



MONITOR  
CDK

**Polecamy**

## **Pomoc humanitarna dla obywateli z Ukrainy - zasady zwolnienia z cła i VAT towarów przewożonych do Polski spoza UE**

**W numerze**

Zatrudnienie pracowników  
młodocianych

Związki zawodowe w zakładzie

Obowiązek do powtarzających  
się świadczeń niepieniężnych w  
spółce z ograniczoną

# Szanowni Państwo

MIKRO, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA MOGĄ OTRZYMAĆ DOTACJE Z FUNDUSZY NORWESKICH W WYSOKOŚCI DO 2 MLN EURO W NOWYM KONKURSIE OGŁOSZONYM NA POCZĄTKU LUTEGO PRZEZ POLSKĄ AGENCJĘ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI. O DOFINANSOWANIE MOGĄ UBIEGAĆ SIĘ FIRMY PROWADZĄCE DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANĄ Z TURYSTYKĄ, ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM LUB ZWIĄZANĄ Z OCHRONĄ ŚRODOWISKA W SEKTORZE WODNYM.

„Konkurs Blue Growth, dotyczący innowacji w obszarze wód śródlądowych lub morskich, jest adresowany do przedsiębiorców, którzy działają właśnie w branży szeroko rozumianej gospodarki wodnej, ale też turystyki związanej z wodami, jak i w obszarach związanych z zanieczyszczeniem wód i technologiami, które mogą się przyczynić do zmniejszenia skali tego problemu” – mówi Monika Karwat-Bury, ekspertka w Departamencie Wdrożeń Innowacji w Przedsiębiorstwach w PARP.

Dofinansowanie otrzymane w konkursie Blue

Growth przedsiębiorstwa będą mogły przeznaczyć na inwestycje, np. na zakup maszyn, roboty budowlane, eksperymentalne prace rozwojowe lub usługi doradcze. To kolejna, druga edycja konkursu Blue Growth. Pierwsza odbyła się w 2019 roku, a spośród 28 złożonych wniosków, aż 12 projektów otrzymało finansowe wsparcie.

Oprócz odniesienia o dofinansowaniu, w tym numerze Monitora piszemy też o pomocy humanitarnej dla obywateli z Ukrainy, poruszamy zagadnienia z zakresu kadr i płac, a także opisujemy na czym polega zaufanie w przywództwie.

Przyjemnej lektury  
**Monika Obojska**  
Redaktor prowadząca

---

WYDAWCA

Centrum Doskonalenie Kompetencji Progressio sp. z o.o.  
ul. Rakowicka 10B/4, 31-511 Kraków | NIP: 6751729207

REDAKCJA  
redakcja@pcdk.pl

MARKETING I REKLAMA  
marketing@pcdk.pl

KONTAKT  
szkolenia@pcdk.pl | +48 22 299 23 23

**MONITOR**  
**CDK**

# SPIS TREŚCI

marzec 3 [21] 2022



## KADRY I PŁACE

Zatrudnienie pracowników młodocianych

4

Związki zawodowe w zakładzie

6

Słuchaj z atencją, mów z intencją czyli skuteczna komunikacja w organizacji

8

Kiedy zakończeniem stosunku pracy w związku z przejściem na emeryturę nie uprawnia do odprawy emerytalnej?

10

## PRAWO

Obowiązek do powtarzających się świadczeń niepieniężnych w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością

12

## PODATKI

Pomoc humanitarna dla obywateli z Ukrainy - zasady zwolnienia z cła i VAT towarów przewożonych do Polski spoza UE

13

## OCHRONA ŚRODOWISKA

Fundusze Norweskie sfinansują innowacyjne inwestycje związane z obszarami wodnymi. Firmy mogą się ubiegać nawet o 2 mln euro

14

## ROZWÓJ OSOBISTY

Zaufanie w przywództwie

16

# ZATRUDNIENIE PRACOWNIKÓW MŁODOCIANYCH

Kodeks pracy dopuszcza możliwość zatrudniania osób młodocianych, warunkując takie zatrudnienie dość restrykcyjnymi zasadami, odmiennymi od zasad zatrudniania osób pełnoletnich. Takie działanie ustawodawcy służyć ma gwarancji ochrony osób młodocianych.

W rozumieniu Kodeksu pracy młodocianym jest osoba, która ukończyła 15 lat, a nie ukończyła 18. roku życia. Jednak nie każda osoba w tym przedziale wiekowym może uzyskać status pracownika. Pracownikiem może być bowiem młodociany, który posiada odpowiednie kwalifikacje zawodowe, tj. ukończył co najmniej ośmioletnią szkołę podstawową, i posiada zaświadczenie lekarskie potwierdzające, że praca danego rodzaju nie zagraża jego zdrowiu. Przy czym, zatrudniona może być osoba, która ukończyła 18 lat w trakcie nauki w ośmioletniej szkole podstawowej, jeżeli do zatrudnienia doszło w roku kalendarzowym, w którym ukończyła szkołę.

Kodeks pracy dopuszcza także możliwość zatrudnienia osoby młodocianej, która nie posiada kwalifikacji zawodowych – może być ona zatrudniona wyłącznie w celu przygotowania zawodowego, tj. nauki zawodu lub przyuczenia do wykonywania określonej pracy. Zatrudnienie zaś młodocianego w innym celu niż przygotowanie zawodowe jest możliwe przy pracach lekkich, które nie powodują zagrożenia dla życia, zdrowia i rozwoju psychofizycznego młodocianego, a także

nie utrudniają młodocianemu wypełniania obowiązku szkolnego [wykaz prac lekkich ustala pracodawca po uzyskaniu zgody lekarza medycyny pracy].

## **Obowiązki pracodawcy związane z zatrudnieniem osoby młodocianej**

Zatrudnienie pracownika młodocianego nakłada na pracodawcę szereg obowiązków, mających na celu ochronę zdrowia takiej osoby w procesie pracy.

## **Badania lekarskie**

Pracownik młodociany podlega obowiązkowym badaniom lekarskim: wstępnym, okresowym i kontrolnym. Celem badań jest określenie zdolności pracy młodocianego na danym stanowisku i wpływu pracy na zdrowie pracownika. Jeżeli lekarz medycyny pracy orzeknie, że praca danego rodzaju zagraża zdrowiu młodocianego, pracodawca jest obowiązany zmienić rodzaj pracy, a jeśli nie ma takiej możliwości, niezwłocznie rozwiązać z młodocianym stosunek pracy i wypłacić odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia.

Informacja o ryzyku zawodowym

Pracodawca obowiązany jest przygotować i przekazać młodocianemu oraz jego przedstawicielowi ustawowemu informację o ryzyku zawodowym, określającą czynniki szkodliwe związane z wykonywaną przez niego pracą oraz zasady ochrony przed tymi zagrożeniami.

## **Wykaz prac wzbronionych**

Pracodawcy nie wolno zatrudniać pracownika młodocianego do prac wzbronionych. Wykaz prac wzbronionych młodocianym określa rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 2004 roku w sprawie wykazu prac wzbronionych młodocianym i warunków ich zatrudniania przy niektórych z tych prac. Do katalogu tego należą prace związane z nadmiernym wysiłkiem fizycznym, wymagające stałe wymuszonej i niewygodnej pozycji ciała, zagrażające prawidłowemu rozwojowi psychicznemu, narażające na szkodliwe działanie czynników chemicznych, narażające na szkodliwe działanie czynników fizycznych, narażające na szkodliwe działanie czynników biologicznych, stwarzające zagrożenie wypadkowe.

## Czas pracy pracowników młodocianych

Tygodniowy wymiar czasu pracy młodocianego w okresie odbywania zajęć szkolnych wynosi maksymalnie 12 godzin, a norma dobową w dniu, w którym odbywają się zajęcia szkolne, nie może przekraczać 2 godzin.

Z kolei w okresie ferii szkolnych, tygodniowy wymiar czasu nie może przekraczać 35 godzin, a dobowy 7 godzin. Nieco inaczej kształtuje się czas pracy młodocianego do 16 roku życia: dobowy wymiar czasu pracy nie może przekraczać 6 godzin.

Co ważne, wskazane normy czasu pracy obowiązują także w przypadku gdy młodociany wykonuje pracę na rzecz kilku pracodawców. Dlatego też przed nawiązaniem stosunku pracy pracodawca ma obowiązek uzyskania od młodocianego oświadczenia o zatrudnieniu u innego pracodawcy.

Dobowy wymiar czasu pracy pracownika młodocianego poniżej 16. roku życia zatrudnionego w celu przygotowania zawodowego nie może przekraczać 6 godzin, a pracownika powyżej 16. roku życia 8 godzin. Do norm tych wlicza się czas nauki młodocianego w wymiarze wynikającym z obowiązkowego programu zajęć szkolnych w całości, bez względu na to, czy odbywa się ona w godzinach czasu pracy. W sytuacji gdy dobowy wymiar czasu pracy młodocianego przekracza 4,5 godziny, niezależnie od tego, czy młodociany jest zatrudniony w celu przygotowania zawodowego czy w celach

zarobkowych, pracodawca jest obowiązany wprowadzić przerwę w pracy, trwającą nieprzerwanie 30 minut i wliczaną do czasu pracy pracownika.

Zatrudnianie pracowników młodocianych w porze nocnej oraz w godzinach nadliczbowych jest zabronione. Dobowa przerwa przewidziana na odpoczynek wynosi co najmniej 14-godzinna i obejmuje porę nocną przypadającą między godziną 22.00 a godziną 6.00. Pora nocna dla osób, które nie ukończyły 15 lat rozpoczyna się o godzinie 20.00.

Natomiast tygodniowa przerwa na odpoczynek to co najmniej 48 godzin, obowiązkowo obejmująca niedzielę.

## Urlop wypoczynkowy

Z upływem 6 miesięcy od rozpoczęcia pierwszej pracy, pracownik młodociany nabywa prawo do urlopu wypoczynkowego w wymiarze 12 dni roboczych. Po upływie roku pracy nabywa prawo do kolejnego urlopu w wymiarze 26 dni roboczych. Oznacza to, że po pierwszym roku pracy młodocianemu przysługuje 38 dni urlopu wypoczynkowego. W roku, w którym młodociany ukończy 18 lat, nabywa prawo do urlopu wypoczynkowego w wymiarze 20 dni roboczych.

W pierwszym roku pracy, pracodawca na wniosek pracownika młodocianego może zaliczkowo dzielić mu urlopu wypoczynkowego w okresie ferii szkolnych, nawet wówczas gdy pracownika nie nabył jeszcze prawa do urlopu.

Ponadto pracownikom młodocianym zatrudnionym w celu przygotowania zawodowego przysługuje prawo urlopu bezpłatnego, wliczanego do stażu pracy od którego zależą uprawnienia pracownicze, w wymiarze nieprzekraczającym łącznie z urlopem wypoczynkowym 2 miesięcy.

---

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

# ZWIĄZKI ZAWODOWE W ZAKŁADZIE PRACY – OBOWIĄZKI PRACODAWCY

Rolą związków zawodowych powołanych i działających w zakładzie pracy jest reprezentacja oraz obrona praw i interesów pracowników zrzeszonych w związku zawodowym, a także pracowników, którzy nie należą do związków, a którzy zwrócą się o taką obronę.

Oznacza to, że związki zawodowe ograniczają swobodę działania pracodawcy w stosunku do pracowników, m. in. poprzez szereg obowiązków nałożonych na pracodawcę względem związków zawodowych na mocy stosownych przepisów prawnych. Co ważne, zaniechanie niektórych wiąże się z odpowiedzialnością karną pracodawcy.

Do kluczowych obowiązków pracodawcy, u którego działają związki zawodowe należą:

1. udzielanie na żądanie organizacji związkowej informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności dotyczących warunków pracy i zasad wynagradzania. Odmowa udzielenia informacji jest penalizowana.
2. konsultowanie ze związkiem zawodowym, w formie pisemnej, zamiaru wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy na czas nieokreślony oraz zamiaru wypowiedzenia warunków pracy lub płacy na mniej korzystne oraz rozwiązania umowy w trybie art. 52 kodeksu pracy, z podaniem przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie; przy czym opinia związków zawodowych nie ma charakteru wiążącego dla pracodawcy - oznacza to, że pracodawca zobowiązany jest ją rozpatrzyć, ale nie jest nią związany. Z kolei brak konsultacji ze związkami zawodowymi zamiaru wypowiedzenia umowy o pracę lub zamiaru wypowiedzenia warunków pracy lub płacy, skutkować może zakwestionowaniem przez pracownika legalności działania pracodawcy, a to natomiast może wiązać się z dochodzeniem, na drodze sądowej, roszczenia o przywrócenie do pracy lub odszkodowanie;
3. uzgodnienie ze związkiem zawodowym terminu rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem z pracownikami podlegającym szczególnej ochronie, tj. z kobietom w ciąży lub w trakcie korzystania przez nie z urlopu macierzyńskiego, w przypadku ogłoszenia upadłości lub likwidacji zakładu;
4. uzyskanie zgody zarządu organizacji związkowej na wypowiedzenie lub rozwiązanie stosunku pracy z imiennie wskazanym uchwałą zarządu jego członkiem lub z innym pracownikiem będącym członkiem danej organizacji związkowej, upoważnionym do reprezentowania tej organizacji wobec pracodawcy albo organu lub osoby dokonującej za pracodawcę czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, a także na zmianę jednostronnie warunków pracy lub płacy na niekorzyść tego pracownika;
5. udział związków zawodowych w rokowaniach i zawarciu porozumienia w sprawie układu zbiorowego pracy;
6. współpraca z związkami zawodowymi w zakresie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, w tym w zakresie ustalania planu wydatków z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych na dany rok kalendarzowy;
7. przedkładanie związkom zawodowym do zaopiniowania regulaminu wynagradzania, regulaminu pracy, regulaminu nagród i premiovania oraz regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych;
8. udzielanie zwolnienia z obowiąz-



ku świadczenia pracy lub urlopu bezpłatnego pracownikom, którzy zostają powołani do pełnienia funkcji związkowej poza zakładem pracy;

9. zawiadomienie organizacji związkowej o swoim stanowisku, w przypadku gdy organizacja wystąpi do pracodawcy z wnioskiem o przeprowadzenie odpowiednich badań na skutek zaistnienia uzasadnionego podejrzenia, że w zakładzie pracy występuje zagrożenie dla życia lub zdrowia pracowników; ponadto pracodawca zobowiązany jest, na wniosek organizacji, udostępnić wyniki tych badań;
10. zapewnienie organizacji związkowej miejsca, w którym będzie ona mogła wykonywać swoje zadania, w tym udostępnienie organizacji związkowej pomieszczenia i urządzeń technicznych

niezbędne do wykonywania działalności związkowej w zakładzie pracy – udostępnienia pomieszczeń i urządzeń pracodawca może dokonać na podstawie umowy, przy czym udostępnienie to może być bezpłatne albo odpłatne;

11. pobieranie z wynagrodzenia pracownika, na pisemny wniosek organizacji związkowej i za pisemną zgodę pracownika, składki związkowej i przekazywanie pobranej kwoty składki na rachunek bankowy wskazany przez organizację związkową.

We wskazanych w przepisach przypadkach pracodawca może zostać pociągnięty do odpowiedzialności karnej, w związku z naruszeniem obowiązków wobec związków zawodowych. Do katalogu takich działań należy m.in. utrudnianie utworzenia zgodnie z prawem organizacji związkowej, utrudnianie wykonywania

działalności związkowej prowadzonej zgodnie z przepisami ustawy lub dyskryminacja pracownika z powodu przynależności do związku zawodowego, pozostawania poza związkiem zawodowym lub wykonywania funkcji związkowej. Za tego rodzaju działania pracodawcy przewidziana jest kara grzywny albo kara ograniczenia wolności.

---

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.



# SŁUCHAJ Z ATENCJĄ, MÓW Z INTENCJĄ CZYLI SKUTECZNA KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI

## Definicja komunikacji

Słowo „komunikacja” pochodzi z łacińskiego słowa „communis” i co oznacza „dzielić się”. Komunikacja jest więc dzieleniem się, wymianą informacji, myśli i emocji między jednostkami. Inaczej komunikacja to proces mający na celu spowodowanie u odbiorcy informacji zmiany świadomości zamierzonej przez nadawcę. W organizacji stanowi zaś fundament funkcjonowania na każdym jej poziomie, w szczególności w zakresie ustalania hierarchii, określania celów, zadań i ich skutecznej realizacji.

## Istota i cel komunikacji

Istota komunikacji polega na przekazywaniu informacji w układzie: pracodawca – pracownik (z góry w dół), pracownik – pracodawca (z dołu w górę) oraz pracownik – pracownik (komunikacja pozioma). Celem jej jest informowanie pracowników o ich zadaniach i kwestiach związanych z działaniem organizacji oraz budowanie poczucia wspólnoty i zaufania, zwłaszcza poprzez edukację i motywowanie pracowników. Ponadto, stanowi narzędzie w wyznaczaniu granic w hierarchii organizacji, określaniu autorytetu, rozwiązywaniu konfliktów i wspieraniu rozwoju. Komunikacja wymaga zatem nadawcy komunikatu i jego odbiorcy. Z kolei sam proces komunikacji jest zakończony, gdy odbiorca zrozumie komunikat nadawcy, zgodnie z jego intencją.

## Bariery w komunikacji

Zdarza się, że proces komunikacyjny przebiega z problemami – pojawiają się przeszkody w komunikacji, które uniemożliwiają proces komunikowania się i zniekształcają jej treść, co wpływa negatywnie na jej efektywność. Do najbardziej powszechnych barier w komunikowaniu się należą:

1. niejasność komunikatu – czyli sformułowanie myśli w sposób enigmatyczny, niespójny, zdawkowy, używanie skrótów myślowych, zniekształcanie informacji, brak płynności w przechodzeniu z jednego tematu na drugi, używanie pojęć dwuznacznych lub wieloznacznych, brak precyzji w wyrażaniu się, przekazywanie zbyt dużej ilości informacji w jednym komunikacie, zbyt duże tempo mówienia,
2. brak otwartości – czyli brak wysłuchania całości komunikatu, przerywanie, odnoszenie się do fragmentów wypowiedzi, osądzanie zamiast wydawania opinii,
3. bierne słuchanie – czyli nieobecność, brak zaangażowania w wymianę informacji, brak skupienia na słowach rozmówcy, unikanie zadawania pytań, brak udzielania informacji zwrotnej,
4. niezrozumiały język – czyli brak dopasowania do możliwości językowych odbiorcy (wynika-

jących np. z różnicy wieku, wykształcenia czy środowiska kulturowego), w tym używanie słów/terminów, które nie mieszczą się w słowniku odbiorcy komunikatu, np. posługiwanie się słownictwem specjalistycznym, lub poruszanie tematyki nieznannej odbiorcy,

5. brak empatii – czyli brak wczucia się w sytuację drugiej osoby, co uniemożliwia zrozumienie i zobaczenie jej perspektywy,
6. nadmierne emocje – czyli wymiana informacji zabarwiona silnymi emocjami, np. mówienie w gniewie, złości, co może skutkować np. wyrażaniem niechcianych myśli albo niechęcią do puszczenia rozmówcy do głosu.

## Szumy komunikacyjne

Bariery w komunikacji należy odróżnić od szumów komunikacyjnych czyli wszelkiego rodzaju odgłosów, obrazów i innych zjawisk, które docierają do zmysłów odbiorcy i zakłócają nadawanie i/lub odbieranie komunikatu.

Jednym z najczęstszych szumów komunikacyjnych jest hałas, np. prowadzenie rozmowy w pomieszczeniu, w którym przebywają i rozmawiają inne osoby lub do którego dociera hałas z korytarza albo innego pomieszczenia. Innym przykładem jest: odległość między



rozmówcami, która uniemożliwia przekazanie komunikatu, albo rozprasające otoczeni, np. duża ilość bodźców wzrokowych.

### Przełamywanie barier w komunikacji

Aby proces komunikacji przyniósł zamierzony efekt, należy zapobiegać powstawaniu barier w komunikacji, a w przypadku ich powstania, należy jak najszybciej podjąć działania w celu ich przełamania. Na co więc należy zwrócić uwagę, aby komunikacja przyniosła zamierzony rezultat? Przede wszystkim należy:

- słuchać aktywnie – czyli skupiać się na przekazie rozmówcy, zadawać pytania, udzielać odpowiedzi zwrotnych, stosować parafrazę

w razie wątpliwości,

- słuchać empatycznie - czyli wczuwać się w sytuację rozmówcy i jego emocje,
- słuchać otwarcie – czyli wysłuchać całości tego, co chce przekazać rozmówca, a dopiero następnie wydawać opinię co do wypowiedzi, i nie przerywać wypowiedzi.

Ponadto, używać zrozumiałego i prostego języka, dostosowanego do zdolności percepcyjnych odbiorcy; formułować myśli w sposób jasny, precyzyjny, jednoznaczny, przystępny, nie stosować skrótów myślowych i w jednym komunikacie zawierać taką ilość, informacji, która zostanie z łatwością zapamiętana przez rozmówcę.

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.



# KIEDY ZAKOŃCZENIEM STOSUNKU PRACY W ZWIĄZKU Z PRZEJŚCIEM NA EMERYTURĘ NIE UPRAWNIA DO ODPRAWY EMERYTALNEJ ?

Pracownikowi, którego stosunek pracy ustał w powiązaniu z przejściem na emeryturę – a zatem zaszedł związek pomiędzy rozwiązaniem stosunku pracy a nabyciem statusu emeryta, przysługuje jednorazowa odprawa emerytalna, w formie pieniężnej. Jej wysokość to równowartość jednomiesięcznego wynagrodzenia. Nie jest to jednak zasadą - przepisy szczególne zawierają odrębne uregulowanie tej materii, np. zgodnie z ustawą z dnia 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych, wysokość odprawy emerytalnej zależy od stażu pracy:

- staż pracy powyżej 10 lat – w wysokości 2-miesięcznego wynagrodzenia,
- staż pracy powyżej 15 lat – w wysokości 3-miesięcznego wynagrodzenia,
- staż pracy powyżej 20 lat – w wysokości 6-miesięcznego wynagrodzenia.

W praktyce pewne wątpliwości budzić może związek pomiędzy rozwiązaniem stosunku pracy a nabyciem prawa do odprawy emerytalnej. W doktrynie i orzecznictwie przyjęto, że pomię-

dzy rozwiązaniem stosunku pracy a nabyciem prawa do odprawy emerytalnej zachodzić musi pewien ścisły związek, pozbawiony przypadkowości. Związek taki może mieć charakter czasowy, tj. rozwiązanie stosunku pracy zbiega się w czasie z nabyciem prawa do emerytury, niezależnie od przyczyny rozwiązania stosunku pracy, przyczynowy - rozwiązanie stosunku pracy następuje z powodu nabycia prawa do emerytury, czasowo-przyczynowy - przyczyną rozwiązania stosunku pracy jest nabycie prawa do emerytury, a rozwiązanie stosunku pracy następuje w chwili przyznania tego świadczenia, albo funkcjonalny, tj. rozwiązanie stosunku pracy następuje przed formalnym ustaleniem prawa do emerytury, ale przyznanie świadczenia jest konsekwencją pewnych zdarzeń bezpośrednio poprzedzających ustanie stosunku pracy (takie stanowisko zajął Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 8 września 2015 r., sygn. akt I PK 297/14).

W stosunku do odprawy emerytalnej w orzecznictwie Sądu Najwyższego ukształtował się pogląd, zgodnie z którym, w razie przejścia na emeryturę, warunkiem istnienia związku między rozwiązaniem sto-

sunku pracy a przejściem na emeryturę jest spełnianie przez pracownika warunków nabycia emerytury w momencie rozwiązania stosunku pracy, w szczególności osiągnięcia odpowiedniego wieku uprawniającego do emerytury. Jeśli bowiem w dacie rozwiązania stosunku pracy pracownik nie osiągnął wieku emerytalnego albo nie spełniał innych przesłanek nabycia prawa do świadczenia emerytalnego, to późniejsze spełnienie tych warunków i wystąpienie o przyznanie emerytury nie pozostaje w związku z wcześniej dokonanym rozwiązaniem stosunku pracy, choćby osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego nastąpiło po rozwiązaniu stosunku pracy w czasie pobierania przez niego np. zasiłku chorobowego, świadczenia przedemerytalnego, czy też posiadania statusu bezrobotnego i pobierania zasiłku z tego tytułu. Wprawdzie w tych sytuacjach nabycie prawa do emerytury następuje w pewnym związku czasowym między ustaniem stosunku pracy a nabyciem prawa do emerytury, ale jest to związek zupełnie przypadkowy, który nie może być traktowany jako „przejście na emeryturę” w rozumieniu art. 921 § 1 Kodeksu pracy. Np. w wyroku z dnia 4 lutego 2011 r.,

sygn. akt II PK 149/10, Sąd Najwyższy przyznał, że okres 15 miesięcy, który upłynął pomiędzy rozwiązaniem stosunku pracy z pracownikiem a nabyciem przez niego prawa do emerytury, nie daje podstaw do przyjęcia, że pracownik przeszedł na emeryturę „w związku” z ustaniem stosunku pracy, zwłaszcza że w okresie tym, po otrzymaniu odmownej decyzji organu rentowego w przedmiocie przedłużenia okresu pobierania świadczenia rehabilitacyjnego, uzyskał on status bezrobotnego, którego nabycie wiązało się przecież, między innymi, z koniecznością zadeklarowania gotowości do pracy.

W orzecznictwie dość szeroko prezentowany jest także pogląd, zgodnie z którym w pewnych szczególnych przypadkach związek czasowy lub funkcjonalny między rozwiązaniem stosunku pracy a przejściem na emeryturę zostaje zachowany – i nie będzie nosił znamion przypadkowości, pomimo, że spełnienie warunków uzyskania emerytury przez pracownika nastąpiło nie w dniu rozwiązania stosunku pracy, lecz w niedalekiej przyszłości po dacie po rozwiązaniu stosunku pracy. I tak, Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 6 września 2011 r., sygn. akt II PK 30/11, uznał, że pracownik samorządowy, który został bezprawnie zwolniony tuż przed nabyciem prawa do emerytury, a następnie zasądzono mu odszkodowanie zamiast przywrócenia do pracy, nie traci odprawy emerytalnej, pomimo że uzyskał wiek emerytalny dopiero w okresie zasiłkowym.

Podobnie w przypadku, gdy pracownik w dacie rozwiązania stosunku pracy ma ukończony wiek emerytalny oraz legitymuje się wymaganym stażem emerytalnym, jednakże nabyciu przez niego prawa do emerytury sprzeciwia się pobieranie przez niego świadczeń z ubezpieczeń społecznych, np. zasiłku chorobowego. W takiej sytuacji prawo do emerytury powstaje bowiem z dniem zaprzestania pobierania owych świadczeń, jednakże związek pomiędzy jego powstaniem a rozwiązaniem stosunku pracy nie może być uznany za przypadkowy.

Konkludując, odprawa emerytalna jest co prawda świadczeniem powszechnym, ale powszechność ta jest realizowana w sposób wyznaczony przez konkretne przepisy, np. Kodeksu pracy lub postanowieniami regulaminu wynagradzania.

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

*Podobnie w przypadku, gdy pracownik w dacie rozwiązania stosunku pracy ma ukończony wiek emerytalny oraz legitymuje się wymaganym stażem emerytalnym, jednakże nabyciu przez niego prawa do emerytury sprzeciwia się pobieranie przez niego świadczeń z ubezpieczeń społecznych, np. zasiłku chorobowego. W takiej sytuacji prawo do emerytury powstaje bowiem z dniem zaprzestania pobierania owych świadczeń, jednakże związek pomiędzy jego powstaniem a rozwiązaniem stosunku pracy nie może być uznany za przypadkowy.*

# OBOWIĄZEK DO POWTARZAJĄCYCH SIĘ ŚWIADCZEŃ NIEPIENIĘŻNYCH W SPÓŁCE Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

Zgodnie z art. 176 §1 k.s.h., jeżeli wspólnik ma być zobowiązany do powtarzających się świadczeń niepieniężnych, w umowie spółki należy oznaczyć rodzaj i zakres takich świadczeń. Wobec powyższego, obowiązek do powtarzających się świadczeń niepieniężnych jest obowiązkiem o charakterze fakultatywnym, ale dla swej ważności powinien zostać zawarty w umowie spółki, co wymaga wizyty u notariusza w celu zmiany umowy spółki.

Obowiązek ten, w przeciwieństwie do dopłat nie musi obciążać wszystkich wspólników spółki. Powinien on być związany z celem, dla którego spółka została utworzona. Nie może to być jednak zobowiązanie się do pełnienia określonej funkcji w spółce, np. w zarządzie.

Nie jest konieczne określanie zakresu świadczeń wspólnika w sposób sztywny. Ponadto, obowiązek do powtarzających się świadczeń niepieniężnych może zostać ustalony jako terminowy albo bezterminowy, przy czym należy pamiętać, że nie może mieć zastosowania do świadczeń jednorazowych. Za powtarzające się świadczenia niepieniężne zobowiązany

wspólnik otrzymuje wynagrodzenie, które jest wypłacane przez spółkę. Wynagrodzenie to nie może przewyższyć stawek przyjętych w obrocie.

Co ważne, wspólnicy spółek kapitałowych nie są podmiotami ubezpieczeń społecznych. Relacje zachodzące między nimi a spółką mają charakter korporacyjny, także gdy dotyczy zobowiązanie wspólnika do oznaczonych w umowie spółki powtarzających się świadczeń niepieniężnych za wynagrodzeniem [art. 176 k.s.h.].

Inaczej mówiąc, ani Spółka ani wspólnik nie są zobowiązani do odprowadzania składek ZUS od wypłaconego wynagrodzenia z tego tytułu. Wynagrodze-

nie otrzymywane przez wspólnika na mocy art. 176 k.s.h. nie jest również objęte 9% składką zdrowotną po wejściu w życie „Polskiego Ładu”.

## Aleksandra Jiménez

Radca prawny, doradca podatkowy. Ukończyła dwa kierunki studiów na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, uzyskując tytuł magistra prawa oraz magistra administracji. Odbiła aplikację radcowską przy Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Krakowie, a następnie zdała egzamin zawodowy, uzyskując tytuł radcy prawnego. W praktyce zawodowej specjalizuje się w prawie gospodarczym oraz podatkowym.

# POMOC HUMANITARNA DLA OBYWATELI Z UKRAINY - ZASADY ZWOLNIENIA Z CŁA I VAT TOWARÓW PRZEWOŻONYCH DO POLSKI SPOZA UE

## Zwolnienie z cła

Organizacje charytatywne lub dobroczynne mogące korzystać ze zwolnienia od cła towarów importowanych do Polski zostały wskazane w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 10 marca 2011 r. w sprawie określenia warunków, jakie muszą spełniać instytucje i organizacje uprawnione do korzystania ze zwolnienia od należności celnych przywozowych towarów przeznaczonych dla organizacji charytatywnych lub dobroczynnych.

Przepisy rozporządzenia określają też szczegółowe warunki jakie muszą spełnić instytucje i organizacje. Możliwość korzystania ze zwolnienia od cła przysługuje m.in. fundacjom i stowarzyszeniom posiadającym zdolność prawną, które nie są jednostkami sektora finansów publicznych i nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz jednostkom organizacyjnym pomocy społecznej.

Ponadto określone w rozporządzeniu instytucje i organizacje korzystają ze zwolnień od należności celnych przywozowych, jeżeli prowadzą działalność pożytku publicznego albo, nie prowadząc takiej działalności, nie prowadzą również działalności gospodarczej.

Zwolnienie dotyczy:

- Artykułów pierwszej potrzeby, tj. towarów niezbędnych do zaspokojenia najważniejszych potrzeb ludzkich np. artykułów żywnościowych, lekarstw, odzieży i pościeli. Artykuły te nie mogą być odpłatnie przekazywane.
- Wszelkiego rodzaju towarów przekazywanych nieodpłatnie przez osoby lub organizacje spoza UE, wykorzystywanych do zbierania funduszy w trakcie zbiórek publicznych organizowanych na rzecz osób potrzebujących.
- Wyposażenia i materiałów biurowych przekazywanych nieodpłatnie przez osoby lub organizacje spoza UE, które są wykorzystywane przez organizacje charytatywne lub dobroczynne.

## Zwolnienie z VAT

Zwolnienie ma zastosowanie wyłącznie do organizacji społecznych lub jednostek organizacyjnych, w których procedury księgowo umożliwiają kontrolę wykorzystania zwolnionych od podatku towarów. Pozostałe warunki oraz zasady stosowania tego zwolnienia określone zostały w art. 61 ust. 3-8 ustawy z 11 marca 2004 r. o podatku od to-

warów i usług.

Zwolnienia z podatku VAT stosuje się w przypadku zastosowania zwolnienia od cła.

Zwolniony od podatku jest m.in.: import leków, odzieży, środków spożywczych, środków sanitarno-czyszczących i innych rzeczy służących zachowaniu lub ochronie zdrowia oraz artykułów o przeznaczeniu medycznym. Produkty te muszą być przywiezione przez organizacje społeczne lub jednostki organizacyjne statutowo powołane do prowadzenia działalności charytatywnej lub do realizacji pomocy humanitarnej. Nie mogą być odpłatnie przekazywane.

## Zgłoszenie celne

W zgłoszeniu celnym przywożonych towarów istotne jest wskazanie jako odbiorcy towaru właściwego podmiotu, zgodnie z kryteriami określonymi w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

Zwolnienia z należności celnych przywozowych przyznawane są wyłącznie na wniosek zgłaszającego, co wymaga wpisania przez niego w zgłoszeniu celnym [w drugiej części pola 37] kodu C20.

W przypadku korzystania ze zwolnienia z VAT w zgłoszeniu celnym należy podać kod 2V0.

# FUNDUSZE NORWESKIE SFINANSUJĄ INNOWACYJNE INWESTYCJE ZWIĄZANE Z OBSZARAMI WODNYMI. FIRMY MOGĄ SIĘ UBIEGAĆ NAWET O 2 MLN EURO WSPARCIA

Nawet 2 mln euro dofinansowania z Funduszy Norweskich mogą pozyskać mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa w nowym konkursie uruchomionym na początku lutego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. O wsparcie mogą się w nim ubiegać te firmy, które prowadzą działalność związaną z turystyką, zrównoważonym rozwojem lub dbaniem o ochronę środowiska w obszarze wodnym. Nabór w konkursie, ukierunkowanym na innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich, potrwa jeszcze do końca marca br.

– *Konkurs Blue Growth, dotyczący innowacji w obszarze wód śródlądowych lub morskich, jest adresowany do przedsiębiorców, którzy działają właśnie w branży szeroko rozumianej gospodarki wodnej, ale też turystyki związanej z wodami, jak i w obszarach związanych z zanieczyszczeniem wód i technologiami, które mogą się przyczynić do zmniejszenia skali tego problemu* – mówi agencji Newseria Biznes Monika Karwat-Bury, ekspertka w Departamencie Wdrożeń Innowacji w Przedsiębiorstwach w PARP.

„Blue Growth – innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich” to konkurs organizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i finansowany z Funduszy

Norweskich. PARP właśnie ogłosił jego drugą edycję. O dofinansowanie wynoszące od 200 tys. do nawet 2 mln euro mogą się ubiegać projekty dotyczące zrównoważonego rozwoju obszarów wodnych, ekologii i turystyki, które poskutkują zastosowaniem w firmie nowych procesów lub rozwiązań czy też wprowadzeniem na rynek nowych produktów lub usług.

– *Co ważne, jest to konkurs dla takich projektów, które będą przynosiły zyski. To oznacza, że powinny to być przedsięwzięcia biznesowe, które w wyniku inwestycji zapewnią nowe przychody i zyski. Innymi słowy, mają się przyczynić do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorcy* – mówi Monika Karwat-Bury.

– *O wsparcie mogą się ubiegać mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, którzy są zarejestrowani na terenie Polski i jest to potwierdzone wpisem do odpowiedniego rejestru. Ponadto podmioty ubiegające się o wsparcie powinny spełnić dwa warunki. Po pierwsze, powinny mieć zamknięty co najmniej jeden rok obrotowy trwający 12 miesięcy. Po drugie, w co najmniej jednym roku obrotowym trującym co najmniej 12 miesięcy w ciągu trzech ostatnich lat powinny osiągnąć przychody ze sprzedaży nie mniejsze niż 20 tys. euro. Do prze-*

*liczenia kwoty przychodów ze sprzedaży na złote stosujemy średni kurs NBP z dnia otwarcia naboru* – precyzuje Dominika Wieczorek, kierowniczką Sekcji Obsługi Funduszy Norweskich w PARP.

Dofinansowanie otrzymane w konkursie Blue Growth przedsiębiorstwa będą mogły przeznaczyć na inwestycje, np. na zakup maszyn, roboty budowlane, eksperymentalne prace rozwojowe albo usługi doradcze. Beneficjenci będą musieli zapewnić wkład własny w wysokości co najmniej 20 proc. całkowitego kosztu projektu. Co istotne, projekt może być realizowany samodzielnie przez wnioskodawcę, ale ponieważ jest on finansowany z Funduszy Norweskich, na dodatkowe punkty mogą liczyć przedsiębiorstwa współpracujące z norweskimi partnerami.

– *Nabór został uruchomiony 1 lutego, a wnioski można składać do 31 marca tego roku. Należy zgłaszać je za pośrednictwem generatora wniosków – specjalnej aplikacji dostępnej na stronie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Należy wejść w zakładkę „Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich”, gdzie znajduje się link do generatora* – mówi Dominika Wieczorek.



Co istotne, niektóre sektory, choć są kojarzone z gospodarką morską, są wykluczone bądź mają ograniczone możliwości ubiegania się o wsparcie w konkursie. Dotyczy to np. transportu wodnego.

– Wynika to z zasad pomocy publicznej. Przykładowo projekty związane z zakupem nowej floty łodzi i statków nie będą dofinansowane, jeśli mają świadczyć usługi transportowe. Tacy przedsiębiorcy mogą jednak liczyć np. na dofinansowanie z zakresu zwiększenia efektywności energetycznej czy modernizacji floty wodnej w zakresie odnawialnych źródeł zasilania energią – wyjaśnia Monika Karwat-Bury.

To druga edycja konkursu Blue Growth. Pierwsza odbyła się w 2019 roku i spośród 28 złożonych wniosków o dofinansowanie PARP wyłonił 12 innowacyjnych projektów, które otrzymały finansowe wsparcie. Jednym z największych była m.in. organizacja przystani portowej zasilanej z OZE na Szlaku Wielkich Jezior Mazurskich, która w poprzedniej edycji konkursu dostała niemal 1,5 mln zł dofinansowania. Port w nowym kształcie pozwoli na cumowanie 18 jednostek pływających i zapewni im możliwość zatankowania paliwa, odbiór nieczystości, wykonanie drobnych napraw oraz dostęp do prądu i wody pitnej. Przystań będzie zasilana energią pozyskiwaną z paneli fotowoltaicznych zainstalowanych na pomostach pływających.

– W poprzedniej edycji dofinansowane zostały projekty, które dotyczyły głównie budowy lub modernizacji przystani jachtowych i małych

portów na jeziorach. Były to także projekty skupione na aspektach środowiskowych, czyli np. na infrastrukturze odbioru odpadów ze statków, na infrastrukturze sanitarnej. Bardzo wspieramy takie projekty i liczymy, że w tym konkursie podobne również zostaną złożone. Są też jednak inne przykłady, jak np. projekt dotyczący farm wiatrowych na otwartym morzu, związany z ograniczaniem strat przy migracjach ptaków nad nimi – wymienia ekspertka w Departamencie Wdrożeń Innowacji w Przedsiębiorstwach w PARP.

## Monika Karwat-Bury

ekspert w Departamencie Wdrożeń Innowacji w Przedsiębiorstwach



*To druga edycja konkursu Blue Growth. Pierwsza odbyła się w 2019 roku i spośród 28 złożonych wniosków o dofinansowanie PARP wyłonił 12 innowacyjnych projektów, które otrzymały finansowe wsparcie. Jednym z największych była m.in. organizacja przystani portowej zasilanej z OZE na Szlaku Wielkich Jezior Mazurskich, która w poprzedniej edycji konkursu dostała niemal 1,5 mln zł dofinansowania. Port w nowym kształcie pozwoli na cumowanie 18 jednostek pływających i zapewni im możliwość zatankowania paliwa, odbiór nieczystości, wykonanie drobnych napraw oraz dostęp do prądu i wody pitnej.*



# ZAUFANIE W PRZYWÓDZTWIE

W XXI poświęca się więcej uwagi zagadnieniu zaufania w zarządzaniu organizacjami i zespołami. Podkreśla się jego rosnącą rolę. Zaufanie jest niezwykle istotnym elementem. W skutecznym zarządzaniu firmą. Przyczynia się do stymulowania wzrostu i do stałego rozwoju. Ufający lider to w wymiarze wspólnoty pracowników także wyższe poczucie bezpieczeństwa, stabilności, lojalności i optymizmu.

Sama definicja zaufania wydaje się być czymś oczywistym. Jest elementem naszego życia na wszystkich płaszczyznach funkcjonowania w życiu zawodowym i prywatnym. Ufamy innym, bo jesteśmy do nich pozytywnie nastawieni, tolerancyjni i dobroduszni. Jak może się to przejawiać w zachowaniach? Najważniejsze jest poleganie na innych nawet w krytycznych sytuacjach. Zauważalne jest w akceptacji dla odmiennych poglądów i również pomysłów, idei innych ludzi. Widoczne jest również w akceptacji odmiennego od naszego podejścia do sposobów działania. Liderzy mający wysoki poziom zaufania, dając innym kredyt zaufania, przypisują innym również dobre intencje. To wpływa na tworzenie dobrej atmosfery w zespole. Jeśli menedżerowi zależy na sympatii, to zazwyczaj jest również lubiany. Przeciwną stroną zaufania jest nadmierna kontrola, duży krytycyzm i ostrożność. Menedżer mający niski poziom zaufania nie lubi być zależny od innych i wszystko dokładnie sprawdza. Często ma wiele zastrzeżeń do pracowników i współpracowników. Ma również trudności z akceptowaniem pomysłów innych. Widoczne jest to również w nieumiejętności przyjmowania pomocy od innych, wszystko musi zrobić sam.

## Zaufanie w praktyce

Zaufanie ma dwa kierunki. Pierwszy i bardziej istotny to zaufanie lidera

do pracowników i współpracowników. Z drugiej strony ważne jest również zaufanie zespołu do swojego lidera. W swojej pracy często spotykam ludzi, którzy opowiadają o relacjach w pracy i relacjach z przełożonymi.

Mimo tego, że jest jeszcze wiele organizacji, które swoje funkcjonowanie opierają na kontroli, coraz częściej zdarza mi się słyszeć, że rozmówcy pozytywnie wypowiadają się o przełożonych. Bardzo to mnie cieszy, bo pokazuje, ile zmieniło się na przestrzeni lat. Z drugiej strony pokazuje również, że rola lidera ma duże znaczenie w zatrzymaniu pracownika w organizacji, a to w obecnych czasach ma istotne znaczenie. I oczywiste jest, że ta rola ma jeszcze wiele innych znaczeń.

Jak w praktyce wygląda zaufanie lidera? Trudno jest mówić o tym, jak urzeczywistnić ideały. Przypuszczalnie dużo ludzi się zgodzi, że zaufanie ułatwia i upraszcza wiele spraw. Inni mówiąc o zaufaniu, mogą twierdzić, że kontrola stanowi najwyższą formę zaufania. Przyjrzyjmy się zatem kilku historiom, w których niejako motorem działania była potrzeba kontroli i faktyczna kontrola w miejscu pracy.

Z perspektywy błędów łatwiej jest zauważyć mankamenty zarządzania opartego na kontroli oraz zobaczyć korzyści wynikające z odmiennego stylu działania.

## Kontrolujący szef

### Przykład 1

W trakcie jednej z rozmów rekrutacyjnych kandydat opowiadał o swoim podejściu do zarządzania. Funkcjonując w swoim świecie, nie widział mankamentów swojego działania. Chwalił się również, że takie zachowanie jest bardzo cenione przez przełożonych. No cóż. Świat jest na tyle różnorodny, że jest miejsce na dobre praktyki i te gorsze. Otóż ten kandydat był dumny z tego, że wszystko robi sam, że czuje taką odpowiedzialność za organizację, że musi sprawdzić, czy wszystko jest przygotowane zgodnie z wytyczoną przez niego wizją. I, jak mówił, rzeczywiście sprawdzał każdy dokument, ingerował we wszelkie zapisy, aby oddawały tego ducha wypowiedzi, jaki był poprawny z jego punktu widzenia. Pojawiło się nieodparte wrażenie, że gdyby nie wiedział, że otrzymał stary dokument swojego autorstwa, to też by go sprawdził i poprawił.

Nie trzeba mówić, jak takie zachowanie wpływa na funkcjonowanie zarówno tak działającej osoby, jak i zespołu. Na sprawdzanie wszystkiego poświęcał bardzo dużo czasu. W dłuższej perspektywie był bardzo przeciążony. Zespół też nie był efektywny. Zamiast działać z istniejącymi dokumentami, czekał na ich sprawdzenie. A czas jest jednym z najcenniejszych zasobów. Zabijało to różnorodność, hamowało innowacyj-

ność, bo jakakolwiek inicjatywa ograniczała się do działania według określonych, dosyć wąskich reguł. A nie trzeba podkreślać wagi różnorodności i innowacyjności w XXI wieku.

### Przykład 2.

W jednym z przeprowadzonych programów rozwojowych uczestniczył menedżer, który miał tendencję do kontrolowania, weryfikowania, sprawdzania wszystkiego. Temu menedżerowi podlegało kilka obszarów. Wychodził z założenia, że zespół handlowy jest młody i z poszczególnymi pracownikami przygotowywał większość ofert. Za pracownika z działu HR zapoznawał się ze wszystkimi informacjami dostarczonymi z centrali i niejednokrotnie wiedział więcej niż ten dedykowany pracownik. Informacje z testów psychometrycznych potwierdziły niski poziom zaufania, a dodatkowo wskazywały na relatywnie niską samoocenę i pewność siebie. Zostały mu zasugerowane działania i szkolenia mające doprowadzić do zmiany postępowania. Nie obyło się to bez zastrzeżeń, że w ten sposób jest podważane jego wysokie zaangażowanie oraz blokowane są swobodne działania. Po blisko dwóch latach wrócił z informacją, że nie wierzył – co w kontekście niskiego zaufania nie było zaskoczeniem – że można tyle zmienić i poprawić, ale sytuacja w firmie uległa poprawie. Najważniejsze okazało się to, że pojawiło się więcej przestrzeni na realizację prywatnych potrzeb. To też dobrze, bo wypoczynek jest bardzo ważnym elementem w pracy. Był zaskoczony, że „odpuszczając” sobie i zostawiając zadania osobom, do których są one przypisane, zadania te były również realizowane i to szybko, a zdarzało się nawet, że pracownicy go zaskakiwali, bo robili więcej niż przy wcześniejszym układzie. Ci, którzy zostali, doceniali, że mogą sprawy realizować według wła-

snych preferencji, choć patrząc z boku nie było widać, że robią coś inaczej. W zespole nadal zdarzały się potknięcia i problemy do rozwiązywania, ale skupiając się głównie na swoich zadaniach wynikających z zajmowanego stanowiska, znajdował w końcu czas na wdrażanie do realizacji pomysłów, na które wcześniej brakowało mu czasu i generowanie nowych.

### Kontrolujący vs ufający lider

W historii pewnej organizacji w wyniku różnych zmian i przesunięć zmieniał się przełożony zespołu. O tym wcześniejszym rzeczywiście można mówić jako o przełożonym, szefie, ponieważ komfort pracy w tym zespole nie był na wysokim poziomie. Częstym zachowaniem szefa było dokładne sprawdzanie postępów pracy, domaganie się bardzo szczegółowych danych, łącznie z podawaniem dat, częste komunikowanie zastrzeżeń do wykonywanej pracy. Po zmianie cały zespół odetchnął z ulgą. Nowy lider nie oczekiwał szczegółowych raportów, zostawiał swobodę w realizacji zadań, doboru metod działania. Wpłynęło to w znaczący sposób na podniesienie komfortu w pracy, zmniejszenie stresu, napięcie w wymiarze indywidualnym i napięcie pomiędzy członkami zespołu.

### Czas na zmiany

Takie sytuacje i historie wbrew pozorom są bardzo powtarzalne i nie są, jak powszechnie się myśli, domeną małych firm. Mają miejsce w organizacjach małych i dużych. Jeżeli dostrzegamy w sobie lub zespołach w organizacji trudności związane z brakiem zaufania, to warto temu się przyjrzeć i popracować nad zmianą postaw, przekonań i zachowań. Zmiana będzie wymagała czasu i nakładów pracy, ale w dłuższej perspektywie przyniesie wiele korzyści zawodowych i jeszcze więcej

w sferze pozazawodowej. Pewne rzeczy widzi się dopiero z perspektywy i dobrze, kiedy jest to perspektywa ekspertów. Pomocne jest korzystanie z ich spojrzenia, wiedzy, doświadczenia i umiejętności.

### Zaufanie pełne korzyści

Podsumowując korzyści wynikające z zaufania rozumianego jako czynnik osobowościowy przywódcy, lidera, możemy mówić o sprzyjającej rozwojowi atmosferze współpracy. Lepsza współpraca przekłada się z kolei na lepszą harmonizację działań. Wszystko razem sprzyja zwiększaniu motywacji i zaangażowania. W przyjaznym środowisku i z zaangażowanym zespołem o wiele łatwiej o innowacyjne i kreatywne rozwiązania, nowe pomysły oraz swobodne dyskusje, stanowiące często ważny aspekt w wymianie wiedzy. Oczywiście warto brać pod uwagę różnorodne czynniki i elementy, kalkulować ryzyko, dbać o racjonalną ocenę sytuacji, elastycznie i z wyczuciem dostosowywać sposób działania do możliwości, umiejętności, wiedzy poszczególnych członków zespołu. Może to być w formie odpowiedniego ułożenia i zaplanowania procesów, aby toczyły się one bez nadmiernej ingerencji lidera. Wszystko po to, żeby na koniec dnia powiedzieć, że ma się świetny zespół, zaangażowany oraz samodzielny, który świetnie i na dobrym poziomie realizuje swoje zadania. To jest styl wypowiedzi charakterystyczny dla przywództwa cechującego się zaufaniem.

## Urszula Walenciuk

Psycholog, ekspert HR w zakresie zarządzania talentami, projektowania i przeprowadzania audytów kompetencji

## Partnerzy merytoryczni



KRAJOWA IZBA  
RADCÓW PRAWNYCH

KANCELARIA RADCY PRAWNEGO

Aleksandra Stachnik

- RADCA PRAWNY -



**Kinga Matyasik-Ochlust**

Kancelaria Radcy Prawnego

**HR** helper

## Wydawca

**CDK**

Progressio

Redakcja ma prawo po uzgodnieniu z autorami do skrótów publikacji i wprowadzania zmian stylistycznych.

Autor wyraża zgodę na wyłączenie przeniesienie praw autorskich i wydawniczych dotyczących artykułów publikowanych w miesięczniku „MonitorCDK” na Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio sp. z o.o.. Opinie zamieszczone w miesięczniku stanowią poglądy osobiste autorów i nie są oficjalnym stanowiskiem urzędów państwowych.

Zabronione jest – bez pisemnej zgody wydawcy – kopiowanie i zamieszczanie w całości bądź w części artykułów publikowanych w miesięczniku „MonitorCDK”.

MONITOR  
CDK