

Prof. dr hab. Leszek Mitrus

Uniwersytet Jagielloński

ORCID: 0000-0002-1308-7358

e-mail: leszek.mitrus@uj.edu.pl

Zakaz prowadzenia przygotowań do rozwiązania umowy o pracę oraz zakaz stosowania działań mających skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę

The prohibition of the preparation for the termination of the employment
contract and the prohibition of the performing the action having
the outcome equivalent to the termination of the employment contract

Streszczenie

Przedmiotem opracowania są nowe obowiązki pracodawców dotyczące zakazu prowadzenia przygotowań do zwolnienia pracowników oraz zakazu stosowania równoważników zwolnienia, które zostały ustanowione w ramach wdrażania dyrektywy 2019/1152 oraz dyrektywy 2019/1158. Autor analizuje postanowienia dyrektyw oraz regulacje kodeksu pracy dotyczące ochrony pracowników korzystających z przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy oraz uprawnień związanych z rodzicielstwem. Zdaniem Autora nowelizacja z 9 marca 2023 r. skomplikowała polskie przepisy dotyczące ochrony przed wypowiedzeniem, przy czym w praktyce nowe regulacje w niewielkim stopniu polepszają sytuację pracowników. Ustanowienie tych przepisów było jednak niezbędne ze względu na obowiązek państw członkowskich prawidłowej implementacji prawa unijnego.

Słowa kluczowe

Dyrektywa 2019/1152 w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy; Dyrektywa 2019/1158 w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów; zakaz rozwiązania umowy o pracę, przygotowania do rozwiązania umowy o pracę; środek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę

Abstract

The elaboration is dedicated to new employers' duties concerning the ban on the preparation for the dismissal of employees, and the ban to apply measures equivalent to dismissal. Both institutions have been introduced in the course of the transposition of the Directive 2019/1152 and the Directive 2019/1158. Author analyzes the Directives and the Labour Code provisions on the protection of employees who make use of transparent and predictable working conditions and rights connected to parenthood. In Author's opinion, the amendment of 9 March 2023 made Polish regulations on protection against dismissal more complicated. At the same time, in practice the new provisions only to a limited extent improved the employee situation. However, enacting these regulations was necessary due to the Member States' obligation of correct implementation of the European Union law.

Keywords

Directive 2019/1152 on transparent and predictable working conditions; Directive 2019/1158 on work-life balance for parents and carers; prohibition of the termination of the employment contract; preparation for the termination of an employment contract; action having the outcome equivalent to the termination of the employment contract

JEL: K31

Uwagi wprowadzające

Nowelizacja kodeksu pracy z 9 marca 2023 r. (Dz.U. poz. 641) wdrożyła do polskiego porządku prawnego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy (Dz.Urz. L 186 z 11 lipca 2019 r., s. 105) oraz dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów (Dz.Urz. L 188 z 12 lipca 2019 r., s. 79). Instrumenty te gwarantują pracownikom szereg nowych uprawnień, których skuteczność powinna zostać zapewniona na poziomie krajowym. Celowi temu służy m.in. zakaz stosowania jakichkolwiek sankcji w stosunku do pracowników egzekwujących uprawnienia gwarantowane dyrektywami. Chodzi o zminimalizowanie ryzyka, że pracownicy zrezygnują ze swoich praw z obawy przed działaniami odwetowymi pracodawcy. Jednym z elementów zapewnienia skuteczności dyrektyw jest ochrona przed rozwiązywaniem umów z tymi pracownikami, którzy korzystają z przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy lub uprawnień związanych z rodzicielstwem. Niniejsze opracowanie koncentruje się na nowych instytucjach wprowadzonych do polskiego prawa pracy w związku z transpozycją wskazanych dyrektyw, jakimi są nałożone na pracodawcę zakazy prowadzenia przygotowań do rozwiązania umowy o pracę oraz stosowania równoważników takich działań.

Ochrona trwałości stosunku pracy w dyrektywie 2019/1152 oraz dyrektywie 2019/1158

Dla niniejszych rozważań kluczowe znaczenie mają art. 18 dyrektywy 2019/1152 oraz art. 12 dyrektywy 2019/1158, zatytułowane „Ochrona przed zwolnieniem i ciężar dowodu”. Artykuł 18 ust. 1 dyrektywy 2019/1152 stanowi, że państwa członkowskie powinny wprowadzić niezbędne środki celem zakazu zwolnienia lub jego równoważników oraz wszelkich przygotowań do zwolnienia pracowników z powodu skorzystania przez nich z praw przewidzianych w tym instrumencie, a więc uprawnień zapewniających przejrzyste i przewidywalne warunki pracy. Zgodnie z art. 18 ust. 2 dyrektywy 2019/1152 pracownicy, którzy uważają, że zostali zwolnieni lub zostali objęci środkami o równoważnym skutku z powodu skorzystania z praw przewidzianych w dyrektywie, mogą zwrócić się do pracodawcy o przedstawienie należycie uzasadnionych powodów zwolnienia lub równoważnych środków. Pracodawca powinien przedstawić te powody na piśmie. Z kolei art. 12 ust. 1 dyrektywy 2019/1158 zobowiązuje państwa członkowskie do wprowadzenia niezbędnych środków w celu zakazania zwalniania oraz wszelkich przygotowań do zwolnienia pracowników z powodu wystąpienia z wnioskiem o korzystanie lub korzystania z urlopu ojcowskiego (art. 4), urlopu rodzicielskiego (art. 5), urlopu opiekuńczego (art. 6) lub elastycznej organizacji pracy (art. 9). Na gruncie art. 12 ust. 2

dyrektywy pracownicy, którzy uważają, że zostali zwolnieni ze wskazanych wyżej przyczyn mogą zwrócić się do pracodawcy o przedstawienie należycie uzasadnionych powodów zwolnienia, który następnie powinien przedstawić uzasadnienie zwolnienia na piśmie. W dalszej części obydwa przepisy odnoszą się do rozkładu ciężaru dowodu. Jeśli pracownik przedstawi przed sądem lub innym właściwym organem fakty, na podstawie których można domniemywać, że do zwolnienia lub podjęcia równoważnych środków doszło z przyczyn objętych ochroną, to obowiązek udowodnienia, że zwolnienie nastąpiło z innych powodów, spoczywa na pracodawcy.

Wskazane regulacje mają bardzo podobne brzmienie. Ich celem jest zagwarantowanie stabilizacji zatrudnienia tym pracownikom, którzy podejmują działania zmierzające do skorzystania z uprawnień gwarantowanych dyrektywami lub z tych uprawnień korzystają. Zakres przedmiotowy ochrony przed zwolnieniem jest stosunkowo wąski, bowiem jest on determinowany materią dyrektywy 2019/1152 oraz dyrektywy 2019/1158. Prawo unijne nałożyło na pracodawców konkretne ograniczenia. Po pierwsze, zakaz zwalniania pracowników. Po drugie, zakaz podejmowania działań zmierzających do zwolnienia pracowników. Po trzecie, ustanowiony tylko w dyrektywie 2019/1152 zakaz stosowania „równoważników zwolnienia”. **Konieczność prawidłowej implementacji prawa unijnego oznacza, że niezbędne jest wprowadzenie do prawa krajowego wszystkich przewidzianych dyrektywami metod ochrony pracowników. Drugi i trzeci zakaz były dotąd nieznane naszemu ustawodawstwu.**

W Polsce art. 18 dyrektywy 2019/1152 o przejrzystych i przewidywalnych warunkach pracy został implementowany poprzez dodanie nowego art. 29⁴ k.p. Przepis ten wymienia okoliczności, które nie mogą stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie lub rozwiązanie bez wypowiedzenia umowy o pracę, przyczyny uzasadniającej przygotowanie do takich działań, a także zastosowania działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę. Okoliczności te są następujące. Po pierwsze, wystąpienie przez pracownika z wnioskiem o zmianę rodzaju umowy lub bardziej przewidywalne warunki pracy (art. 29³ § 1 k.p.). Po drugie, jednoczesne pozostawanie w stosunku pracy z innym pracodawcą lub jednoczesne pozostawanie w stosunku prawnym będącym podstawą świadczenia pracy innym niż stosunek pracy. Po trzecie, dochodzenie przez pracownika udzielenia informacji dotyczących warunków zatrudnienia, do czego pracodawca jest zobligowany na podstawie art. 29 § 3, 3² i 3³ k.p. oraz art. 29¹ § 2 i 4 k.p. Po czwarte, skorzystanie z prawa do udziału w szkoleniach, do przeprowadzenia których jest zobowiązany pracodawca (art. 94¹³ k.p.).

Artykuł 12 dyrektywy 2019/1158 został wdrożony przepisami umiejscowionymi w dziale VIII kodeksu „Uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem”. Znowelizowany art. 177 § 1 k.p. zakazuje pracodawcy prowadzenia przygotowań do wypowiedzenia lub rozwiązania bez wypowiedzenia stosunku pracy w okresie ciąży oraz w okresie urlopu macierzyńskiego, a także

od dnia złożenia przez pracownicę lub pracownika wniosku o udzielenie urlopu macierzyńskiego albo jego części, urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego albo jego części, uzupełniającego urlopu macierzyńskiego, urlopu ojcowskiego albo jego części, urlopu rodzicielskiego albo jego części – do dnia zakończenia tego urlopu (art. 177 § 1 pkt 1 k.p.)¹. Przepis podtrzymuje obowiązujący już wcześniej zakaz wypowiedzenia lub rozwiązania stosunku pracy, chyba że zachodzą przyczyny uzasadniające rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia z winy pracownicy lub pracownika, a reprezentująca tę pracownicę lub tego pracownika zakładowa organizacja związkowa wyraziła zgodę na rozwiązanie umowy (art. 177 § 1 pkt 2 k.p.). Nowy art. 177 § 1¹ k.p. określa ramy czasowe tej ochrony. Na gruncie nowego art. 173³ k.p. wskazane regulacje znajdują odpowiednie zastosowanie do pracownika korzystającego z urlopu opiekuńczego. Ponadto w świetle nowego art. 188¹ § 7 k.p. złożenie przez pracownika wniosku o zastosowanie do niego elastycznej organizacji pracy nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie umowy o pracę lub jej rozwiązanie bez wypowiedzenia przez pracodawcę i przyczyny uzasadniającej prowadzenie przygotowania do wypowiedzenia lub rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia.

Dla polskiego ustawodawcy nie było problemem wprowadzenie zakazu wypowiedzenia lub rozwiązania umowy o pracę z pracownikiem korzystającym z uprawnień przewidzianych dyrektywą 2019/1152 lub dyrektywą 2019/1158. Zakazy takie od dawna stanowią jedną z metod zapewnienia szczególnej ochrony trwałości stosunku pracy, która obejmuje pracowników znajdujących się w określonej sytuacji życiowej (np. osiągnięcie wieku przedemerytalnego lub okres ciąży i korzystanie z urlopów związanych z rodzicielstwem), a także pełniących konkretne funkcje (np. działaczy związkowych lub społecznych inspektorów pracy). Ponadto zasadność rozwiązania umowy o pracę przez pracodawcę stanowi podstawowy element powszechnej ochrony przed wypowiedzeniem, która w świetle nowelizacji z dnia 9 marca 2023 r. obejmuje umowę na czas nieokreślony oraz umowę na czas określony (Mitrus, 2023, s. 305). Już wcześniej nie budziło wątpliwości, że skorzystanie przez pracownika z przysługujących mu uprawnień nie może stanowić przyczyny zwolnienia (Mitrus, 2018, s. 235). Wprowadzenie wskazanych wyżej negatywnych przesłanek zwolnienia doprecyzowuje zakres ochrony gwarantowanej prawem unijnym. Jest również skorelowane z obowiązującymi regulacjami prawnymi, bowiem w kodeksie już wcześniej istniały przepisy zakazujące rozwiązania umowy o pracę w określonych sytuacjach². Należy podzielić pogląd, że dodane w 2023 r. zakazy wypowiedzenia mogą mieć znaczenie dla umowy na okres próbny (Jaśkowski, Maniewska, 2024, teza 2.1.), bowiem rozwiązanie umowy na czas nieokreślony lub umowy na czas określony motywowane skorzystaniem z praw gwarantowanych prawem unijnym będzie nieuzasadnione w rozumieniu art. 45 § 1 k.p.

Na szczególną uwagę zasługują dwie pozostałe wymagane przez Unię Europejską metody ochrony przed

zwolnieniem, czyli ciążące na pracodawcy zakazy prowadzenia przygotowań do rozwiązania umowy o pracę oraz stosowania działań mających skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę.

Zakaz prowadzenia przygotowań do wypowiedzenia lub rozwiązania bez wypowiedzenia umowy o pracę

Zasygnalizowane już art. 18 ust. 1 dyrektywy 2019/1152 oraz art. 12 ust. 1 dyrektywy 2019/1158 wymagają *expressis verbis* ustanowienia na poziomie krajowym zakazu „wszelkich przygotowań do zwolnienia pracowników”. Zakaz przygotowań do ewentualnego zwolnienia znajduje także odzwierciedlenie odpowiednio w motywach 43 i 41 preambuły dyrektyw. Analizowane instrumenty prawa unijnego nie wprowadzają definicji „przygotowań do zwolnienia pracowników”. Z istoty rzeczy chodzi o działania pracodawcy, które poprzedzają podjęcie jednostronnej decyzji o rozwiązaniu umowy z konkretnym pracownikiem oraz wręczenie oświadczenia woli w tej materii. *Prima facie* należy stwierdzić, że „przygotowania do zwolnienia pracowników” stanowią obszerną oraz wewnętrznie zróżnicowaną kategorię. Jak sądzę, w jej ramach można wyróżnić dwie grupy. Po pierwsze, wymogi proceduralne oraz formalne, które są przewidziane przez prawo wewnętrzne państwa członkowskiego (Mitrus, 2018, s. 113–129; Rycak, 2013, s. 194–238). Po drugie, działania faktyczne, które jednoznacznie wskazują na zamiar rozwiązania umowy z konkretnym pracownikiem.

W Polsce ochrona przed wypowiedzeniem ma przede wszystkim charakter następczy. Jej sednem jest sądowa kontrola zasadności i prawidłowości wypowiedzenia po złożeniu pozwu przez zwolnionego pracownika. Na gruncie naszego ustawodawstwa „przygotowanie do wypowiedzenia lub rozwiązania umowy bez wypowiedzenia” (art. 29⁴ § 1 k.p.), „prowadzenie przygotowań do wypowiedzenia lub rozwiązania umowy bez wypowiedzenia stosunku pracy” (art. 177 § 1 pkt 1 k.p.) oraz „prowadzenie przygotowania do wypowiedzenia lub rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia” (art. 188¹ § 7 k.p.) są nowymi pojęciami języka prawnego. Pomimo niespójności zastosowanej siatki pojęciowej należy uznać, że chodzi o tę samą instytucję. Jest nią zakaz przygotowań do „zwykłego” rozwiązania umowy za wypowiedzeniem oraz „dyscyplinarnego” rozwiązania umowy bez wypowiedzenia.

W świetle naszego ustawodawstwa zakres sformalizowanych działań poprzedzających decyzję o zwolnieniu pracownika jest *de lege lata* ograniczony. W tym kontekście należy wskazać konsultację zamiaru wypowiedzenia umowy na czas nieokreślony lub umowy na czas określony z reprezentującą pracownika zakładową organizacją związkową (art. 38 k.p.), a także zasięgnięcie opinii zakładowej organizacji związkowej przed podjęciem decyzji o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika (art. 52 § 3 k.p.). Naruszeniem zakazu będzie zatem zainicjowanie przez pracodawcę tej for-

my współdziałania ze związkiem zawodowym, jeżeli przyczyną zwolnienia pracownika byłoby skorzystanie z uprawnień gwarantowanych przepisami wdrażającymi dyrektywę 2019/1152 oraz dyrektywę 2019/1158. Moim zdaniem nie stanowi natomiast przygotowań do zwolnienia pracownika sam fakt zwrócenia się do zakładowej organizacji związkowej z pytaniem, czy reprezentuje ona konkretnego pracownika, czego wymaga art. 30 ust. 3 ustawy z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (tekst jedn. Dz.U. z 2025 r., poz. 440). Czynność taka może bowiem dotyczyć innych działań pracodawcy, np. zamiaru zwrócenia się do związku zawodowego o przedstawienie stanowiska w kwestii sprzeciwu pracownika wobec nałożonej na niego kary porządkowej (art. 112 § 1 k.p.).

Kolejne przepisy objęte zakazem przygotowań do zwolnienia z pracy dotyczą konkretnych grup objętych szczególną ochroną trwałości stosunku pracy. W odniesieniu do takich pracowników przygotowaniem do wypowiedzenia byłoby zwrócenie się do odpowiedniego organu z wnioskiem o wyrażenie zgody na ich zwolnienie (Stelina, 2024, s. 223). Przykładowo, wspomniany wcześniej art. 177 § 1 pkt 2 k.p. wymaga zgody zakładowej organizacji związkowej na wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy z pracownicą lub pracownikiem korzystającymi z urlopu macierzyńskiego lub któregoś z urlopów równoważnych. Konstrukcja taka dotyczy również przedstawicieli załogi. Tytułem przykładu można wskazać, że pracodawca nie może bez zgody rady pracowników wypowiedzieć ani rozwiązać stosunku pracy z pracownikiem będącym członkiem tej rady (art. 17 ust. 1 ustawy z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, Dz.U. z 2006 r., Nr 79, poz. 550, ze zm.). Bez zgody statutowo właściwego organu zakładowej organizacji związkowej nie jest również dopuszczalne rozwiązanie lub wypowiedzenie umowy o pracę z pracownikiem pełniącym funkcję społecznego inspektora pracy (art. 13 ust. 1 ustawy z 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy, tekst jedn. Dz.U. z 2015 r., poz. 567, ze zm.).

W odniesieniu do drugiej grupy, a więc czynności faktycznych podejmowanych przez pracodawcę, pewnych wskazówek dostarcza odnotowany w motywie 41 preambuły dyrektywy 2019/1158 wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 października 2007 r. w sprawie C-460/06 *Nadine Paquay przeciwko Societe d'architectes Hoet + Minne SPRL* (ECLI:EU:C:2007:601). Skarżącą zwolniono po powrocie z urlopu macierzyńskiego, ale wcześniej – podczas okresu ochronnego – pracodawca opublikował ogłoszenie o chęci zatrudnienia nowej osoby na zajmowanym przez nią stanowisku. Kandydatka zainteresowana podjęciem zatrudnienia została poinformowana, że stanowisko będzie wolne w okresie przewidywanego urlopu macierzyńskiego skarżącej, a następnie poczynawszy od zakończenia okresu wypowiedzenia dokonano go w normalnym terminie po zakończeniu okresu ochronnego. Pracodawca dążył zatem do zastąpienia skarżącej innym pracownikiem, a decyzję w tej sprawie podjął oraz zaczął realizować w okresie ciąży pracownicy. Zda-

niem TSUE w świetle art. 10 dyrektywy Rady 92/85/EWG z 19 października 1992 r. w sprawie wprowadzenia środków służących wspieraniu poprawy w miejscu pracy bezpieczeństwa i zdrowia pracownic w ciąży, pracownic, które niedawno rodziły, i pracownic karmiących piersią (Dz.Urz. L 348 z 28 listopada 1992 r., s. 1), zakaz zwolnienia kobiety w ciąży, kobiety, która niedawno rodziła, i kobiety karmiącej piersią w okresie ochronnym nie ogranicza się do doręczenia decyzji o zwolnieniu. Ochrona przyznana przez ten przepis wyklucza zarówno powzięcie decyzji o zwolnieniu, jak i podjęcie działań przygotowawczych do zwolnienia, takich jak poszukiwanie i prognozowanie definitywnego zastąpienia danej pracownicy z powodu jej ciąży lub urodzenia dziecka. Pracodawca, który decyduje się na zastąpienie pracownicy w ciąży z powodu jej stanu, i który dla jej zastąpienia podejmuje konkretne działania, poczynawszy od momentu, w którym dowiedział się o jej ciąży, realizuje cel zakazany przez dyrektywę 92/85, czyli zwolnienie pracownicy z powodu jej ciąży lub urodzenia dziecka. Odmienne wykładnia, ograniczająca zakaz zwolnienia do samego tylko doręczenia decyzji o zwolnieniu w czasie okresu ochronnego, o którym stanowi art. 10 dyrektywy 92/85, pozbawiłaby to unormowanie skuteczności (*effet utile*) i mogłaby spowodować ryzyko nadużycia przez pracodawców tego zakazu ze szkodą dla uprawnień, nadanych pracownikom przez dyrektywę 92/85 (punkty 33–35 wyroku).

W konsekwencji TSUE uznał, że wykładni art. 10 dyrektywy 92/85 należy dokonać w ten sposób, że zakazuje on nie tylko doręczenia w okresie ochronnym decyzji o zwolnieniu z powodu ciąży lub urodzenia dziecka, lecz także rozpoczęcia działań przygotowawczych do takiej decyzji przez zakończeniem tego okresu (punkt 38 wyroku). Doręczenie decyzji o zwolnieniu wydanej z powodu ciąży lub z powodu urodzenia dziecka pracownicy w okresie ochronnym, podjęcie takiej decyzji w tym okresie, nawet bez doręczenia, oraz przygotowanie do definitywnego zastąpienia tej pracownicy z tych samych powodów, są niezgodne z art. 10 dyrektywy 92/85 (punkt 48 wyroku).

W orzeczeniu C-460/06 *Nadine Paquay* TSUE dokonał zatem bardzo szerokiej interpretacji art. 10 dyrektywy 92/85, który zobowiązuje państwa członkowskie do „podjęcia niezbędnych środków zakazujących zwolnień” pracownic w okresie ciąży, urlopu macierzyńskiego lub karmiących piersią. Przepis ten nie obejmuje *expressis verbis* przygotowań do zwolnienia pracownicy, niemniej TSUE *de facto* nałożył na pracodawców zakaz podejmowania takich czynności. Inaczej rzecz ujmując, w świetle prawa unijnego stabilizacja zatrudnienia w okresie ciąży i urlopu macierzyńskiego obejmuje nie tylko zakaz wręczenia oświadczenia woli o rozwiązaniu umowy o pracę. Ochrona przed zwolnieniem dotyczy również zakazu podejmowania działań, które jednoznacznie świadczą o intencji rozwiązania umowy o pracę. W przedmiotowej sprawie chodziło o rozpoczęcie procesu rekrutacji na stanowisko zajmowane przez pracownicę korzystającą z urlopu macierzyńskiego, co jednoznacznie wskazuje

zamiar zastąpienia jej inną osobą. Zakaz podejmowania przygotowań do zwolnienia chroni spokój psychiczny kobiety, bowiem ma ona świadomość, że po zakończeniu urlopu macierzyńskiego przysługuje jej prawo powrotu do zakładu pracy. Na marginesie warto dodać, że nowelizacja art. 177 § 1 pkt 1 k.p. wdraża nie tylko dyrektywę 2019/1158, ale – w odniesieniu do urlopu macierzyńskiego – właśnie art. 10 dyrektywy 92/85 w sposób uwzględniający wyrok C-460/06 *Nadine Paquay*.

Omówione wyżej rozstrzygnięcie TSUE ma implikacje wykraczające poza interpretację dyrektywy 92/85. Zgodnie bowiem z motywem 41 preambuły dyrektywy 2019/1158 pracownicy korzystający z prawa do urlopu lub prawa do wystąpienia z wnioskiem o elastyczną organizację pracy, przewidzianych w dyrektywie (tj. urlopu ojcowskiego, rodzicielskiego albo opiekuńczego), powinni być objęci ochroną przed zwolnieniem z pracy i wszelkimi przygotowaniami do możliwego zwolnienia z pracy z powodu wystąpienia o urlop, skorzystania z takiego urlopu lub wystąpienia z wnioskiem o elastyczną organizację pracy „zgodnie z orzecznictwem Trybunału Sprawiedliwości, w tym zgodnie z wyrokiem w sprawie C-460/06”. Sformułowanie to jednoznacznie wskazuje, że wykładnia „przygotowań do zwolnienia z pracy” przedstawiona w wyroku C-460/06 *Nadine Paquay* powinna mieć zastosowanie do pracowników korzystających z przyznanych prawem unijnym uprawnień rodzicielskich i opiekuńczych. Co więcej, *de lege lata* art. 12 dyrektywy 2019/1158 oraz art. 18 dyrektywy 2019/1152 wprost przewidują zakaz podejmowania takich czynności. Należy zatem stwierdzić, że wypracowany we wcześniejszej judykaturze TSUE zakaz prowadzenia przygotowań do zwolnienia z pracy został usankcjonowany przez prawodawcę unijnego oraz stanowi obecnie jeden ze środków zapewniających stabilizację zatrudnienia.

Z wyroku TSUE C-460/06 *Nadine Paquay* wynika, że **podjęcie przez pracodawcę określonych działań faktycznych może odzwierciedlać jego intencję rozwiązania umowy o pracę, a zatem może zostać uznane za prowadzenie przygotowań do zwolnienia pracownika. Moim zdaniem chodzi o takie czynności pracodawcy, które jednoznacznie wskazują na dążenie do rozwiązania umowy w najbliższej przyszłości.** Mogą to być zwłaszcza działania bezpośrednio zmierzające do zastąpienia pracownika podlegającego ochronie innym kandydatem. *Ad casum* była to rekrutacja na stanowisko zajmowane przez pracownicę korzystającą z urlopu macierzyńskiego. Nie sądzę natomiast, aby przygotowaniem do wypowiedzenia w rozumieniu art. 18 dyrektywy 2019/1152 i art. 12 dyrektywy 2019/1158, a także wdrażających je przepisów prawa krajowego, było poszukiwanie i dokumentowanie powodów do zwolnienia pracownika, np. celowe wszczęcie audytu lub innego postępowania wyjaśniającego w stosunku do pracownika, przesłuchiwanie współpracowników lub klientów pracownika (Gładoch, 2024, s. 107). Takie działania, nawet jeśli potencjalnie mogą zaowocować decyzją o rozwiązaniu umowy o pracę, nie prze-

sądzą jeszcze, jakie kroki podejmie pracodawca. Należy podkreślić, że zakaz prowadzenia przygotowań do zwolnienia nie ogranicza innych kompetencji pracodawcy, np. wydawania bieżących poleceń, kontrolowania realizacji obowiązków pracowniczych czy też wyciągania konsekwencji w razie ich naruszenia.

Zakaz stosowania działań mających skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę

Zgodnie z motywem 43 preambuły dyrektywy 2019/1152 pracownicy korzystający z przejrzystych i przewidywalnych warunków zatrudnienia powinni być objęci ochroną przed zwolnieniem z pracy lub „równoważnym uszczerbkiem” (ang. *equivalent detriment*, fr. *préjudice équivalent*, niem. *vergleichbare Benachteiligung*) takim jak – w przypadku pracownika na żądanie – nieprzydzielanie mu już pracy. Artykuł 18 ust. 1 dyrektywy wprost nakłada na państwa członkowskie konieczność ustanowienia zakazu „zwolnienia lub jego równoważników” (ang. *the dismissal or its equivalent*, fr. *le licenciement de travailleurs ou son équivalent*, niem. *eine Kündigung oder Maßnahmen mit gleicher Wirkung*)³. Prawo unijne uznaje zatem zakaz stosowania przez pracodawcę „równoważników zwolnienia” za środek ochrony stabilizacji zatrudnienia. Pojęcie to nie zostało zdefiniowane. Nie budzi jednak wątpliwości, że **może chodzić o ustanie umowy o pracę w inny sposób niż poprzez jej jednostronne rozwiązanie lub wypowiedzenie przez pracodawcę.**

Artykuł 29⁴ § 1 k.p. przewiduje, że skorzystanie z praw w nim wymienionych nie może stanowić przyczyny zastosowania m.in. „działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę”. Na gruncie naszego prawa pracy jest to nowe pojęcie. *De lege lata* w ustawodawstwie brak jest wskazówek, jak należy je interpretować. W uzasadnieniu projektu nowelizacji z 9 marca 2023 r. stwierdzono, że na gruncie polskim działanie mające równoważny skutek do rozwiązania umowy o pracę będzie dotyczyło, np. sytuacji, w której nie została zawarta ponowna umowa na czas określony, mimo wcześniejszych sugestii pracodawcy, że zatrudnienie pracownika będzie kontynuowane, a nie stało się tak, bo pracownik skorzystał z praw zapewnionych dyrektywą 2019/1152⁴. Moim zdaniem ten tok rozumowania dotyczy również odmowy zawarcia kolejnej umowy o pracę, jeżeli umiejętności i kwalifikacje pracownika zostały wcześniej pozytywnie zweryfikowane podczas umowy na okres próbny (Mitrus, 2024, s. 19). Naruszeniem art. 29⁴ § 1 k.p. będzie zatem brak dalszego zatrudnienia po ustaniu terminowej umowy o pracę z upływem czasu, na który była zawarta, jeżeli pracownik mógł oczekiwać kontynuacji więzi prawnej, a nie nastąpiło to ze względu na skorzystanie przez niego z uprawnień dotyczących przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy.

Powyższy „równoważnik zwolnienia” z istoty rzeczy dotyczy jedynie umów terminowych, a więc umowy na

czas określony oraz umowy na okres próbny. Mamy do czynienia z działaniem z inicjatywy pracodawcy (odmowa przedłużenia umowy lub zawarcia umowy kolejnej), które nie jest jednostronnym wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy o pracę. W świetle dyrektywy 2019/1152 i wdrażających ją przepisów krajowych nieprzedłużenie zatrudnienia terminowego stanowiące retorsję za skorzystanie z przejrzystych i przewidywalnych warunków zatrudnienia jest zatem traktowane identycznie jak bezzasadne rozwiązanie umowy przez pracodawcę.

Jak sądzę, działaniem mającym skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę będzie także wypowiedzenie zmieniające polegające na drastycznym obniżeniu wymiaru czasu pracy, np. do 1/10 etatu, z proporcjonalną redukcją wynagrodzenia (art. 42 § 1 – § 3 k.p.). Wówczas mimo pozostawania w zatrudnieniu pracownik zostaje *de facto* pozbawiony środków do życia. W razie odmowy przyjęcia nowych warunków przez pracownika umowa ulegnie rozwiązaniu z upływem okresu wypowiedzenia, co z kolei naruszy pierwszy z omówionych środków ochronnych, a więc zakaz zwalniania z pracy.

W piśmiennictwie zauważono, że efekt równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę może wywołać niezaproponowanie nowych warunków pracy i płacy prowadzące do wygaśnięcia stosunku pracy, co przewidują niektóre akty prawne dotyczące przekształceń w administracji publicznej (Gersdorf, Raczkowski, 2024; Mądrycki, Pisarczyk, 2024, s. 21). Tytułem przykładu można wskazać art. 170 ustawy z 16 listopada 2016 r. – przepisy wprowadzające ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz.U. poz. 1948). Należy jednak stwierdzić, że regulacja ta dotyczy zmian strukturalnych po stronie urzędów państwowych oraz wpływu tych zmian na byt stosunku pracy. Nie odnosi się do pracowników korzystających z przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy. Konsekwentnie, przedstawiona konstrukcja prawna nie jest objęta zakresem dyrektywy 2019/1152 ani nie stanowi równoważnika zwolnienia w rozumieniu tego instrumentu prawnego.

Motyw 43 preambuły Dyrektywy 2019/1152 wymienia *expressis verbis* jedno działanie pracodawcy stanowiące uszczerbek równoważny ze zwolnieniem z pracy. Chodzi o nieprzydzielanie pracy pracownikowi na żądanie. Zgodnie z motywem 12 preambuły pracownicy, których umowa nie gwarantuje godzin pracy, w tym pracownicy zatrudnieni na podstawie umów zerogodzinowych i niektórych umów na żądanie, znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji. W związku z tym przepisy dyrektywy powinny mieć do nich zastosowanie bez względu na liczbę godzin, w czasie których faktycznie wykonują pracę. Z kolei motyw 47 preambuły wyjaśnia, że dyrektywa 2019/1152 nie może służyć za podstawę wprowadzenia umów zerogodzinowych lub podobnego rodzaju umów o pracę. Inaczej rzecz ujmując, **dyrektywa 2019/1152 nie wymaga od państw członkowskich wprowadzenia umów zerogodzinowych, ale jeśli takie umowy istnieją na poziomie krajowym, to powinny być objęte transparentnymi i przewidywalnymi warunkami pracy oraz odpowiednimi środkami ochronnymi.**

W ramach takiej umowy pracodawca może wezwać pracownika do zakładu, gdy istnieje zapotrzebowanie na jego aktywność, ale nie zapewnia mu trwałego wykonywania pracy. Konsekwentnie, pracownik nie ma gwarancji regularnego uzyskiwania wynagrodzenia na odpowiednim poziomie. Polskie prawo pracy nie przewiduje umów zerogodzinowych, a więc przykład wskazany w preambule dyrektywy 2019/1152 nie znajduje u nas zastosowania.

Ocena przyjętych rozwiązań

Zapewnienie stabilizacji zatrudnienia nie jest samodzielnym celem dyrektywy 2019/1152 ani dyrektywy 2019/1158. Instrumenty te postrzegają rozwiązanie umowy jako potencjalną sankcję ze strony pracodawcy, przed stosowaniem której pracownik powinien być chroniony. Ochrona pracownika przed nieuzasadnionym zwolnieniem jest ważnym aspektem stałości i przewidywalności zatrudnienia (Mądrycki, Pisarczyk, 2024, s. 19). **Stabilizacja zatrudnienia stanowi zatem jeden z elementów zapewnienia skuteczności prawa unijnego, *ad casum* nieskrępowanego korzystania przez pracowników z przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy oraz uprawnień związanych z rodzicielstwem.** Analizowane dyrektywy przewidują trzy równoległe metody ochrony pracowników, które uzupełniają się wzajemnie. W założeniu mają one tworzyć spójny system ochrony przed sankcją w postaci zakończenia przez pracodawcę umowy o pracę.

Wdrożenie pierwszego ze środków ochronnych, czyli zakazu rozwiązania przez pracodawcę umowy o pracę, nie było problematyczne. Warto zauważyć, że dyrektywy posługują się nieznanym kodeksowi pracy pojęciem „zwolnienie z pracy”, choć sformułowanie to jest powszechnie używane w polskim języku prawniczym. Implementując zakaz zwalniania pracownika nasz ustawodawca słusznie uwzględnił zarówno rozwiązanie umowy za wypowiedzeniem, jak i bez wypowiedzenia. Rzecz jasna, wprowadzenie nowych negatywnych przesłanek zwolnienia nie stoi na przeszkodzie rozwiązaniu umowy przez pracodawcę z innych przyczyn, np. okoliczności wymienionych w art. 52 § 1 k.p., braku kwalifikacji zawodowych lub niewłaściwego wykonywania obowiązków, a także przekształceń organizacyjnych po stronie zakładu (np. likwidacji stanowiska pracy). Jak sądzę, o odwrotnym charakterze zwolnienia mógłby świadczyć krótki odstęp czasowy między skorzystaniem przez pracownika z uprawnień gwarantowanych dyrektywami oraz rozwiązaniem umowy, nawet jeśli pracodawca podałby inny motyw swoich działań.

Z kolei sformalizowane „przygotowania do wypowiedzenia” obejmują na gruncie prawa polskiego konsultację związkową zamiaru wypowiedzenia umowy o pracę, a także wystąpienie do właściwego organu o zgodę na rozwiązanie umowy z pracownikiem podlegającym ochronie szczególnej. Powstaje pytanie o wartość dodaną zakazu prowadzenia takich działań poprzedzających wręczenie oświadczenia woli o rozwiązaniu umowy

o pracę. Trudno wyobrazić sobie, aby pracodawca jako przyczynę planowanego zwolnienia pracownika wskazał korzystanie z uprawnień gwarantowanych dyrektywą 2019/1152 lub dyrektywą 2019/1158. Co więcej, na tym etapie pracownik nie dysponuje możliwością skutecznej obrony, bowiem z odpowiednim roszczeniem może wystąpić po rozwiązaniu umowy o pracę. Sądowa weryfikacja prawidłowości wszelkich działań pracodawcy nastąpi zatem *ex post*, a będzie ona dotyczyła istnienia przyczyny rozwiązania umowy oraz dochowania odpowiednich procedur. Dopiero na tym etapie sąd będzie w stanie stwierdzić ewentualne naruszenie zakazu prowadzenia przygotowań do wypowiedzenia.

Na prowadzenie „przygotowań do wypowiedzenia” mogą też wskazywać określone działania faktyczne, co wprost wynika z wyroku TSUE w sprawie *Nadine Paquay*. Jak już była mowa, TSUE za naruszenie prawa unijnego uznał prowadzenie procesu rekrutacyjnego na stanowisko zajmowane przez pracownicę korzystającą z urlopu macierzyńskiego. Wykładnia systemowa nakazuje, aby taką aktywność pracodawcy uznać za naruszenie zakazu prowadzenia przygotowań do wypowiedzenia w odniesieniu do pracowników korzystających ze wszystkich uprawnień gwarantowanych dyrektywą 2019/1152 lub dyrektywą 2019/1158. W tym kontekście nasuwają się jednak dwa spostrzeżenia. Po pierwsze, wyrok *Nadine Paquay* dotyczył specyficznego stanu faktycznego, czyli wielomiesięcznej nieobecności pracownicy w związku z ciężką i urlopem macierzyńskim, co w kontekście procesu rekrutacji pozwoliło wykazać dążenie pracodawcy do jej zwolnienia. W praktyce zaprezentowany tok rozumowania mógłby mieć zastosowanie do innych długotrwałych absencji pracownika, np. ze względu na korzystanie z urlopu rodzicielskiego. Trudniejsze wydaje się wykazanie przygotowań do wypowiedzenia w kontekście skorzystania przez pracownika z innych uprawnień, np. żądania informacji o warunkach zatrudnienia lub udziału w obowiązkowych szkoleniach. Po drugie, pozostaje kwestia otwartą, czy i jakie inne działania faktyczne mogłyby zostać uznane za przygotowania do zwolnienia pracownika. Moim zdaniem **konstrukcję tę należy rozumieć zawężająco oraz brać pod uwagę tylko takie czynności pracodawcy, które jednoznacznie wskazują na intencję rozwiązania umowy z konkretnym pracownikiem w najbliższej przyszłości**.

W Polsce brak jest doświadczeń dotyczących trzeciej metody zapewnienia stabilizacji zatrudnienia, czyli zakazu stosowania „środków równoważnych z rozwiązaniem umowy o pracę”. *Prima facie* jego naruszeniem będzie brak zawarcia kolejnej umowy o pracę po ustaniu umowy terminowej z upływem uzgodnionego czasu, jeśli miałyby to stanowić retorsję za skorzystanie przez pracownika z przejrzystych i przewidywalnych warunków zatrudnienia. Na pracodawcy nie ciąży ustawy obowiązek uzasadnienia odmowy zawarcia kolejnej umowy, choć na gruncie art. 294 § 3 k.p. pracownik może zawnioskować o wskazanie przyczyny zastosowanego działania (Mitrus, 2024, s. 19). *De lege lata* ewentualne wyegze-

kwowanie przez pracownika kontynuacji więzi prawnej z pracodawcą wydaje się iluzoryczne.

Z teoretycznego punktu widzenia o wyborze rodzaju umowy o pracę decydują strony w momencie jej zawarcia. Rozwiązanie umowy na okres próbny lub umowy na czas określony następuje z upływem czasu, na który była zawarta. Jej ustanie w konkretnym momencie wynika zatem z dwustronnej czynności prawnej pracodawcy i pracownika. Z tej perspektywy **zakaz stosowania środków równoważnych z rozwiązaniem umowy o pracę rozszerza polską koncepcję ochrony stabilizacji zatrudnienia**. W ujęciu dyrektywy 2019/1152 stabilizacja zatrudnienia obejmuje bowiem nie tylko jednostronne zakończenie umowy przez pracodawcę, ale również brak kontynuacji więzi prawnej po ustaniu umowy terminowej wskutek decyzji pracodawcy. Biorąc pod uwagę fakt, że z reguły pracodawca podaje rodzaj umowy o pracę w ofercie zatrudnienia, a element ten rzadko stanowi przedmiot negocjacji, w rezultacie mamy do czynienia z nowym środkiem zapobiegającym nadużywaniu umów terminowych. Oczywiście, zakres przedmiotowy tej regulacji jest wąski, bowiem determinuje go przedmiot implementowanej dyrektywy 2019/1152 o przejrzystych i przewidywalnych warunkach pracy.

Szczególny charakter ma wypuklone w preambule dyrektywy 2019/1152 nieprzydzielanie pracy pracownikowi na żądanie, wprost zakwalifikowane jako środek równoważny ze zwolnieniem z pracy. Co istotne, twórcy dyrektywy nie ograniczają ochrony pracownika przed retorsjami do zapewnienia trwałości umowy o pracę (a więc ochrony miejsca pracy). Wskazanie „nieprzydzielania pracy” jako możliwego działania odwetowego oznacza, że **w świetle dyrektywy 2019/1152 środki ochronne obejmują również zakaz podejmowania przez pracodawcę takich działań, które w praktyce mogą pozbawić pracownika źródła dochodu**. Pracodawca unijny bierze zatem pod uwagę przekształcenia w świecie pracy oraz uwzględnia fakt, że niektóre formy prawne zarobkowania z istoty rzeczy są mniej stabilne niż klasyczna umowa o pracę. W Polsce nie obowiązują przepisy dotyczące umów zerogodzinowych, niemniej regulując w przyszłości elastyczne formy zatrudnienia (np. pracę za pośrednictwem platform internetowych) nasz ustawodawca będzie musiał uwzględnić ochronę przed działaniami odwetowymi pracodawcy.

Kończąc niniejszy fragment należy zauważyć, że w procesie implementacji dyrektywy 2019/1152 i dyrektywy 2019/1158 ustanowiono przepisy dotyczące wnioskowania o podanie przyczyny działań podejmowanych przez pracodawcę (art. 294 § 3 i § 4 k.p.), a także – w sprawach objętych zakresem przedmiotowym dyrektyw – nakładające na pracodawcę ciężar udowodnienia, że rozwiązując umowę kierował się on innymi powodami niż przewidziane nowelizacją negatywne przesłanki wypowiedzenia (art. 294 § 2 k.p., art. 173³ k.p., art. 177 § 4¹ k.p., art. 188 § 8 k.p.). Trudno obecnie przesądzić, czy regulacje te rzeczywiście wzmocnią sytuację procesową pracownika oraz przyczynią się do skuteczniejszego dochodzenia roszczeń. Ponadto nie wprowadzono

nowego wykroczenia przeciwko prawom pracownika, które *expressis verbis* penalizowałoby zakaz przygotowań do rozwiązania umowy o pracę lub stosowania środków równoważnych.

Podsumowanie

Wprowadzone ustawą z 9 marca 2023 r. przepisy dotyczące stabilizacji zatrudnienia są w zasadzie „efektem ubocznym” kompleksowego uregulowania nowych praw pracowniczych, czego wymaga dyrektywa 2019/1152 i dyrektywa 2019/1158. W tym zakresie nowelizacja została podporządkowana wymogom pełnej implementacji prawa unijnego oraz zagwarantowaniu skuteczności uprawnień dotyczących przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy oraz ochrony rodzicielstwa. W konsekwencji, zmiany mają charakter punktowy oraz odnoszą się tylko do niektórych aspektów ochrony przed rozwiązaniem umowy o pracę za wypowiedzeniem lub bez wypowiedzenia.

Zmiany poddane analizie w niniejszym opracowaniu mają ograniczony zakres przedmiotowy, bowiem obejmują one jedynie ochronę przed retorsjami ze strony pracodawcy w razie skorzystania przez pracownika z uprawnień gwarantowanych dyrektywą 2019/1152 lub dyrektywą 2019/1158. Zarazem pod wpływem prawa unijnego w naszym ustawodawstwie pojawiły się nowe elementy ochrony przed wypowiedzeniem. Celem zakazu prowadzenia przygotowań do zwolnienia jest wzmocnienie pozycji pracownika na etapach poprzedzających rozwiązanie umowy o pracę. Nie wydaje się jednak, aby w Polsce zakaz ten wniósł rzeczywistą war-

tość dodaną oraz sam w sobie okazał się skutecznym środkiem ochronnym. Można wręcz stwierdzić, że w praktyce jego weryfikacja zostanie wchłonięta przez następczą sądową kontrolę weryfikację prawidłowości rozwiązania umowy przez pracodawcę. Z kolei zakaz stosowania środków równoważnych z rozwiązaniem umowy oznacza, że ochrona dotyczy nie tylko „klasycznego” jednostronnego wypowiedzenia umowy przez pracodawcę, ale ma również zapobiegać brakowi kontynuacji zatrudnienia po ustaniu terminowej umowy o pracę. Również w tym przypadku *de lege lata* trudno wyobrazić sobie możliwość skutecznego wyegzekwowania trwania więzi prawnej przez zainteresowanego pracownika.

Przyjęte w 2023 r. regulacje dotyczące stabilizacji zatrudnienia spowodowały zatem dalsze skomplikowanie polskiego prawa pracy. Wydaje się, że efekty praktyczne wdrożenia dyrektyw w kwestii zakazu prowadzenia przygotowań do rozwiązania umowy o pracę oraz stosowania środków równoważnych będą znikome. Co więcej, obecnie ochrona uprawnień pracowniczych jest zróżnicowana w zależności od ich źródła, bowiem uprawnienia wynikające z dyrektywy 2019/1152 i dyrektywy 2019/1158 są – przynajmniej w założeniu – chronione lepiej. Moim zdaniem w dłuższej perspektywie czasowej trudno taką dwoistość uzasadnić i utrzymać. Być może skomplikowanie i uszczegółowienie krajowych regulacji dotyczących stabilizacji zatrudnienia stanowi swoistą cenę przyznania pracownikom nowych uprawnień w dziedzinie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy oraz ochrony rodzicielstwa, które są gwarantowane prawem unijnym.

Przypisy/Notes

- ¹ Przepis w wersji wprowadzonej ustawą z 6 grudnia 2024 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2024 r., poz. 1871.
- ² Negatywne przesłanki zwolnienia przewidują art. 18^{3c} § 1 i 2 k.p. (skorzystanie z uprawnień z tytułu naruszenia przepisów prawa pracy, w tym zasady równego traktowania w zatrudnieniu), art. 22^{1a} § 2 k.p. (brak zgody na przetwarzanie określonych danych osobowych), art. 23¹ § 6 k.p. (przejście zakładu pracy na innego pracodawcę), art. 67²³ k.p. (odmowa podjęcia pracy zdalnej lub zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej).
- ³ Ponadto dyrektywa 2019/1152 zakazuje wszelkich przygotowań do zwolnienia z pracy, co zostało omówione w poprzednim punkcie.
- ⁴ Druk sejmowy nr 2932 Sejmu IX kadencji, str. 39.

Bibliografia/References

- Gersdorf, M., Raczkowski, B. (2024). Komentarz do art. 29⁴ k.p. W: Gersdorf M., Rączka K., Raczkowski M., Ostaszewski, W., Zwolińska A., *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. 4. Wolters Kluwer.
- Gładoch, M. (2024). *Umowy o pracę. Nowelizacja Kodeksu pracy. Wzory umów i klauzul*. C.H.Beck.
- Jaśkowski, K., Maniewska E. (2024). Komentarz do art. 29⁴ k.p. W: *Komentarz aktualizowany do Kodeksu pracy*, Lex/el.
- Mądrzycki, B., Pisarczyk, Ł. (2024). Kształtowanie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy – w stronę przebudowy stosunku pracy?, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* (4). 10.33226/0032-6186.2024.4.3
- Mitrus, L. (2018). *Wypowiedzenie umowy o pracę z przyczyn dotyczących pracownika*, Warszawa, C.H.Beck.
- Mitrus, L. (2023). Komentarz do art. 45, W: A. Sobczyk (Red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. 6. C.H.Beck.
- Mitrus, L. (2024). Umowa o pracę na okres próbny po zmianach z 2023 r., *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* (1). DOI: 10.33226/0032-6186.2024.1.3
- Rycak, A. (2013). *Powszechna ochrona trwałości stosunku pracy*. Wolters Kluwer.
- Stelina, J. (2023). Komentarz do art. 29⁴. W: A. Sobczyk (Red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. 6. C.H.Beck.

Leszek Mitrus, profesor w Katedrze Prawa Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor ponad 150 publikacji z zakresu polskiego oraz europejskiego prawa pracy i prawa ubezpieczeń społecznych, m. in. autor monografii o wypowiedzeniu umowy o pracę z przyczyn dotyczących pracownika, a także współautor komentarzy do kodeksu pracy i Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej. W latach 2016–2018 członek Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Pracy.

Leszek Mitrus, Professor at the Chair of Labour Law and Social Policy at the Faculty of Law and Administration of the Jagiellonian University. The author of more than 150 publications on Polish and European labour law and social security law, i.a. he is the author of the monograph on termination with notice of an employment contract due to reasons concerning an employee, and co-author of commentaries to the Labour Code and the Charter of Fundamental Rights of the European Union. From 2016 to 2018 he has been a member of the Commission for Codification of Labour Law.



NOWOŚĆ

Wojciech Czakon

JAK POWSTAJĄ WIELKIE STRATEGIE? I DLACZEGO NIE WSZYSTKIE MUSZĄ BYĆ WIELKIE

Książka, którą oddajemy do rąk Czytelników, dostarcza aktualnej, sprawdzonej, użytecznej wiedzy o strategii biznesu. Zamiast wikać czytelnika w szczegóły, zamiast rozbudzać wątpliwości, oferuje mapę dostępnej wiedzy, wyposaża w orientację w problematyce i ułatwia zrozumienie istoty rzeczy. Powstała w odpowiedzi na pytania

zadawane przez menedżerów uczestników studiów MBA. Opiera się na światowej literaturze zarządzania strategicznego, która wprowadziła kluczowe pojęcia, badała ich użyteczność dla firm, krytycznie oceniała istniejącą wiedzę oraz dokonywała rzetelnego przeglądu wiedzy akademickiej o strategii.

Książka ma pełnić rolę podręcznika, dlatego zawiera liczne przykłady – zarówno bardziej rozbudowane, jak też ilustracyjne, ułatwiające zrozumienie treści. Na koniec każdego rozdziału autor przedstawia w punktach najważniejsze ustalenia. Dla łatwości odbioru układ części podporządkowano sekwencji: zrozumieć sytuację strategiczną – dokonać wyboru strategii – wybrać zachowania strategiczne – wdrożyć strategię. W idealnych warunkach strateg powinien procedować według takiej sekwencji. Idealne warunki występują jednak rzadko, zdarza się więc, że improwizacja zastępuje szczegółowe planowanie, a decyzje strategiczne są oparte bardziej na wyczuciu menedżera niż na drobiazgowych analizach. Dobrze jednak znać wymogi profesjonalnego zarządzania strategicznego, nawet jeśli nie zawsze mamy komfort sekwencji planowanie–działanie.

Więcej informacji na stronie www.pwe.com.pl