

Prawo Pracy

w orzeczeniach Sądu Najwyższego



NUMER SPECJALNY

Dyscyplinowanie pracowników

W TYM NUMERZE M.IN.:

Rozmowa dyscyplinująca – krok po kroku

Tak zwane rozmowy dyscyplinujące z pracownikami są bardzo trudne dla obu stron. Kierownik często nie potrafi bowiem trzymać nerwów na wodzy – a stąd już tylko krok do popełnienia poważnych błędów. Z kolei dla podwładnego jest to źródłem dużego stresu, co może nawet doprowadzić do problemów ze zdrowiem. Jeżeli jednak po trudnej rozmowie z przełożonym pracownik pod wpływem stresu

rozchoruje się – nie musi to automatycznie oznaczać dla pracodawcy poważnych kłopotów, np. uznania tej sytuacji za wypadek przy pracy. Rozmowa dyscyplinująca jest bowiem zwykłym zdarzeniem, które jest związane z wykonywaniem przez przełożonego funkcji kierowniczej i z podporządkowaniem pracownika poleceniom pracodawcy – o ile zostanie prawidłowo przeprowadzona.

MOŻNA ŻAĆ WYJAŚNIĆ, ALE UWAGA NA SŁOWNICTWO!

Przełożony może żądać od podwładnego podczas rozmowy dyscyplinującej,

aby ten podał mu powody niewypełnienia obowiązków, zachowania niezgodnego ze



Szanowni Państwo,

Gdy pracownik naruszy swoje obowiązki czy zachowa się niezgodnie ze standardami firmy, pracodawca ma ciężki orzech do zgryzienia – musi wskazać podwładnemu popełnione błędy, ale w taki sposób, aby krytyka była konstruktywna, a nawet motywująca. Często też podejmowana jest wówczas decyzja o ukaraniu pracownika. Zarówno jednak rozmowa dyscyplinująca, jak i nałożenie kary porządkowej nie są wcale prostą sprawą.

Kodeks pracy nakłada bowiem na pracodawcę wiele formalnych wymogów dotyczących procedury karania pracowników. A jedno zbędne słowo podczas rozmowy dyscyplinującej może doprowadzić do poważnego konfliktu z pracownikiem i procesu sądowego.

Czy zatem wiecie Państwo:

- Jak prawidłowo przeprowadzić rozmowę dyscyplinującą?
- Jakie są dozwolone rodzaje kar porządkowych?
- Z jakich powodów możecie nałożyć na pracownika taką karę?
- O czym należy pouczyć pracownika przed wymierzeniem mu kary?
- Czy w ramach dyscyplinowania za niewłaściwe zachowanie można pozbawić pracownika całości lub części premii (nagrody)?

Na wszystkie te pytania odpowiadamy w specjalnym wydaniu miesięcznika „Prawo pracy w orzeczeniach Sądu Najwyższego” w całości poświęconym zasadom dyscyplinowania pracowników. Przedstawiamy w nim również orzecznictwo Sądu Najwyższego w tej kwestii, które pomoże Państwu prawidłowo stosować przepisy dotyczące nakładania na pracowników kar porządkowych. Zapraszam do lektury.

Dominik Wajda

Sąd Najwyższy, Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych,
konsultant merytoryczny „Prawa pracy w orzeczeniach Sądu Najwyższego”

Rozmowa dyscyplinująca 1

- Jakie są zasady poprawnego przeprowadzania rozmów dyscyplinujących z pracownikami?
- Zwroty i wyrażenia, których należy unikać w trakcie takiej rozmowy
- Gotowy schemat rozmowy dyscyplinującej – do zastosowania także w Twojej firmie

Kary porządkowe 3

- Rodzaje kar porządkowych i możliwe powody ich nakładania
- Maksymalna wysokość kary pieniężnej
- Jakie są terminy na ukaranie karą porządkową?
- Wysłuchanie pracownika – warunek konieczny przy nakładaniu kary
- Możliwość zgłoszenia sprzeciwu od ukarania
- Przechowywanie informacji o karze w aktach osobowych
- Jak wybrać najskuteczniejszą karę w konkretnej sytuacji?

Pozakodeksowe metody dyscyplinowania pracowników 7

- Kiedy można pozbawić niesubordynowanego pracownika premii (nagrody)?
- Czy pozbawiając pracownika premii, należy stosować tryb postępowania właściwy dla nakładania kar porządkowych?

standardami firmy (np. odnośnie do zasad obsługi klientów), nieosiągnięcia zakładanych wyników pracy czy przyczyny ubytków w mieniu powierzonym pracownikowi. Co więcej, podczas rozmowy dyscyplinującej kierownik może wskazywać na ewentualne konsekwencje, jakie zostaną wyciągnięte wobec pracownika, który poważnie narusza swoje obowiązki służbowe. Ma więc prawo poinformować pracownika, że skutkiem jego przewinienia może być nałożenie kary porządkowej, a nawet – w zależności od stopnia przewinienia – rozwiązanie umowy o pracę.

Rozmowa dyscyplinująca musi być jednak przeprowadzona z poszano-

waniem godności pracownika i zasad współzycia społecznego. A zatem przełożony musi:

- panować nad emocjami,
- starać się w spokojny i rzeczowy sposób przedstawić swoje zastrzeżenia do pracownika,
- nie używać słów obraźliwych (np. nie nazywać pracownika złodziejem, idiotą itp),
- nie krzyczeć na podwładnego,
- nie zastraszać go itp.

Ważne! Warto szczegółowo przeszkolić kadrę kierowniczą, jak należy prowadzić rozmowy dyscyplinujące. Wyeliminujesz w ten sposób błędne zachowania, które mogą narazić Cię

na odpowiedzialność odszkodowawczą, nie tylko z tytułu wypadków przy pracy, ale też z powodu mobbingu czy dyskryminacji.

Zdaniem Sądu Najwyższego

Pracodawca ma prawo informować podwładnego o zastrzeżeniach do sposobu wykonywania przez niego pracy i możliwych tego konsekwencjach, o ile robi to z poszanowaniem godności pracownika oraz zasad współzycia społecznego. Stres psychiczny, wywołany u pracownika taką trudną rozmową, nie może być współprzyczyną wypadku przy pracy.

Z wyroku SN z 26 marca 2008 r., I PK 260/07

SCHEMAT ROZMOWY DYSCIPLINUJĄCEJ – GOTOWY DO ZASTOSOWANIA

Poniżej przedstawiamy gotowy do użycia schemat rozmowy dyscyplinującej oraz sformułowania, które możesz w jej trakcie wykorzystać. Przekaż go również kierownikom liniowym w Twojej firmie.

KROK 1. Przygotuj pracownika na „przełknięcie” krytyki

Jeszcze przed rozmową dyscyplinującą uprzedź pracownika o jej temacie – niech nie będzie zaskoczony. W trakcie spotkania:

- rozmawiaj z pracownikiem w cztery oczy;
- mów spokojnie, nie reaguj impulsywnie.

Możesz zacząć tak: *spotkaliśmy się dzisiaj po to, żeby porozmawiać o...*, albo: *chciałbym/łabym, żebyśmy przedyskutowali...*

Zadbaj także o dobrą atmosferę i samopoczucie pracownika. Podkreśl jego mocne strony lub ostatnie osiągnięcia. Możesz powiedzieć np.: *bardzo doceniam Twoje zaangażowanie w ostatni projekt...*, lub: *uważam, że jesteś dobrym pracownikiem...*

KROK 2. Przejdź do konkretów

Czas na omówienie meritum sprawy. Wskaż więc konkretne sytuacje, przytocz argumenty uzasadniające Twoją negatywną ocenę zachowania pracownika oraz zadaj mu otwarte pytania. Staraj się przy tym poznać punkt widzenia podwładnego i motywy jego działania.

Wspólnie z pracownikiem ustalcie też, co można byłoby w omawianej sytuacji zrobić lepiej, jakie działania w przyszłości pomogą pracownikowi rozwiązywać podobne problemy.

Ważne! Oddziel osobę od problemu. W czasie rozmowy nie atakuj podwładnego, nie traktuj go jak przeciwnika. Nie używaj komunikatu „ty” – skoncentruj się raczej na omówieniu problemu. W przeciwnym razie pracownik będzie się bowiem skupiał na tym, jak się obronić przed zarzutami, a nie jak zmienić swoje zachowanie. Możesz posłużyć się następującymi komunikatami:

- przytaczając fakty: *...jednak zdarzyła się sytuacja, kiedy...*, lub: *czy pamiętasz projekt, w którym napotkałeś/łaś problem związany z..., po przeanalizowaniu wyników z zeszłego miesiąca okazało się, że znacząco wzrosła liczba popełnianych przez Ciebie błędów w zakresie...;*
- zadając pytania dotyczące omawianego problemu: *co było powodem Twojego zachowania w tej sytuacji..., skąd wyniknęły trudności z klientem, którego obsługiwałeś/łaś, dlaczego w zeszłym miesiącu spadła efektywność Twojej pracy?*, albo: *skąd wyniknął problem w realizacji zadania X;*
- rozmawiając o działaniach naprawczych: *jakiemu wsparciu potrzebujesz ode mnie lub od zespołu, żeby rozwiązać ten problem, w jaki sposób mógłbym/łabym pomóc Ci uniknąć takich samych błędów w przyszłości, jak na-*

stępny razem wykonałbyś/łabyś to zadanie?

KROK 3. Zakończ pozytywnym komunikatem

Podsumuj zwięźle przekazywane informacje, a także daj pracownikowi jakieś pozytywne komunikaty. Zmotywuje go to do mierzenia się z trudnymi sytuacjami w przyszłości. Skuteczne komunikaty kończące rozmowę dyscyplinującą mogą brzmieć tak:

- *wierzę, że uda Ci się rozwiązać tę kwestię w najbliższym czasie;*
- *wiem, że dzięki Twoim umiejętnościom sytuacja zostanie szybko wyjaśniona;*
- *dzięki Twojemu zaangażowaniu jestem pewien, że w najbliższym czasie osiągnane przez Ciebie wyniki będą zgodne z planem.*

W ten sposób podkreślisz, że bardzo cenisz pracę swojego podwładnego. Jesteś jedynie niezadowolony z tego, co wydarzyło się w jednej, konkretnej sytuacji.

Ważne! Formułuj informacje zwrotne z pozycji „ja”, czyli mów: *uważam, że, jestem niezadowolony z...* Unikaj zaś sformułowań typu: „zawsze”, „nigdy” itp. Nie mów też o tym, co sądzą inni na temat danej sytuacji. Nie wracaj też później do raz omówionej sprawy. Pracownik po skutecznie przeprowadzonej rozmowie powinien wiedzieć, jak naprawić błędy i jak postępować