejętności zarządzania konfliktem jako element kapitału społecznego*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” 2004, 42, s. 86-97; J.P. Folger, M.S. Poole, R.K. Stutman, *Konflikt...*, op. cit.

⁹⁹ Por.: A. Słaboń, *Zapobieganie konfliktom społecznym. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 92.

¹⁰⁰ K. Gurmińska, *Emocje w relacjach interpersonalnych a rozwiązywanie konfliktów*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2015, 7(1), s. 225-228.

Konflikty można podzielić ze względu na różne kryteria, np.¹⁰¹:

- zasięg konfliktu (konflikt lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy, globalny);
- czas trwania (konflikt krótkotrwały, długotrwały);
- efekt (konflikty konstruktywne i destrukcyjne);
- przedmiot (np. konflikty ekonomiczne, polityczne, ideologiczne);
- formę (np. konflikty racjonalne, irracjonalne; jawne, ukryte; zorganizowane, niezorganizowane);
- podmiot konfliktu (np. konflikt wewnętrzny, interpersonalny, między jednostką a grupą, między grupami, między organizacjami);
- przyczyny konfliktu.

Amerykański mediator Ch. Moore stworzył Koło konfliktu¹⁰², które jest narzędziem wykorzystywanym najczęściej w mediacjach. Przedstawił w nim 5 rodzajów konfliktów ze względu na warunkujące je przyczyny (rys. 5.1).



Rysunek 5.1. Koło konfliktu Moore'a

Źródło: Opracowanie własne

Konflikt danych tworzą: brak informacji, błędne zrozumienie danych, różny sposób interpretowania danych przez strony, różne procedury zbierania danych, oskarżenia o manipulację, celowe wprowadzanie w błąd, zatajanie danych. Strony

¹⁰¹ J. Kowalczyk-Anioł, B. Włodarczyk, *Przestrzeń turystyczna przestrzeni konfliktu*, „Prace i Studia Geograficzne” 2017, 62(2), s. 55; M. Skoczylas, *Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2014, 13, s. 117-119.

¹⁰² Zob. C.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016; Projekt Gamma, *Koło Moore'a – zrozumieć konflikt. przykłady i rodzaje konfliktów*, <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/kolo-konfliktow-moore/> (dostęp: 24.04.2024).

nie potrafią ustalić stanu faktycznego (np. rozbieżności w wynikach badań; opieranie się na plotkach; informacje akceptowane przez jedną stronę i odrzucane przez drugą). **Konflikt relacji** tworzą silne, trudne emocje, opieranie się na stereotypach, zła komunikacja, negatywny stosunek do drugiej strony. **Konflikt wartości** powstaje, gdy istnieją między stronami różnice światopoglądowe, religijne, ideologiczne; inny stosunek do pracy, do etyki zawodu; odmienne hierarchie wartości. Jest tak w sytuacji, gdy jedni próbują narzucić innym swój punkt widzenia i nie ma przestrzeni na odmienne poglądy, jedynie chęć obrony własnych wartości i idei. Przyczyną **konfliktu strukturalnego** nie są osoby, ale struktura (np. struktura organizacji), w ramach której one funkcjonują. Jedna strona postrzega drugą jako bardziej uprzywilejowaną i silniejszą (to postrzeganie może być subiektywne). Taki konflikt powstaje wówczas, gdy istnieje nierówna kontrola zasobów, dostęp do zasobów, ograniczone zasoby, ograniczona przestrzeń, nierówny rozkład sił. **Konflikt interesów** natomiast powstaje, gdy strony mają odmienne potrzeby, współzawodniczą o pewne dobra lub jedna strona próbuje zaspokoić swoje interesy kosztem drugiej.

Niewyjaśniony konflikt danych może przerodzić się w konflikt relacji, a ten w konflikt wartości (sekwencja chronologiczna). Autor Koła konfliktów zwrócił uwagę na fakt, że strony mogą koncentrować się na innej płaszczyźnie konfliktu i w związku z tym należy sprowadzić konflikt do wspólnej, rozwiązywalnej płaszczyzny. Najefektywniejszym, a jednocześnie najpraktyczniejszym działaniem jest rozwiązywanie konfliktu na płaszczyznach struktury i interesów¹⁰³.

Radzenie sobie z konfliktami w środowisku pracy

Środowisko pracy jest miejscem konfliktogennym. J. Szczupaczyński wyróżnił dwie kategorie przyczyn konfliktów w organizacjach¹⁰⁴:

- wynikające z cech organizacji (podział zasobów, podział pracy, niejasno określony zakres obowiązków, kliki, nepotyzm, nieprzestrzeganie przepisów lub prawa itd.);
- posiadające swoje źródło w cechach jednostek (złośliwość, zawiść, złe wychowanie, brak umiejętności przywódczych menedżera, bariery komunikacyjne itp.).

Sytuację pracownika dodatkowo komplikuje zależność od kierownictwa i kolegów z zespołu (ograniczenie autonomii działań), a także często konieczność ponoszenia zbiorowej odpowiedzialności za błędy innych oraz mierzenia się z niesprawiedliwymi ocenami. Poza tym może się u pracownika pojawić frustracja płynąca z braku możliwości realizowania własnych oczekiwań lub braku spójności między własnymi celami i celami firmy. Charakter konfliktów w miejscu pracy może być różny: od tzw. „cichych dni”, kiedy pracownicy przestają się do siebie odzywać;

¹⁰³ Aurelus Edukacja, *Rozwiązywanie konfliktów. Materiały szkoleniowe*, Kreatywny Humanista, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 2020, <http://aurelus.edu.pl/wp-content/uploads/2020/04/Terapeuta-zaj%C4%99ciowy-Przedmioty-zawodowe-Rozwi%C4%85zywanie-konflikt%C3%B3w-15.04.-17.04.2020.pdf> (dostęp: 20.04.2024).

¹⁰⁴ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

przez składanie deklaracji, że nie chcą ze sobą pracować; niszczenie wizerunku innej osoby; donosicielstwo; tworzenie koalicji przeciwko jakiejś osobie; ataki słowne i/lub fizyczne, aż po utrudnianie pracownikowi wykonywania zadań i niszczenie tego, co zrobił. Skutkiem takich zachowań mogą być: większa rotacja pracowników, zwolnienia lekarskie, utrata przez pracownika poczucia tożsamości z firmą, spadek efektywności w zespole, zwiększenie kosztów pracy itp.¹⁰⁵

Rozwiązywanie konfliktów może być oparte na sile (wywieranie wpływu na sytuację lub osobę), prawie (ograniczanie sporu do zagadnień prawnych) lub interesach (określanie potrzeb stron i szukanie rozwiązań, które umożliwią ich zaspokojenie). Każde z tych podejść ma swoje pozytywne i negatywne strony, co zobrazowano w tabeli 5.1¹⁰⁶.

Tabela 5.1. Trzy podejścia w rozwiązywaniu konfliktów

RODZAJ PODEJŚCIA	POZYTYWNE STRONY	NEGATYWNE STRONY
Oparte na sile (power-based)	Oczywisty wygrany i przegrany. Wygodne i proste w zastosowaniu. Zasoby siły zwykle łatwe do zidentyfikowania.	Wymuszony i nietrwwały pokój (<i>negative peace</i>). Brak satysfakcji jednej ze stron. Może prowadzić do przemocy. Nie sprzyja konstruktywnemu wyrażaniu dążeń. Działanie z pozycji siły grozi przeciwdziałaniem także z użyciem siły.
Oparte na prawie (rights-based)	Jasne zasady zaangażowania stron. Występuje zapotrzebowanie na fakty i dowody. Prawo jest takie samo dla każdego. Strony mogą być reprezentowane przez prawników. Proces zwykle może mieć przebieg publiczny.	Wiele zagadnień o charakterze emocjonalnym znajduje się poza procesem rozwiązywania sporu. Jest kosztowny. Jest czasochłonny. Zwykle wymaga reprezentowania przez prawnika. Decyzje są podejmowane przez sędziego, a nie przez strony konfliktu. Prawo może przeszkodzić w znalezieniu kreatywnego rozwiązania. Strony nie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji.

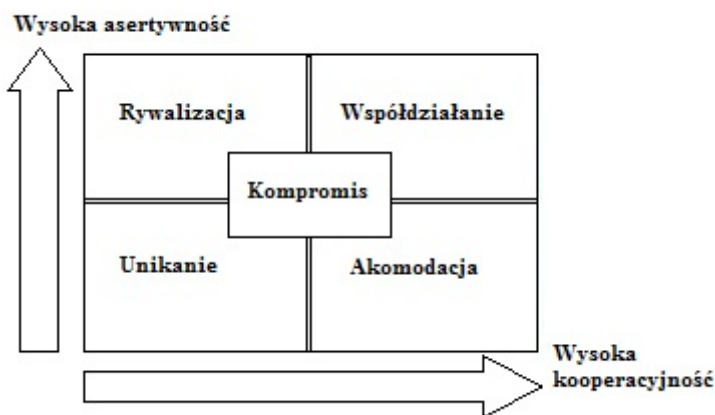
¹⁰⁵ G. Idziak, *Zarządzanie konfliktem. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka*, Szczecin 2014, https://www.pm.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt_Zarzadzanie_konfliktem.pdf (dostęp: 15.04.2024).

¹⁰⁶ L. Cichobłaziński, *Mediacje w sporach zbiorowych jako instrument rozwiązywania konfliktu przemysłowego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 29.

RODZAJ PODEJŚCIA	POZYTYWNE STRONY	NEGATYWNE STRONY
<p style="text-align: center;">Oparte na interesach (interest-based)</p>	<p>Otwarte dla wyrażania i rozpoznawania emocji. Rozwiązanie może być dostosowane do potrzeb stron. Nie ma ograniczeń tak dla precedensów, jak i dla typowych rozwiązań. Strukturalnie elastyczne, skoro podejmowanie decyzji należy do stron konfliktu. Może być praktyczniejsze niż proces sądowy. Może być tańsze niż proces sądowy.</p>	<p>Może mieć mniej transparentny charakter. Indywidualne rozumienie sprawiedliwości może zastąpić społeczne rozumienie np. z powodu barku obiektywizmu u mediatora. Niektórzy mogą nie być dobrymi negocjatorami i powinni mieć swoich reprezentantów.</p>

Źródło: L. Cichobłaziński, *Mediacje w sporach zbiorowych jako instrument rozwiązywania konfliktu przemysłowego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 30 (na podstawie S. McCorkle, M.J. Reese *Mediation, Theory and Practice*, Allyn & Bacon, Boston, New York, San Francisco 2005, s. 9)

Analizując style rozwiązywania konfliktów, K.W. Thomas i R.H. Kilmann wzięli pod uwagę poziom asertywności i chęci współpracy między stronami konfliktu (rys. 5.2).



Rysunek 5.2. Style rozwiązywania konfliktów według K.W. Thomasa i R.H. Kilmanna

Źródło: Encyklopedia Zarządzania, *Test Kilmana*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Test_Kilmana (dostęp: 24.04.2024)

Poszczególne style rozwiązywania konfliktów wraz z zaletami i wadami ich stosowania można przedstawić następująco¹⁰⁷:

1. **Unikanie** (niska asertywność, brak chęci współpracy) polega na przeczekiwaniu trudnej sytuacji, odkładaniu spraw na później i odwlekaniu w nadziei, że sprawy same się rozwiążą lub ułożą. Tego typu podejście ma sens wówczas, gdy nie zależy nam na wyniku, możemy zająć się sprawami dla nas ważniejszymi (zalety). Do wad należą niezrealizowanie własnych celów i utrata szansy na rzeczywiste rozwiązanie problemu.
2. **Rywalizacja** (wysoka asertywność, brak chęci współpracy i dialogu) polega na dążeniu do osiągnięcia własnych celów kosztem drugiej strony; na myśleniu typu: wygrana – przegrana i traktowaniu konfliktu jako gry, którą należy wygrać za wszelką cenę; na wywieraniu nacisku; mówieniu, a nie słuchaniu. Rywalizacja sprawdza się w sytuacji zagrożenia oraz wtedy, gdy jesteśmy zainteresowani wyłącznie realizowaniem własnych potrzeb i celów (zalety), natomiast osłabia relacje i blokuje powstawanie rozwiązań uwzględniających różne punkty widzenia (wady).
3. **Akomodacja/dostosowywanie się** (niska asertywność, wysoka chęć współpracy) polega na podporządkowywaniu się drugiej stronie i na uznaniu, że ważne są cele i potrzeby drugiej strony kosztem własnych interesów. Dzięki takiemu postępowaniu utrzymujemy dobre relacje i jesteśmy postrzegani jako osoby dobrej woli (zalety), ale ważne decyzje podejmuje ktoś inny, a my jednocześnie jesteśmy postrzegani jako osoby mało stanowcze i zbyt miękkie (wady).
4. **Kompromis** (średni poziom asertywności i chęci współpracy) polega na znajdowaniu rozwiązań zaspokajających częściowo potrzeby obu stron w myśl zasady: coś za coś (wymiana ustępstw). W kompromisie przyszłe relacje z drugą stroną są ważne, ale nie ma jeszcze zaufania między stronami, by współpracować. Szukanie kompromisu jest opłacalne również w sytuacji, gdy mamy krótki czas na znalezienie porozumienia oraz gdy zawiodły inne sposoby rozwiązania problemu. Pozwala on na uzyskanie rozsądnego wyniku w stosunkowo krótkim czasie (zaleta). Do wad z kolei należy to, że strony poszukują możliwości wzajemnych ustępstw, a nie rozumienia wzajemnych interesów.
5. **Współdziałanie** (wysoka asertywność, wysoka chęć współpracy) polega na rozwiązywaniu problemów wspólnie z drugą stroną i realizowaniu rzeczywistych interesów obu stron. W czasie takiej współpracy pojawiają się możliwości wypracowywania twórczych rozwiązań. Do zalet takiego działania należy budowanie relacji i klimatu zaufania między stronami, a także zaangażowanie stron w realizację wypracowanych rozwiązań. Działania wymagają jednak poświęcenia czasu i energii, co może być czasami traktowane przez strony jako wada takiego podejścia.

¹⁰⁷ Por.: L. Cichobłaziński, *Mediacje...*, op. cit., s. 31-32; G. Idziak, *Zarządzanie konfliktem...*, op. cit., s. 7-8; J. Sample (2008), *Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report*, https://www.researchgate.net/publication/265565339_Thomas-Kilmann_conflict_MODE_instrument (dostęp: 04.05.2024).

Rozwiązywanie konfliktu w miejscu pracy wymaga wyboru określonej metody działania. Do nowoczesnych metod zarządzania konfliktem należą m.in. arbitraż, negocjacje i mediacje. Z arbitrażem mamy do czynienia wówczas, gdy „zwaśnione strony zgodnie wskazują osobę trzecią, która ma wydać wyrok rozstrzygający ich spór”¹⁰⁸. Negocjacje mogą być rozumiane jako proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie przez strony porozumienia w sytuacji częściowego konfliktu interesów¹⁰⁹. Mediacje nazywane są z kolei asystowanymi negocjacjami lub interwencją trzeciej strony, w czasie której zobowiązany do zachowania neutralności mediator ułatwia skonfliktowanym stronom osiągnięcie porozumienia¹¹⁰.

Nawiązując do opisanego wcześniej Koła konfliktów Moore’a, można przedstawić działania mediatora następująco¹¹¹:

Konflikt danych – interwencje mediatora polegają na zachęceniu stron konfliktu do ujednolicenia danych; do uzgodnienia sposobu zbierania danych, by były wiarygodne dla obu stron, lub na zachęceniu stron, by stworzyły wspólne kryteria oceny danych. Kiedy strony nie potrafią dojść do porozumienia, dobrą praktyką będzie zatrudnienie eksperta, który jest akceptowany przez obie strony konfliktu.

Konflikt relacji – działania mediatora mogą polegać na zachęceniu stron konfliktu do wypracowania zasad współpracy i komunikacji oraz udzieleniu pomocy stronom w kontrolowaniu emocji (każdy ma prawo do odczuwania emocji, jednak zawieszamy rozmowy, gdy emocje negatywne wezmą górę). Mediator zachęca strony konfliktu do budowania pozytywnego podejścia do problemu oraz do odwoływania się do faktów i interesów.

Konflikt wartości – praca mediatora polega na udzieleniu pomocy stronom w znalezieniu celu nadrzędnego, który mieści odrębne wartości, a także na próbie zdefiniowania problemu w języku zachowań i danych oraz budowaniu wśród zwaśnionych stron perspektywy szacunku dla odmiennych wartości.

Konflikt strukturalny – interwencja mediatora polega na doprecyzowaniu pełnionych przez strony ról; zwróceniu uwagi na znaczenie prawidłowej dystrybucji zasobów i dostępu do nich; wprowadzeniu obiektywnego, akceptowalnego przez strony sposobu podejmowania decyzji.

Konflikt interesów – mediator pomaga stronom zidentyfikować ich prawdziwe potrzeby. Pomaga odnaleźć między nimi strefę porozumienia, w której potrzeby nie będą się wykluczać, a także kładzie nacisk na poszanowanie uczuć i godności stron konfliktu.

¹⁰⁸ A.W. Wiśniewski, *Międzynarodowy arbitraż handlowy w Polsce. Status prawny arbitrażu i arbitrów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 29; por.: A. Wisławska, *Zakres zadatności arbitrażowej w prawie polskim*, „Zeszyt Prawniczy UAM” 2021, 11, s. 279-292.

¹⁰⁹ Por.: A. Karczewska, *Podstawy skutecznych negocjacji w środowisku społecznym i biznesowym*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia*. Cz.3, s. 55-63, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022.

¹¹⁰ Por.: L. Cichobłaziński, *Techniki negocjacji i mediacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.

¹¹¹ C.W. Moore, *Mediacje...*, op. cit.; Projekt Gamma, *Koło Moore’a...*, op. cit.

Podsumowanie

Konflikty są zjawiskiem naturalnym między ludźmi zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Wiedza o źródłach konfliktów pozwala zwrócić uwagę na czynniki, dzięki którym możemy im zapobiegać (np. ustalanie jasnych zasad w zespole, poznanie technik aktywnego słuchania i barier komunikacyjnych, ujawnianie potrzeb, koncentrowanie się na szukaniu rozwiązań)¹¹². Kiedy już konflikty się pojawiają, pomocna jest wiedza o wadach i zaletach poszczególnych podejść (opartych na sile, prawie lub interesach) i stylach rozwiązywania konfliktów (unikanie, rywalizacja, akomodacja/dostosowywanie się, kompromis, współdziałanie), a także poznanie preferowanego przez siebie stylu działania. Natomiast kiedy konflikt przekracza możliwości bezpośredniego rozwiązania go, strony mogą odwołać się do wybranej metody rozwiązywania konfliktów, takiej jak np. arbitraż, negocjacje, mediacje.

Sprawdź się

1. *Jakie są pozytywne i negatywne aspekty konfliktu?*
2. *Według jakich kryteriów można podzielić konflikty?*
3. *Jakie są przyczyny konfliktów w Kole konfliktu C. Moore'a?*
4. *Jakie są pozytywne i negatywne strony trzech podejść do rozwiązywania konfliktów?*
5. *Na czym polegają poszczególne style rozwiązywania konfliktów wg K.W. Thomasa i R.H. Kilmanna?*

¹¹² G. Idziak, *Zarządzanie konfliktem...*, op. cit.

PROBLEMATYKA STRESU ZAWODOWEGO I WSPARCIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Dorota Lizoń-Szłapowska

Wprowadzenie

Psychologia pracy jako nauka stosowana opisuje, analizuje i wyjaśnia zachowania jednostki w sytuacji pracy. Szeroko rozumiane przystosowanie jednostki do pracy może obejmować doradztwo zawodowe, warunki, organizację i relacje społeczne występujące w pracy. Zarówno sytuacja pracy, jak i środowisko pracy w złożonej rzeczywistości społecznej zwraca uwagę na zagrożenia i zakłócenia związane z doświadczaniem stresu, ukazując swego rodzaju sytuacje dysfunkcjonalne, na które może być narażona jednostka w środowisku pracy.

Praca jest kluczową aktywnością w życiu jednostki, która pozwala zaspokoić potrzeby, osiągać cele, nadaje sens i kierunek działaniom, tworzy perspektywę do życiowej realizacji jednostki. T. Tomaszewski¹¹³ podkreśla znaczenie przeciwstawnych motywów w sytuacji pracy, do których zalicza: sukcesy i niepowodzenia, korzyści i straty, bezpieczeństwo i zagrożenia, stosunki międzyludzkie, atrakcyjność i awersyjność, komfort i dyskomfort. Zasadniczą funkcją pracy jest wyznaczenie i określenie pozycji zawodowej i społecznej, a w zasadzie swego rodzaju proces implikujący przystosowanie jednostki do zmieniającego się rynku pracy. Dynamika i tempo zmian dostarcza dowodów, że utrzymanie pozycji zawodowej wymaga ciągłego zaangażowania ze strony jednostki. Dobrostan zarówno fizyczny, jak i psychiczny jest przedmiotem zabiegów ze strony jednostki. Interpretacja sytuacji związanych z pracą może obejmować perspektywę osobistą (jednostkową), ukazującą, jak jednostka reaguje na zmianę, oraz perspektywę środowiska pracy, opartą na zmianach ekonomicznych, technologicznych i gospodarczych. Człowiek w sytuacji

¹¹³ T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984, s. 152-156.

pracy jest aktywny i odpowiedzialny, jest podmiotem, który nadaje kierunek podejmowanym działaniom, inicjuje zmiany, reaguje na nieprawidłowości i doświadcza funkcjonowania w roli. Zdaniem A. Lubrańskiej¹¹⁴ układ właściwości podmiotowych może decydować o skuteczności działań jednostki. Do tej grupy zaliczymy osobowość i temperament oraz czynniki motywacyjne, umiejscowienie kontroli, możliwości i twórczy potencjał. Każdy czynnik związany z wykonywaną pracą może generować pojawienie się stresu.

Stres w pracy – ujęcie definicyjne

Stres w pracy rozumiany jest jako skutek bądź następstwo naruszenia, zakłócenia wewnętrznej równowagi. Jest efektem występowania i utrzymywania się trudnej sytuacji, której jednostka nie jest w stanie wyregulować. Obiektywne i subiektywne przeszkody jako efekt zagrożeń, konfliktów, utrudnień, przeciążeń czy deprivacji uniemożliwiają jednostce konstruktywne rozwiązania. Do grupy czynników obiektywnych możemy zaliczyć fizyczne i społeczne warunki pracy, natomiast do subiektywnych motywację, postawę i satysfakcję jednostki.

We współczesnej psychologii dominuje wielowymiarowa analiza zjawiska stresu i jego konsekwencji, co w praktyce polega na wyodrębnieniu trzech poziomów stresu: społecznego, psychologicznego i biologicznego oraz uznania ich powiązań.

Eksponuje ona zależność między poziomem psychologicznym a biologicznym, co koresponduje z koncepcją biopsychicznego modelu choroby¹¹⁵. Według Światowej Organizacji Zdrowia głównym źródłem stresu jest miejsce pracy, a zwłaszcza stresory mające podłoże psychologiczne. Stres w miejscu pracy, czyli stres organizacyjny jest opisywany w literaturze jako wynik negatywnych zachowań, postaw pracowników i ich konsekwencji. Szkodliwość stresu zawodowego odbija się na samopoczuciu pracownika i efektywności pracy.

Ujęcie procesualne stresu organizacyjnego pozwala opisać go na pięciu poziomach, uwzględniając modyfikatory osobowe (indywidualne) i sytuacyjne (nieprzewidywalne, losowe). Poziomy stresu organizacyjnego mogą się ujawnić jako¹¹⁶:

- sygnały zwiastujące stres (charakterystyka organizacji);
- stresory związane z organizacją, które obejmują środowisko fizyczne i psychospołeczne;
- rozpoznanie i reagowanie na stres (ocena poznawcza);
- skutki stresu organizacyjnego: somatyczne, psychologiczne, behawioralne;
- konsekwencje długoterminowe: zdrowotne, psychologiczne, społeczne.

¹¹⁴ A. Lubrańska, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 37.

¹¹⁵ I. Heszen-Celińska, H. Sęk, *Psychologia zdrowia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2020, s. 140.

¹¹⁶ J.F. Terelak, *Człowiek i stres. Koncepcje – źródła – reakcje – radzenie sobie – modyfikatory*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2008, s. 179-180.

Stres zawodowy można rozważać jako integralną część systemu organizacyjnego, struktury organizacyjnej i polityki kadrowej, tworzących kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Stres organizacyjny może wpływać na poziom satysfakcji pracownika, efektywność, jego absencję, rezygnację. Kluczowy czynnik w przystosowaniu zawodowym pracownika to odpowiedzialność, która wpływa na zadowolenie z pracy i indywidualne przekonanie pracownika o przydatności w pracy¹¹⁷.

T. Tyszka wymienia trzy źródła zagrożeń w organizacji: czynniki technologiczne (czynniki fizyczne środowiska pracy, urządzenia, rozwiązania technologiczne), organizacyjne (organizacja pracy, współpraca, nadzór, kontrola), związane z pracownikami (błędy ludzkie i zachowania stwarzające niebezpieczeństwo)¹¹⁸. Według A. Marczyńskiej jako potencjalne źródła można wyróżnić środowisko materialne pracy skoncentrowane wokół zagrożeń i przeciążeń oraz psychospołeczne obejmujące zróżnicowane relacje interpersonalne¹¹⁹. Z kolei M. Łoboda łączy stresory z warunkami pracy, które mogą stwarzać niebezpieczeństwo i zagrożenie, sposobem wykonania pracy i pełnią rolę organizacyjną (niejasność, wieloznaczność, przeciążenie, konfliktowość)¹²⁰. Jako podstawowe źródło stresu organizacyjnego J.F. Terelak wskazuje grupę zadaniową, którą charakteryzują atrybuty generujące stres. Zalicza do nich: strukturę formalną i nieformalną, zadania grupowe, interes grupowy, cel i normę grupową, style kierowania grupą, dynamikę grupy, kompetencje kierownika, umiejętność wywierania wpływu, sposób zarządzania i poziom komunikacji¹²¹. Istotny jest fakt, że owe atrybuty wchodzą ze sobą w korelacje i zależności, modyfikując poziom relacji pracowniczych. Stres organizacyjny może wynikać z uczestnictwa pracowników w działaniach organizacji i być efektem niedostosowania, nieadekwatności pomiędzy możliwościami pracownika a oczekiwaniami pracodawcy. Sytuacja ta może być potęgowana poprzez strukturę grupy pracowniczej, niewystarczające informacje, styl zarządzania, kulturę organizacyjną i rolę samego pracownika. Przyczyny stresu organizacyjnego możemy również poszukiwać w wymaganiach i naciskach pracodawcy, które nie są dopasowane do wiedzy i umiejętności pracownika oraz braku możliwości podejmowania decyzji i wsparcia pracodawcy¹²². Źródłem stresu w środowisku pracy może być niejasność wynikająca z celów i oczekiwań formułowanych wobec pracownika oraz czynniki

¹¹⁷ S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 38; C. Berndt, *Tajemnica odporności psychicznej. Jak uodpornić się na stres, depresję i wypalenie zawodowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2015, s. 21.

¹¹⁸ T. Tyszka, *Praca. Bezpieczeństwo w pracy*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia Psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 437-438.

¹¹⁹ A. Marczyńska, *Jak promować zdrowie w miejscu pracy. Program radzenia sobie ze stresem*, Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1998, s. 27-32.

¹²⁰ M. Łoboda, *Czynniki stresogenne w organizacji*, [w:] A. Biela (red.), *Stres w pracy zawodowej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 1990, s. 72-88.

¹²¹ J.F. Terelak, *Człowiek...*, op. cit., s. 182.

¹²² T. Konieczny, Z. Nieckarz, *Stres organizacyjny*, [w:] T. Konieczny (red.), *Stres w organizacji*, Wydawnictwo Harmonia Universalis, Gdańsk 2015, s. 42-47.

kształtujące poziom kontaktów interpersonalnych. Ponadto potencjalnym źródłem będą czynniki mające wpływ na rozwój zawodowy pracownika oraz te wynikające ze struktury samej organizacji i jej klimatu¹²³.

Kultura organizacyjna, inaczej określana jako kultura pracy, jest budowana i kształtowana na kulturze narodowej i systemach wartości. Pojawienie się subkultur w miejscu pracy kreujących własne wartości, obyczaje, rytuały i symbolikę w sferze fizycznej, behawioralnej i werbalnej może stanowić źródło stresu poprzez dylematy pracownika i brak akceptacji. Adaptacja i dostosowanie pracownika do kultury organizacyjnej i wymagań z niej wynikających to proces skomplikowany, polegający na konfrontacji z normami i wymaganiami, co powinno skutkować zmianą zachowania pracownika w firmie. Zależność między strukturą organizacyjną a kulturowo ukształtowanymi zachowaniami może stanowić źródło stresu poprzez uruchamianie konfliktów oraz przejawy nietolerancji w miejscu pracy. Stres może być analizowany jako¹²⁴:

- bodziec – jest wówczas rozumiany jako negatywna sytuacja bądź wydarzenie wywierające niekorzystny wpływ na jednostkę (praca, warunki pracy i zatrudnienia, relacje społeczne w pracy);
- reakcja organizmu na zagrożenie – kontakt z negatywnym bodźcem uruchamia zespół niespecyficznych reakcji fizjologicznych mających chronić jednostkę przed skutkami i przebiega w trzech fazach: alarmowej, odporności i wyczerpania;
- proces pośredniczący między bodźcem i reakcją, który koncentruje się na procesach poznawczych, ewaluacyjnych i motywacyjnych.

Analiza stresu jako procesu tworzy ciekawą perspektywę do rozważań, ponieważ pozwala dostrzegać indywidualną reakcję na stres jako efekt interakcji między osobą a jej otoczeniem. W zależności od posiadanych zasobów, możliwości poznawczych i doświadczeń reakcje mogą być różnicowane. Ze względu na kryterium czasu trwania i charakteru stresory możemy podzielić na incydentalne i przewlekłe. Pierwsze mają charakter nietypowy, drugie chroniczny, przewlekły, nie ustępują samoistnie i prowadzą do wyczerpania zasobów, a w skrajnej postaci do wypalenia zawodowego. W literaturze problemu przedstawia się procesualne modele stresu zawodowego:

- **Model Michigan** – zawiera zmienne rozumiane jako ciąg przyczyn i skutków: właściwości organizacji, stresory psychologiczne, reakcje stresowe, czyli napięcia, psychiczne i fizyczne zaburzenia i choroby.
- **Model dopasowania choroby i środowiska** – polega na niedopasowaniu (rozbieżności) możliwości (zdolności, możliwości) jednostki do zasobów i wymagań środowiska. Rozbieżność ta może mieć charakter obiektywny (dotyczy rzeczywistego stanu i kondycji oraz obiektywnych atrybutów sytuacji pracy) lub subiektywny, oparty na wyobrażeniach i przekonaniach pracownika dotyczących środowiska.

¹²³ S. Kozak, *Patologie...*, op. cit., s. 135.

¹²⁴ P. Le Blanc, J. De Jonge, W. Schaufeli, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 172-175, 178-188.

- **Model witaminowy** – odwołujący się do analogii między wpływem witamin na zdrowie człowieka a oddziaływaniem czynników środowiskowych, do których zalicza się pracę (jej cechy, właściwości), na zdrowie psychiczne jednostki. Ich wpływ może być szkodliwy lub korzystny w zależności od intensywności i charakteru oraz sytuacji jednostki.
- **Model wymagań – kontroli – wsparcia** (*job demand-control, JD-C*). Model ten zakłada, że źródła stresu w pracy są lokowane w psychologicznych wymaganiach pracy oraz swobodzie podejmowania decyzji, co z kolei generuje wysokie lub niskie napięcie przeżywane przez jednostkę w sytuacji pracy. Model wprowadza pojęcie aktywnej i pasywnej pracy, która jest wypadkową motywacji, uczenia się i rozwoju osobistego jednostki (stres pozytywny).
- **Model braku równowagi między wysiłkiem a nagrodą** – opiera się na socjologicznych aspektach stresu zawodowego. Brak lub zakłócenie równowagi jako efekt oceny własnych kompetencji stanowi podstawowy mechanizm samoregulujący dla jednostki. Wysiłek jest oceniany z uwzględnieniem komponentów zewnętrznych i wewnętrznych.

We wszystkich podziałach uwagę zwraca krytyczność sytuacji i konflikt wewnętrzny jednostki. Utrzymujący się stres zawodowy może prowadzić do niekorzystnych zmian w sferze emocjonalno-poznawczej, intelektualnej, zachowaniu jednostki i wystąpienia dolegliwości somatycznych. Zdolności przystosowawcze (adaptacyjne) do sytuacji stresu zależne są od cech osobowości, właściwości otoczenia i dostępności wsparcia. Literatura z zakresu psychologii pracy szeroko opisuje indywidualne atrybuty, które mogą modyfikować wpływ pracy i jej właściwości na zdrowie psychiczne jednostki. Pojawiają się tutaj takie kategorie, jak: zdolności rozumiane jako preferencje i motywy jednostki, zdolności intelektualne, umiejętności psychomotoryczne, stan wyjściowy zdrowia psychicznego jednostki¹²⁵. Różnice indywidualne wpływają w zasadniczy sposób na to, jak praca i jej aspekty oddziałują na kondycję zdrowotną pracownika. Zatem na radzenie sobie ze stresem mają wpływ: indywidualne predyspozycje genetyczne, predyspozycje nabyte i posiadane dyspozycje. Doświadczenie stresu organizacyjnego prowadzi do nietypowych i dysfunkcyjnych zachowań, może prowadzić do czasowego lub trwałego pogłębienia się problemów fizycznych i psychicznych¹²⁶.

Strategie radzenia sobie ze stresem

Można przyjąć, że radzenie sobie w sytuacji stresu to podejmowanie przez jednostkę ciągłych, celowych wysiłków (poznawczych i behawioralnych), których celem jest poradzenie sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami ocenianymi przez jednostkę jako obciążające i przekraczające jej możliwości, zasoby¹²⁷.

¹²⁵ Ibidem, s. 183.

¹²⁶ T. Konieczny, Z. Nieckarz, *Stres...*, op. cit., s. 43.

¹²⁷ I. Heszen-Celińska, H. Sęk, *Psychologia...*, op. cit., s. 141, za: R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York 1984, s. 141.

W ujęciu poznawczo-transakcyjnym podkreśla się, że radzenie sobie ma charakter procesu opartego na ocenie poznawczej, która będzie mieć wpływ na mechanizm adaptacyjny wykorzystywany przez jednostkę w walce ze stresem. Wysiłki jednostki będą ukierunkowane na poradzenie sobie z sytuacją w sposób dynamiczny z wykorzystaniem różnych sposobów i form zachowania¹²⁸. W literaturze problemu zwraca się uwagę, że współczesne koncepcje wprowadzają sposoby radzenia sobie ze stresem poprzez strategie unikania sytuacji rozpoznanych jako potencjalnie zagrażających. Pojawia się termin „radzenia sobie skoncentrowanego na znaczeniu” (problem, emocje), który bazuje na strategiach poznawczych. Z kolei koncepcje odwołujące się do aspektu społecznego nadają szczególne znaczenie wsparciu społecznemu, którego pozyskanie będzie decydować o sposobie radzenia sobie ze stresem. W tym nurcie lokuje się również koncepcja wsparcia grupowego, zwracająca uwagę, że źródłem radzenia sobie mogą być wysiłki podejmowane przez całe grupy i społeczności¹²⁹. Również wartości duchowe i religijne mogą odgrywać istotną rolę w samej ocenie psychologicznych i biologicznych następstw stresu. W psychologii przyjmuje się, opracowaną przez H. Selye koncepcję, że odpowiedzią organizmu na działanie stresorów jest ogólny zespół adaptacyjny (*General Adaptation Syndrom*, GAS), który obejmuje trzy stadia: reakcja alarmowa obejmująca katalog zachowań, których celem jest pełna mobilizacja organizmu, stadium odporności (przystosowania) oraz stadium wyczerpania. Syndrom stresu może być aktywizowany zarówno przez przeżywane emocje, jak i myśli podtrzymujące pobudzenie psychologiczne¹³⁰. Krytyka tego podejścia doprowadziła z czasem do uwzględnienia progu tolerancji na stres, rozumianego jako indywidualna tolerancja (granica) organizmu na działanie stresora.

Wyniki badań pokazują, że uwarunkowanie odporności na stres to kwestia biologiczna i psychologiczna. W zależności od wymiaru czasowego radzenie sobie może dotyczyć sytuacji aktualnej, minionej lub przyszłej. Reaktywne radzenie sobie polega na mechanizmie rekompensaty za poniesione straty i doznane krzywdy. Natomiast proaktywne radzenie sobie z sytuacjami stresowymi dotyczy będzie poradzenia sobie z potencjalnymi przyszłymi stresorami poprzez gromadzenie zasobów, przewidywanie i prewencje.

Radzenie oparte na antycypacji ma na celu minimalizowanie czynników ryzyka poprzez podejmowanie działań zaradczych. Prewencyjne radzenie sobie łączy się z przewidywaniem opartym na prawdopodobieństwie, jego celem jest gromadzenie zasobów, które łagodzą skutki sytuacji stresowych. Proaktywne radzenie sobie wiąże się z przyszłością i odwołuje się do posiadanych i gromadzonych cały czas

¹²⁸ N. Ogińska-Bulik, Z. Juczyński, *Osobowość. Stres a zdrowie*, Difin, Warszawa 2010, s. 53.

¹²⁹ S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 139, 173.

¹³⁰ H. Seyle, *Stress życia*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1960, s. 83; H. Seyle, *Stres okiełznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977, s. 25; N. Ogińska-Bulik, Z. Juczyński, *Osobowość...*, op. cit., s. 46.

zasobów¹³¹. Duże znaczenie dla radzenia sobie ze stresem ma mechanizm samoregulacji emocji, jego celem jest przywracanie i utrzymywanie korzystnej równowagi. Może on dotyczyć przeżywanych emocji negatywnych i wówczas będzie ukierunkowany na redukcję napięcia poprzez zmniejszanie intensywności, nasilenia i czasu ich trwania. Natomiast w przypadku emocji pozytywnych celem będzie intensyfikacja polegająca na podtrzymaniu i rozwijaniu tego stanu. Należy jednak zwrócić uwagę, że jednostka posługując się różnymi sposobami i strategiami w kształtowaniu własnego (pożądanego) stanu emocjonalnego odwołując się do myślenia i działania wynikającego z doświadczeń¹³².

Wsparcie jako czynnik pomocy w radzeniu sobie ze stresem w środowisku pracy

Wsparcie możemy interpretować jako pomoc innych w sytuacji trudnej, będącą wynikiem dobrych relacji. Efekty wsparcia możemy określić jako bufor bezpieczeństwa poprzez fakt minimalizowania skutków stresu zawodowego. W innym znaczeniu można mówić o efekcie bezpośrednim, rozumianym jako korzystny wpływ na zdrowie pracownika niezależnie od doświadczania stresu w pracy.

Wsparcie w miejscu pracy można rozpatrzeć jako wypadkową integracji społecznej (sieć społeczna), pozytywnych relacji pracownika, dostępnego wsparcia (opartego na przekonaniach), otrzymywanego wsparcia w sytuacji przeżywanego stresu.

- W podejmowanych działaniach interwencyjnych można wskazać następujące cele:
- Rozpoznanie polegające na diagnozowaniu stresorów zawodowych i sposobów reagowania.
 - Prewencja pierwotna, czyli wszelkie działania osłabiające stresory zawodowe.
 - Prewencja wtórna, polegająca na zmianie sposobów reagowania na stresory zawodowe.
 - Leczenie, czyli podjęcie terapii przez pracowników, którzy borykają się ze skutkami działania stresorów zawodowych.
 - Rehabilitacja, której celem jest powrót pracownika do pracy.

W działaniach interwencyjnych podejmowanych przez organizacje, których celem byłoby zapobieganie stresowi i łagodzenie jego skutków w momencie wystąpienia, można wyodrębnić trzy poziomy¹³³:

- Poziom 1: organizacja, która może usuwać źródła potencjalnych problemów i tym samym wpływać na doświadczanie przez pracownika sytuacji stresowych. Tego typu działania mają na celu poprawienie efektywności i wydajności pracy. Wśród stosowanych przez pracodawców strategii wyróżnia się: precyzyjne określenie roli, ulepszenie fizycznego środowiska pracy, przeprojektowanie pracy.

¹³¹ S.E. Hobfoll, *Stres...*, op. cit., s. 75.

¹³² I. Heszen-Celińska, H. Sęk, *Psychologia...*, op. cit., s. 146.

¹³³ P. Le Blanc, J. De Jonge, W. Schaufeli, *Stres...*, op. cit., s. 191-197.

- Poziom 2: jednostka versus organizacja – zwiększenie odporności pracownika na stresory zawodowe poprzez poszerzenie jego świadomości, rozwijanie jego indywidualnych umiejętności radzenia sobie, udzielanie wsparcia emocjonalnego i instrumentalnego, organizowanie specjalistycznego poradnictwa, w tym psychoterapii, rehabilitację pracowników.
- Poziom 3: jednostka, która uczy się sposobów radzenia sobie ze stresem zawodowym i potrafi zapobiegać negatywnym skutkom psychologicznym. Stosuje indywidualne strategie, których celem jest zwiększenie samoświadomości i promowanie zdrowego stylu życia.

W opinii S. Kozaka stres można zaliczyć do patologii w organizacji z tego względu, że prowadzi do wypalenia zawodowego i zaburzeń zachowania¹³⁴. Działania podejmowane przez pracodawców powinny obejmować profesjonalne diagnozowanie w organizacji problematyki zjawiska stresu, szkolenia i warsztaty zwiększające świadomość pracowników i kadry zarządzającej oraz programy pomocy i wsparcia dla pracowników. Do korzyści wynikających z przewyciężania skutków stresu w organizacji należy zaliczyć nie tylko dobrostan fizyczny i psychiczny pracownika, satysfakcję z wykonywanej pracy, ale przede wszystkim większą zdolność do rozwiązywania problemów, co wydaje się być kluczową kompetencją w środowisku pracy. W szerszej perspektywie trzeba uwzględnić fakt, że działanie stresorów podlegają nie tylko pracownicy, ale również sama organizacja¹³⁵.

Podsumowanie

Umiejętność radzenia sobie ze stresem to dyspozycja każdej jednostki, wpływająca na jej dobrostan rozumiany i odczuwany jako samopoczucie. W indywidualnej ocenie owego dobrostanu jednostka sięga do swojego potencjału poznawczego, posiadanych zasobów i wcześniejszych doświadczeń. Stres i jego skutki nie dotyczą tylko jednostki, oprócz wymiaru indywidualnego mają też wymiar społeczny. Stres zawodowy (organizacyjny) czy społeczny rodzi konsekwencje w postaci wypalenia zawodowego i rozwoju chorób cywilizacyjnych. Liczne badania i raporty dostarczają dowodów, że depresje, nerwice, zaburzenia adaptacyjne oraz choroby psychosomatyczne stanowią obecnie realne zagrożenie jednostki w środowisku pracy. Zatem wszelkie działania mające na celu wczesne reagowanie na pojawiające się trudności będące konsekwencją stresu u pracownika należy uznać za priorytet. Jednym z elementów kultury organizacyjnej jest udzielanie szeroko rozumianego wsparcia emocjonalnego nie tylko w sytuacjach kryzysowych, kiedy pracownik podlega wpływowi stresorów, lecz także wsparcia informacyjnego, które dostarcza wiedzy, kształtuje i rozwija świadomość oraz zasoby pracownika. Sama organizacja pracy może eliminować, jak i generować źródło zagrożeń, jakim jest stres organizacyjny. Syndrom wypalenia zawodowego jest efektem kulminacji długotrwałego

¹³⁴ S. Kozak, *Patologie...*, op. cit., s. 149.

¹³⁵ *Ibidem*, s. 151.

kontaktu z czynnikami stresogennymi. Towarzyszące mu przeciążenie i wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i zaniżona samoocena prowadzą do spadku poczucia kompetencji i negatywnej oceny własnych osiągnięć. Syndrom ujawnia się w płaszczyźnie życia osobistego, w relacjach interpersonalnych i życiu zawodowym.

Sprawdź się

- 1. Skutki stresu zawodowego.*
- 2. Istota i znaczenie stresu: pojęcie, źródła, fazy.*
- 3. Sposoby i strategie radzenia sobie ze skutkami stresu.*
- 4. Udzielanie wsparcia pracownikom.*

ECONOMIC LAW

Tomasz Odzimek

Introduction

Why have some countries experienced rapid growth in incomes over the past century while others stay mired in poverty? Why do some countries have high rates of inflation while others maintain stable prices? Why do all countries experience recessions and depressions – recurrent periods of falling incomes and rising unemployment – and how can government policy reduce the frequency and severity of these episodes? Macroeconomics, the study of the economy as a whole, attempts to answer these and many related questions¹³⁶.

Microeconomics concerns decision making by individuals and small groups, such as families, clubs, firms, and governmental agencies. As the famous quote from Lord Robbins says, microeconomics is the study of how scarce resources are allocated among competing ends¹³⁷. Microeconomics is a branch of economics that deals with the analysis of the behavior of basic economic entities and the study of regularities and categories that create the mechanism of their functioning. The main subject is human choices.

Running a business is based on decisions made based on knowledge from the above-described fields of macroeconomics and microeconomics. These decisions must be made based on legal provisions. Therefore, economic law is a broad knowledge of the legal provisions that regulate the functioning of business entities in the free market economy.

For this reason, the first part of the chapter is a description of the rules of civil law with an emphasis on the law of obligations, which play a very important role in business transactions. The second part of the chapter presents the rules for running a business in terms of company registration, legal forms, taxes, etc.

The chapter is addressed mainly to students who study management, finance, administration and entrepreneurship.

¹³⁶ N.G. Mankiw, *Macroeconomics*, Worth Publishers, New York 2009, p. 3,

¹³⁷ R. Cooter, T. Ulen, *Law and Economics*, Addison-Wesley, Boston 2016, p. 11.

Concluding a contract, obligation in civil law

Most business people enter into contracts more frequently than they may realize. Any time you or your company agree to take some action or make a payment in exchange for anything of value, a legal contract has been created – even if the agreement does not seem like a formal contract. For example, most bills of sale, purchase orders, employment agreements, and other common business transactions are legally enforceable contracts. The following is a discussion to help you understand the basics of contracts.

A contract is a legally enforceable agreement between two or more parties that creates an obligation to do or not do particular things. The term “party” can mean an individual person, company, or other legal entity. No matter who the parties are, contracts almost always contain the following essential elements (findlaw):

- Parties who are **competent** to enter into a contract. For example, a mentally disabled person could not enter into a contract. Minors can enter into contracts but can void them in most cases before they reach majority age.
- **Mutual agreement** by all the parties. In other words, all parties have a meeting of the minds on a specific subject. Each party either promises to perform an act that the party is not legally required to perform, or promises to abstain from performing an act that it is legally entitled to perform. In other words, to be able for concluding a contract every party should have at least a limited capacity for legal acts, what was explained above.

The rules on contract formation are regulated in the general part of the Polish Civil Code¹³⁸. The meaning of a contract is not defined in the provisions of the Civil Code. However, it is pointed out that a contract should be understood as a multilateral legal act consisting of concurring declarations of will made by all of the parties concerned. It is commonly accepted that a contract is concluded if the parties have reached a consensus¹³⁹.

The parties attain a consensus if their declarations of intent have the same sense according to the rules on interpretation of declarations of intent stated in the Civil Code. The basic provision in this respect is Article 65 § 1 of the Civil Code according to which a declaration of intent should be interpreted in view of the circumstances in which it is made as required by the principles of community life and established custom¹⁴⁰.

There are three ways of concluding a contract regulated in the Civil Code: (1) offer and acceptance; (2) auction or tender and (3) negotiations.

¹³⁸ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1610, 1615, 1890, 1933).

¹³⁹ Z. Radwański (ed.), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2008, p. 318.

¹⁴⁰ K. Kryła-Cudna, *The Formation of a Contract under Polish Law*, „Prawo w Działaniu. Sprawy Cywilne” 2016, 27, pp. 139-148.

- 1) Offer and acceptance. An offer is a firm manifestation of intention (whether orally, in writing, or by conduct by the offeror of a willingness to be bound by the terms proposed to the offeree (the addressee), as soon as the offeree signifies acceptance of the terms. However, a declaration of the intent to conclude a contract made to another party is deemed an offer only if it determines the essential provisions of the contract. By concluding a contract, it is to remember that an offer accepted with a stipulation of changes or supplements to its content is deemed a new offer.
- 2) Auction and tender. Apart from the offer and acceptance and negotiations processes, a contract may be concluded through an auction or tender. A conclusion of a contract through both an auction and a tender embraces three stages: (i) the announcement of an auction or tender; (ii) taking offers; (iii) choosing the most profitable offer. A contract is concluded at the end of the third stage or, if there are further requirements – especially concerning the form of a contract – after the fulfilment of the requirements¹⁴¹.
- 3) Negotiations. Another method of the formation of a contract regulated in the Civil Code is negotiation. Negotiation is understood as a dialog between the parties intended to reach a consensus. Conversely to the offer and acceptance mode, a negotiation does not consist in a firm manifestation of intention of a willingness to enter into a contract and it does not need to fulfil such strict requirements as to its content. If the parties hold negotiations in order to conclude a specified contract, the contract is concluded when the parties reach the agreement on all provisions that were the subject of negotiations (Polish Civil Code, article 72).

Obligation

An obligation exists where a creditor may demand performance from a debtor and the debtor should make the performance. Performance may consist in acting or refraining from acting.

According to article 553 Civil Code, the entity authorized in the obligation is a “creditor”, an obligated entity – a “debtor”. A debtor should perform his obligation in accordance with its substance and in a manner complying with its social and economic purpose and the principles of community life.

Obligation usually based on contract. Within obligation we can have to do with joint and several debtors (solidarity of debtors). Several debtors may be obliged in such a manner that the creditor may demand the whole or part of a performance from all the debtors jointly, from several of them, or from each of them individually, and satisfaction of the creditor by any of the debtors releases the other debtors (joint and several liability of debtors).

Damage and remedy (compensation). The most common and basic reason for the necessity to draw consequences from obligations is the occurrence of damage. Therefore, it is very important to know what the damage is and what the methods of estimating the damage are. Remedy of damage covers the losses which the aggrieved party has suffered, and the benefits which it could have obtained if had it not suffered the damage.

¹⁴¹ A. Olejniczak, *Commentary on the Art. 701*, [in:] *Kodeks cywilny*, C.H. Beck, Warszawa 2016.

Losses – consists in reducing the property of the victim as a result of an event with which someone is responsible

Lost benefits – the property of the aggrieved party did not increase as if it happened, if there was an event with which someone's responsibility was connected.

Within the obligation sometimes occurs the Contribution. It happens if an aggrieved party has contributed to damage arising or increasing, the obligation to remedy the damage is appropriately reduced according to the circumstances, and especially to the degree of both parties' fault.

Damage should be remedied, at the aggrieved party's choice, either by the previous condition being restored or a relevant sum of money being paid.

Within obligation there are various situations regarding the relationship between debtor and creditor. Three of them are the most important and most frequently used because they most often concern real disputes between the debtor and the creditor. These are **tort** (unallowed act), **unjust enrichment** and **effects of non-performance of obligations**.

A **tort** is an act or omission that causes legally cognizable harm to persons or property. Tort law, in turn, is the body of rules concerned with remedying harms caused by a person's wrongful or injurious actions. For instance, if a surgeon tasked with amputating a patient's left leg instead amputates the right leg, that patient may be able to pursue a tort lawsuit alleging medical malpractice and seeking monetary damages against the surgeon. Tort law serves at least three purposes. First, it facilitates compensation for injuries resulting from wrongful conduct. Second, it can deter persons from acting in ways that may produce harm. Third, it can provide a way of punishing people who wrongfully injure others¹⁴².

According to art. 415 Civil Code anyone who by a fault on his part causes damage to another person is obliged to remedy it. The general clause of article 415 establishes tortious liability based upon proven fault. Fault was at first the dominant basis of liability but this has evolved in the direction of the other civil law systems – towards the approval of the principle of risk as an equally important and autonomous ground for liability¹⁴³.

The principle of the fault – whoever caused damage to someone by fault, he should bear further consequences of his behavior and compensate the aggrieved party for the damage

Principle of risk – whoever uses certain dangerous devices or uses his subordinates to accomplish of his purposes should be responsible for damages even if he does not bear the own fault.

Unjust enrichment arises when a civil law person receives a benefit, i.e., is enriched, without an adequate legal basis at the expense of another person. The law imposes an obligation on the beneficiary, i.e., the recipient of the unjust benefit, to

¹⁴² Congressional Research Service, *Introduction to Tort Law*, 2023, p. 1, www.sgp.fas.org (read: 18.02.2024).

¹⁴³ E. Bagińska, *Poland: Developments in Personal Injury Law in Poland: Shaping the Compensatory Function of Tort Law* *the Compensatory Function of Tort Law*, "Journal of Civil Law Studies" 2015, 8, p. 313.

make restitution in kind or to pay a sum equal to the amount of the benefit received. So unjust enrichment is a source of civil liability separate from contract.

Legal doctrine states that, whatever the means by which the benefit is unjustly conferred on the beneficiary, the liability is between the beneficiary and the impoverished party. It distinguishes as many as six different types of unjust enrichment, depending on the entities involved. The following two types best fit our case: using the services of the impoverished party (the subcontractor), and unjust acquisition of assets by the beneficiary (the project owner).

According to art. 405 Civil Code Anyone who without legal grounds has gained a financial benefit at the expense of another person is obliged to hand over the benefit in kind, and if this is not possible, to return its value. There are four requirements:

- A. the enrichment of one party,
- B. impoverishment of the other party,
- C. the relationship between enrichment and impoverishment,
- D. unlawfulness of enrichment.

Effects of Non-Performance of Obligations. According to the Polish doctrine and case law the lack of the required safety or quality in a product was generally understood to be an example of non-performance or an incorrect performance of a contract. According to art. 471 Civil Code a debtor is obliged to remedy any damage arising from non-performance or improper performance of an obligation unless the non-performance or improper performance is due to circumstances for which the debtor is not liable. Subsequent articles describe situations in which we are dealing with failure to fulfill an obligation in whole, in part or incorrectly.

Economic activity

An **economic activity** takes place when resources such as capital goods, labour, manufacturing techniques or intermediary products are combined to produce specific goods or services. Thus, an economic activity is characterised by an input of resources, a production process and an output of products (goods or services).

An activity as defined here may consist of one simple process (for example weaving), but may also cover a whole range of sub-processes, each mentioned in different categories of the classification (for example, the manufacturing of a car consists of specific activities such as casting, forging, welding, assembling or painting). If the production process is organised as an integrated series of elementary activities within the same statistical unit, the whole combination is regarded as one activity¹⁴⁴.

To conduct one-person business activity, **you need to be of legal age** – only then you can be fully responsible for your actions, and you have full capacity to make decisions. In order to register a one-person business activity, **you do not need to be a Polish citizen**.

¹⁴⁴ Eurostat, *Economic Activity*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Economic_activity (read: 20.02.2024).

Polish law stipulates the principle of freedom of business activity. It is in the Polish Constitution included. This means that anyone has equal rights in undertaking business activity of their choosing. However, this principle does not offer absolute freedom of business activity. Crucial in this respect are restrictions as to the subject (i.e., who can undertake business activity) and the object (i.e. the requirements that must be met in order to conduct a given type of activity).

General Taxation

There are in Poland nine direct taxes:

- corporate income tax (CIT),
- personal income tax (PIT),
- tax on civil law transactions,
- real estate tax,
- tax on means of transport,
- inheritance and donations tax,
- agricultural tax,
- forestry tax,
- tax on dogs

Three indirect taxes:

- tax on goods and services (VAT),
- excise duty,
- game tax.

The **three most important types of taxation in Poland are CIT, PIT, and VAT**. In this article you can find out the most important facts about each of them.

PIT: Personal Income Tax

Polish tax residents are subject to personal income tax (known as PIT) on their worldwide income. A person is treated as a Polish resident (for tax purposes) if they have centre of their personal or economic interests in Poland or if they spend more than 183 days in a fiscal year in Poland. Non-residents are subject to PIT only on their income received from the Polish sources.

Double taxation issues are resolved based on the relevant Double Tax Treaties or, Polish PIT provisions. In many cases, income tax paid abroad can be proportionally credited against one's liabilities to Polish authorities.

Private taxpayers are entitled to reliefs and deductions (e.g., child benefits, charitable contributions, and joint settlements for married couples).

In the case of a **regular employment contract**, the taxpayer pays tax on the actual income earned according to the progressive tax scale, which includes the following income thresholds:

- amount reducing the tax is PLN 3600;
- up to PLN 30,000 per year – no tax is payable;
- up to PLN 120,000 per year – 12% tax;
- over PLN 120,000 per year – 12% tax from the amount up to 120,000 and 32% tax from the surplus over the amount of 120,000;
- income earned by persons **up to the age of 26** is not taxed.

Personal Income Tax PIT	
Up to 120,000 PLN	12%
Above 120,000 PLN	12% plus 32% surplus from over 120,000 PLN

CIT: Corporate Income Tax

The corporate income tax (CIT) is collected from legal entities based on their income. There are two flat rates. The general one is **19%** for most types of activities. A lower rate of 15% is addressed to those starting a business and to taxpayers with the revenue (including the amount of VAT due) not exceeding EUR 1.2 million (expressed in PLN).

Any legal entity that is resident in Poland for tax purposes is subject to corporate income tax (CIT) on its income achieved worldwide. A company is considered a Polish resident for tax purposes if its registered office or management is located in Poland. For example, Polish subsidiaries of foreign companies are treated as Polish residents for CIT purposes.

Non-resident companies are subject to CIT on their income generated in Poland. Of course, taxation of non-residents will be different, provided that their home country has a Double Tax Treaty agreement with Poland.

The CIT-payers can be eligible for tax incentives in the form of the R&D relief or the Special Economic Zone tax relief.

VAT: Value Added Tax

The Value Added Tax (VAT) system in Poland is analogical to the one used by other EU countries.

There are five VAT rates: **23%** (the standard rate), 8%, 5%, 0%, and exemption. This tax is levied on supplies of most goods and services.

Forms of economic activities in Poland. General Taxation

In Poland an **entrepreneur** is a natural person, legal person and – if it is endowed with legal personality by force of a separate act – an organizational entity which is not a legal person, but conducts an economic activity in their own name.

According to the law business activity in Poland may be conducted in forms similar to those found in other European countries. Available types of business activity include:

- one-person business activity (in Polish: jednoosobowa działalność gospodarcza);
- civil law partnership (in Polish: spółka cywilna);
- companies: a limited liability company (in Polish: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) and a joint-stock company (spółka akcyjna);
- partnerships: registered (also general) partnership (spółka jawna), professional partnership (spółka partnerska), limited partnership (spółka komandytowa), partnership limited by shares (spółka komandytowo-akcyjna).

According to art. 3 Polish Entrepreneurs Law Act¹⁴⁵ business activity is an **organised gainful activity conducted on your own account and in a continuous manner**.

Individual business activity (one-person business activity)

If you wish to conduct such activity, you need to apply for an entry in the **Central Register and Information on Economic Activity (CEIDG)** – a register of entrepreneurs conducting one-person business activity (sole traders) in Poland. Entry in this register is also required for entrepreneurs who wish to become partners in a civil law partnership.

When conducting one-person business activity (as a sole trader), you are a payer of **personal income tax (PIT)**.

There are **three forms of income taxation** for business activity:

- under general rules, according to a tax scale (12% and 32% tax rates);
- flat rate tax (rate of 19%);
- lump sum tax on registered revenues.

VAT is a tax collected at each stage of trade in goods or services. Its value is added to each transaction. VAT is paid regardless of personal income tax (PIT) and regardless of how you settle your tax – under general rules, based on the tax scale, at a flat-rate, as a lump sum tax on registered revenues, or based on a tax card. As a general rule, all entrepreneurs must register for VAT. However, you do not need to register for VAT if:

- your annual sales do not exceed PLN 200,000;
- you sell only VAT exempt goods and services.

In order to register for VAT, submit a VAT-R form. The form must be submitted no later than on the day preceding the day when you start selling goods or services subject to VAT. If you already have a NIP (Tax Identification Number), you can submit the form when applying for an entry in CEIDG.

Choose one of these two options:

- registration as an active taxpayer;
- registration as an exempted taxpayer – then you may submit the VAT-R form but it is not obligatory.

Non-registered business activity is a small gainful activity conducted by natural persons and it does not have to be entered in the register. You may conduct non-registered activity if:

- revenues from your activity in any month do not exceed 50% of the minimum wage (in 2023 the minimum wage is PLN 4,300.00, which means that your monthly revenues in 2023 may not be higher than **PLN 2,150.00**);
- you are a natural person;
- you do not conduct activity as part of a civil law partnership;
- you do not engage in regulated activity, that is an activity which requires specific permits or licences;
- you have not conducted business activity within the last 60 months.

¹⁴⁵ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (Dz.U. 2018 poz. 646).

Civil partnership

Must be established by at least two natural or legal persons or organisational unit without legal personality which was granted a legal capacity on the basis of a specified act.

- It is the partners, not the partnership itself, who are the operator. A civil partnership is set up according to the general principles of the Civil Law.
- Each partner is jointly liable for the debts and obligations of the partnership without limit to the extent of his or her entire property.
- The entrepreneurs should previously register in the **Central Register and Information on Economic Activity (CEIDG)** (each of them individually) and subsequently conclude a civil partnership agreement in writing.
- Each partner has right to manage and represent a company.
- Taxation: The partnership is not a payer of income tax; the tax is paid by the partners. The income of each partner is subject to the personal income tax (PIT) in proportion to their share in the partnership.

Registered (General) partnership

Registered partnership possess a legal capacity and may in its own name acquire rights, including ownership of immovable property and other rights in rem, incur obligations, sue and be sued.

- Each partner is liable without limitation, for the debts and obligations of the partnership, jointly with other partners and the partnership, to the extent of his or her entire property (subsidiary liability of the partner);
- In order to be effective, a deed of partnership must be executed in writing, whereupon the partnership should be entered into the National Court Register;
- Each partner has right to represent a company. Registered partnership may also be represented by a proxy.
- Taxation: General Partnership is a tax transparent entity. GP is not subject to Corporate Income Tax (CIT). The partnership income is taxed only on the level of partners. The partners are tax payers. There is no double taxation of company income. GP is required to keep tax books. Partners of the GP are subject to income tax – CIT (companies) or PIT (natural person). As far as foreign partners are concerned, income from partnership is taxed in Poland as permanent establishment of foreign entrepreneur – 15% or 19% for partners being CIT payers in their country, or 19% for partners being PIT payers.
- General Partnership may be a VAT payer.

Professional partnership

Established for the purpose of pursuing a profession in the form of a partnership, which conducts business under its own business name. Persons qualified to pursue the following professions may become partners in the partnership: advocate, pharmacist, architect, civil engineer, auditor, insurance broker, tax adviser, stock broker,

investment adviser, accountant, physician, dentist, veterinary doctor, notary, nurse, midwife, attorney at law, patent attorney, property appraiser and sworn translator.

- Registered partnership possess a legal capacity and may in its own name acquire rights, including ownership of immovable property and other rights in rem, incur obligations, sue and be sued.
- A partner is not liable for the debts and obligations of the partnership incurred by the pursuit of a profession by other partners, or resulting from the actions or omissions of the partnership's employees who at the time of providing a service related to the company's business were commissioned by and answerable to another partner.
- The deed of partnership must be executed in writing, whereupon the partnership should be entered into the National Court Register.
- Each partner has right to represent a company, unless deed of partnership states otherwise. In a professional partnership Management Board may be optionally appointed. Professional partnership may be represented by a proxy.
- Taxation: The partnership is not an income tax payer; the partners pay the tax. The partners have two forms of taxation to choose from: taxation under general rules (the general scheme) according to a tax scale with 12% or 32% tax rates or a flat-rate taxation scheme with a flat rate tax of 19%.

Limited partnership

Personal partnership. Limited partnership possess a legal capacity and may in its own name acquire rights, including ownership of immovable property and other rights in rem, incur obligations, sue and be sued.

- At least one partner is liable to the creditors for the debts and obligations of the partnership without limitation (the general partner) and at least one partner has a limited liability.
- The statutes of the partnership should be executed in a notarised form and signed by all general partners, whereupon the partnership should be entered into the National Court Register.
- A partnership shall be represented by the general partners who were not deprived of the right to represent the partnership under the partnership deed or by valid court decision. A limited partner may represent the partnership only in the capacity of attorney. Partnership may be also represented by a proxy.
- Taxation: Limited Partnership tax status is mixed. The partnership itself is subject to a Corporate Income. The Corporate Income Tax rate is 19%. Reduced 9% tax rate applies to companies, which revenue from sales for last tax year does not exceed 2,000,000 EUR. Limited partners of the partnership are subject to the tax on dividends at a rate of 19%. General Partners of the partnership, under some requirements, are allowed to deduct the amount of CIT paid by the partnership from its own income. Consequently, there is no economic double taxation of general partner income. Effective tax rate amounts to about 19%.
- Limited Partnership may be a VAT payer.

Limited joint-stock partnership

Personal partnership – may in its own name acquire rights, including ownership of immovable property and other rights in rem, incur obligations, sue and be sued.

- At least one partner is liable to the creditors for the debts and obligations of the partnership without limitation (the general partner) and at least one shareholder is not liable for debts and obligations of a partnership.
- The deeds of the partnership should be executed in a notarised form and signed by all general partners, whereupon the partnership should be entered into the National Court Register.
- Limited joint-stock partnership shall be represented by the general partners who were not deprived of the right to represent the partnership under the partnership deed or by valid court decision. A shareholder may represent the partnership only in the capacity of attorney. Limited joint-stock partnership may be also represented by a proxy.
- Taxation: Limited Joint-Stock Partnership is a tax payer of Corporate Income Tax (CIT). The Corporate Income Tax rate is 19%. Reduced 9% tax rate applies to companies, which revenue from sales for last tax year does not exceed 2,000,000 EUR. Shareholders of the partnership are subject to the tax on dividends at a rate of 19%. General Partners of the partnership, under some requirements, are allowed to deduct the amount of CIT paid by the partnership from its own income. Consequently, there is no economic double taxation of general partner income. Effective tax rate amounts to about 19%.
- Limited Joint-Stock Partnership may be a VAT payer.

Limited liability company

May be established by one or more individuals or legal persons or legal persons or organisational unit without legal personality which was granted a legal capacity on the basis of a specified act (for example partnerships). However, it may not be established solely by another single-member limited liability company:

- Minimum capital – 5,000 PLN.
- A limited liability company is a legal entity.
- The Company is liable for its debts and obligations with its whole property without any limitations.
- The shareholders are not liable for the company's obligations.
- Superior authority of a company is Shareholders Meeting. Company is represented by a Management Board (consisting at least of one person).
- Taxation: Limited liability company is a tax payer of Corporate Income Tax (CIT). The Corporate Income Tax rate is 19% Reduced 9% CIT rate applies to companies, which revenue from sales for last tax year does not exceed 2,000,000 EUR. Shareholders of the LLC company are subject to the tax on dividends at a rate of 19%. In case of foreign shareholders, dividend tax should be applied subject to EU regulations and double taxation treaties.
- Limited liability company may be a VAT payer.

Joint stock company

May be established by one or more individuals or legal persons or legal persons or organisational unit without legal personality which was granted a legal capacity on the basis of a specified act.

- Minimum capital – 100,000 PLN.
- A joint-stock company is a legal entity.
- The Company is liable for its debts and obligations with its whole property without any limitations. The shareholders are not liable for the company's obligations, they bear a risk up to the value of shares taken up.
- Superior authority of a company is General Assembly. Joint-stock company is represented by a Management Board (consisting of at least one person) according to principles laid down in company's statute. In a joint-stock company, Supervisory Board must be obligatorily appointed. Joint-stock company may also be represented by a proxy.
- Taxation: Joint stock company is a tax payer of Corporate Income Tax (CIT). The Corporate Income Tax rate is 19%. Reduced 9% tax rate applies to companies, which revenue from sales for last tax year does not exceed 2,000,000 EUR. Shareholders of the company are subject to the tax on dividends at a rate of 19%. In case of foreign shareholders, dividend tax should be applied subject to EU regulations and double taxation treaties.
- Joint stock company may be a VAT payer.

Conclusion

Running a business is an activity that requires comprehensive knowledge. First of all, knowledge of economics and taxes seems to be the most important. However, this area of knowledge is based on law, so business law is equally important. That is why it is so important to have knowledge and skills in the field of economic law. First of all, it is about the appropriate choice of the legal form of the business, because this determines the extent to which we can manage our company, what contributions should be made, who can represent the company externally, what is the liability for obligations and, equally important, how much taxes there is to be paid. All this is regulated by the provisions on the law of obligations under civil law and the law of commercial companies. The appropriate choice of the form of business activity eliminates subsequent legal and economic problems.

Test yourself

1. *Could you explain how the ways of concluding contract function?*
2. *What do you know about obligation based on civil law?*
3. *Please describe the general taxation regarding economic activity.*
4. *Could you describe the main characteristic features of partnership?*
5. *Could you describe the main characteristic features of companies?*

PRZEDSTAWICIELSTWO

Anna Bazan-Bulanda

Wprowadzenie

Czynności prawne są w obrocie dokonywane przez wszystkie podmioty prawa, zarówno te, które nie są przedsiębiorcami, jak i przez przedsiębiorców. Dla umożliwienia im działalności w przypadkach niemożności samodzielnego dokonania czynności prawnej przepisy zawarły regulacje dotyczące przedstawicielstwa. Zawierają one rozstrzygnięcia odnoszące się do osób, które z uwagi na wiek czy stan psychiczny nie mogą samodzielnie działać na gruncie prawa, oraz w stosunku do podmiotów, które z innych powodów nie mogą bądź nie chcą działać bezpośrednio. Wady pełnomocnictwa wpływają na ważność czynności prawnej. Dlatego wiedza na ten temat jest niezbędna w przyszłej pracy zawodowej czy prowadzonej działalności gospodarczej dla studentów wszystkich kierunków związanych z zarządzaniem organizacjami, a dla studentów innych kierunków – w życiu codziennym.

Pojęcie przedstawicielstwa

W obrocie czynności prawne są dokonywane głównie bezpośrednio przez podmioty, które ich dokonują. Występują jednak sytuacje, gdy jest to niemożliwe, np. choroba unieruchamiająca osobę fizyczną w szpitalu lub jej pobyt za granicą. W przypadku osób prawnych chodzi o ułatwienie funkcjonowania jej organom. Istotą przedstawicielstwa jest składanie oświadczenia woli przez inny podmiot niż ten, do którego skutek prawny się odnosi.

W doktrynie można wyróżnić kilka koncepcji dotyczących istoty przedstawicielstwa. Należą do nich:

- teoria reprezentowanego,
- teoria reprezentacji,
- teoria pośrednia.

Według teorii reprezentowanego za dokonującego czynności prawnej uznawano reprezentowanego, a przedstawiciel był traktowany jako przenoszący i wyrażający jego wolę. Teoria reprezentacji zakładała, że przedstawiciel składa własne oświadczenie

woli, a więc sam dokonuje czynności prawnej, ale w imieniu i ze skutkiem dla reprezentowanego. Teoria pośrednia zakładała swoisty kompromis między teorią reprezentowanego i teorią reprezentacji. Zakładała ona, że działają zarówno reprezentowany, jak i przedstawiciel, a skutki prawne są efektem działania reprezentowanego udzielającego pełnomocnictwa i przedstawiciela dokonującego czynności prawnej.

Prawo polskie, podobnie jak wiele systemów w państwach europejskich, opiera się na teorii reprezentacji¹⁴⁶. Zgodnie z regułą generalną czynności prawne można dokonać przez przedstawiciela.

Wyjątek dotyczy czynności, co do których ustawa wyłącza możliwość dokonania ich nie osobiście oraz jeżeli konieczność taka wynika z właściwości czynności prawnej (art. 95 k.c.¹⁴⁷). Najbardziej oczywistym przykładem czynności prawnej, co do której ustawa wyłącza możliwość dokonania przez przedstawiciela, jest sporządzenie lub odwołanie testamentu (art. 944 § 2 k.c.). Jak wyżej wskazano, czynności prawne dokonane przez przedstawiciela działającego w granicach umocowania wywołują skutki prawne dla reprezentowanego.

Dla skutecznego działania przedstawiciela niezbędne jest posiadanie przez niego umocowania. Źródłem umocowania może być ustawa lub oświadczenie woli. Uwzględniając je wyróżniamy:

- przedstawicielstwo ustawowe
- pełnomocnictwo.

W przypadku przedstawicielstwa ustawowego umocowanie wynika wprost z przepisów i nie istnieje tutaj konieczność jakiegokolwiek działania reprezentowanego. Natomiast źródłem umocowania w pełnomocnictwie jest oświadczenie reprezentowanego.

Przedstawicielstwo ustawowe

Przedstawicielstwo ustawowe, jak wskazuje nazwa, wynika z przepisów ustawy. Akt prawny będący źródłem jego umocowania reguluje również istotne kwestie dotyczące: chwili powstania przedstawicielstwa, jego ustania czy granic dopuszczalnej działalności przedstawiciela ustawowego. Rodzice na mocy art. 98 § 1 k.r.o.¹⁴⁸ są przedstawicielami ustawowymi dziecka pozostającego pod ich władzą rodzicielską. Przepisy wskazują czynności prawne, przy których rodzice nie mogą reprezentować dziecka. Stanowią je:

- czynności prawne między dziećmi pozostającymi pod ich władzą rodzicielską;
- czynności prawne między dzieckiem a jednym z rodziców lub jego małżonkiem, chyba że czynność prawna polega na bezpłatnym przysporzeniu na rzecz dziecka albo że dotyczy należnych dziecku od drugiego z rodziców środków utrzymania i wychowania.

¹⁴⁶ Z. Radwański, A. Olejniczak (red.), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 594.

¹⁴⁷ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1610, 1615, 1890, 1933).

¹⁴⁸ Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. *Kodeks rodzinny i opiekuńczy* (t.j. Dz.U. 2023 poz. 2809).

Przedstawicielstwo ustawowe wynika z przepisów ustawy.

Przedstawicielami ustawowymi są również na przykład:

- opiekun małoletniego, gdy nie jest nim rodzic (art. 155 k.r.o.);
- opiekun osoby całkowicie ubezwłasnowolnionej (art. 13 § 2 k.c.);
- kurator osoby częściowo ubezwłasnowolnionej (art. 16 § 2 k.c.);
- kurator dziecka poczętego, lecz jeszcze nieurodzonego, jeżeli jego ustanowienie jest potrzebne do ochrony przyszłych praw dziecka (art. 182 k.r.o.);
- kurator osoby niepełnosprawnej, która potrzebuje wsparcia w prowadzeniu spraw (art. 183 k.r.o.);
- kurator osoby nieobecnej, która z powodu nieobecności nie może prowadzić swoich spraw, a nie ma pełnomocnika (art. 184 k.r.o.);
- kurator osoby prawnej, która nie może być reprezentowana i prowadzić swoich spraw z powodu braku organu albo braku w składzie organu do jej reprezentowania (art. 42 k.c.);
- kurator osoby, której miejsce pobytu nie jest znane (art. 143 k.p.c.¹⁴⁹);
- kurator spadku (art. 666 k.p.c.).

Pełnomocnictwo

Pełnomocnictwo ma swe źródło w oświadczeniu reprezentowanego. Forma pełnomocnictwa jest dowolna. Dopuszczalne jest także dorozumiane udzielenie pełnomocnictwa. Jako przykład można wskazać pracowników działu księgowego. Jeżeli mieli pełnomocnictwo do wystawiania faktur z wezwaniem do zapłaty w określonym terminie, byli umocowani do dokonywania tych czynności¹⁵⁰.

Pełnomocnictwo ma swe źródło w oświadczeniu reprezentowanego.

Wyjątek od reguły dowolnej formy pełnomocnictwa dotyczy pełnomocnictwa ogólnego i pełnomocnictwa do dokonania czynności prawnej wymagającej formy szczególnej.

Pełnomocnictwo ogólne wymaga dochowania formy pisemnej zastrzeżonej pod rygorem nieważności. Natomiast o formie pełnomocnictwa do dokonania czynności prawnej wymagającej formy szczególnej decyduje ta forma. Przykładowo można wskazać pełnomocnictwo udzielone do zawarcia umowy przenoszącej własność nieruchomości. Pełnomocnictwo takie musi być udzielone w formie aktu notarialnego.

Wyróżniamy następujące rodzaje pełnomocnictw:

- ogólne,
- rodzajowe,
- szczególne.

¹⁴⁹ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. *Kodeks postępowania cywilnego* (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1550, 1429, 1606, 1615, 1667, 1860, 2760).

¹⁵⁰ Por. wyrok SN z dnia 23 października 2001 r., I CKN 323/99, OSNC 2002, nr 7-8, poz. 94.

Pełnomocnik powinien posiadać co najmniej ograniczoną zdolność do czynności prawnych (art. 100 k.c.) i działać w granicach umocowania. Jeżeli przekroczy te granice, zawierając umowę, jej ważność będzie zależała od potwierdzenia przez mocodawcę. Druga strona może wyznaczyć termin do potwierdzenia umowy, po którego bezskutecznym upływie jest ona wolna. Brak potwierdzenia umowy powoduje jej nieważność¹⁵¹, natomiast działający bez umocowania zobowiązany jest zwrócić drugiej stronie wszystko, co otrzymał w wykonaniu umowy oraz do naprawienia szkody poniesionej w związku z zawarciem umowy z osobą nieuprawnioną (art. 103 k.c.).

Jeżeli po wygaśnięciu pełnomocnictwa pełnomocnik dokona czynności prawnej w granicach pierwotnego umocowania to czynność taka będzie ważna, chyba że druga strona o wygaśnięciu pełnomocnictwa wiedziała lub z łatwością mogła się dowiedzieć (art. 105 k.c.).

Pełnomocnik może ustanawiać dla mocodawcy dalszych pełnomocników tylko wtedy, gdy umocowanie takie wynika:

- z treści pełnomocnictwa,
- z ustawy,
- ze stosunku prawnego będącego podstawą pełnomocnictwa.

Przepisy nie określają, ilu maksymalnie pełnomocników można ustanowić. Jeżeli mocodawca ustanowił kilku pełnomocników z tym samym zakresem umocowania, każdy z nich może działać samodzielnie. Oczywiście z treści pełnomocnictwa mogą wynikać ograniczenia.

Wygaśnięcie pełnomocnictwa następuje:

- z odwołaniem go – mocodawca w każdej chwili może odwołać pełnomocnictwo, jeżeli nie zrzekł się tego uprawnienia z uwagi na treść stosunku prawnego będącego przedmiotem pełnomocnictwa;
- z chwilą śmierci mocodawcy lub pełnomocnika – w pełnomocnictwie może być odmienne zastrzeżenie wynikające z przyczyn uzasadnionych treścią stosunku prawnego będącego podstawą pełnomocnictwa;
- z chwilą zrzeczenia się przez pełnomocnika – zrzeczenie to jest niedopuszczalne, gdy obowiązek działania pełnomocnika wynika ze stosunku prawnego będącego podstawą pełnomocnictwa, np. z umowy zlecenia (art. 734 k.c.).

Odwołanie pełnomocnictwa jest jednostronną czynnością prawną. Treść oświadczenia o odwołaniu pełnomocnictwa powinna być skierowana do pełnomocnika. Z chwilą, gdy oświadczenie mocodawcy dojdzie do pełnomocnika, ustaje umocowanie. W przypadku wygaśnięcia pełnomocnictwa pełnomocnik zobowiązany jest zwrócić mocodawcy dokument pełnomocnictwa. Może zażądać poświadczonego podpisu tego dokumentu, na którym zaznacza się wygaśnięcie umocowania.

¹⁵¹ Por. uchwała SN z dnia 14 marca 2006 r., III CZP 7/06, OSNC 2007, nr 1, poz. 7.

Pełnomocnictwo ogólne

Pełnomocnictwo ogólne obejmuje umocowanie do czynności zwykłego zarządu. Musi ono być udzielone w formie pisemnej pod rygorem nieważności. Przepisy nie podają definicji czynności zwykłego zarządu. Do czynności zwykłego zarządu rzeczą wspólną zalicza się zazwyczaj działania związane z normalną eksploatacją i zarządzaniem (administrowaniem) rzeczą wspólną, a więc przykładowo pobieranie pożytków i dochodów, konserwację, administrację i szeroko rozumianą ochronę rzeczy przed jej utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem. Zakres zwykłego zarządu przekraczają takie czynności prawne, jak rozporządzenie rzeczą lub jej obciążenie zastawem, hipoteką lub innymi ograniczonymi prawami rzeczowymi¹⁵².

O tym, czy dana czynność jest jeszcze czynnością zwykłego zarządu czy już przekracza te granice, trzeba rozstrzygać odrębnie w każdym przypadku. Podkreślić należy, że czynność, która nie narusza i nie zagraża interesom współwłaścicieli niedziałających, może być uznana za czynność zwykłego zarządu, niewymagającą uzyskania zgody wszystkich współwłaścicieli na jej realizację¹⁵³. Sąd Najwyższy wyjaśnił, że skoro zarządzanie i administrowanie rzeczą wspólną zalicza się do czynności zwykłego zarządu, a zarządca, w tym także zarząd wspólnoty mieszkaniowej, może samodzielnie podejmować wyłącznie czynności zwykłego zarządu, to wybór przez współwłaścicieli członków zarządu wspólnoty mieszkaniowej należy zaliczyć także do czynności zwykłego zarządu rzeczą wspólną¹⁵⁴.

Pełnomocnictwo rodzajowe

Pełnomocnictwo rodzajowe jest udzielane do dokonywania czynności przekraczających zwykły zarząd, określając rodzaj tych czynności (art. 98 k.c.). Jako przykład czynności, które obejmują pełnomocnictwo rodzajowe można podać: „(...) zarządzania i rozporządzania wszelkim mieniem ruchomym i nieruchomym, w tym do zbywania i nabywania tytułem darmowym lub odpłatnym majątku ruchomego i nieruchomego (...), przenoszenia własności i wszelkich praw na nabywców, (...), reprezentowania mocodawcy we wszelkich sprawach wobec wszelkich władz, urzędów, sądów (...) do składania w jej imieniu oświadczeń (...)”¹⁵⁵.

Pełnomocnictwo szczególne

Wymóg udzielenia pełnomocnictwa szczególnego wynika z ustawy. Przykładem jest regulacja, zgodnie z którą do zbycia przedsiębiorstwa, do dokonania czynności prawnej na podstawie której następuje oddanie go do czasowego korzystania, oraz do zbycia i obciążenia nieruchomości wymagane jest pełnomocnictwo do poszczególnej czynności (art 109³ k.c.).

¹⁵² Postanowienie SN z dnia 17 marca 2017 r., III CSK 64/16.

¹⁵³ Por. wyrok NSA z dnia 16 lipca 2010 r., II OSK 906/09, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/26872ED2D3> (dostęp: 03.06.2024).

¹⁵⁴ Por wyrok SN z 17 czerwca 2015 r., I CSK 355/14, OSNC 2016, nr 5, poz. 66.

¹⁵⁵ Postanowienie SN z dnia 10 maja 2017 r., I CSK 586/16, <http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/i%20csk%20586-16-1.pdf> (dostęp: 03.05.2024).

Prokura

Pojęcie prokury

Szczególnym rodzajem pełnomocnictwa jest prokura. Może jej udzielić wyłącznie przedsiębiorca i obejmuje ona umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa (art. 109¹ k.c.). Prokura podlega wpisowi do stosownego rejestru w zależności od tego, w jakim jest wpisany przedsiębiorca jej udzielający. Prokurenci przedsiębiorców osób fizycznych są wpisywani do CEIDG, natomiast pozostałych przedsiębiorców do KRS.

Prokura – pełnomocnictwo udzielane przez przedsiębiorcę.

Udzielenie prokury wymaga oświadczenia w formie pisemnej, zastrzeżonej pod rygorem nieważności. W spółkach, których umowa została zawarta przy wykorzystaniu wzorca umowy, prokura może być ustanowiona przy wykorzystaniu wzorca uchwały udostępnionego w systemie teleinformatycznym. W takim przypadku wnioski o wpis do rejestru składany jest za pośrednictwem systemu teleinformatycznego (art. 41 § 3 k.s.h.).

Udzielenie prokury jest czynnością z zakresu reprezentacji przedsiębiorcy, dlatego w przypadku pozostałych przedsiębiorców o uprawnieniu do jej dokonania decydują regulacje mówiące o reprezentacji. Prokurent nie może udzielić dalszej prokury (art. 109⁶ k.c.), natomiast jest umocowany do udzielania pełnomocnictwa do poszczególnych czynności oraz pełnomocnictwa rodzajowego.

Prokurentem może być wyłącznie osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych. Prokury nie można udzielić osobie, której przysługuje z innego tytułu kompetencja do reprezentowania przedsiębiorcy w zakresie podobnym lub szerszym jak przy prokurze. Dlatego prokurentami nie mogą być np. wspólnicy spółki jawnej, komplementariusze, członkowie zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością¹⁵⁶.

Udzielający prokury

Przedsiębiorca osoba fizyczna

Prokura przedsiębiorcy osoby fizycznej jest udzielana przez tego przedsiębiorcę.

Przedsiębiorcy osoby prawne

W odniesieniu do osób prawnych prokury udzielają ich organy, które działają w sposób przewidziany w ustawie i w opartym na niej statucie czy umowie.

Spółki prawa handlowego (osobowe)

W spółce jawnej każdy wspólnik jest uprawniony do reprezentowania spółki (art. 29 § 1 k.s.h.), przy czym umowa spółki może przewidywać, że wspólnik jest pozbawiony prawa reprezentowania spółki albo wprowadzić reprezentację łączną, czyli

¹⁵⁶ Z. Radwański, A. Olejniczak (red.), *System prawa prywatnego...*, op. cit., s. 671.

konieczność działania z innym współnikiem lub prokurentem (art. 30 § 1 k.s.h.). Wspólnik może być pozbawiony prawa reprezentacji również na mocy orzeczenia sądu wydanego z ważnych powodów. W przypadku wyłączenia reprezentowania spółki bądź wprowadzenia reprezentacji łącznej wspólnik nie będzie samodzielnie mógł udzielić prokury.

Reprezentacja w spółce partnerskiej przysługuje wszystkim partnerom samodzielnie, chyba że umowa spółki stanowi inaczej (art. 96 § 1 k.s.h.). Pozbawienie wspólnika spółki partnerskiej prawa reprezentacji może nastąpić mocą uchwały podjętej z ważnych powodów większością trzech czwartych głosów. Partnerzy nie będą reprezentować spółki w przypadku powołania przewidzianego w umowie zarządu.

W takiej sytuacji prawo reprezentacji przysługiwać będzie zarządowi. Prokurę więc będą ustanawiać partnerzy uprawnieni do reprezentowania spółki bądź zarząd. Spółkę komandytową ma prawo reprezentować każdy komplementariusz, chyba że zostanie pozbawiony prawa reprezentacji na mocy umowy spółki albo prawomocnego orzeczenia sądu (art. 117 k.s.h.). Komandytariusz natomiast może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik (art. 118 § 1 k.s.h.). Prawo udzielenia prokury przysługuje więc komplementariuszom. Komandytariusz mógłby udzielać prokury tylko i wyłącznie na mocy pełnomocnictwa szczególnego¹⁵⁷.

W spółce komandytowo-akcyjnej prawo reprezentowania spółki przysługuje wszystkim komplementariuszom (art. 137 § 1 k.s.h.). Komplementariusz prawa reprezentacji może być pozbawiony na mocy statutu lub wydanego z ważnych powodów orzeczenia sądu (art. 137 § 3 k.s.h.). Akcjonariusz natomiast może reprezentować spółkę wyłącznie jako pełnomocnik (art. 138 § 1 k.s.h.). Do udzielenia prokury uprawnieni są więc komplementariusze. Prawo takie należy przyznać akcjonariuszowi wyłącznie na mocy pełnomocnictwa szczególnego.

Zakres umocowania prokurenta

Z mocy prawa prokurent jest umocowany do wszystkich czynności sądowych i pozasądowych związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Czynności sądowe dokonywane przez prokurenta mogą obejmować np.:

- pełnienie funkcji pełnomocnika przed sądem¹⁵⁸,
- sporządzanie pozwów i innych pism procesowych,
- ustanawianie pełnomocników procesowych,
- reprezentowanie przedsiębiorcy na rozprawie.

Czynności pozasądowe, do których umocowany jest prokurent, obejmują wyłącznie działania związane z reprezentacją, jak: zawieranie umów, dokonywanie jednostronnych czynności prawnych, np. wypowiedzeń umów o pracę, podpisywanie świadectw pracy¹⁵⁹. Prokurent natomiast nie jest umocowany do czynności dotyczących stosunków wewnętrznych przedsiębiorcy. Jako przykład można wskazać

¹⁵⁷ M. Załuski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 313, nb. 10.

¹⁵⁸ Uchwała SN z dnia 24 lipca 2013 r., III CZP 45/13, OSNC 2014/3/26.

¹⁵⁹ Por. wyrok SN z dnia 8 grudnia 2005 r., IPK 125/05, OSNP 2006, nr 21-22, poz. 322.

zwoływanie walnego zgromadzenia wspólników spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Jest to kompetencja zarządu wchodząca w zakres czynności związanych z prowadzeniem spółki, a nie jej reprezentacji¹⁶⁰.

Prokura łączna i tzw. niewłaściwa łączna

Z treści prokury może wynikać, że ma ona charakter łączny. W przypadku prokury łącznej oświadczenia woli w imieniu reprezentowanego muszą być składane co najmniej przez dwóch prokurentów. Przedsiębiorca oczywiście może określić sposób jej wykonywania, co oznacza, że w przypadku ustanowienia trzech prokurentów może być wystarczające działanie łącznie tylko dwóch, jeżeli będzie taka wola przedsiębiorcy.

Przepisy dopuszczają możliwość, aby prokurent mógł dokonywać czynności wspólnie z członkiem organu zarządzającego lub wspólnikiem uprawnionym do reprezentowania spółki (tzw. łączna nieprawidłowa). Prokura jest udzielona jednej osobie, a nie kilku jak w przypadku prokury łącznej, ale prokurent nie może samodzielnie dokonywać czynności w imieniu przedsiębiorcy. Jako przykład można podać obowiązek zawierania umowy przez prokurenta i członka zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Prokura oddziałowa

Oddziałem przedsiębiorstwa jest zorganizowana, wyodrębniona i samodzielnie organizacyjna część działalności gospodarczej, wykonywana poza siedzibą przedsiębiorcy lub głównym miejscem wykonywania działalności. Prokura oddziałowa ograniczona jest do zakresu spraw wpisanych do rejestru oddziału przedsiębiorstwa.

Wygaśnięcie prokury

Wygaśnięcie prokury ma miejsce przede wszystkim, gdy:

- zostanie ona odwołana,
- przedsiębiorca zostanie wykreślony z CEIDG lub KRS,
- ogłoszono upadłość przedsiębiorcy,
- otwarto likwidację przedsiębiorcy,
- przekształcono przedsiębiorcę,
- z chwilą śmierci prokurenta,
- wskutek ustanowienia kuratora dla osoby prawnej nieposiadającej organów lub której organy mają nieprawidłowy skład.

Prokura jest pełnomocnictwem i jak każde pełnomocnictwo może być odwołana, przy czym co do formy tej czynności ustawodawca nie przewidział żadnych wymogów. Zgodnie więc z regułą generalną dotyczącą składania oświadczeń woli może to być forma dowolna. Odwołanie prokury nastąpi z chwilą, gdy treść oświadczenia mocodawcy doszła do prokurenta. Odwołanie prokury podlega wpisowi tak jak jej ustanowienie.

¹⁶⁰ Wyrok SN 26 marca 2014 r., VCSK 220/13, Legalis.

Udzielić prokury może wyłącznie przedsiębiorca wpisany do CEIDG lub KRS, a więc konsekwencją wykreślenia przedsiębiorcy z rejestru jest wygaśnięcie prokury. Upadłość, likwidacja czy przekształcenie przedsiębiorcy są również przyczynami wygaśnięcia prokury wskazanymi wprost w przepisach, podobnie jak oczywista przyczyna, jaką jest śmierć prokurenta.

Poza powodami wskazanymi w ustawie zakończenie prokury może nastąpić z innych przyczyn. Jako przykład można wskazać zdolność prokurenta. Prokurent musi posiadać pełną zdolność do czynności prawnych. A więc konsekwencją ograniczenia go w zdolności bądź jej pozbawienia będzie wygaśnięcie prokury.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania pokazują, że przepisy wskazują rozwiązanie w przypadkach, gdy podmiot nie może samodzielnie dokonywać czynności prawnych. Niemożność ta wynika np. ze stanu psychicznego, wieku lub innych przeszkód. Ustawodawca reguluje kwestie źródła przedstawicielstwa – ustawa bądź pełnomocnictwo. Wskazuje również formę udzielenia pełnomocnictwa, zdolność do bycia pełnomocnikiem, a także kwestie wygaśnięcia pełnomocnictwa. Odrębne przepisy odnoszą się do szczególnego rodzaju pełnomocnictwa, jakim jest prokura. Z uwagi na to, że może jej udzielić wyłącznie przedsiębiorca, podlega ona większym rygorom niż np. pełnomocnictwo ogólne udzielane przez osobę fizyczną. Bez względu jednak na to, o jakim rodzaju pełnomocnictwa mówimy, musimy pamiętać, że generalnie skutki prawne działania pełnomocnika dotyczą mocodawcy. Dlatego istotna jest wiedza o tym, kto może być pełnomocnikiem oraz w jakiej formie należy udzielić pełnomocnictwa, aby czynności prawne dokonane przez pełnomocnika wywoływały pożądane przez udzielającego skutki.

Sprawdź się

Zaznacz prawidłową odpowiedź:

1. *Przedstawicielstwo ustawowe wynika z:*
 - a) oświadczenia woli,
 - b) ustawy,
 - c) orzeczenia sądu.
2. *Pełnomocnictwo wynika z:*
 - a) oświadczenia woli,
 - b) ustawy,
 - c) orzeczenia sądu.
3. *Zdolność do czynności prawnych pełnomocnika:*
 - a) musi być pełna,
 - b) może być ograniczona,
 - c) jest obojętna.

4. *Pełnomocnictwo do sprzedaży nieruchomości wymaga formy:*
 - a) *pisemnej,*
 - b) *aktu notarialnego,*
 - c) *pisemnej z notarialnie poświadczonym podpisem.*
5. *Prokury może udzielić:*
 - a) *każda osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych,*
 - b) *każdy przedsiębiorca,*
 - c) *osoba fizyczna, która posiada co najmniej ograniczoną zdolność do czynności prawnych.*
6. *Pełnomocnictwo ogólne:*
 - a) *może być udzielone w dowolnej formie,*
 - b) *wymaga formy pisemnej,*
 - c) *wymaga formy aktu notarialnego.*

CHARAKTER PRAWNY ORAZ DOPUSZCZALNOŚĆ WARUNKU I TERMINU W POLSKIM PRAWIE CYWILNYM

Michał Konopka

Wprowadzenie

Realizacja poszczególnych uprawnień i obowiązków wynikających z regulacji prawa cywilnego następuje w dużej mierze poprzez dokonywanie czynności prawnych. Z tego wynika, że powyższe czynności pełnią fundamentalną funkcję w kształtowaniu stosunków cywilnoprawnych osób fizycznych i osób prawnych. W literaturze wskazuje się, iż czynności prawne „są instrumentem, za pomocą którego podmioty stosunków cywilnoprawnych mogą według własnej woli – w ramach obowiązującego porządku prawnego – kształtować te stosunki, doprowadzając do ich powstania, zmiany lub ustania¹⁶¹”. Poszczególne podmioty prawa cywilnego dysponujące zdolnością do czynności prawnych mogą zatem swobodnie, w granicach obowiązujących przepisów prawnych, nabywać prawa, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane. W przypadku umów nazwanych wspomniana swoboda jest ograniczona do reżimu prawnego konkretnej umowy ustanowionego przez ustawodawcę. W przypadku natomiast umów nienazwanych, zawieranych na podstawie tzw. zasady swobody zawierania umów określonej w art. 353¹ k.c., granice stanowią: właściwość (natura) stosunku prawnego, ustawa i zasady współżycia społecznego. W świetle przepisów *Kodeksu cywilnego* powstanie lub ustanie skutków czynności prawnej można także uzależnić od warunku i terminu. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zarówno warunek, jak i termin stanowią tzw. *accidentalia negotii* tj. elementy podmiotowo istotne czynności prawnej, zawarte przez same strony stosunku prawnego. Oznacza to, że sam ustawodawca nie określił ich w gronie elementów przedmiotowo istotnych, tzw. *essentialia negotii*, których obecność stanowi o ważności czynności prawnej.

¹⁶¹ A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne. Zarys części ogólnej*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1998, s. 251.

W świetle art. 89 k.c. warunkiem jest uzależnienie skutku prawnego czynności prawnej od zdarzenia przyszłego i niepewnego. Zastrzeżenie warunku może wynikać z właściwości czynności prawnej, a także być wynikiem woli stron w procesie kształtowania stosunku cywilnoprawnego. Określone przez samego ustawodawcę w przepisach prawnych warunki skuteczności poszczególnych czynności prawnych nie wchodzą zatem w zakres art. 89 k.c.

Uzależnienie powstania lub ustania skutku czynności prawnej może wynikać także z określenia terminu. Może on wynikać z przepisu ustawy, orzeczenia sądu, decyzji organu państwowego, a także woli stron dokonujących czynności prawnej.

Pojęcie warunku

Dopuszczalność wprowadzenia warunku do treści czynności prawnej wynika z art. 89 k.c. Zgodnie z tym przepisem:

„z zastrzeżeniem wyjątków w ustawie przewidzianych albo wynikających z właściwości czynności prawnej, powstanie lub ustanie skutków czynności prawnej można uzależnić od zdarzenia przyszłego i niepewnego”.

Z powyższego przepisu wynika, że wprowadzenie warunku do treści czynności prawnej jest fakultatywne i uzależnione od woli stron stosunku prawnego. Polega to zatem na dodaniu do typowej treści czynności prawnej postanowienia uzależniającego jej skuteczność od spełnienia wskazanego zdarzenia. Swoboda stron w tym zakresie nie jest jednak nieograniczona, gdyż może dotyczyć tylko tych czynności prawnych, dla których ustawodawca dopuszcza zastrzeżenie warunku, oraz tych, których właściwość nie koliduje z ww. warunkiem.

Zatem co do zasady można ustanawiać warunki skuteczności czynności prawnych, za wyjątkiem nielicznych przypadków literalnie wskazanych przez ustawodawcę. Należą do nich:

- **zakaz przeniesienia własności nieruchomości pod warunkiem lub z zastrzeżeniem terminu (art. 157 k.c.),**
- **zakaz powołania spadkobiercy testamentowego pod warunkiem lub z zastrzeżeniem terminu (art. 962 k.c.),**
- **zakaz przyjęcia lub odrzucenia spadku pod warunkiem lub z zastrzeżeniem terminu (art. 1018 k.c.).**

Dużo trudniejsze w ocenie jest określenie wyjątków wynikających z właściwości czynności prawnej. Przykładem może być np. zawarcie małżeństwa czy uznanie dziecka¹⁶². Natomiast J. Strzebińczyk wskazuje na¹⁶³:

¹⁶² Ibidem, s. 324.

¹⁶³ J. Strzebińczyk, *Forma czynności prawnych*, [w:] E. Gniewek (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 230.

- czynności jednostronne prawokształtujące, np. uchylenie się od skutków wadliwego oświadczenia woli na podstawie art. 88 k.c.;
- oświadczenia woli w procesie kształtowania stanu cywilnego, np. zmiana imienia i nazwiska;
- małżeńskie umowy majątkowe (intercyzy);
- czynności prawne skutkujące powołaniem osób prawnych, np. spółek handlowych.

Dopuszczalne na gruncie art. 89 k.c. warunki skuteczności czynności prawnej można klasyfikować według różnych kryteriów. Za A. Wolterem., J. Ignatowiczem i K. Stefaniukiem możemy wyodrębnić¹⁶⁴:

- **warunki zawieszające i rozwiązujące,**
- **warunki dodatnie i ujemne,**
- **warunki zależne od woli strony, zależne od przypadku i mieszane.**

Warunki zawieszające dotyczą sytuacji, które uzależniają powstanie skutku prawnego od ziszczenia się warunku, np. skuteczność darowizny samochodu dla wnuka pod warunkiem uzyskania przez niego uprawnień do kierowania pojazdami.

Warunki rozwiązujące skutkują – jak sama nazwa wskazuje – rozwiązaniem stosunku prawnego łączącego strony, np. darowizna wyposażenia gabinetu lekarskiego staje się bezskuteczna, gdy lekarz przeniesie się do innej miejscowości.

Warunki dodatnie to warunki, które mają wystąpić, by czynność prawna była skuteczna, np. jeżeli Adam Kowalski ożeni się z Anną Nowak.

Warunki ujemne to warunki, które nie mogą wystąpić, by czynność prawna była skuteczna, np. jeżeli Adam Kowalski zostanie skazany prawomocnym wyrokiem sądu.

Warunki zależne od woli strony to warunki, na które wpływ ma strona czynności prawnej, np. jeżeli Adam Kowalski podejmie się dobrowolnie leczenia z nałogu alkoholowego.

Warunki zależne od przypadku to warunki, na które nikt nie ma wpływu, np. jeżeli poziom inflacji na koniec roku przekroczy 18%.

Warunki mieszane to warunki, które uzależnione są od woli strony oraz z góry określonego skutku, np. jeżeli Adam Kowalski ożeni się do końca 2022 roku z Natalią Nowak.

W świetle art. 94 k.c.: „warunek niemożliwy, jak również warunek przeciwny ustawie lub zasadom współżycia społecznego pociąga za sobą nieważność czynności prawnej, gdy jest zawieszający; uważa się za niezastrzeżony, gdy jest rozwiązujący”. Z cytowanego przepisu wynika, iż bezskuteczny jest warunek, który obiektywnie nie jest możliwy do spełnienia. Nieistotne jest, czy strony dokonujące warunkowej czynności prawnej miały świadomość niemożliwości spełnienia takiego warunku. Przykładem takiego warunku jest zastrzeżenie, że osoba X przebiegnie 100 metrów

¹⁶⁴ A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne...*, op. cit., s. 324.

w czasie poniżej 2 sekund. Podobnie bezskuteczny jest warunek, który jest sprzeczny z ustawą, np. czynność prawna dojdzie do skutku, gdy osoba A dokona zabójstwa osoby B. Bezskuteczny także będzie warunek sprzeczny z zasadami współżycia społecznego. W tym ostatnim przypadku mamy do czynienia z klauzulą generalną, czyli zwrotem nieokreślonym, wynikającym z przyjętych w danym społeczeństwie norm etycznych, moralnych czy kulturowych. Podobnie jak w innych przypadkach, także w stosunku do dopuszczalności warunku klauzula generalna jest swoistą „furtką bezpieczeństwa”, wyłączającą możliwość definiowania warunków niepożądanych w systemie prawnym. Z uwagi na brak możliwości opisanie w ustawie wszystkich możliwych sytuacji życiowych użycie w tym przypadku klauzuli generalnej jest jak najbardziej zrozumiałe i potrzebne.

Trzy przedstawione wyżej przypadki (warunek niemożliwy do spełnienia, przeciwny ustawie lub zasadom współżycia społecznego) skutkują bezwzględną nieważnością całej czynności prawnej, gdy warunek ten ma charakter zawieszający.

Gdy natomiast warunek ma charakter rozwiązujący i jednocześnie jest niemożliwy do spełnienia, przeciwny ustawie lub zasadom współżycia społecznego, wówczas sam warunek jest bezskuteczny, a czynność prawna staje się skuteczna bez spełnienia owego warunku. Co ciekawe, w świetle art. 157 § 2 k.c.:

„Jeżeli umowa zobowiązująca do przeniesienia własności nieruchomości została zawarta pod warunkiem lub z zastrzeżeniem terminu, do przeniesienia własności potrzebne jest dodatkowe porozumienie stron obejmujące ich bezwarunkową zgodę na niezwłoczne przejście własności”.

Jak wyżej wspomniano, wprowadzenie warunku do treści typowej czynności prawnej wpływa na skuteczność tejże czynności. Może to powodować, iż w pewnych sytuacjach strony stosunku prawnego będą zainteresowane ziszczeniem się lub nieziszczeniem się umówionego warunku, co w perspektywie będzie prowadzić do skuteczności lub braku skuteczności całej czynności prawnej. Potencjalne zatem działania lub zaniechania stron mające na celu doprowadzenie do spełnienia warunku lub skierowane przeciw jego ziszczeniu nie powinny mieć miejsca. Trudno jest jednak usankcjonować prawnie wszystkie potencjalnie możliwe sytuacje w tym zakresie. Ustawodawca wdrożył jednak przepis art. 93 k.c. w którym uregulował analizowany problem. W świetle tego przepisu: „jeżeli strona, której zależy na nieziszczeniu się warunku, przeszkodzi w sposób sprzeczny z zasadami współżycia społecznego ziszczeniu się warunku, następują skutki takie, jakby warunek się ziścił”. Analogicznie w § 2 tego przepisu ustalono, że: „jeżeli strona, której zależy na ziszczeniu się warunku, doprowadzi w sposób sprzeczny z zasadami współżycia społecznego do ziszczenia się warunku, następują skutki takie, jakby warunek się nie ziścił”. Z cytowanego przepisu wynika, że nie ma zamkniętego katalogu działań i zaniechań, które uznawane byłyby za niedopuszczalne. Działania takie i zaniechania będą zawsze oceniane przez pryzmat ich zgodności z przyjętymi zasadami współżycia społecznego. Powołanie się zatem na ziszczenie lub nieziszczenie się

warunku będzie każdorazowo wymagało wykazania działań lub zaniechań niepożądanых, rozumianych w tym przypadku jako sprzecznych z zasadami współżycia społecznego. Według Z. Radwańskiego skutki ziszczenia się lub nieziszczenia się warunku z cytowanego art. 93 k.c. następują w chwili, w której niepożądane działania strony doprowadziły do ziszczenia się lub nieziszczenia się tego warunku¹⁶⁵.

W myśl art. 90 k.c.: „ziszczenie się warunku nie ma mocy wstecznej, chyba że inaczej zastrzeżono”. Oznacza to, że ziszczenie się warunku rozumiane jako wystąpienie oznaczonego w czynności prawnej zdarzenia (lub jego niewystąpienie) wywołuje skutek prawny od momentu jego ziszczenia (*ex nunc*), a nie od momentu dokonania czynności prawnej (*ex tunc*). Przepis ten jednak nie ma charakteru bezwzględnie obowiązującego i może zostać przez strony uchylony w treści czynności prawnej. W takim przypadku musi to jednoznacznie wynikać z treści dokonanej czynności prawnej.

Pojęcie terminu

Czynności prawne w świetle przepisów prawa cywilnego dochodzą do skutku w wyniku złożenia zgodnych oświadczeń woli stron. Czasami, jak w przypadku czynności prawnych realnych, wymagane jest także faktyczne przekazanie rzeczy drugiej stronie stosunku prawnego. Czasem także skuteczność dokonanej czynności prawnej uzależniona jest od upływu czasu. Możemy wyodrębnić czynności prawne, których skuteczność uzależniona jest od upływu czasu w wyniku postanowień ustawodawcy, np. art. 1015 k.c. „§ 1 Oświadczenie o przyjęciu lub o odrzuceniu spadku może być złożone w ciągu sześciu miesięcy od dnia, w którym spadkobierca dowiedział się o tytule swego powołania. § 2 Brak oświadczenia spadkobiercy w terminie określonym w § 1 jest jednoznaczny z przyjęciem spadku z dobrodziejstwem inwentarza”. Istnieją także przypadki czynności prawnych, w których wpływ czasu wpływa na skuteczność tych czynności z woli stron stosunku prawnego. Niezależnie od rodzaju czynności prawnych problematyka wpływu czasu na ich skuteczność regulowana jest przepisami art. 110-116 k.c.

W myśl art. 110 k.c. „jeżeli ustawa, orzeczenie sądu lub decyzja innego organu państwowego albo czynność prawna oznacza termin, nie określając sposobu jego obliczania, stosuje się przepisy poniższe”. Oznacza to, iż przepisy dotyczące dopuszczalności i sposobu obliczania terminu z art. 110-116 k.c. mają charakter jedynie warunkowy i obowiązują tylko wówczas, gdy ustawa, orzeczenie sądu lub decyzja organu państwowego albo sama czynność prawna nie określają sposobu obliczania tego terminu.

Istnieją różne możliwości uzależnienia skutku czynności prawnej od upływu wskazanego terminu, np. czynność prawna wywoła skutek prawny po upływie 3 miesięcy od jej zawarcia lub czynność prawna wywoła skutek w dniu 15 lutego 2023 roku. W świetle art. 111 k.c.:

¹⁶⁵ Z. Radwański (red.), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 284.

„Termin oznaczony w dniach kończy się z upływem ostatniego dnia”.

Zatem w myśl cytowanego przepisu: „upływ dnia” oznacza godzinę 24:00 tego dnia, np. wypożyczenie samochodu na 3 dni oznacza, że powinien on zostać zwrócony trzeciego dnia do godziny 24:00.

W myśl art. 111 § 2 k.c. „jeżeli początkiem terminu oznaczonego w dniach jest pewne zdarzenie, nie uwzględnia się przy obliczaniu terminu dnia, w którym to zdarzenie nastąpiło”. Jeżeli zatem umowa wypożyczenia samochodu na 3 dni wywołuje skutki prawne od momentu jej zawarcia (złożenia zgodnych oświadczeń woli stron), to okres wypożyczenia auta liczy się od następnego dnia od zawarcia umowy. Jeżeli zatem umowa została zawarta w poniedziałek to samochód powinien zostać udośćniony o godz. 00:00 we wtorek, a zwrócony do czwartku do godziny 24:00. Zgodnie z art. 112 k.c.:

„Termin liczony w tygodniach, miesiącach lub latach kończy się w upływie dnia, który nazwą lub datą odpowiada początkowemu dniowi terminu, a gdyby takiego dnia w ostatnim miesiącu nie było – w ostatnim dniu tego miesiąca. Jednakże przy obliczaniu wieku osoby fizycznej termin upływa z początkiem ostatniego dnia”.

W przypadku zatem ustalenia terminu w dłuższych jednostkach czasu: tygodniach, miesiącach, latach, kończy się on z upływem końca dnia będącego początkiem biegu terminu, np. termin tygodnia, licząc od środy, upłynie w następną środę o godzinie 24:00. Umowa zawarta w dniu 10 stycznia 2023 roku na okres 2 miesięcy będzie obowiązywać do dnia 10 marca 2023 roku do godz. 24:00. Analogicznie umowa zawarta na 3 lata w dniu 10 stycznia 2023 roku będzie obowiązywać do dnia 10 stycznia 2026 roku do godz. 24:00.

W odmienny sposób ustawodawca uregulował bieg terminu w stosunku do obliczania wieku osób fizycznych. W tym przypadku „termin upływa z początkiem”, a nie „z końcem” tego dnia. Urodzony zatem w dniu 10 stycznia ukończy kolejny rok życia już o godz. 00:00 10 stycznia następnego roku, a nie o godz. 24:00 tego dnia. W myśl art. 113 k.c.:

„Jeżeli termin jest oznaczony na początek, środek lub koniec miesiąca, rozumie się przez to pierwszy, piętnasty lub ostatni dzień miesiąca. Termin półmiesięczny jest równy piętnastu dniom”.

W myśl tego przepisu termin może zostać oznaczony także „bardziej ogólnie”, na początek, środek lub koniec miesiąca. Niezależnie od nazwy miesiąca jego początek będzie przypadał na pierwszy dzień tego miesiąca, środek będzie przypadał zawsze na piętnasty dzień tego miesiąca, a koniec przypadnie na ostatni dzień tego miesiąca. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż w ustawie nie określono sposobu liczenia

początku, środka i końca okresu tygodniowego i rocznego. Zatem za początek tygodnia należałoby uznać poniedziałek, a za koniec tygodnia niedzielę. Środkiem tygodnia jest natomiast czwartek (przy założeniu, że jego początkiem jest poniedziałek, a końcem niedziela). Podobnie nie do końca wiadomo, jak liczyć bieg terminu ustalony na środek roku. O ile początkiem roku jest niewątpliwie dzień 1 stycznia, a jego końcem dzień 31 grudnia, to środkiem roku mógłby być ostatni dzień czerwca (jako szóstego miesiąca roku) lub też 183 dzień roku (365 dni dzielony na 2). Biorąc także regulacje art. 114 k.c. „środek roku” można interpretować jako okres półroczny, który obliczany jest jako 6 miesięcy razy 30 dni, co w rezultacie daje 180 dni.

W świetle *Kodeksu cywilnego* miesiąc należy liczyć jako 30 dni, a rok jako 365 dni (art. 114 k.c.). W myśl art. 115 k.c. „jeżeli koniec terminu do wykonania czynności przypada na dzień uznany za ustawowo wolny od pracy lub na sobotę, termin upływa następnego dnia, który nie jest dniem wolnym od pracy ani sobotą”. Interpretację „dni ustawowo wolnych od pracy” należy oprzeć na regulacjach ustawy z 18 stycznia 1951 roku o dniach ustawowo wolnych od pracy¹⁶⁶. W świetle regulacji ww. ustawy za dni wolne od pracy uznano:

- 1 stycznia – Nowy Rok,
- 6 stycznia – Święto Trzech Króli,
- pierwszy dzień Wielkiej Nocy,
- drugi dzień Wielkiej Nocy,
- 1 maja – Święto Państwowe,
- 3 maja – Święto Narodowe Trzeciego Maja,
- pierwszy dzień Zielonych Świątek,
- dzień Bożego Ciała,
- 15 sierpnia – Wniebowzięcie Najświętszej Maryi Panny,
- 1 listopada – Wszystkich Świętych,
- 11 listopada – Narodowe Święto Niepodległości,
- 25 grudnia – pierwszy dzień Bożego Narodzenia,
- 26 grudnia – drugi dzień Bożego Narodzenia,
- wszystkie niedziele.

W przypadku ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii, dniem wolnym od pracy jest także dzień określony przez Prezesa Rady Ministrów w drodze rozporządzenia.

Przepisy dotyczące dopuszczalności i sposobu obliczania terminu odwołują się także do regulacji prawnych dotyczących warunku. W myśl art. 116 k.c.: „§ 1 Jeżeli skutki czynności prawnej mają powstać w oznaczonym terminie, stosuje się odpowiednio przepisy o warunku zawieszającym. § 2 Jeżeli skutki czynności prawnej mają ustać w ustalonym terminie, stosuje się odpowiednio przepisy o warunku rozwiązującym”.

¹⁶⁶ Ustawa z dnia 18 stycznia 1951 r. o dniach wolnych od pracy (Dz.U. 1951 nr 4 poz. 28, ze zm.).

Podsumowanie

W świetle art. 89 k.c. warunkiem jest uzależnienie skutku prawnego czynności prawnej od zdarzenia przyszłego i niepewnego. Zastrzeżenie warunku może wynikać z właściwości czynności prawnej, a także być wynikiem woli stron w procesie kształtowania stosunku cywilnoprawnego. Uzależnienie powstania lub ustania skutku czynności prawnej może wynikać także z określenia terminu. Może on wynikać z przepisu ustawy, orzeczenia sądu, decyzji organu państwowego, a także woli stron dokonujących czynności prawnej. Z powyższego wynika, iż prawne uwarunkowania dopuszczalności warunku i terminu w polskim prawie cywilnym nie są tożsame. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku nie ma pełnej swobody stosowania warunku i terminu. W pewnych sytuacjach stosowanie warunku lub terminu nie jest w ogóle dopuszczalne, np. w stosunku do sporządzania testamentów.

Przepisy dotyczące dopuszczalności i sposobu obliczania terminu z art. 110-116 k.c. mają charakter jedynie warunkowy i obowiązują tylko wówczas, gdy ustawa, orzeczenie sądu lub decyzja organu państwowego albo sama czynność prawna nie określają sposobu obliczania tego terminu.

Termin jest zdarzeniem przyszłym i pewnym. Z kolei warunek jest zdarzeniem przyszłym, lecz niepewnym. W świetle wyroku Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z dnia 14 września 2012 roku oznaczenie terminu przez określone zdarzenie może nastąpić tylko wówczas, gdy nastąpienie tego zdarzenia w przyszłości jest oczywiście pewne, a więc różni się od warunku w rozumieniu art. 89 k.c., będącego zdarzeniem przyszłym i niepewnym.

Sprawdź się

1. *Podaj rodzaje warunków skuteczności czynności prawnej.*
2. *Omów charakter prawny warunku w polskim prawie cywilnym.*
3. *Kiedy kończy się termin oznaczony w dniach?*
4. *Ile dni wynosi termin półmiesięczny?*

PRAWNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKA I PRACODAWCY ZA WYPADKI PRZY PRACY

Agata Przewoźna-Krzemińska

Wprowadzenie

Zagadnienie wypadków przy pracy stanowi bardzo ważny obszar w prawie, przede wszystkim w prawie pracy, zaś dokładna analiza wypadków pozwala zmniejszyć ryzyko ich występowania. Godność człowieka w polskim prawie uważana jest za wartość nadrzędną, składa się na nią życie i zdrowie ludzkie. Zgodnie z *Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej* żaden człowiek nie ma prawa narażać życia i zdrowia innych ludzi. Szereg praw i zakazów naruszenia tych wartości reguluje *Kodeks cywilny*¹⁶⁷, *Kodeks karny*¹⁶⁸ i *Kodeks pracy*. Dodatkowo zakaz naruszania życia i zdrowia jest wzmocniony przez szereg sankcji, np. roszczenia odszkodowawcze w postaci finansowej, nawiązki, a nawet kary więzienia.

Każda praca jest związana z ryzykiem i niebezpieczeństwem i może się w niej zdarzyć wypadek. Przepisy prawne w sposób szczegółowy określają, jaką odpowiedzialność ponosi pracodawca, a jaką pracownik, gdy zdarzy się wypadek w pracy. Jest to niezbędna wiedza dla każdego przedsiębiorcy (pracodawcy) i pracownika. Znajomość zagadnień prawa pracy jest potrzebna studentom wszystkich kierunków uczelni technicznych, a w szczególności kierunków związanych z zarządzaniem, bezpieczeństwem i higieną pracy czy logistyką; jest też konieczna do zaliczenia takich przedmiotów, jak: prawo, prawo pracy, otoczenie prawne biznesu, prawo gospodarcze i handlowe itp.

¹⁶⁷ *Kodeks cywilny* w art. 24 § 1 ustanawia ochronę także przed zagrożeniem naruszenia: „Ten, czyje dobro osobiste zostaje zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania, chyba że nie jest ono bezprawne”.

¹⁶⁸ *Kodeks karny* art. 160 § 1: „Kto naraża człowieka na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3”.

Prawne relacje pracodawca – pracownik

Pracownika i pracodawcę łączy szczególnie rodzaj więzi, czyli relacji (zatrudnienie pracownicze), która nazywana jest „stosunkiem pracy”. Stosunek pracy może być nawiązany poprzez umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę, umowę o pracę w celu przygotowania zawodowego, powołania, wyboru, mianowania. Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik (zgodnie z *Kodeksem pracy* i innymi przepisami prawa pracy) zobowiązuje się do wykonywania (świadczenia) określonego rodzaju pracy na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę. Pracodawca natomiast jest zobowiązany do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem (art. 22 § 1 k.p.)¹⁶⁹. Według J. Steliny: „najważniejszym komponentem treściowym przedmiotu prawa pracy jest stosunek pracy”¹⁷⁰.

Stosunek pracy tworzą dwa podmioty – pracodawca i pracownik.

Według *Kodeksu pracy* **pracodawcą** jest jednostka organizacyjna lub osoba fizyczna, która zatrudnia pracowników. **Pracownikiem** natomiast jest osoba fizyczna zatrudniona na podstawie umowy o pracę¹⁷¹. Cechy stosunku pracy zostały przedstawione w tabeli 10.1.

Tabela 10.1. Cechy stosunku pracy

Cechy stosunku pracy
– podporządkowanie pracownika kierownictwu pracodawcy
– odpłatność wykonywanej pracy
– praca wykonywana jest osobiście przez pracownika
– powtarzalność czynności w określonych odcinkach czasowych
– pracodawca ponosi ryzyko związane z prowadzoną działalnością
– praca jest wykonywana w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: art. 22 *Kodeksu pracy*

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 wynagrodzeniem¹⁷².

Oczywiste jest, że kierowanie pracownikami powinno być zgodne z prawem, w tym z prawem pracy, a każdy pracownik bez względu na rodzaj zawartej umowy o pracę, nawet umowy cywilnoprawnej¹⁷³ (tzn. elastycznej formy zatrudnienia,

¹⁶⁹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (t.j. Dz.U. 2020 r. poz. 1320).

¹⁷⁰ J. Stelina, *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 7.

¹⁷¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy*, op. cit..

¹⁷² Ibidem.

¹⁷³ Poradnik Przedsiębiorcy, *Zasady zatrudniania na umowy cywilnoprawne*, <https://poradnik-przedsiębiorcy.pl/zatrudnianie-na-podstawie-umow-cywilnoprawnych> (dostęp: 14.04.2024).

np. umowy zlecenia, umowy o dzieło, umowy agencyjnej, która jest zawierana pomiędzy osobami fizycznymi lub podmiotami prawnymi na podstawie przepisów prawa cywilnego, a nie przepisów *Kodeksu pracy*), powinien mieć zapewnione właściwe warunki pracy, zgodne z zawartą umową oraz zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Wszystko to ma na celu ochronę życia i zdrowia pracowników i jest uważane za podstawowy obowiązek pracodawcy, którego niedopełnienie może skończyć się procesem sądowym. Aby skutecznie zapobiegać wypadkom przy pracy, należy poznawać ich przyczyny oraz przebieg, aby dobrać właściwe środki zapobiegawcze (dobór właściwych, technicznych narzędzi pracy, poprawienie organizacji pracy oraz wprowadzenie procedur bezpieczeństwa i podniesienie świadomości pracowników)¹⁷⁴.

Odpowiedzialność za wypadek przy pracy

Niezapewnienie przez pracodawcę odpowiednich warunków pracy wiąże się z określonymi konsekwencjami, które mogą mieć charakter cywilnoprawny i wiązać się z koniecznością podjęcia konkretnych czynności przeciwko pracodawcy, wskazanych w treści *Kodeksu pracy*. Pojęcie „**wypadku przy pracy**” określa treść art. 3 § 1 Ustawy z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych. Przez wypadek przy pracy rozumie się: „nagle zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w związku z pracą: podczas lub w związku z wykonywaniem przez pracownika zwykłych czynności lub poleceń przełożonych, podczas lub w związku z wykonywaniem przez pracownika czynności na rzecz pracodawcy, nawet bez polecenia lub w czasie pozostawania pracownika do dyspozycji pracodawcy w drodze między siedzibą pracodawcy a miejscem wykonywania obowiązku wynikającego ze stosunku pracy”¹⁷⁵. Definicja wypadku jest zróżnicowana w Unii Europejskiej i innych krajach, jednakże jedno określenie wypadku brzmi bardzo podobnie: „wypadek to zdarzenie nagłe i spowodowane przyczyną zewnętrzną”¹⁷⁶. Na równi z wypadkiem przy pracy traktuje się wypadek, do którego doszło w trakcie: delegacji (wyjazdu czy podróży służbowej), odbywania szkolenia w zakresie powszechnej samoobrony, przy wykonywaniu zadań zleconych przez działające u pracodawcy organizacje związkowe¹⁷⁷. Pracownicy, ulegając wypadkom, często są zdania, że te wypadki powinny zostać zakwalifikowane jako wypadki przy pracy. Istotne jest, że ze zdarzeniami, które mogą zostać zakwalifikowane jako wypadek przy pracy, wiążą się określone świadczenia odszkodowawcze (na podstawie przepisów prawa cywilnego). Natomiast pracodawca może ponieść nie tylko odpowiedzialność cywilną, ale także

¹⁷⁴ G. Szyjka, M. Śpiewak-Szyjka, *Analiza wypadków przy pracy z punktu widzenia zmniejszenia ryzyka zawodowego*, „Problemy Nauk Stosowanych” 2018, 9, s. 149-156.

¹⁷⁵ Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. 2002 nr 199 poz. 1673).

¹⁷⁶ J.N. Szlązak, *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2005, s. 91.

¹⁷⁷ Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu..., op. cit. art. 3 ust. 1.

odpowiedzialność karną¹⁷⁸. Wspomniana odpowiedzialność karna wynika z nieprzestrzegania zasad bhp lub narażania pracownika na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu (art. 160 k.k.). W tabeli 10.2 przedstawiono przepisy prawne regulujące odpowiedzialność pracodawcy (zarówno tę świadomą, jak i nieświadomą) za zaistniały wypadek przy pracy.

Tabela 10.2. Prawna odpowiedzialność pracodawcy za wypadek w pracy

Odpowiedzialność pracodawcy	Przepisy prawne
Nieświadome zaniebdania kwestii bhp	Art. 220 § 1 <i>Kodeksu karnego</i> brzmi: „Kto, będąc odpowiedzialny za bezpieczeństwo i higienę pracy, nie dopełnia wynikającego stąd obowiązku i przez to naraża pracownika na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3”.
Świadome zagrożenie ze strony pracodawcy	Artykuł 160 § 2 <i>Kodeksu karnego</i> określa: „Kto naraża człowieka na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Kodeksu karnego*

W niektórych przypadkach pracodawca, nawet działając umyślnie, może ponieść karę łagodniejszą (grzywnę, karę ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 1 roku), taką, jak gdyby działał nieumyślnie.

Odszkodowanie od pracodawcy – odpowiedzialność cywilna za wypadek przy pracy

Odpowiedzialność za wypadek przy pracy może być skierowana przeciwko pracodawcy z powództwa cywilnego. Zwykle jest to związane z wypłaceniem pracownikowi odszkodowania. Dlatego z punktu widzenia pracodawcy kwestią kluczową dotyczącą odpowiedzialności cywilnoprawnej w sytuacji wypadku przy pracy, jest fakt, że **odpowiedzialność ma charakter uzupełniający w stosunku do świadczeń określonych w ustawie o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych**. Podsumowując, odszkodowanie od pracodawcy po wypadku w pracy jest świadczeniem uzupełniającym, tzn. w pierwszej kolejności pracownik występuje po jednorazowe odszkodowanie z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Jednakże w sytuacji, gdy uzyskana kwota okaże się niewystarczająca (nie pokryje kosztów leczenia, rehabilitacji lub świadczenia wypłacone z funduszu wypadkowego nie pokryły w całości szkody powstałej w wyniku wypadku), pracownik może zgłosić się do pracodawcy, tzn. domagać się od niego pokrycia pozostałej części szkody. Nie oznacza to, że pracodawca wypłaci pracownikowi odszkodowanie, jeżeli wypadek przy pracy nie był wynikiem niedopełnienia przez pracodawcę obowiązków, tylko przyczynił się do niego zainteresowany pracownik.

¹⁷⁸ M. Dydkowski, *Odpowiedzialność pracodawcy za wypadek przy pracy*, „Benefit” 2017, 1(59), s. 50.

W sytuacji, gdy wyłączną przyczyną wypadku było umyślne lub wynikające z rażącego niedbalstwa pracownika naruszenie przepisów bhp (ochrony zdrowia i życia), odszkodowanie pracownikowi się nie należy.

Najnowsze przepisy *Kodeksu pracy* z 2023 roku podają, że w sytuacji, gdy wyłączną przyczyną wypadku było umyślne lub wynikające z rażącego niedbalstwa naruszenie przez pracownika przepisów ochrony życia i zdrowia, gdy pracownik był pod wpływem alkoholu lub narkotyków, w takiej sytuacji odszkodowanie pracownikowi się nie należy. Zwykle ciężar dowodu spoczywa na tej stronie, która wywodzi z danej czynności skutki prawne, a więc to pracownik musi udowodnić, że należy mu się odszkodowanie od pracodawcy. Kwestie, które pracownik powinien wykazać, przedstawiono w tabeli 10.3.

Tabela 10.3. Odpowiedzialność, wina i ryzyko pracodawcy za wypadek przy pracy

Odpowiedzialność pracodawcy za wypadek przy pracy	Wina lub ryzyko
poniesiona szkoda – uszczerbek na zdrowiu	wysokość odszkodowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Infor.pl, *Cywilnoprawna odpowiedzialność pracodawcy za wypadek przy pracy*, https://kadry.infor.pl/kadry/bhp/wypadki_przy_pracy_i_choroby_zawodowe/54269,Cywilnoprawna-odpowiedzialnosc-pracodawcy-za-wypadek-przy-pracy.html (dostęp: 10.04.2024)

Pracownik powinien przedstawić związek przyczynowo-skutkowy między wypadkiem a powstaniem szkody. Bez względu na rodzaj wykonywanej pracy, odpowiedzialność pracodawcy jest zawsze na zasadzie winy lub ryzyka, co zaprezentowano w tabeli 10.4.

Tabela 10.4. Odpowiedzialność pracodawcy na zasadzie winy i ryzyka

Odpowiedzialność pracodawcy na zasadzie winy	Odpowiedzialność pracodawcy na zasadzie ryzyka
Pracodawca wypłaci odszkodowanie pracownikowi, jeśli nie dopełnił ciężących na nim obowiązków związanych z wypełnieniem norm bhp, bo to on ponosi winę za wypadek ¹⁷⁹ . Podstawą do wykazania winy pracodawcy będzie przede wszystkim sporządzony protokół powypadkowy.	Gdy pracodawca prowadzi przedsiębiorstwo „wprawiane w ruch za pomocą siły przyrody” (np. gazu, elektryczności, pary), odpowiada za zdarzenie nawet wówczas, gdy nie ponosi za nie winy. Z odpowiedzialności jest zwolniony tylko w trzech wyjątkowych sytuacjach, tzn. jeśli wykáže, że wypadek przy pracy miał miejsce wskutek: winy pracownika lub wyłącznej winy osoby trzeciej, za którą ta osoba nie ponosi odpowiedzialności, oraz siły wyższej, np. pożaru, powodzi itp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Infor.pl, *Cywilnoprawna odpowiedzialność...*, op. cit.

¹⁷⁹ *Kodeks pracy*, art. 207-237.

Podsumowując kwestie związane z roszczeniem odszkodowawczym, należy podjąć jeszcze problematykę dotyczącą wysokości kwoty odszkodowania za wypadek przy pracy. Kwota ta będzie uzależniona od szeregu czynników, przede wszystkim od wielkości poniesionej szkody (poniesionych szkód) przez pracownika oraz skutków czy konsekwencji zaistniałego wypadku w pracy (długotrwałe leczenie, rehabilitacja, a nawet utrata pracy ze względu na częściową lub całkowitą niezdolność do wykonywania określonej pracy, konieczność zmiany pracy na lżejszą oraz związana z tym konieczność przekwalifikowania się)¹⁸⁰. Pracownik może także kwalifikować się do przejścia na rentę. Te wymienione czynniki nie oznaczają jednak, że pracodawca będzie zobligowany do poniesienia kosztów przekwalifikowania pracownika (szkoleń, kursów) czy świadczeń rentowych. Inaczej sytuacja wygląda, gdy wypadek nastąpił z winy pracownika, który nie zastosował się do obowiązujących przepisów¹⁸¹.

Wypadek przy pracy a wina pracownika

Bardzo często do wypadku przy pracy dochodzi z winy pracownika, np. z powodu nieprzestrzegania zasad bhp, wykonywania obowiązków zawodowych pod wpływem różnych środków psychoaktywnych, często alkoholu. W takiej sytuacji nie przysługuje pracownikowi odszkodowanie z funduszu wypadkowego. Pracownik także traci prawo do odszkodowania, gdy, będąc pod wpływem środków odurzających, przyczynił się do wystąpienia wypadku, nawet jeśli nie był osobą odpowiedzialną za wypadek przy pracy. Natomiast w sytuacjach związanych z zaniedbaniami pracowniczymi, nieprzestrzeganiem przepisów bhp i niebezpośredniego przyczynienia się do wypadku, istnieje możliwość otrzymania odszkodowania, ale przyznana kwota finansowa może zostać odpowiednio zmniejszona. Jest to uzależnione od stopnia przyczynienia się pracownika do szkody, którą poniósł pracodawca. Kwalifikacja prawna zdarzenia jako wypadek przy pracy ma istotne znaczenie dla ubezpieczonego pracownika, gdyż wpływa na wysokość świadczeń przyznawanych z ubezpieczenia społecznego a niejedno krotnie determinuje w ogóle możliwość otrzymania przez pracownika jakichkolwiek świadczeń¹⁸².

Procedury powypadkowe

W chwili wystąpienia wypadku przy pracy pracodawca i pracownik są zobligowani do przestrzegania określonych prawem procedur, np. pracownik, który uległ wypadkowi, powinien (jeżeli jest w stanie) niezwłocznie zawiadomić swojego przełożonego o wypadku. Przełożony i inni świadkowie wypadku powinni udzielić

¹⁸⁰ *Kodeks cywilny*, art. 415 i następn. Kluczowy jest tu przepis art. 444 § 1 i 2 k.c., według którego „w razie uszkodzenia ciała lub wywołania rozstroju zdrowia naprawienie szkody obejmuje wszelkie wyniki z tego powodu koszty”.

¹⁸¹ L. Florek, *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 352-353.

¹⁸² A. Góraj, *Wypadek przy pracy – sytuacja prawna ubezpieczonego w świetle aktualnej definicji*, „Przełęcz Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego” 2017, 1, s. 53.

poszkodowanemu pierwszej pomocy i niezwłocznie usunąć ewentualne zagrożenia, które mogą być niebezpieczne dla innych pracowników. Należy zabezpieczyć miejsce wypadku, aby można go później odtworzyć w celu napisania protokołu powypadkowego¹⁸³. Niezwykle ważna jest umiejętność ze strony pracodawcy (który korzysta z pomocy służb bhp) rozróżnienia poszczególnych wypadków związanych z pracą i wybrania odpowiednich procedur oraz poprowadzić postępowanie związane z okolicznościami i przyczynami wypadku. Przykładowe dokumenty, które należy uzupełnić w razie wypadku to: zgłoszenie wypadku przy pracy przez pracownika, zawiadomienie o wypadku samozatrudnionego, zgłoszenie wypadku w drodze do pracy lub z pracy, sporządzenie notatki z oględzin miejsca zdarzenia i wyjaśnienia okoliczności od poszkodowanego, uzyskanie informacji od świadków wypadku, sporządzenie protokołu ustalenia okoliczności i przyczyn wypadku przy pracy, uzupełnienie karty wypadku osoby ubezpieczonej niebędącej pracownikiem; uzupełnienie: statystycznej karty wypadku przy pracy, rejestru wypadków przy pracy pracowników, rejestru wypadków przy pracy osób ubezpieczonych niebędących pracownikami¹⁸⁴. Przykładowo Sąd Apelacyjny w Krakowie w wyroku z dnia 7 września 2005 roku wskazał, że: „**Występek narażenia na niebezpieczeństwo** z art. 160 § 1 k.k. może być popełniony zarówno przez **działanie**, jak i przez **zaniechanie**”¹⁸⁵. Znamię narażenia nie musi bowiem wynikać z działania, ale także zaniechania, jak w przypadku pozostawienia małego dziecka przy otwartym oknie na wysokości, niezabezpieczenia przed nim głębokiej studni i pozostawienia go w jej pobliżu bez opieki itd., i to nawet bez skutku w postaci obrażeń ciała czy śmierci¹⁸⁶. Wszelkie próby tłumaczenia się przez winnego wypadku, że **nie chciał**, czyli spowodował wypadek nieumyślnie (czyli doprowadził do czynu karanego z art. 160 k.k.) nie wpływa łagodząco na orzeczenie sądu.

Dane statystyczne dotyczące wypadków przy pracy

Światowe statystyki dotyczące analizy wypadków przy pracy wskazują, że bez względu na poziom rozwoju gospodarczego czy nowoczesnych technologii w poszczególnych państwach zawsze występują niespodziewane wypadki przy pracy, które kończą się urazami lub śmiercią osób pracujących. Z ostatnio publikowanych przez Międzynarodową Organizację Pracy (MOP) światowych danych wynika, że co roku około 2,3 mln kobiet i mężczyzn na całym świecie ponosi śmierć w wyniku wypadków przy pracy lub chorób zawodowych, wiąże się to z ponad 6000 zgonów każdego dnia¹⁸⁷. „Niestety w skali świata czy nawet Unii Europejskiej możliwe do

¹⁸³ H. Wojciechowska-Piskorska, *Wypadki przy pracy. Poradnik pracodawcy i służb BHP. Praktyczna analiza przepisów, procedury postępowania*, ODDK, Gdańsk 2013, s. 150.

¹⁸⁴ Ibidem.

¹⁸⁵ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z dnia 7 września 2005 roku, II AKa 162/05.

¹⁸⁶ V. Konarska-Wrzosek (red.), *Kodeks karny. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

¹⁸⁷ <https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/mobi> (dostęp: 13.04.2024).

porównania są tylko dane dotyczące liczby poszkodowanych śmiertelnie w wyniku wypadków przy pracy. Pozostałe rodzaje wypadków, ze względu na różnice w definicjach (np. w niektórych państwach jest przyjęte, że wypisane przez lekarza, co najmniej 3-dniowe zwolnienie lekarskie po wypadku pozwala na uznanie zdarzenia za wypadek przy pracy), nie dają takiej możliwości. Dane dotyczące wypadków przy pracy wskazują natomiast, że w Polsce w 2022 roku zgłoszono 66 606 osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy (o 3,2% mniej niż w 2021 r.). Jak wynika z danych GUS, najwięcej osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy, podobnie jak w poprzednich latach, odnotowano w sekcji „przetwórstwo przemysłowe” (33,3%), a najmniej w sekcji „informacja i komunikacja” (0,5%). Wskaźnik wypadkowości (liczba poszkodowanych na 1 tys. pracowników) w 2022 roku osiągnął wartość 4,76%¹⁸⁸.

Podsumowanie

Wypadki przy pracy są nieustannie w centrum uwagi europejskich i krajowych polityk w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy, ponieważ związana jest z nimi nie tylko utrata zdrowia, zdolności do pracy, cierpienie osób poszkodowanych i ich rodzin, ale również wysokie straty ekonomiczne. Należy podkreślić, że zagadnienie wypadków przy pracy to istotny obszar w prawie pracy, a ich analiza ma kluczowe znaczenie dla zmniejszenia ryzyka zawodowego. Podsumowując, warto podkreślić, że wypadek przy pracy jest to zdarzenie nagłe, mogące wywołać uraz, niepełnosprawność, a nawet śmierć, wywołane zazwyczaj przyczyną zewnętrzną (nie może mieć źródła w organizmie pracownika, chorobie, zażyciem substancji chemicznych; natomiast zawał serca spowodowany nadmiernym stresem związanym z wykonywaną pracą musi być udowodniony, np. pracownika spotkała trudna, nieprzyjemna, nagła, nieprzewidywana sytuacja). „Interesującym zagadnieniem jest występowanie u pracownika zarówno przyczyny zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Z orzecznictwa wynika, że: „przyczyna wypadku nie musi być jedna, lecz w katalogu przyczyn zdarzenia przyczyny zewnętrzne mogą występować obok wewnętrznych”¹⁸⁹. Do uznania zdarzenia za wypadek przy pracy dostateczne jest, aby „działanie przyczyny zewnętrznej miało chociaż pośredni wpływ na skutek”¹⁹⁰. Zdarzenie wypadkowe następuje: w związku z pracą, z wykonywaniem zwykłych czynności i poleceń przełożonego w pracy, w związku z wykonywaniem czynności na rzecz pracodawcy (nawet bez polecenia lub w czasie będącym do dyspozycji pracodawcy, np. w drodze z domu do pracy, delegacji). „Pomimo stosowania coraz lepszych sprzętów czy uświadamiania pracowników w zakresie bezpieczeństwa

¹⁸⁸ K. Głowczyńska-Woelke, *Wypadki przy pracy. Praktyczna analiza przepisów, procedury postępowania, schematy i wzory + wzory do pobrania*, C.H. Beck, Warszawa 2024, s. 2.

¹⁸⁹ Wyrok SN z dnia 24 kwietnia 2018 r., III PK 45/17, LEX nr 2553861.

¹⁹⁰ I. Jędrasik-Jankowska, *Pojęcia i konstrukcje prawne ubezpieczenia społecznego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 403-405.

i higieny pracy nadal liczba wypadków przy pracy jest wysoka. Należy bowiem podkreślić, iż nawet najlepiej opracowane zasady funkcjonowania w zakładzie pracy lub przepisy ochronne nie gwarantują jego uniknięcia”¹⁹¹.

Sprawdź się

1. *Kto tworzy stosunek pracy i jakie są jego cechy według Kodeksu pracy?*
2. *Które prawne dokumenty definiują pojęcie „wypadku przy pracy”?*
3. *Czy w sytuacji, gdy wyłączną przyczyną wypadku było umyślne lub wynikające z rażącego niedbalstwa pracownika naruszenie przepisów bhp, należy się pracownikowi odszkodowanie? Proszę uzasadnić swoją odpowiedź.*
4. *Proszę wymienić i omówić procedury powypadkowe, które powinien spełnić pracodawca.*
5. *Czy na równi z wypadkiem przy pracy traktuje się wypadek, do którego doszło w trakcie delegacji? Swoją odpowiedź proszę uzasadnić.*

¹⁹¹ A.M. Noga, *Pojęcie wypadku przy pracy w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego* „Pracownik i Pracodawca” 2021, 1, s. 108.

WYNALAZCZOŚĆ W ŚWIETLE PRAWA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ

Tomasz Odzimek

Wprowadzenie

Odkąd wiedzę uznano za kluczową dla innowacyjności, i w konsekwencji dla wzrostu gospodarczego, w polityce poszczególnych państw został położony nacisk na stymulowanie procesów generowania i dyfuzji wiedzy. Cały ten obszar generowania i ochrony prawnej wiedzy użytecznej w biznesie został nazwany własnością intelektualną¹⁹².

Oficjalna definicja zaczerpnięta z opracowania Urzędu Patentowego RP stanowi, że: „własność intelektualna to efekty twórczej działalności ludzkiego intelektu, posiadające charakter niematerialny, ucieleśnione w materialnej postaci. Innymi słowy to wszystko, co unikalnego i oryginalnego jest w stanie wymyślić człowiek. Własność intelektualna jest obecna we wszystkich sferach życia, w edukacji, rozrywce i oczywiście w biznesie, bez względu na wielkość i zasięg działania firmy. W kreatywnych i innowacyjnych branżach własność intelektualna często ma fundamentalne znaczenie, ale jest równie potrzebna podmiotom z bardziej tradycyjnych sektorów”¹⁹³.

Rozdział porusza tematykę szeroko pojętej wynalazczości w sensie prawnego nazewnictwa jednego z dwóch obszarów własności intelektualnej, jaką jest własność przemysłowa, i wszystkich postaci własności przemysłowej, z patentem na czele.

Rozdział dedykowany jest studentom kierunków: zarządzanie, administracja, finanse i rachunkowość, logistyka i innym kierunkom nauk społecznych.

¹⁹² M. Wachowska, *Znaczenie wiedzy akademickiej dla wynalazczości przedsiębiorstw*, „*Ekonomia XXI wieku*” 2016, 2(10), s. 77.

¹⁹³ Urząd Patentowy RP, *Własność intelektualna dla przedsiębiorcy*, UPRP, Warszawa 2020, s. 6-7.

Własność przemysłowa jako jeden z dwóch głównych elementów własności intelektualnej

Własność intelektualna to wszelkie przejawy twórczości intelektualnej człowieka, które w sposób namacalny, utrwalony, da się wyodrębnić i ustalić. Dotyczą zarówno techniki, jak i innych obszarów twórczości, np. muzyki, malarstwa, choreografii czy architektury.

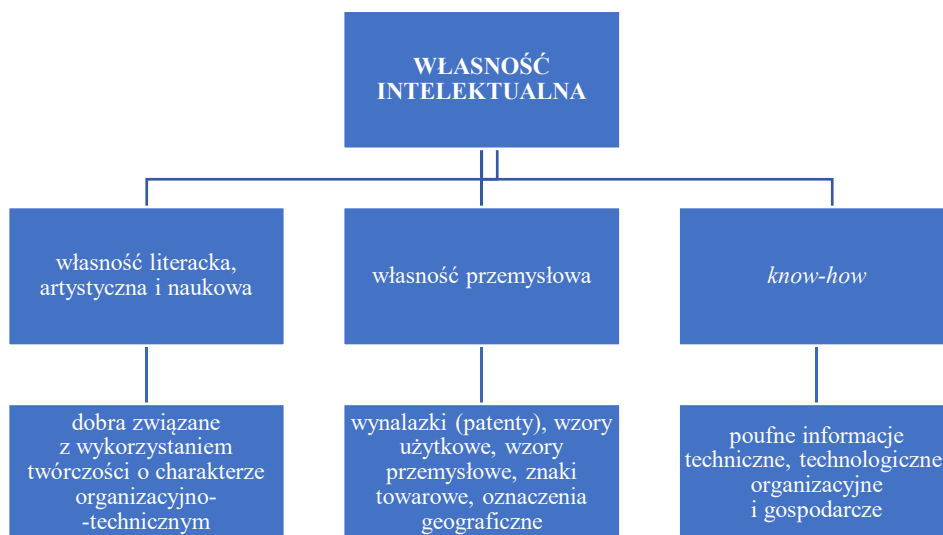
Prawa własności intelektualnej są prawami wyłącznymi, co oznacza, że osoby lub podmioty uprawnione mają monopol na czerpanie z nich korzyści. Są też ograniczone terytorialnie i czasowo, czyli można z nich korzystać wyłącznie na określonym obszarze oraz przez określony czas. Mają charakter materialny i są zbywalne (z wyłączeniem osobistych praw autorskich), co oznacza, że można je np. dziedziczyć, sprzedawać lub odstępować. W stosunku do jednego produktu może mieć zastosowanie kilka rodzajów praw, chroniących jego różne elementy. Istnieje wyraźny podział w ramach własności intelektualnej na prawa autorskie i prawo własności przemysłowej.

Prawo własności intelektualnej dzielimy na dwie podstawowe kategorie:
– **prawa własności przemysłowej obejmujące patenty na wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne i topografie układów scalonych;**
– **prawa autorskie i prawa pokrewne.**

Prawa własności przemysłowej uzyskiwane są dzięki zgłoszeniom lub rejestracji w odpowiedniej instytucji – w Urzędzie Patentowym RP. Uzyskanie praw własności przemysłowej wiąże się z opłatami, które trzeba uiścić zarówno na początku procedury, jak i potem, w trakcie trwania ochrony (zarówno wysokość, jak i częstotliwość wnoszenia opłat zależą od rodzaju prawa wyłącznego). Natomiast prawa autorskie w Polsce nie podlegają rejestracji, powstają samoistnie z mocy ustawy.

Istnieje jeszcze jedna dodatkowa forma ochrony wartości intelektualnej stosowana przez przedsiębiorców. Otóż przedsiębiorca, który rezygnuje z prawnej ochrony własności przemysłowej o zasięgu krajowym, europejskim czy międzynarodowym, może objąć nowe innowacyjne rozwiązania tajemnicą przedsiębiorstwa. Zastosowanie narzędzia, jakim jest tajemnica przedsiębiorstwa, dotyczy posiadanego przez przedsiębiorstwo *know-how*, przez które rozumie się „nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności”.

Na rysunku 11.1 przedstawiono rodzaje własności intelektualnej, które coraz częściej stanowią bardzo wartościowe składniki aktywów niematerialnych przedsiębiorstw.



Rysunek 11.1. Własność intelektualna jako składnik aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Urząd Patentowy RP, *Własność intelektualna dla przedsiębiorcy*, UPRP, Warszawa 2020

Patent

Patenty mają dla naukowca najistotniejsze znaczenie spośród wszystkich rodzajów praw własności przemysłowej, ponieważ chronią wynalazki. Równie duże znaczenie mają patenty dla przedsiębiorstw, które w czasach gospodarki opartej na wiedzy przyczyniają się do zwiększenia ich konkurencyjności¹⁹⁴.

Zgodnie z art. 24 ustawy *Prawo własności przemysłowej* (dalej p.w.p.) patent jest prawem wyłącznym udzielanym na wynalazek – bez względu na dziedzinę techniki – który jest nowy, posiada poziom wynalazczy i nadaje się do przemysłowego stosowania.

Zdolność patentowa wynalazku – zgodnie z przepisami ustawy p.w.p., aby wynalazek posiadał zdolność patentową, musi spełniać szereg wymogów¹⁹⁵. Patenty są udzielane wyłącznie na rozwiązania o charakterze technicznym, bez względu na dziedzinę techniki, które:

1. są nowe,
2. posiadają poziom wynalazczy,
3. nadają się do przemysłowego stosowania.

¹⁹⁴ Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU), *Poradnik Naukowca. Patentuj. Komercjalizuj*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2024, s. 4.

¹⁹⁵ Art. 24 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej* (Dz.U. 2001 nr 49 poz. 508, ze zm.).

Ad 1. W jaki sposób ocenia się nowość wynalazku?

Wynalazek jest nowy, jeśli nie stanowi części stanu techniki. Pojęcie „stan techniki” generalnie odnosi się do wiedzy technicznej, powszechnie dostępnej na całym świecie w dacie, według której ocenia się nowość wynalazku (z reguły jest to data zgłoszenia wynalazku do ochrony). Gdziekolwiek na świecie ujawniona informacja o istocie wynalazku – w formie pisemnej, ustnej, poprzez wystawienie czy używanie – stanowi część stanu techniki. W szczególności publikacja w czasopiśmie naukowym, prezentacja na konferencji naukowej, użycie w obrocie komercyjnym, zaprezentowanie na wystawie czy w katalogu firmowym sprawia, że rozwiązanie traci cechę nowości i w związku z tym jego opatentowanie nie jest możliwe. Kluczowe w staraniach o uzyskanie ochrony patentowej jest zatem zapobieganie ujawnianiu istoty wynalazku przed złożeniem wniosku o udzielenie patentu.

Ad 2. Kiedy wynalazek posiada „poziom wynalazczy”?

Wynalazek posiada poziom wynalazczy (jest nieoczywisty), jeśli dla specjalisty w danej dziedzinie nie wynika on wprost ze stanu techniki. Wymaganie „poziomu wynalazczego” służy zapewnieniu, by patenty były udzielane tylko na prawdziwie twórcze i pomysłowe rozwiązania, a nie takie, które znawca w konkretnej dziedzinie może z łatwością wywieść z tego, co jest już publicznie znane. W świetle orzecznictwa sądowego „poziomu wynalazczego” nie posiadają rozwiązania polegające m.in. na¹⁹⁶:

- zmianie jedynie rozmiaru produktu, która czyni go przenośnym;
- połączeniu kilku znanych rozwiązań lub elementów, o ile nie prowadzi to do zmiany ich funkcji ani osiągnięcia korzystniejszego efektu niż suma rezultatów częściowych;
- zmianie zastosowanych komponentów na znane ekwiwalenty.

Ad 3. Co oznacza „możliwość przemysłowego stosowania”?

Wynalazek uważany jest za nadający się do przemysłowego stosowania, jeżeli według wynalazku może być uzyskiwany wytwór lub wykorzystywany sposób, w rozumieniu technicznym, w jakiegokolwiek działalności przemysłowej, nie wykluczając rolnictwa. Efekt wykorzystania wynalazku nie może być jedynie czysto teoretyczny, musi być użyteczny i powtarzalny. W niektórych krajach zamiast „przemysłowej stosowalności” jednym z kryteriów zdolności patentowej jest „użyteczność”. Wymóg ten stał się szczególnie istotny dla patentów dotyczących łańcuchów genetycznych, których użyteczność może nie być znana w chwili zgłaszania rozwiązania do opatentowania.

Procedura udzielania patentu

1. Zgłoszenie wynalazku do opatentowania

Zgłoszenie można złożyć osobiście lub przez pełnomocnika w Urzędzie Patentowym. Można je też przesyłać pocztą, faksem albo przez Internet – na Platformie Usług Elektronicznych Urzędu Patentowego RP. Opłaty przedstawiają się jak poniżej:

¹⁹⁶ Urząd Patentowy RP, *Wynalazki z działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2009, s. 12.

- 550 zł – opłata za zgłoszenie, gdy zgłaszamy wynalazek osobiście lub listownie;
- 500 zł – opłata za zgłoszenie, gdy zgłaszamy wynalazek elektronicznie;
- 25 zł – opłata za każdą stronę ponad 20 stron opisu, zastrzeżeń i rysunków;
- 100 zł – opłata za oświadczenie o korzystaniu z pierwszeństwa – za każde pierwszeństwo.

2. Urząd sprawdza zgłoszenie

Urząd Patentowy sprawdza, czy złożone zostały wszystkie niezbędne dokumenty. W przypadku gdy zgłoszenie zawiera braki, Urząd Patentowy wzywa do ich uzupełnienia lub usunięcia, w wyznaczonym terminie. Jeśli dokumenty nie zostaną uzupełnione, Urząd umarza postępowanie. Jeżeli nie zostaną wniesione wymagane opłaty, Urząd Patentowy wzywa do zapłaty w terminie 14 dni. W przypadku niewypełnienia tego obowiązku Urząd Patentowy umarza postępowanie.

3. Sprawozdanie ze stanu techniki

Sprawozdanie o stanie techniki zawiera informację o:

- klasach patentowych, w których prowadzono badania;
- krajach, w których prowadzono poszukiwania (z podaniem edycji);
- dokumentach, z których korzystano w trakcie prowadzenia badania;
- odniesieniu wniosków wynikających z tych dokumentów do zgłoszonych zastrzeżeń patentowych.

4. Urząd ogłasza zgłoszenie w Biuletynie Urzędu Patentowego

Zgłoszenie wynalazku ukazuje się w Biuletynie Urzędu Patentowego. Od momentu upublicznienia zgłoszenia, każdy może zapoznać się z opisem wynalazku i zgłosić swoje uwagi. W opisie zgłoszeniowym zamieszcza się zmiany zastrzeżeń patentowych z określeniem daty ich wprowadzenia, jeżeli wpłynęły one do Urzędu Patentowego RP co najmniej jeden miesiąc przed ogłoszeniem o zgłoszeniu wynalazku. Po ogłoszeniu o zgłoszeniu, sprawozdanie o stanie techniki może być udostępniane osobom trzecim. Urząd publikuje zgłoszenie w ciągu 18 miesięcy od daty pierwszeństwa do uzyskania patentu na zgłoszony wynalazek.

5. Urząd sprawdza merytorycznie zgłoszenie – decydująca faza

Urząd sprawdza, czy zgłoszenie spełnia warunki uzyskania patentu. Polega to na ocenie nowości i poziomu wynalazczego oraz możliwości przemysłowego stosowania wynalazku. Przeprowadzając badanie, wykorzystuje się w szczególności wszystkie materiały ujawnione w sprawozdaniu o stanie techniki, a także każdy inny materiał, który ma związek z wynalazkiem. Termin – nie jest ustawowo określony, najczęściej trwa do 3 lat od zgłoszenia.

Licencje

Patent to prawo wyłączne, które daje uprawnionemu wyłączność zarobkowego lub zawodowego wykorzystywania wynalazku nim chronionego. Jest to instrument, który właściwie wykorzystywany może ułatwić osiąganie celów biznesowych i przynosić dochód. Właściciel patentu wyposażony jest w prawo decydowania o tym czy, przez kogo i w jaki sposób wynalazek chroniony patentem może być eksploatowany. Spektrum możliwości jest duże.

Zgodnie z art. 66 ust. 2 p.w.p. uprawniony z patentu może w drodze umowy udzielić innej osobie upoważnienia (licencji) do korzystania z jego wynalazku (umowa licencyjna). Zgodnie z powyższym licencja stanowi upoważnienie do korzystania z cudzej własności przemysłowej (np. wynalazku czy znaku towarowego), natomiast pojęcie umowa licencyjna jest stosowane w odniesieniu do czynności prawnej – umowy między licencjodawcą i licencjobiorcą.

Rodzaje licencji według p.w.p., które są najczęściej stosowane w obrocie gospodarczym:

- ograniczona – licencjobiorca posiada ograniczone prawo do korzystania z wynalazku licencjodawcy;
- nieograniczona (pełna) – licencjobiorca ma prawo korzystania z wynalazku w takim samym zakresie jak licencjodawca;
- niewyłączna – udzielenie licencji jednej osobie nie wyklucza możliwości udzielenia licencji innym osobom, a także jednoczesnego korzystania z wynalazku przez uprawnionego z patentu;
- wyłączna – zastrzega wyłączność korzystania z wynalazku w określony sposób.

Opłaty licencyjne

Ograniczenia zakresu wykorzystywania wynalazku przez licencjobiorcę mogą wpływać na sposób w kształtowaniu zasad wzajemnych rozliczeń z tego tytułu. Swoboda w tym zakresie jest także duża. Eksploatacja wynalazku chronionego patentem może odbywać się pod tytułem darmowym, czyli bez ponoszenia przez licencjobiorcę opłat licencyjnych na rzecz licencjodawcy. W praktyce takie rozwiązanie zdarza się rzadko.

Opłaty licencyjne zazwyczaj określane są poprzez wskazanie w umowie konkretnej kwoty, którą licencjobiorca w ustalonych odstępach (miesięcznych, kwartalnych, rocznych) jest zobowiązany do uiszczania na rzecz licencjodawcy. Opłaty mogą stanowić także uzgodniony pomiędzy stronami umowy procent (%) od uzyskiwanego przez licencjobiorcę przychodu lub zysku z działań związanych z eksploatacją wynalazku chronionego patentem. Kwota winna być rozliczana w cyklicznie powtarzających się terminach.

Inne najważniejsze postaci własności przemysłowej

Pozostałe postaci własności przemysłowej to:

- wzór użytkowy,
- wzór przemysłowy,
- znak towarowy,
- oznaczenie geograficzne,
- układy scalone.

Bardzo ważną sprawą jest to, że w przypadku wszystkich tych postaci własności przemysłowej mówimy o prawach ochronnych na poszczególne postaci, a nie jak w przypadku wynalazku – o patencie.

Sposób procedowania przed Urzędem Patentowym RP jest tożsamy jak w przypadku patentu. To samo dotyczy udzielania licencji. Są one tożsame jak w przypadku patentu. W związku z powyższym pozostaje poznać, czym jest każda z wyżej wymienionych postaci własności przemysłowej.

Wzór użytkowy

Wzór użytkowy podnosi wartość produktu, decyduje o tym, czy produkt jest atrakcyjny i czy podoba się klientom. Czasami może być najistotniejszym atutem świadczącym o atrakcyjności produktu. W związku z tym jego ochrona powinna stanowić pierwszoplanowy element strategii marketingowej każdego projektanta lub producenta. Wzór użytkowy często nazywany jest **małym patentem**. Stosuje się go, kiedy technologia przedstawiana do ochrony nie może spełnić kryterium innowacyjności dla znawców.

Według art. 94.1 p.w.p. wzorem użytkowym jest nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci¹⁹⁷. Zgodnie z przytoczoną definicją wzorem użytkowym jest:

- nowe i użyteczne rozwiązanie,
- rozwiązanie o charakterze technicznym,
- wzór o określonym kształcie i budowie,
- trwałe rozwiązanie o charakterze technicznym.

Wzór użytkowy to pojęcie bardzo szerokie, powszechnie znane również jako mały wynalazek. We wzorze użytkowym nie chodzi bowiem o innowacyjność. Ważne jest, by było to ulepszenie technologiczne ułatwiające życie, czyli użytkowanie, będące swego rodzaju przełomem w danej technologii. Doskonałym przykładem wzorów użytkowych jest rozwój technologiczny zegarków. Spełniają one trzy podstawowe kryteria wzorów użytkowych: stanowią rozwiązania techniczne, posiadają określony kształt i budowę, a ponadto mają postać trwałą.

Wzorem użytkowym może być jedynie przedmiot zachowujący stałą postać, wyklucza to więc wszelkiego rodzaju wytwory bezpostaciowe, takie jak roztwory, maści, napoje, związki chemiczne, układy elektryczne, hydrauliczne i pneumatyczne. Cechy techniczne wzoru użytkowego mogą być wyłącznie cechami konstrukcyjnymi, nie można ich określić za pomocą cech funkcjonalnych. Dlatego wzorem użytkowym nie będzie urządzenie podnoszące, a np. kabina górnicza transportowa.

Kolejna część definicji z art. 94 p.w.p. zaznacza, że wzór użytkowy musi być użyteczny i praktyczny. Według art. 94.2 wzór użytkowy uważa się za rozwiązanie użyteczne, jeżeli pozwala ono na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie

¹⁹⁷ Art. 94 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej* (Dz.U. 2001 nr 49 poz. 508, ze zm.).

przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów. „Użyteczny” w tym kontekście powinno się rozumieć jako „pozwalający osiągnąć cel”, mający praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów. Wzory użytkowe mają nadawać nowe, bardziej ergonomiczne kształty maszynom, urządzeniom oraz innym przedmiotom wykorzystywanym zarówno w przemyśle, jak i w życiu codziennym

Na wzór użytkowy zgodnie z art. 95 p.w.p. może być udzielone prawo ochronne. Ochrona ta obejmuje wyłączne prawo do korzystania ze wzoru użytkowego w sposób zarobkowy lub zawodowy na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej. Ochrona z rejestracji przysługuje na 10 lat.

Warto w tym miejscu zadać pytanie: co nie może być uznane jako wzór użytkowy? Prawo ochronne na wzór użytkowy nie może zostać udzielone na rozwiązania niezdeklarowane co do ukształtowania przestrzennego, w szczególności takie jak:

- sposoby (charakteryzowane przez postępowanie czynnościowe);
- układy elektryczne, hydrauliczne, pneumatyczne bądź algorytmy (charakteryzowane przez strukturę połączeń elementów lub bloków funkcjonalnych);
- wytwory bezpostaciowe, jak np. roztwór, maść, środek spożywczy, lek itp.¹⁹⁸

Wzór przemysłowy

W literaturze naukowej mówi się, że wzory przemysłowe to taka „*skóra oblekająca technologię*”. Oczywiście da się tak chronić wygląd McBooka, ale częściej wzory przemysłowe mają więcej wspólnego z technologią niż czystym designem.

Definicja normatywna wzoru przemysłowego zawarta jest w treści art. 102 ust. 1 p.w.p. W świetle wymienionego przepisu wzorem przemysłowym jest:

- nowa i posiadająca indywidualny charakter postać wytworu lub jego części;
- nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, fakturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację.

Wytworem jest natomiast każdy przedmiot wytworzony w sposób przemysłowy lub rzemieślniczy, obejmujący w szczególności opakowanie, symbole graficzne oraz kroje pisma typograficznego, z wyłączeniem programów komputerowych. Za wytwór uważa się także wytwór złożony – przedmiot składający się z wielu wymiennalnych części składowych umożliwiających jego rozłożenie i ponowne złożenie oraz części składowe wytworu złożonego.

Dla uzyskania ochrony postać wytworu musi być zarówno nowa, jak i posiadać indywidualny charakter. Użyta w art. 102 ust. 1 p.w.p. wskazuje, że w przypadku niespełnienia przez wzór przemysłowy jednej z przesłanek – nowości czy indywidualnego charakteru – wytwór nie będzie podlegał ochronie. W konsekwencji wytwór, który nie spełnia którejkolwiek z przesłanek wymienionych w art. 102, nie może być chroniony prawem z rejestracji wzoru przemysłowego. Wystąpienie jednej z cech przy braku drugiej wyłącza możliwość ochrony wzoru.

¹⁹⁸ Krajowa Izba Gospodarcza, *Poradnik wynalazcy*, Warszawa 2009, s. 44.

W doktrynie wskazuje się na dwa oblicza nowości. A. Tischner zwróciła uwagę, że „**nowy**” wzór to taki, który obecnie jest nieznan, ale i ten odmienny niż **wszystkie pozostałe**. Nowość zawsze oceniamy obiektywnie, nie zaś subiektywnie. Zatem nie ma możliwości równoległej ochrony takich samych wzorów przemysłowych¹⁹⁹.

Indywidualny charakter wzoru to pewna „oryginalność” wytworu. O tym, czy wzór przemysłowy posiada indywidualny charakter, decyduje odbiór wytworu jako całości odróżniającej go poprzez właściwe mu wiodące cechy od innych wzorów. W nauce przyjmuje się jednak, że **jest to pewna niepowtarzalność i wyjątkowość, przy czym są one oceniane jako ogół wrażeń wywartych na zorientowanym użytkowniku**.

Prawa ochronne z rejestracji wzoru przemysłowego udziela się na 25 lat od daty dokonania zgłoszenia. Okres ten jest podzielony na 5-letnie okresy ochrony. Po upływie tego okresu ochrona wzoru przemysłowego całkowicie wygasa i nie jest możliwe jej przedłużenie na dalszy oznaczony okres.

Znak towarowy

W zasadzie wszystkim przedsiębiorcom znane są najślynniejsze znaki towarowe – białe litery Coca-Coli na czerwonym tle, charakterystyczne paski Adidas czy srebrna gwiazda stanowiąca emblemat Mercedesa. Większość przedsiębiorców nie zastanawia się jednak, że nie tylko międzynarodowe korporacje mogą zarejestrować znak towarowy i korzystać z uprawnień wynikających z tej rejestracji. **Znakiem towarowym** jest oznaczenie towarów przedsiębiorcy, które pozwala na ich jednoznaczny identyfikację i odróżnienie od towarów innego przedsiębiorcy.

Zgodnie z art. 120 p.w.p. znakiem towarowym może być każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. Ponadto według tego przepisu znakiem towarowym może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy.

Znak towarowy może mieć rozmaity charakter. Może to być znak:

- słowny – stanowiący wyłącznie wyraz, np. nazwa przedsiębiorstwa;
- graficzny – logo przedstawione w formie grafiki, rysunku;
- graficzno-przestrzenny – np. opakowanie produktu noszące cechy szczególne i wyróżniające dla konkretnego przedsiębiorcy.

Należy pamiętać, iż podstawową funkcją znaku towarowego jest odróżnienie przedsiębiorcy od innych podmiotów występujących na rynku. Z tego powodu **nie możliwe jest zarejestrowanie znaków**, które nie spełniałyby tego warunku. Przedsiębiorca nie może skutecznie złożyć wniosku o rejestrację znaku, który:

¹⁹⁹ A. Tischner, *Wzory przemysłowe między Scyllą a Charybdą*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2015, 7(2), s. 122.

- nie wskazuje na charakterystyczne, indywidualne cechy (np. smaczna czekolada);
- jest wyrazem lub znakiem używanym powszechnie (np. adidas czy cappuccino);
- wprowadzałby konsumentów w błąd co do charakteru produktu, jego jakości lub pochodzenia (np. zakopiańskie sery w przypadku produktów pochodzących z Mazowsza).

Prawo ochronne na znak towarowy trwa 10 lat od daty zgłoszenia znaku towarowego w Urzędzie Patentowym i może być odnowione na kolejne 10 lat.

Oznaczenia geograficzne

Oznaczenia geograficzne odgrywają szczególną rolę przede wszystkim w marketingu handlowym. Producenci, którzy wykorzystują je do oznaczania swoich produktów, podkreślają w ten sposób związek produktu z danym krajem, regionem lub miejscowością, co często jest dla kupującego głównym czynnikiem podczas wyboru towaru. Oryginalność produktów często wiąże się z niepowtarzalnością warunków naturalnych w danym regionie lub tradycją ich wytwarzania, co dotyczy przede wszystkim artykułów spożywczych. Jednym z najbardziej znanych oznaczeń geograficznych jest oscypek, specyficzny rodzaj sera owczego pochodzącego z Podhala, z jego unikalnym kształtem i smakiem.

Ustawa Prawo własności przemysłowej reguluje jedynie procedurę rejestracyjną na oznaczenia geograficzne, które służą do oznaczania produktów przemysłowych.

Układy scalone

Dla celów rejestracji w Urzędzie Patentowym RP **topografię układu scalonego** stanowi oryginalna przestrzenna struktura funkcjonalna fizycznie zrealizowanego układu scalonego. W praktyce przestrzenną strukturę funkcjonalną tworzą w przestrzeni trójwymiarowej odpowiednio zestawione pod względem funkcjonalnym, wraz z wzajemnymi sprzężeniami, wszystkie elementy aktywne i bierne wchodzące w skład konkretnego układu scalonego, w celu spełnienia określonej funkcji elektronicznej. Przez **układ scalony rozumie się** jedno- lub wielowarstwowy wytwór przestrzenny, utworzony z elementów z materiału półprzewodnikowego tworzącego ciągłą warstwę, ich wzajemnych połączeń przewodzących i obszarów izolujących nierozdzielnie ze sobą sprzężonych, w celu spełnienia funkcji elektronicznych.

Podsumowanie

Podsumowując, należy zaznaczyć, że własność przemysłowa stała się w ostatnich latach kluczowym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw, ich prestiżu i zyskowności. Rosnące zapotrzebowanie na nowatorskie produkty oraz zwiększająca się konkurencja na rynku wywierają olbrzymią presję na innowacyjność przedsiębiorstw, co wiąże się z koniecznością indywidualnego opracowywania nowych technologii bądź produktów lub uzyskiwania dostępu do innowacyjnych rozwiązań będących w posiadaniu innych przedsiębiorstw.

To samo dotyczy uczelni wyższych i instytutów badawczych. Powstawanie postaci własności przemysłowej, w szczególności patentów, wpływa na ich prestiż, rankingi oceny działalności naukowej i współpracy z przemysłem. Powyższe pokazuje, jak ważna stała się wiedza oraz umiejętność stosowania definicji postaci własności przemysłowej i przepisów ustawy *Prawo własności przemysłowej*.

Sprawdź się

1. *Nazwij główne elementy własności intelektualnej z wyszczególnieniem własności przemysłowej.*
2. *Opisz, czym jest zdolność patentowa.*
3. *Jakie są etapy procedury patentowania w Urzędzie Patentowym RP?*
4. *Opisz najczęściej stosowane rodzaje licencji na korzystanie z opatentowanego wynalazku.*
5. *Opisz w kilku zdaniach inne najważniejsze postaci własności przemysłowej.*

Literatura

1. Aksman J. (2010), *Wpływ, perswazja, propaganda, manipulacja – próba uporządkowania pojęć*, [w:] Aksman J. (red.), *Manipulacja, pedagogiczno-społeczne aspekty*, s. 13-22, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
2. Alexander I., Wijaya R. (2020), *E-Human Resource Management (E-Hrm) Project: A Systematic Literature Review*, „International Journal of Scientific & Technology Research”, 9(4), s. 2626-2628.
3. Al-kasasbeh A.M., Halim M.A.S.A., Omar K. (2016), *E-HRM, Workforce Agility and Organizational Performance: A Review Paper Toward Theoretical Framework*, „International Journal of Applied Business and Economic Research”, 14(15), s. 10671-10685.
4. Antczak Z., Listwan T. (2006), *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, s. 33-58, C.H. Beck, Warszawa
5. Armstrong G., Kotler P. (2015), *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
6. Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
7. Aurelus Edukacja (2020), *Rozwiązywanie konfliktów. Materiały szkoleniowe*, Kreatywny Humanista, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa, <http://aurelus.edu.pl/wp-content/uploads/2020/04/Terapeuta-zaj%C4%99ciowy-Przedmioty-zawodowe-Rozwi%C4%85zywanie-konflikt%C3%B3w-15.04.-17.04.2020.pdf> (dostęp: 20.04.2024).
8. Baczyńska-Koc K. (2011), *Zainwestuj w doświadczenie. Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy, korzyść dla pracownika*, Alterstudio, Białystok.
9. Bagińska E., *Poland: Developments in Personal Injury Law in Poland: Shaping the Com-pensatory Function of Tort Law* *the Compensatory Function of Tort Law*, „Journal of Civil Law Studies” 2015, 8, s. 309-353.
10. Baszczak Ł., Trojanowska M., Wincewicz-Price A., Zyzik R. (2021), *Dyskryminacja ze względu na wiek na polski rynku pracy – diagnoza*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
11. Baumgärtner M.K., Dwertmann D.J.G., Boehm S.A., Bruch H. (2016), *Job Satisfaction of Employees with Disabilities: The Role of Perceived Structural Flexibility*, „Human Resources Management”, 54(2), s. 323-343.
12. Bernacka R.E. (2005), *Temperamentalne uwarunkowania konformizmu i nonkonformizmu*, „Annales, Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Lublin – Polonia. Sectio J”, 18, s. 215-228.
13. Bernacka R.E. (2005), *Osobowościowy mechanizm konformizmu i nonkonformizmu – specyfika funkcjonowania i przejawy w zachowaniu*, „Psychologia Rozwojowa”, 10(2), s. 73-82.
14. Berndt C. (2015), *Tajemnica odporności psychicznej. Jak uodpornić się na stres, depresję i wypalenie zawodowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków.

15. Buchwald T. (2015), *Osoby niepełnosprawne i ich aktywizacja zawodowa na otwartym rynku pracy a polityka społeczna w Polsce. Programy wsparcia realizowane przez Fundację Aktywizacja*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania”, 2(15), s. 74-94.
16. Bytniewski A. (red.) (2005), *Architektura zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Cavanagh J., Bartram T., Meacham H., Bigby Ch., Oakman J., Fossey E. (2017), *Supporting Workers with Disabilities: A Scoping Review of the Role of Human Resource Management in Contemporary Organizations*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 55(1), s. 6-43.
18. Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU), *Poradnik Naukowiec. Patentuj. Komercjalizuj*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2024.
19. Cichobłaziński L. (2008), *Techniki negocjacji i mediacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Cichobłaziński L. (2019), *Mediacje w sporach zbiorowych jako instrument rozwiązywania konfliktu przemysłowego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
21. Congressional Research Service (2023), *Introduction to Tort Law*, www.sgp.fas.org (dostęp: 18.02.2024).
22. Cooter R., Ulen T. (2016), *Law and Economics*, Addison-Wesley, Boston.
23. Dydkowski M. (2017), *Odpowiedzialność pracodawcy za wypadek przy pracy*, „Benefit”, 1(59), s. 50-51.
24. Encyklopedia Zarządzania, *Test Kilmana*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Test_Kilmana (dostęp: 24.04.2024).
25. Eurostat, *Economic Activity*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Economic_activity (dostęp: 20.02.2024).
26. Florek L. (2016), *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
27. Folger J.P., Poole M.S., Stutman R.K. (2008), *Konflikt i interakcja*, [w:] Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, s. 463-474, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Gajowiak M. (2017), *Dyskryminacja ze względu na wiek wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 73, s. 63-79.
29. Gasińska M. (2016), *Ergonomia wobec osób w starszym wieku*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, 46(1) s. 161-181.
30. Giermanowska E. (2014), *Zatrudniając niepełnosprawnych. Dobre praktyki pracodawców w Polsce i innych krajach Europy*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków.
31. Głównczyńska-Woelke K. (2024), *Wypadki przy pracy. Praktyczna analiza przepisów, procedury postępowania, schematy i wzory + wzory do pobrania*, C.H. Beck, Warszawa.
32. Góraj A. (2017), *Wypadek przy pracy – sytuacja prawna ubezpieczonego w świetle aktualnej definicji*, „Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego”, 1, s. 35-54.
33. Graczyk-Kucharska M. (2020), *Tradycyjne i nowoczesne podejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Graczyk-Kucharska M., Spychała M., Goliński M., Szafranski M., *Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 11-21, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom.

34. Gröschl S. (2004), *Current Human Resources Practices Affecting the Employment of Per-sons with Disabilities in Selected Toronto Hotels: A Case Study*, „International Journal of Hospitality & Tourism Administration”, 5(3), s. 15-30.
35. Gurmińska K. (2015), *Emocje w relacjach interpersonalnych a rozwiązywanie konfliktów*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 7(1), s. 225-234.
36. Heszen-Celińska I., Sęk H. (2020), *Psychologia zdrowia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
37. Hobfoll S.E. (2006), *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
38. <https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/mobi> (dostęp: 13.04.2024).
39. Idziak G. (2014), *Zarządzanie konfliktem. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, Szczecin*, https://www.pm.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt_Zarzadzanie_konfliktem.pdf (dostęp: 15.04.2024).
40. Infor.pl, *Cywilnoprawna odpowiedzialność pracodawcy za wypadek przy pracy*, https://kadry.infor.pl/kadry/bhp/wypadki_przy_pracy_i_choroby_zawodowe/54269,Cywilnoprawna-odpowiedzialnosc-pracodawcy-za-wypadek-przy-pracy.html (dostęp: 10.04.2024).
41. Jakubowska J., Chądryńska J. (2023), *Sytuacja zawodowa osób w różnym wieku. Przykład polskiego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, 27, s. 99-112.
42. Janczak J. (2011), *Informatyczne systemy wspomagania zarządzania*, Wydawnictwo AON, Warszawa.
43. Janczak J. (2011), *Informatyczne systemy wspomagania zarządzania i dowodzenia*, PMT, Warszawa.
44. Jędrasik-Jankowska I. (2018), *Pojęcia i konstrukcje prawne ubezpieczenia społecznego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
45. Jędrzejczyk W. (2022), *Automatyzacja i digitalizacja procesów personalnych w kontekście rozwoju koncepcji przemysłu 4.0*, [w:] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach*, s. 137-157, TNOiK, Toruń.
46. Kalargyrou V., Volis A. (2014), *Disability Inclusion Initiatives in the Hospitality Industry: An Exploratory Study of Industry Leaders*, „Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism”, 13(4), s. 430-454.
47. Karczewska A. (2022), *Podstawy skutecznych negocjacji w środowisku społecznym i biznesowym*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M. (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia. Cz. 3*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
48. Kiełtyka L. (2022), *Zarządzanie informacją w organizacji – podejście systemowe*, [w:] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach*, s. 15-46, TNOiK, Toruń.
49. Kiełtyka L., Smoląg K. (2015), *Stopień wykorzystania wybranych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] Kaczmarek J., Szymła W. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, s. 307-313, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
50. Kobis P. (2022), *Kluczowe aspekty bezpieczeństwa informacji w systemach WCMS*, [w:] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach*, s. 117-136, TNOiK, Toruń.
51. *Kodeks pracy* (2023), Wolters Kluwer, Warszawa.

52. Projekt Gamma, *Koło Moore'a – zrozumieć konflikt. przykłady i rodzaje konfliktów*, <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/kolo-konfliktow-moore/> (dostęp: 24.04.2024).
53. Kołodziejczyk J. (2018), *Sposoby przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu – inkluzja społeczna w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 13(2), s. 17-29.
54. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
55. Kołodziejczyk-Olczak I. (2015), *Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 35(1), s. 75-93.
56. Konarska-Wrzošek V. (red.) (2020), *Kodeks karny. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
57. Konieczny T., Nieckarz Z. (2015), *Stres organizacyjny*, [w]: Konieczny T. (red.), *Stres w organizacji*, s. 41-62, Wydawnictwo Harmonia Universalis, Gdańsk.
58. Kowalczyk-Anioł J., Włodarczyk B. (2017), *Przestrzeń turystyczna przestrzenią konfliktu*, „Prace i Studia Geograficzne”, 62(2), s. 53-72.
59. Kowalik S. (1999), *Psychospołeczne podstawy rehabilitacji osób niepełnosprawnych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
60. Kozak S. (2009), *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa.
61. Krajowa Izba Gospodarcza, *Poradnik wynalazcy*, Warszawa 2009.
62. Krężlewski J. (1988), *Rodzaje grup nieformalnych w zakładach przemysłowych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2, s. 263-279.
63. Kryła-Cudna K. (2016), *The Formation of a Contract under Polish Law*, „Prawo w Działaniu. Sprawy Cywilne”, 27, s. 139-148.
64. Krzyminiewska G., (2004), *Umiejętności zarządzania konfliktem jako element kapitału społecznego*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu”, 42, s. 86-97.
65. Kubicki P. (2017), *Polityka publiczna wobec osób z niepełnosprawnościami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
66. Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York.
67. Le Blanc P., De Jonge J., Schaufeli W. (2003), *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, [w]: Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, s. 169-199, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
68. Lech P. (2003), *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERPII*, Difin, Warszawa.
69. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
70. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
71. Lubrańska A. (2008), *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa.
72. Łoboda M. (1990), *Czynniki stresogenne w organizacji*, [w:] Biela A. (red.), *Stres w pracy zawodowej*, s. 67-94, Wydawnictwo KUL, Lublin.
73. Łukasiewicz G. (2012), *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi wspierająca kreatywność pracowników*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 114, s. 62-70.
74. Majewski J. (2012), *Informatyka dla logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
75. Maksim M., Wiśniewski Z. (2017), *Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych*, „Polityka Społeczna”, 10, s. 1-7.

76. Manczak I., Bajak M. (2024), *Osoby z niepełnosprawnością jako interesariusze organizacji*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, 1, s. 95-110.
77. Mankiw N.G., *Macroeconomics*, Worth Publishers, New York. 2009.
78. Marczyńska A. (1998), *Jak promować zdrowie w miejscu pracy. Program radzenia sobie ze stresem*, Instytut Medycyny Pracy, Łódź.
79. Mazur-Wierzbicka E. (2019), *Zarządzanie wiekiem – konsekwencja zmian na rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 20, s. 189-202.
80. Mikuła B., Stefaniuk T. (2012), *Informatyczne wsparcie procesów zarządzania talentami*, [w:] Kardas J.S. (red.), *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, s. 171-183, Studio Emka, Warszawa.
81. Moore C.W. (2016), *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
82. Newnan S., Carr A. (2008), *When Co-Workers Have Disabilities*, „California Job Journal”, 26(1155), s. 9-10.
83. Noga A.M. (2021), *Pojęcie wypadku przy pracy w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego*, „Pracownik i Pracodawca”, 1, s. 108.
84. Ogińska-Bulik N., Juczyński Z. (2010), *Osobowość. Stres a zdrowie*, Difin, Warszawa.
85. Olejniczak A. (2016), *Commentary on the Art. 701*, [w:] *Kodeks cywilny*, C.H Beck, Warszawa.
86. Palmore E.B. (1990), *Ageizm: Negative and Positive*, Springer Publishing Company, New York.
87. Palmore E.B., Branch L., Harris D.K. (red.) (2005), *Encyclopedia of Ageism*, Haworth Pastoral Press, Binghamton.
88. Pancewicz M., Kotzian J. (2014), *Zarządzanie niepełnosprawnością w Polsce i państwach Unii Europejskiej: jak duże i małe przedsiębiorstwa zarządzają niepełnosprawnością i jakie korzyści odnoszą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1(6), s. 151-163.
89. Pańczyszyn O. (2023), *6 typowych zachowań toksycznych w miejscu pracy. Jak sobie z nimi radzić*, <https://nofluffjobs.com/pl/log/praca-w-it/rozwoj-i-kariera/6-typowych-zachowan-toksycznych-w-miejscu-pracy-jak-sobie-z-nimi-radzic/> (dostęp: 11.05.2024).
90. Parry E. (2011), *An Examination of e-HRM as a Means to Increase the Value of the HR Function*, „The International Journal of Human Resource Management”, 22(5), s. 1146-1162.
91. Paul A. (2021), *Opening Doors to Diversity in Leadership*, „Leadership”, 18(5), s. 712-716.
92. Polskie Forum HR (2023), *Raport HR TECH changer 2023*, <https://polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2023/11/RAPORT-HR-TECH-CHANGER-2023.pdf> (dostęp: 30.04.2024).
93. Popek S. (2001), *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
94. Postanowienie SN z dnia 10 maja 2017 r., I CSK 586/16, <http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/i%20csk%20586-16-1.pdf> (dostęp: 03.05.2024).
95. Poradnik Przedsiębiorcy, *Zasady zatrudniania na umowy cywilnoprawne*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-zatrudnianie-na-podstawie-umow-cywilnoprawnych> (dostęp: 14.04.2024).
96. Postanowienie SN z dnia 17 marca 2017 r., III CSK 64/16.
97. Radwański Z. (red.) (2002), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa
98. Radwański Z. (red.) (2008), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa.
99. Radwański Z., Olejniczak A. (red.) (2019), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa.

100. Sample J. (2008), *Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report*, https://www.researchgate.net/publication/265565339_Thomas-Kilmann_conflict_MODE_instrument (dostęp: 04.05.2024).
101. Senge P. (2004), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków.
102. Seyle H. (1960), *Stress życia*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa.
103. Seyle H. (1977), *Stres okiełznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
104. Sikorski C. (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
105. Skoczyła M. (2014), *Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 13, s. 115-129.
106. Skórska A. (2019), *Zmiany poziomu zatrudnienia osób w wieku 55+ w krajach Unii Europejskiej w latach 2004-2017*, „Polityka Społeczna”, 3, s. 1-7.
107. Słaboń A. (2021), *Zapobieganie konfliktom społecznym. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
108. Smith F. (2015), *What Target Fatigue? Clever Employers See Opportunity where Others See Disability*, „BRW”, 11(17), s. 1-2.
109. Smolarek M. (red.) (2016), *Technologie informatyczne w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
110. Smołąk K. (2022), *Podział i klasyfikacja systemów informacyjnych zarządzania*, [w:] Kiełtyka L., Kucęba R. (red.), *Systemy wspomaganie zarządzania*, s. 13-40, TNOiK, Toruń.
111. Smołąk K. (2015), *Charakterystyka wybranych systemów informatycznych w sektorze MSP*, [w:] Pachura A. (red.), *Strategie globalizacji w działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, s. 117-128, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
112. Sołtys A. (2013), *Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, z. 9, s. 57-74.
113. Sołtys A. (2016), *Koncepcje, modele i metody zarządzania różnorodnością*, [w:] Listwan T., Sułkowski Ł. (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 151-180, Difin, Warszawa.
114. Stachowska S. (2012), *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4(86-87), s. 125-138.
115. Stelina J., (2016), *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa.
116. Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, Oxford.
117. Strohmeier S. (2007), *Research in e-HRM: Review and Implications*, „Human Resource Management Review”, 17(1), s. 19-37.
118. Strzebińczyk J. (2006), *Forma czynności prawnych* [w:] Gniewek E. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa
119. Szaban J. (2013), *Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3, s. 149-160.
120. Szczupaczyński J. (1998), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
121. Szlązak J.N. (2005), *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.

122. Szumowski W. (2010), *Nowy model funkcji HR*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 137, s. 201-212.
123. Szyjka G., Śpiewak-Szyjka M., *Analiza wypadków przy pracy z punktu widzenia zmniejszenia ryzyka zawodowego*, „Problemy Nauk Stosowanych” 2018, 9, s. 149-156.
124. Szukalski P. (2012), *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, [w:] Kowaleski J.T., Szukalski P. (red.), *Starzenie się ludności Polski – między demografią a gerontologią społeczną*, s. 153-184, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
125. Szweda-Lewandowska Z. (2023), *Wybrane ekonomiczne konsekwencje zmian demograficznych w Polsce – perspektywa krótko i długoterminowa*, „Studia BAS”, 3, s. 9-26.
126. Świdarska M. (2015), *Ageizm jako problem społeczny*, „Pedagogika Rodziny”, 5(4), s. 41-53.
127. Terelak J.F. (2008), *Człowiek i stres. Człowiek i stres. Koncepcje – źródła – reakcje – radzenie sobie – modyfikatory*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa.
128. Tischner A., *Wzory przemysłowe między Scyllą a Charybdą*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2015, 7(2), s. 121-137.
129. Tomaszewski T. (1984), *Ślady i wzorce*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
130. Twardowski A. (2015), *Konflikty interpersonalne – sens, przebieg i przezwyciężanie*, Difin, Warszawa.
131. Tyszka T. (1998), *Praca. Bezpieczeństwo w pracy*, [w:] Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia Psychologii*, s. 437-442, Fundacja Innowacja, Warszawa.
132. Uchwała SN z dnia 14 marca 2006 r., III CZP 7/06, OSNC 2007, nr 1, poz. 7.
133. Uchwała SN z dnia 24 lipca 2013 r., III CZP 45/13, OSNC 2014/3/26.
134. Urząd Patentowy RP, *Wynalazki z działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2009.
135. Urząd Patentowy RP, *Własność intelektualna dla przedsiębiorcy*, UPRP, Warszawa 2020.
136. Ustawa z dnia 18 stycznia 1951 r. o dniach wolnych od pracy (Dz.U. 1951 nr 4 poz. 28, ze zm.)
137. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. *Kodeks postępowania cywilnego* (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1550, 1429, 1606, 1615, 1667, 1860, 2760).
138. Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. *Kodeks rodzinny i opiekuńczy* (t.j. Dz.U. 2023 poz. 2809).
139. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1610, 1615, 1890, 1933).
140. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1320).
141. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej* (Dz.U. 2001 nr 49 poz. 508, ze zm.).
142. Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. 2015 poz. 1242).
143. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (Dz.U. 2018 poz. 646).
144. Wachowska M., *Znaczenie wiedzy akademickiej dla wynalazczości przedsiębiorstw*, „Ekonomia XXI wieku” 2016, 2(10), s. 77-88.
145. Walczak-Duraj D. (2013), *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa.
146. Warecki W., Warecki M. (2005), *Słowo o manipulacji, czyli krótki podręcznik samoobrony*, Poltext, Warszawa.

147. Warwas I. (2017), *Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, „Polityka Społeczna”, 4, s. 33-38.
148. Warwas I., Sołtys A. (2018), *Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(121), s. 9-22.
149. Wieczorek A. (2013), *Rola inżynierii produkcji w rozwiązywaniu problemów starzenia się społeczeństwa. Studium literatury*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, 4(6), s. 148-164.
150. Wieczorek-Szymańska A. (2023), *Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami jako element zarządzania różnorodnością – przegląd praktyk na przykładzie największych banków komercyjnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 152(3-4), s. 85-107.
151. Wisławska A. (2021), *Zakres zdatności arbitrażowej w prawie polskim*, „Zeszyt Prawniczy UAM”, 11, s. 279-292.
152. Wiśniewski A.W. (2011), *Międzynarodowy arbitraż handlowy w Polsce. Status prawny arbitrażu i arbitrów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
153. Wojciechowska-Piskorska H. (2013), *Wypadki przy pracy. Poradnik pracodawcy i służb BHP. Praktyczna analiza przepisów, procedury postępowania*, ODDK, Gdańsk.
154. Wolter A., Ignatowicz J., Stefaniuk K. (1998), *Prawo cywilne. Zarys części ogólnej*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa.
155. Wornalkiewicz W. (2020), *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, WSZiA w Opolu, Opole.
156. Woźniak J. (2020), *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*, Wolters Kluwer Warszawa.
157. Wyrok NSA z dnia 16 lipca 2010 r., II OSK 906/09.
158. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z dnia 14 września 2012 r., I ACa 527/12.
159. Wyrok SN z dnia 26 marca 2014 r., VCSK 220/13, Legalis.
160. Wyrok SN z dnia 8 grudnia 2005 r., IPK 125/05, OSNP 2006, nr 21-22, poz. 322.
161. Wyrok SN z 17 czerwca 2015 r., I CSK 355/14, OSNC 2016, nr 5, poz. 66.
162. Wyrok SN z dnia 23 października 2001 r., I CKN 323/99, OSNC 2002, nr 7-8, poz. 94.
163. Wyrok SN z dnia 24 kwietnia 2018 r., III PK 45/17, LEX nr 2553861.
164. Załuski M. (red.) (2019), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.