

ZARZĄDZANIE LUDŹMI W ORGANIZACJI

AUTORZY:

Marek BIELECKI

Janusz GOLINOWSKI

Justyna KUREK

Maria ŁOSZEWSKA-OŁOWSKA

Artur MEZGLEWSKI

Bartłomiej ORĘZIAK

Joanna TACZKOWSKA-OLSZEWSKA

Konrad WALCZUK

Marcin WIELEC



ZARZĄDZANIE LUDŹMI W ORGANIZACJI

Zapobieganie przyczynom przestępczości

Redakcja: Joanna Taczkowska-Olszewska, Bartłomiej Oręziak, Marcin Wielec



Współfinansowano ze środków Funduszu Sprawiedliwości, którego dysponentem jest Minister Sprawiedliwości

RECENZENCI *dr hab. Norbert Malec, prof. UPH w Siedlcach*
dr hab. Piotr Krzysztof Sowiński, prof. UR

OPRACOWANIE REDAKCYJNE *Teresa Naumiuk*
PROJEKT OKŁADKI, SKŁAD, ŁAMANIE *Bogusław Słomka*

Copyright © by Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2021

WYDANIE 2

ISBN 978-83-66344-87-7

WYDAWNICTWO INSTYTUTU WYMIARU SPRAWIEDLIWOŚCI
ul. Krakowskie Przedmieście 25, 00-071 Warszawa
SEKRETARIAT tel.: (22) 630-94-53, fax: (22) 630-99-24, e-mail: wydawnictwo@iws.gov.pl

DRUK, OPRAWA „Elpil”, ul. Artyleryjska 11, 08-110 Siedlce

Spis treści

Wstęp 11

Rozdział pierwszy

Instytucje prawa pracy w systemie rozwiązań prawnych służących zapobieganiu przyczynom przestępczości 15

- 1.1. Zapobieganie przestępczości –
 płaszczyzny działania państwa 15
- 1.2. Odpowiedzialność (pracodawcy) za przestępstwa
 przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową 20
- 1.3. Odpowiedzialność pracownika za przestępstwo 27

Rozdział drugi

Ochrona danych osobowych w stosunkach pracy a zapobieganie przestępczości 33

- 2.1. Pracodawca jako administrator danych osobowych 33
- 2.2. Modyfikacja zasad ochrony danych osobowych – RODO 34
- 2.4. Stanowisko krajowego ustawodawcy 40
- 2.5. Podsumowanie 42

Rozdział trzeci

Pragmatyki zawodowe jako narzędzie zarządzania ryzykiem prawnym w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości 43

- 3.1. Pojęcie „pragmatyki zawodowej” 43
- 3.2. Ryzyko prawne 45

- 3.3. Rozwiązania prawne zapobiegające popełnianiu przestępstw 46
- 3.4. Podsumowanie 55

Rozdział czwarty

Odpowiedzialność prawna dyrektorów personalnych w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości 57

- 4.1. Uwagi wstępne 57
- 4.2. Wybrane rodzaje przestępstw oraz możliwość
przeciwdziałania ich popełnianiu 59
- 4.3. Podsumowanie 68

Rozdział piąty

Udział organów procesowych w wykrywaniu i zwalczaniu przestępstw związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji 71

- 5.1. Wstęp 71
- 5.2. Status Policji jako organu prowadzącego postępowanie
przygotowawcze oraz jako oskarżyciela publicznego 73
- 5.3. Policja jako oskarżyciel publiczny 77
- 5.4. Aspekty praktyczne związane z wykonywaniem
przez Policję funkcji organu postępowania oraz
funkcji oskarżyciela publicznego 80
- 5.5. Wnioski 90

Rozdział szósty

Analiza kompetencji dyrektora personalnego i roli zarządzania ludźmi w organizacji w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości 93

- 6.1. Środowisko i narzędzia pracy dyrektora personalnego 94
- 6.2. Dyrektor personalny jako współtwórca sukcesu organizacji 101
- 6.3. Pomiędzy powinnością a realizmem działania 108

Rozdział siódmy

Analiza stylów przywódczych, w tym przywództwa przez wartość w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości 113

- 7.1. Przywództwo w przestrzeni instytucjonalnej 115
- 7.2. Wartości jako kategorie modelujące styl przewodzenia 121
- 7.3. Przywództwo z udziałem wartości 127

Rozdział ósmy

Analiza nowych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości 133

- 8.1. Uwagi wstępne 133
- 8.2. Nowe wyzwania w obszarze bezpieczeństwa.
Współpraca z podmiotami prywatnymi 134
- 8.3. Nowe standardy bezpieczeństwa –
wykorzystanie technologii ICT 137
- 8.4. Konflikt interesów w odniesieniu do
prawnie chronionych dóbr 139
- 8.5. Redefinicja działań państwa – nowe narzędzia zapobiegania
przestępczości – *spyware* w służbie bezpieczeństwa 140
- 8.6. Zabezpieczenie tajemnicy przedsiębiorcy wobec nowych
standardów bezpieczeństwa i zwalczania przestępczości 142
- 8.7. Podsumowanie 145

Rozdział dziewiąty

Cyberprzestrzeń jako sfera aktywności normatywnej państwa – analiza w kontekście przeciwdziałania przestępczości 147

- 9.1. Uwagi wstępne 147
- 9.2. Rola państwa i jego organów w zagwarantowaniu
cyberbezpieczeństwa 148
- 9.3. Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni.
Wyzwania normatywne 149
- 9.4. Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r.
o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa 151

- 9.5. Metodyka analizy ryzyka – postulaty *de lege ferenda* 155
- 9.6. Obowiązki *compliance* a przeciwdziałanie przestępczości w organizacji 157
- 9.6. Przeciwdziałanie przestępczości w przepisach ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych 159
- 9.7. Uwagi końcowe 161

Rozdział dziesiąty

Incydenty naruszenia cyberbezpieczeństwa w organizacji a procedury działania i odpowiedzialność personelu w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości w cyberprzestrzeni 163

- 10.1. Wstęp 163
- 10.2. Podstawowe pojęcia związane z naruszaniem cyberbezpieczeństwa w organizacji 163
- 10.3. Przyczyny powstawania sytuacji, w których dochodzi do przestępstw (w zarządzaniu ludźmi) w organizacji 168
- 10.4. Ryzyko, szacowanie ryzyka i zarządzanie ryzykiem 169
- 10.5. Procedury zapobiegania incydom 172
- 10.6. Skutki incydentów naruszenia cyberbezpieczeństwa w organizacji 173
- 10.7. Reakcje na incydent 174

Rozdział jedenasty

Zagrożenia korupcyjne w organizacjach medialnych. Istota problemu i sposoby przeciwdziałania 175

- 11.1. Definicja „korupcji” 175
- 11.2. Obowiązki dziennikarza a działania korupcyjne 178
- 11.3. Przykłady sytuacji korupcyjnych w mediach 182
- 11.4. Jak walczyć z korupcją w mediach? 187

Rozdział dwunasty

Założenia projektowe oraz analiza *de lege lata* typów czynów zabronionych w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji w Polsce 191

- 12.1. Założenia projektowe 191
- 12.2. Płaszczyzna badawcza 191
- 12.3. Wytyczne dotyczące podejmowanych prac 199
- 12.4. Metodologia 208
- 12.5. Analiza *de lege lata* przestępstw
w zarządzaniu ludźmi w organizacji w Polsce 209
- 12.6. Katalog najważniejszych aktów prawnych
w zarządzaniu ludźmi w organizacji 222

Sprawozdanie z warsztatu naukowego

„Przeciwdziałanie przyczynom przestępczości w zarządzaniu ludźmi w organizacji” – 3 czerwca 2019 roku 227

Bibliografia 239

Informacje o autorach 259

Wstęp

Niniejsze opracowanie jest wynikiem prac analitycznych podejmowanych przez Zespół Implementacyjny w ramach projektu „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości” organizowanego przez Instytut Wymiaru Sprawiedliwości w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. W książce, co oczywiste, przedstawione zostały jedynie wybrane zagadnienia, związane z tytułowym problemem. Na opracowanie składają się teksty autorstwa dziewięciu ekspertów.

Celem rozważań zawartych w niniejszej monografii jest zidentyfikowanie i opis czynników sprzyjających zmniejszeniu skali przestępstw popełnianych przez pracowników oraz osoby w inny sposób związane z organizacją rozumianą jako zakład pracy, a także szerzej – środowisko pracy lub struktura składająca się z hierarchicznie i funkcjonalnie powiązanych ze sobą ogniw, komórek organizacyjnych i jednostek. Sposób działania organizacji, cele oraz zasady ich osiągnięcia zostały zdeterminowane działaniami o charakterze dyrektywnym i zarządczym podejmowanymi przez kadrę kierowniczą. Przyczynkiem do podjęcia badań na ten temat było przyjęte przez autorów założenie, zgodnie z którym aktywność kadry zarządzającej znajdująca prawną podstawę działania w szczególności w przepisach prawa pracy, a także w pragmatykach zawodowych oraz przepisach ustaw szczególnych jest czynnikiem wpływającym na skalę przestępstw popełnianych przez członków organizacji. Zadaniem, jakie postawili sobie autorzy niniejszej monografii, było zatem w pierwszej kolejności wyodrębnienie i skatalogowanie rozwiązań prawnych, których zastosowanie pozwala zapobiegać przyczynom przestępczości.

W monografii pojawiają się dwa ujęcia problematyki dotyczącej przeciwdziałania przyczynom przestępczości w związku z zarządzaniem ludźmi w organizacji. Pierwsze z nich obejmuje analizę instytucji prawnych determinujących odpowiedzialność za przestępstwo, którą może zostać obciążony zarówno pracodawca, jak i pracownik lub inna osoba wykonująca pracę zarobkową. Zwrócono także uwagę na obowiązki pracodawcy jako administratora danych osobowych i związane z tym ryzyko naruszenia prawa wówczas, gdy pracodawca przetwarza dane dotyczące przestępstw pracowniczych.

W ramach pierwszego ujęcia przeprowadzona została także analiza pragmatyk zawodowych, a także analiza roli organów procesowych prowadzących postępowania karne w związku z podejrzeniem popełnienia przestępstwa przez członków organizacji. W rozdziale trzecim omówiono problematykę dotyczącą pragmatyk zawodowych jako instrumentu prawnego, za pomocą którego pracodawca uszczegóławia status niektórych zawodów, podwyższając wobec przedstawicieli tych zawodów standard oczekiwań. Regulacje zawarte w pragmatykach zawodowych zachowują pierwszeństwo w odniesieniu do rozwiązań ujętych w Kodeksie pracy, co sprawia, że rygory związane z wykonywaniem tych zawodów są wyższe. Ujawnia się to zarówno w zakresie normowania stosunku pracowników do przełożonych oraz stosunku do osób trzecich, jak i w zasadach dotyczących dochowania tajemnic zawodowych.

W dalszej kolejności przedmiotem ekspertyzy stała się analiza niekorzystnych, kryminogennych zjawisk w zarządzaniu ludźmi, przy czym analiza ta obejmuje działalność funkcjonariuszy Policji, którzy wykonują zadania organu prowadzącego postępowanie przygotowawcze w sprawach o wykroczenia oraz występują w procedurze wykroczeniowej w charakterze oskarżycieli publicznych. Przeprowadzone badania dają asumpt do twierdzenia, że wykonywanie zadań organu prowadzącego postępowanie przygotowawcze oraz funkcji oskarżyciela publicznego przez funkcjonariuszy Policji, czyli funkcjonariuszy instytucji, w której podległość służbowa posiada cechy struktury wysoce hierarchizowanej, należy do obszarów szczególnie narażonych na nieuprawnione manipulacje potencjałem ludzkim. W związku z wykonywaniem funkcji organu prowadzącego postępowanie przygotowawcze oraz funkcji oskarżyciela przez policjantów zachodzi zasadniczy dysonans pomiędzy charakterem wykonywanego zadania, które cechować winna bezstronność, a podległością

organizacyjną w ramach struktur służbowych. Dysonans ten może stanowić zarzewie poważnych nadużyć i nieprawidłowości.

W ramach drugiego ujęcia omówione zostają problemy szczegółowe dotyczące w szczególności przestępstw popełnianych w cyberprzestrzeni, których skutkiem stają się incydenty naruszenia bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa informacyjnego organizacji oraz integralności systemów informatycznych. Szczegółowej analizie poddane zostają także style zarządzania organizacją, charakteryzowane jako style przywódcze oraz mechanizmy ponoszenia odpowiedzialności przez dyrektorów personalnych odpowiedzialnych za zatrudnianie oraz ocenę i utrzymywanie przez pracowników i członków organizacji, standardu posiadanych kwalifikacji i umiejętności oraz internalizowania wartości korporacyjnych.

Kolejny rozdział dotyka problemów związanych z procesami cyfryzacji, które wpływają nie tylko na zmiany w sferze życia gospodarczego i prywatnego, ale także na zmiany w sposobie funkcjonowania grup przestępczych i charakterze przestępczości. Rosnący poziom zagrożeń w cyberprzestrzeni oznacza zarazem zwiększenie wymogów stawianych państwu i jego organom jako szczególnym gwarantom bezpieczeństwa. Poczucie niepewności spowodowane zagrożeniami zewnętrznymi (m.in. terroryzmem i wzrostem poziomu zorganizowanej przestępczości oraz cyberprzestępczości powodują, że oczekiwania względem państwa w obszarze bezpieczeństwa są coraz wyższe i obejmują poza tradycyjnymi sferami militarnymi, także aspekty niemilitarne, w tym ochronę przed przestępczością i przemocą).

Pod analizę poddano także wpływ, jaki na stan bezpieczeństwa organizacji posiadają zachowania przestępcze w sieci informatycznej. Skoncentrowano się na analizie rozwiązań zapobiegających działaniom przestępczym w sieci, wskazując na rodzaje i charakter procedur działania oraz modeli, schematów służących obniżeniu ryzyka zakłóceń cyberbezpieczeństwa.

Na czynniki przeciwdziałające przestępczości w mediach zwraca się uwagę w rozdziale jedenastym. Podjęty tam problem korupcji w mediach wydaje się ważki o tyle, że to dziennikarze mienią się być kontrolerami życia publicznego, podczas gdy – na co wskazano w przedmiotowym rozdziale – nie są wolni od działań noszących znamiona przestępstw, w tym przestępstwa korupcji.

Rozdział dwunasty został poświęcony zaprezentowaniu założeń projektowych oraz analizie *de lege lata* typów czynów zabronionych w zarządzaniu

ludźmi w organizacji w Polsce. W związku z powyższym w pierwszej kolejności przedstawiono płaszczyznę badawczą, wytyczne dotyczące podejmowanych prac oraz metodologię. Następnie przybliżono konkretne czyny zabronione związane z szeroko rozumianym zarządzaniem ludźmi w organizacji w polskim systemie prawnym: Kodeks karny, Kodeks karny skarbowy, Kodeks spółek handlowych. Przedmiotowy rozdział zawiera także pozostałe typy czynów zabronionych (np. art. 107–108 ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych) oraz katalog najważniejszych aktów prawnych w zarządzaniu ludźmi w organizacji.

Autorzy wyrażają nadzieję, że opracowane zagadnienia zyskają zainteresowanie ze strony zarówno pracodawców oraz kadry zarządzającej organizacjami o różnym profilu działalności, jak i osób współpracujących z tymi organizacjami i związanych z nimi więzami formalnych i nieformalnych zależności zawodowych, majątkowych osobistych lub służbowych.

Redaktorzy

Instytucje prawa pracy w systemie rozwiązań prawnych służących zapobieganiu przyczynom przestępczości

1.1. Zapobieganie przestępczości – płaszczyzny działania państwa

„Zapobieganie przestępczości” jest wyrażeniem, które zawiera niejednorodną znaczeniowo treść i bywa w literaturze niejednolicie interpretowane. Oznacza zarówno *działania polegające na uprzedzeniu pojawienia się tendencji przestępczych u jednostek i grup*¹, jak i modyfikację zachowania osób zaangażowanych w działalność przestępczą, a także zmianę sytuacji, w których może dochodzić do konkretnych wydarzeń o charakterze przestępczym, a w konsekwencji zmniejszenie liczby takich wydarzeń, jak również może być identyfikowane ze zmianą w świadomości społecznej obrazu zagrożenia przestępczością². Zapobieganie przestępczości zasadza się zatem przede wszystkim na modelowaniu rozwiązań prawnych, które stwarzają płaszczyznę do podejmowania działań, których finalnym efektem jest zmniejszenie liczby popełnianych przestępstw. Zapobieganiu przestępczości służyć może zatem zarówno grupa przepisów stwarzających warunki do prowadzenia działalności edukacyjnej, resocjalizacyjnej oraz wychowawczej, grupa przepisów ustalających opis znamion przedmiotowych czynów zabronionych, a także grupa przepisów normujących rozmiar i zasady stosowania sankcji za ich popełnienie.

Prawo karne materialne, opisując znamiona czynów, których popełnienie ustawodawca łączy z zastosowaniem określonej represji wobec sprawcy czynu, realizuje funkcję prewencji zarówno w płaszczyźnie prewencji generalnej, jak

¹ A. Kossowska, *Zapobieganie przestępczości nieletnich – wybrane zagadnienia*, [w:] *Reforma prawa karnego. Propozycje i komentarze. Księga pamiątkowa Profesor Barbary Kunickiej-Michalskiej*, red. J. Jakubowska-Hara, C. Nowak, J. Skupiński, Warszawa 2008, s. 571.

² *Ibidem*.

i prewencji indywidualnej. Zagrożenie sankcją karną niektórych zachowań wywołuje skutek polegający na zniechęceniu lub odstraszaniu potencjalnego sprawcy przestępstwa i odstąpieniu od jego popełnienia. Cel, jakim jest zapobieganie przestępstwu, może bowiem zostać osiągnięty

[...] już wtedy, gdy przestrzeganie prawa jest motywowane strachem przed dolegliwością, którą niesie ze sobą kara kryminalna. Do pełnej realizacji funkcji prewencyjnej dochodzi jednak dopiero wtedy, gdy powstrzymanie się od popełnienia przestępstwa wynika z przekonania o słuszności obowiązujących norm prawnych³.

W literaturze przyjmuje się, że w przypadku prewencji indywidualnej kara ma zapobiegać popełnieniu przestępstwa w przyszłości przez sprawcę, na którego została nałożona sankcja karna. Prewencja ogólna polega tymczasem na zapobieganiu naruszeniu normy przez osoby, które mogą być sprawcami przestępstwa⁴. Wyodrębnienie czynów uznawanych za karygodne, a przede wszystkim wskazanie przez ustawodawcę rodzaju i rozmiaru przewidzianej w ustawie za te zachowania sankcji karnej służy zarówno kształtowaniu pozytywnych postaw społecznych (prewencja ogólna pozytywna), jak i odstraszaniu (prewencja ogólna negatywna). W przypadku norm karnych penalizujących czyny popełniane przez pracowników i normujących zasady ponoszenia przez nich odpowiedzialności karnej, realizowane są przede wszystkim cele prewencji ogólnej⁵, podczas gdy cele prewencji indywidualnej są osiągane w szczególności poprzez stosowanie przez pracodawców, adresowanych do nich, rozwiązań zawartych w prawie pracy, w tym pozwalających na wykrywanie przestępstw pracowniczych i ustalanie ich sprawców oraz dopuszczających rozwiązanie stosunku pracy bez wypowiedzenia w razie stwierdzenia „oczywistego przestępstwa”, a także wówczas, gdy wobec

³ K. Indeck, A. Liszewska, *Prawo karne materialne. Nauka o przestępstwie, karze i środkach penalnych*, Warszawa 2002, s. 30.

⁴ *Prewencja*, [hasło w:] *Mała encyklopedia prawa*, red. L. Kurowski, Warszawa 1959, s. 519.

⁵ A. Dubowik, *Komentarz do art. 36(4)*, [w:] *Ustawa o pracownikach urzędów państwowych. Komentarz*, Warszawa 2005.

pracownika zapadł prawomocny wyrok karny (art. 52 § 1 pkt 2 Kodeksu pracy⁶). Jej rozmiar i skuteczność są przy tym uwarunkowane aktywnością i zaangażowaniem pracodawcy w działania zmierzające do ustalenia sprawcy przestępstwa.

Na gruncie prawa pracy istnieją trzy grupy przepisów, które ze względu na ich charakter i cel regulacji mogą zostać zaklasyfikowane jako rozwiązania służące zapobieganiu przyczynom przestępczości. Przepisy te normują trojkiego rodzaju stany faktyczne i prawne, tj.: 1) regulują zasady odpowiedzialności ponoszonej przez pracodawcę za wykroczenia popełniane przeciwko prawom pracownika; 2) regulują zawinione działania pracownika godzące w interes pracodawcy; 3) normują stosunki pomiędzy pracownikiem a pracodawcą wówczas, gdy sąd karny prawomocnie orzekł o popełnieniu przez pracownika przestępstwa. Przepisy te stanowią składnik instytucji prawa pracy rozumianych jako zespół powiązanych ze sobą funkcjonalnie norm regulujących powstanie, trwanie i ustanie stosunków prawnych⁷, w tym w szczególności stosunków pracy.

W system rozwiązań prawnych zapobiegających popełnianiu przestępstw wpisywać się będą zatem normy postępowania, zawierające nakazy lub zabronienia, adresowane do pracodawców i pracowników, których naruszenie objęte zostało rygiorem zastosowania sankcji karnej. Do katalogu instytucji prawa pracy oddziałujących na skalę popełnianych przestępstw należeć będą zatem zarówno regulacje, które – po pierwsze – służą ochronie praw pracownika, w tym zawarte w art. 281–283 k.p., a także przedstawione w rozdziale XXVIII Kodeksu karnego⁸, normujące zasady odpowiedzialności pracodawcy za występki przeciwko prawom osób zatrudnionych, jak również – po drugie – te regulacje, które normują zasady odpowiedzialności pracownika za zawinione naruszenia obowiązków pracowniczych, w tym jego odpowiedzialność odszkodowawczą (art. 114–127 k.p.) i odpowiedzialność dyscyplinarną (art. 108–113 k.p.), oraz – po trzecie – te przepisy, które upoważniają pracodawcę do rozwiązywania z pracownikiem stosunku pracy w przypadku

⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1040) – dalej jako k.p.

⁷ S. Wronkowska, *Podstawowe pojęcia prawa i prawnoznawstwa*, Poznań 2011, s. 117.

⁸ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1600 z późn. zm.) – dalej jako k.k.

popęlnienia przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa, jeżeli przestępstwo zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem (art. 52 § 1 pkt 2 k.p.).

Realizacja celu, jakim jest zapobieganie popełnieniu przestępstw, następować może zarówno na płaszczyźnie stanowienia norm identyfikujących znamiona przestępstwa oraz rozmiar i rodzaj przewidzianej za ich popełnienie kary, jak i na płaszczyźnie stosowania kary w praktyce sądów karnych. Zasygnalizować wypada, że stanowisko orzecznictwa w przedmiocie prewencyjnej funkcji rozmiaru zastosowanej kary i środków karnych nie jest jednolite. Judykatura podkreśla zatem niekiedy zarówno potrzebę zastosowania surowej kary, jako silnie oddziałującej na świadomość społeczeństwa, jak i – legitymując łagodny jej wymiar – kładzie nacisk, w miejsce surowości kary, na jej nieuchronność. Wyrażany jest zatem zarówno pogląd, zgodnie z którym *efekty ogólnoprewencyjne mają zostać osiągnięte przez nieuchronność poniesienia odpowiedzialności karnej, nie zaś poprzez surowość stosowanej represji*⁹, jak i stanowisko, według którego *względędy wychowawcze kary nie wyłączają funkcji represyjnej kary*¹⁰. Kształtowanie świadomości prawnej społeczeństwa jako jeden z celów kary (art. 53 § 1 k.k.) ma za zadanie nie tylko przekonanie o nieuchronności kary, ale przede wszystkim ugruntowanie przekonania społecznego, że sprawcy najcięższych zbrodni są odpowiednio surowo traktowani¹¹. Zawsze jednak przyjmuje się, że celem prewencji generalnej w jej aspekcie pozytywnym jest wymierzenie takich kar, które utwierdzają w świadomości społecznej przekonanie o respektowaniu prawa, dają gwarancję skutecznego zwalczania przestępczości, tworzą atmosferę zaufania ludzi do obowiązującego systemu prawnego i potępienia, a nie współczucia dla ludzi, którzy to prawo naruszają¹². W piśmiennictwie podkreśla się, że *oddziaływanie pozytywnoprewencyjne posiada de facto charakter stricte następczy, uzależniony*

⁹ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 28 października 2015 r., II AKa 334/15, LEX nr 2034120.

¹⁰ Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 6 listopada 2012 r., II AKa 207/12, LEX nr 1238633.

¹¹ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 16 grudnia 2015 r., II AKa 365/15, LEX nr 2031191.

¹² Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 24 stycznia 2019 r., II AKa 237/18, LEX nr 2620795.

*od faktycznie potwierdzonego wpływu orzeczonych przez sądy środków reakcji penalnej na proces kształtowania świadomości prawnej społeczeństwa*¹³.

Zapobieganie przyczynom przestępczości winno być zatem ujmowane jako działanie wielopłaszczyznowe, obejmujące wieloraką aktywność, różnorodność środków oraz wielokierunkowość działań, przy jednoczesnym założeniu, że są one adresowane do różnych grup podmiotów. W literaturze spotkana jest klasyfikacja trójpłaszczyznowa¹⁴, która zakłada zapobieganie I, II i III stopnia. Zapobieganie I stopnia dotyczy działań edukacyjnych, społecznych, ekonomicznych, skierowanych do ogółu społeczeństwa. Zapobieganie II stopnia obejmuje swym zasięgiem osoby zagrożone popadnięciem w konflikt z prawem. Zapobieganie III stopnia oznacza programy skierowane do sprawców przestępstwa i mające na celu zmianę ich zachowań¹⁵. Wyróżnia się zarazem cztery strategie zapobiegania przestępczości, tj.: 1) zapobieganie polegające na odpowiednim kształtowaniu polityki karnej rozumianej przede wszystkim jako odstraszanie przy zastosowaniu rygoru sankcji karnej; 2) zapobieganie polegające na realizacji programów prewencyjnych; 3) zapobieganie polegające na modyfikowaniu sytuacji społecznej w środowiskach potencjalnych sprawców przestępstw; 4) zapobieganie poprzez ograniczanie sposobności do popełnienia przestępstw¹⁶.

Niniejsza analiza koncentrować się będzie na aktywności prawotwórczej państwa, a w konsekwencji polityce karnej państwa ujawniającej się poprzez kształtowanie normatywnych podstaw interwencji w sytuacjach występowania zachowań przestępczych w stosunkach zatrudnienia, w tym w szczególności w ramach stosunków pracy, w rozumieniu art. 22 k.p.

¹³ A. Kania, *Dyrektywa pozytywnej prewencji ogólnej – wybrane problemy. Uwagi na tle kodeksu karnego*, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2016, nr 39, s. 65.

¹⁴ *The Sage Dictionary of Criminology*, red. E. McLaughlin, J. Muncie, London 2006, s. 86 [cyt. za:] A. Kossowska, *op. cit.*, s. 570.

¹⁵ *Ibidem*, s. 572.

¹⁶ M. Tonry, D.P. Farrington, *Building a Safer Society. Strategic Approaches to Crime*, Chicago 1995 [cyt. za:] A. Kossowska, *op. cit.*, s. 572.

1.2. Odpowiedzialność (pracodawcy) za przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową

Cel, jakim jest zapobieganie przestępczości, ustawodawca realizuje na gruncie prawa pracy poprzez sankcjonowanie określonych rodzajów zachowań zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Czyny te zostały opisane w Kodeksie pracy oraz w ustawach szczególnych regulujących niektóre aspekty stosunku pracy łączącego pracownika i pracodawcę, takie jak wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę¹⁷, a także wprowadzających zakaz handlu w niedziele i święta¹⁸ oraz zasady wykonywania niektórych rodzajów działalności.

Materialnoprawną podstawę odpowiedzialności karnej pracodawcy za działania stanowiące naruszenie praw osób wykonujących pracę zarobkową stanowią zarówno przepisy zawarte w art. 281–283 k.p., opisujące wykroczenia pracodawcy przeciwko prawom pracownika, a także normy karne zawarte w rozdziale XXVIII k.k. jak również regulacje zawarte w ustawach szczególnych, w tym opisane w art. 27–27b ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych¹⁹ oraz w art. 119–123 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy²⁰, w art. 27 i art. 28 ustawy o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług²¹ oraz w art. 8e ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę²², a także w art. 100 ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni²³. Zasady odpowiedzialności za te wykroczenia regulują przepisy części ogólnej Kodeksu wykroczeń²⁴.

¹⁷ Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2177).

¹⁸ Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 466).

¹⁹ Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 594 z późn. zm.).

²⁰ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1265 z późn. zm.).

²¹ Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2206).

²² Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2177).

²³ Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 466).

²⁴ Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 821) – dalej jako k.w.

Zgodnie bowiem z art. 48 k.w. przepisy części ogólnej tego kodeksu stosuje się do wykroczeń przewidzianych w innych ustawach, jeżeli ustawy te nie zawierają przepisów odmiennych.

Działanie pracodawcy, którego znamieniem jest złośliwość lub uporczywość, ustawodawca klasyfikuje do kategorii występków opisanych w rozdziale XXVIII k.k. (art. 218 i 218a). Charakter występków posiadać będzie zatem złośliwe lub uporczywe naruszanie praw pracownika wynikających ze stosunku pracy lub ubezpieczenia społecznego. Znamię uporczywości zakłada dwa elementy: złą wolę sprawcy i długotrwałość jego zachowania. Owa uporczywość uzewnętrznia się natrętnymi, sekwencyjnymi czy powtarzalnymi zachowaniami (analogicznie jak w wypadku przestępstwa określonego w art. 209 k.k.). Natomiast złośliwość objawia się w niemożliwej racjonalnie do umotywowania woli zaszkodzenia pracownikowi, w perfidnym zachowaniu, dokuczeniu mu, poniżeniu, wyrządzeniu krzywdy²⁵. Przestępstwo z art. 218 § 1a k.k. nazywane mobbingiem ma charakter przestępstwa wieloczynowego, na który składają się różne formy działań i zaniechań²⁶. Pokrzywdzonymi mogą być wyłącznie osoby będące pracownikami w rozumieniu art. 2 k.p. i art. 22 § 1 i § 1¹ k.p., a więc osoby zatrudnione na warunkach charakterystycznych dla stosunku pracy, niezależnie od nazwy zawartej przez strony umowy; ustaleń w tym zakresie dokonuje w procesie karnym sąd, zgodnie z zasadą jurysdykcyjnej samodzielności wyrażoną w art. 8 § 1 k.p.k.²⁷ Zarazem jednak ustalenia, czy czyn niedozwolony stanowiący źródło szkody jest przestępstwem mobbingu, może dokonywać także samodzielnie sąd cywilny. Musi jednak to uczynić, zgodnie z regułami prawa karnego, co oznacza konieczność ustalenia przedmiotowych i podmiotowych znamion przestępstwa²⁸. Sąd Apelacyjny w Gdańsku zauważył, że dla bytu tego przestępstwa nie jest wymagany skutek w postaci narażenia pracownika na poważną szkodę. Obecnie nie jest również konieczne wykazanie zaistnienia tego skutku, wystarczy stwierdzenie szczególnie nagannego nastawienia psychicznego sprawcy naruszenia praw

²⁵ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 stycznia 2017 r., WA 18/16, LEX nr 220353.

²⁶ Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 24 listopada 2011 r., V KK 236/11, LEX nr 1103630.

²⁷ Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 20 września 2018 r., I KZP 5/18, OSNKW2018/11/74.

²⁸ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 13 października 2016 r., III APA 7/16, LEX nr 2191586.

pracownika (złośliwości lub uporczywości). Nie stanowi przeszkody dla dokonywania tych ustaleń niezindywidualizowanie sprawcy szkody z imienia i nazwiska. Podstawą kryminalizacji zachowania się określonego w art. 218 § 1a k.k. jest niebezpieczeństwo szkody, ale pominięcie w opisie czynu znamion skutku oznacza, że jest to przestępstwo bezskutkowe, a zatem przestępstwo zagrożenia abstrakcyjnego²⁹. Jak zauważa się w doktrynie, dopuszczalna jest szeroka wykładnia znamion przedmiotowych czynu opisanego w art. 218 k.k., co oznacza, że ochronie podlegają wszelkie prawa pracownicze, niezależnie od ich źródła i charakteru, w tym również te, które nie wynikają ze stosunku pracy, np. prawo do poszanowania godności osobistej, prawo do niedyskryminacji, ochrona przed mobbingiem³⁰.

Do kategorii występków, których sprawcą może być wyłącznie pracodawca, ustawodawca zalicza także odmawianie ponownego przyjęcia pracownika do pracy, jeśli o przywróceniu orzekł właściwy organ (art. 218 § k.k.) oraz naruszenie obowiązku wypłaty wynagrodzenia za pracę wówczas, gdy do wypłaty wynagrodzenia za pracę lub innego świadczenia ze stosunku pracy pracodawca został zobowiązany orzeczeniem sądu, a obowiązku tego nie wykonał (art. 218 § 3 k.k.). Przestępstwo to jest zagrożone karą pozbawienia wolności do lat trzech. Podobny rozmiar kary został przewidzianym dla sprawcy występkę polegającego na narażeniu życia albo zdrowia pracownika (art. 220 § 1 k.k.), przy czym karze tej nie podlega sprawca, który uchylił grożące niebezpieczeństwo (art. 220 § 3 k.k.). Sankcją grzywny albo ograniczenia wolności zagrożony jest natomiast występek polegający na niezawiadomieniu o wypadku przy pracy lub chorobie zawodowej osoby wykonującej pracę zarobkową (art. 221 k.k.).

Przestępstwa popełnione przez pracodawcę ustawodawca kwalifikuje zatem niekiedy jako występkę, a innym razem jako wykroczenia. Zwraca się uwagę na dopełniający charakter przepisów o przestępstwach w stosunku do przepisów o wykroczeniach³¹, co wyraźnie obrazuje analiza art. 281–283 k.p. w zestawieniu z treścią przepisów zawartych w rozdziale XXVIII k.k. O ile

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ D. Szeleszczuk, *Komentarz do art. 218 k.k.*, [w:] *Kodeks karny. Komentarz*, red. A. Grześkowiak, K. Wiak, Warszawa 2018, s. 1103.

³¹ R. Citowicz, M. Pieszczyk, *Odpowiedzialność karna pracodawcy w ujęciu zasady nullum crimen sine lege*, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2011, nr 27, s. 14.

bowiem naruszenie praw pracowniczych jest wykroczeniem z art. 281 i 282 § 1 k.p., to – jeśli cechuje je zamię uporczywości lub złośliwości – stanowi już przestępstwo z art. 218 § 1 k.k. O ile niewykonywanie orzeczeń sądowych i ugód jest wykroczeniem z art. 282 § 2 k.p., to – jeśli przedmiotem orzeczenia jest przywrócenie do pracy – działanie to stanowi przestępstwo z art. 218 § 2 k.k. Jeśli zaś stanowi niewykonywanie nałożonego przez sąd obowiązku wypłaty wynagrodzenia za pracę lub innego świadczenia ze stosunku pracy – przestępstwem z art. 218 § 3 k.k. Jeśli niedopełnienie obowiązków w zakresie bhp jest wykroczeniem z art. 283 § 1 i 2 pkt 1–5 i 7 k.p., to jeżeli naraziło pracownika na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia lub ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, stanowi przestępstwo z art. 220 k.k.³²

Ustawodawca przy zachowaniu zbliżonego opisu przedmiotowego czynów, o których mowa w art. 281–283 k.p. oraz przepisach Kodeksu karnego dokonuje ich zróżnicowania zarówno przy zastosowaniu kryteriów obejmujących ocenę postawy sprawcy przestępstwa (złośliwość, uporczywość), jak i ze względu na ocenę formalnego statusu sprawcy przestępstwa, którym może być niekiedy pracodawca, podczas gdy – w odniesieniu do niektórych rodzajów stypizowanych w rozdziale XXVIII k.k. przestępstw może nim być także inna osoba, na której rzecz zatrudniony świadczył pracę. Stosunek pracy, zdefiniowany w art. 22 § 1 k.p., jest bowiem jedną z form zatrudnienia.

Pojęcie to posiada definicję legalną, która została zawarta w art. 1(1) ustawy o związkach zawodowych³³. Zakres terminu obejmuje zatem zarówno pracownika, w rozumieniu art. 2 k.p., jak i osobę niebędącą pracownikiem, lecz świadczącą pracę za wynagrodzenie na innej podstawie niż stosunek pracy, jeżeli osoba ta nie zatrudnia do tego rodzaju pracy innych osób, niezależnie od podstawy świadczenia pracy, oraz ma takie prawa i interesy związane z wykonywaniem pracy, które mogą być reprezentowane i broniące przez związek zawodowy.

W znaczeniu ekonomicznym zatrudnienie oznacza

[...] umowę między dwiema stronami, na podstawie której jedna ze stron (pracodawca) układa wydajne zajęcie, przeważnie z zamiarem tworzenia zysku,

³² *Ibidem*.

³³ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 263).

a druga (pracownik) wnosi swoją pracę do tego przedsięwzięcia, otrzymując w zamian wynagrodzenie³⁴.

Zgodnie z definicją legalną zawartą w ustawie o promocji zatrudnienia i rynku pracy³⁵ zatrudnienie oznacza *wykonywanie pracy na podstawie stosunku pracy, stosunku służbowego oraz umowy o pracę nakładczą* (art. 2 pkt 43).

Zatrudnienie, w znaczeniu nadanym temu pojęciu przez piśmiennictwo prawnicze, oznacza *wykonywanie przez zatrudnionego pracy na rzecz zatrudniającego na podstawie określonego stosunku prawnego, w ramach którego zatrudniony zobowiązuje się do odpłatnego świadczenia pracy na rzecz zatrudniającego*³⁶. W piśmiennictwie dokonano rozróżnienia między zatrudnieniem pracowniczym, administracyjnoprawnym i cywilnoprawnym³⁷. Pojęcie „zatrudnienia” jest interpretowane jako wykonywanie czynności pracy przez osoby fizyczne bez względu na to, która ze stron stosunku prawnego dostarcza środki niezbędne do wykonania pracy i w jakim zakresie. Przyjmuje się zarazem, że społeczną doniosłość posiadają przede wszystkim te formy świadczenia pracy, w obrębie których dochodzi do zapłaty za pracę³⁸.

W literaturze używa się wielu określeń wspomagających odróżnianie stosunków prawnych zachodzących pomiędzy zatrudniającym a zatrudnionym, przy czym nie została ustalona jednolita terminologia odpowiadająca cechom tych stosunków. Piśmiennictwo operuje rozróżnieniami zatrudnienia typowego i atypowego, ale także zatrudnienia klasycznego i elastycznego; zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego³⁹, a także zatrudnienia stabilnego i niestabilnego⁴⁰. Pojęcia „zatrudnienia pracowniczego”, „klasycznego”, „typowego” i „stabilnego” obejmują przede wszystkim charakterystykę stosunku pracy zawartego na podstawie art. 22 k.p. Należy przyjąć, zgodnie

³⁴ K. Drela, A. Sokół, *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudniać pracowników?*, Warszawa 2001, s. 11.

³⁵ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1265 z późn. zm.)

³⁶ M. Piotrowski, *Nietypowe formy zatrudnienia*, [w:] *Prawo pracy*, red. Z. Niedbała, Warszawa 2010, s. 99.

³⁷ Zob. Z. Góral, *Komentarz do art. 2 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* [w:] *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, red. *idem*, Warszawa 2012.

³⁸ *Ibidem*, s. 98.

³⁹ A. Dral, *Powszechna ochrona stosunku pracy. Tendencje zmian*, Warszawa 2009, s. 337.

⁴⁰ M. Piotrowski, *op. cit.*, s. 101.

z dominującym poglądem, że przez zatrudnienie typowe (klasyczne, stabilne, pracownicze) należy rozumieć

[...] świadczenie pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy, pod stałym kierownictwem pracodawcy, w zakładzie pracy lub miejscu wskazanym do wykonywania pracy oraz w określonych stałych godzinach⁴¹.

Do cech zatrudnienia pracowniczego zaliczane są przede wszystkim świadczenie pracy: 1) zarobkowej; 2) osobiście; 3) powtarzanej w codziennych lub dłuższych odstępach czasu (czynnościowej); 4) wykonywanej na ryzyko pracodawcy; 5) wykonywanej pod kierownictwem pracodawcy⁴².

Zauważa się, że cechami fundamentalnymi, które stanowią istotę zatrudnienia pracowniczego i odróżniają je od innych, nietypowych form zatrudnienia, są: podporządkowanie pracodawcy i osobisty charakter świadczenia pracy⁴³. Do form nietypowego zatrudnienia pracowniczego zalicza się na ogół umowy terminowe, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie tymczasowe, telepracę oraz zatrudnienie spółdzielcze. Natomiast grupę form zatrudnienia niepracowniczego tworzą m.in. praca nakładcza, zatrudnienie w ramach umów cywilnoprawnych oraz samozatrudnienie, będące w istocie rzeczą formą zatrudnienia cywilnoprawnego w sytuacji, jeżeli jest wykonywane w ramach tzw. umów o współpracy⁴⁴. Pojęcie „samozatrudnienia” jest dalece nieprecyzyjne, co wywołuje ten skutek, że jego zakresem objęte zostają w piśmiennictwie stosunki prawne o zróżnicowanym charakterze i różnorodnych, towarzyszących im, okolicznościach faktycznych. Samozatrudnienie oznacza bowiem prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej, a w konsekwencji jest formą zatrudnienia, która ze uwagi na posiadane cechy, zbliża ją do stosunku pracy. Ze względu na ryzyko zastępowania stosunku pracy formą samozatrudnienia ustawodawca zdecydował się na gruncie przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych

⁴¹ E. Bąk, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Warszawa 2006, s. 3 [cyt. za:] A. Dral, *op. cit.*, s. 337.

⁴² A. Musiała, *Zatrudnienie niepracownicze*, Warszawa 2011, s. 169.

⁴³ *Ibidem*, s. 161.

⁴⁴ A. Dral, *op. cit.*, s. 338.

doprecyzować pojęcie „działalności gospodarczej” w taki sposób, by wyraźnie odróżnić tę formę zatrudnienia od zatrudnienia na podstawie stosunku pracy⁴⁵. Z definicji działalności gospodarczej (art. 5a pkt 6 i art. 5b ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych w brzmieniu obowiązującym od 1 stycznia 2007 r.) wynika zatem obecnie, że pojęcie „samozatrudnienia” nie może być odnoszone do czynności, jeżeli łącznie spełnione są następujące warunki: 1) odpowiedzialność wobec osób trzecich za rezultat tych czynności oraz ich wykonywanie, z wyłączeniem odpowiedzialności za popełnienie czynów niedozwolonych, ponosi zlecający wykonywanie tych czynności; 2) są one wykonywane pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonych przez zlecającego te czynności; 3) wykonujący te czynności nie ponosi ryzyka gospodarczego związanego z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Obok występków o charakterze indywidualnym, których sprawcą może być wyłącznie pracodawca, ustawodawca uregulował zatem w rozdziale XXVIII k.k. zasady karalności występków popełniane także przez inne osoby w związku z łączącymi je stosunkami zatrudnienia. Zawarte w tym rozdziale przepisy chronią bowiem prawa osób wykonujących pracę zarobkową zarówno na podstawie umowy o pracę, jak i na podstawie umów cywilnoprawnych. Występkiem jest działanie polegające na powierzeniu pracownikowi lub innej, zatrudnionej, osobie wykonywania pracy w handlu lub czynności związanych z handlem wbrew zakazowi handlu oraz wykonywania czynności związanych z handlem w niedziele i święta (art. 21a pkt 1 k.k.). Sankcją grzywny, ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat dwóch jest także zagrożone niezgłoszenie osoby wykonującej pracę zarobkową do ubezpieczenia społecznego (art. 219 k.k.). Sprawcą tego przestępstwa jest płatnik składek na ubezpieczenie społeczne, którym może być zarówno pracodawca, jak i inne podmioty wymienione w art. 4 pkt 2 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych⁴⁶. Płatnikiem składek jest zatem pracodawca, ale również każdy podmiot pozostający z inną osobą w stosunku zatrudnienia, tj. stosunku prawnym uzasadniającym objęcie tej osoby ubezpieczeniami społecznymi. Dotyczy

⁴⁵ Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 217, poz. 1588 z późn. zm.).

⁴⁶ Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 300 z późn. zm.).

to np. podmiotów, na rzecz których pracownik wykonuje zadania w ramach umowy zlecenia lub innej umowy cywilnoprawnej. W tych sytuacjach osoba fizyczna niebędąca pracodawcą, ale pozostająca w innym stosunku z inną osobą, np. w stosunku zlecenia, posiada status płatnika składek⁴⁷.

1.3. Odpowiedzialność pracownika za przestępstwo

Ustawodawca przewidział kilka reżimów odpowiedzialności pracownika za działania sprzeczne z prawem, niezgodne z umową o pracę albo naruszające przepisy porządkowe obowiązujące w zakładzie pracy. Pracodawca może wobec pracownika zastosować karę porządkową (art. 108 k.p.), a także zmienić pracownikowi warunki zatrudnienia (art. 42 k.p.) albo rozwiązać z pracownikiem umowę o pracę (art. 52 k.p.). Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia może nastąpić w szczególności w razie popełnienia przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnianie go na zajmowanym stanowisku, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem (art. 52 § 1 pkt 2 k.p.).

Pracodawca może dokonywać samodzielnej oceny działania pracownika nie tylko pod kątem przestrzegania przez niego przepisów porządkowych, w tym Regulaminu pracy oraz wywiązywania się przez pracownika z obowiązków ustalonych w umowie o pracę, ale także pod kątem ustalenia, czy zachowanie pracownika wypełnia znamiona podmiotowe i przedmiotowe przestępstwa. Popełnienie przestępstwa przez pracownika, stanowiące przesłankę rozwiązania umowy o pracę w trybie bez wypowiedzenia (art. 52 § 1 pkt 2 k.p.), dotyczy przestępstwa rozumianego zgodnie z przepisami prawa karnego, a więc w myśl art. 7 k.k., tj. zbrodni lub występku. Chodzi o czyn zabroniony pod groźbą kary ustawą obowiązującą w czasie jego popełnienia, przy czym w grę wchodzi zarówno przestępstwa kodeksowe, jak i pozakodeksowe. Jak zauważył Sąd Najwyższy, ze względu na fakt, że przepis art. 52 § 1 pkt 2 k.p. ma charakter szczególny, zgodnie z dyrektywą *exceptiones non sunt extendendae* nie powinien być interpretowany rozszerzająco, a więc także

⁴⁷ M. Łabanowski, *Komentarz do art. 4, [w:] Ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych. Komentarz* <https://sip.lex.pl/#/commentary/587616621/414061> [dostęp: 20.06.2019].

na wykroczenia, w których stopień szkodliwości czynu jest mniejszy. Uwaga ta dotyczy też wykroczeń, gdzie kryterium delimitacyjne od występku ma charakter formalny (np. wartość dokonanego zaboru mienia)⁴⁸.

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia jest uzasadnione nie tylko wtedy, gdy na skutek popełnienia przez pracownika przestępstwa powstała po stronie pracodawcy krzywda lub szkoda, ale może nastąpić także wówczas, gdy przestępcze zachowanie pracownika w żaden sposób nie dotyczyło pracodawcy. Popełnienie przestępstwa, o którym mowa w art. 52 § 1 pkt 2 k.p., zawsze musi być jednak „oczywiste” albo stwierdzone prawomocnym wyrokiem sądowym. Nie jest zatem istotne, czy przestępstwo zostało popełnione na szkodę pracodawcy czy też osoby trzeciej oraz czy szkoda pozostaje w związku z pracą, jeżeli przestępstwo uniemożliwia dalsze zatrudnienie pracownika na danym stanowisku⁴⁹. Wyposażenie pracodawcy w kompetencje do przeprowadzenia własnego postępowania w celu wykrycia i ukarania sprawcy przestępstwa będącego pracownikiem, a nadto wskazanie normatywnej, tj. wynikającej wprost z ustawy przesłanki legalizującej działanie pracodawcy polegające na rozwiązaniu z pracownikiem umowy o pracę bez wypowiedzenia wskazuje, że ustawodawca dostrzega na gruncie prawa pracy płaszczyznę realizacji przez pracodawcę, zastrzeżonych co do zasady dla organów państwa, celów prewencji ogólnej. Realizacja interesu pracodawcy polegającego na zatrudnianiu pracowników, którzy – w czasie trwania stosunku pracy – nie byli karani, nie wchodzi w konflikt z prawem i nie stwarzają swoim zachowaniem zagrożenia naruszenia prawa, zbiega się z celami interesu publicznego polegającego na minimalizowaniu zjawisk przestępczych oraz przeciwdziałaniu i zapobieganiu popełnianiu przestępstw. Rozwiązanie zastosowane w treści art. 52 § 1 pkt 2 k.p. nie tylko chroni zatem interes indywidualny, ale oddziałuje na kształtowanie stosunków społecznych w szerszym ujęciu, zniechęcając do podejmowania działań sprzecznych z prawem, w tym w szczególności w miejscu pracy. *Ratio legis* tego przepisu leży także w tym, by w działania mające na celu zapobieganie przyczynom przestępczości zaangażować podmioty prawa prywatnego, w tym pracodawców,

⁴⁸ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 października 2017 r., II PK 278/16, LEX nr 2407826.

⁴⁹ *Ibidem*.

którzy – co wydaje się oczywiste – są zainteresowani zapewnieniem przestrzegania porządku prawnego przez zatrudnionych przez nich pracowników.

Wskazanie przestępstwa popełnionego przez pracownika jako przyczyny rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia wymaga, by przestępstwo to było – albo *oczywiste*, albo zostało ono *stwierdzone prawomocnym wyrokiem* (art. 52 § 1 pkt 2 k.p.). Zgodnie z wyrażanym w orzecznictwie stanowiskiem ustawodawca pozostawił do uznania pracodawcy ocenę dopuszczalności dalszego zatrudnienia pracownika na stanowisku, które dotychczas zajmował. Popełnienie przez pracownika przestępstwa może bowiem uniemożliwiać jego dalsze zatrudnienie na zajmowanym stanowisku także wówczas, gdy nie było dokonane na szkodę pracodawcy, jeżeli rodzaj przestępstwa ma związek z charakterem zatrudnienia pracownika⁵⁰. Wskazuje się jednak, że przestępstwo musi wiązać się z charakterem zatrudnienia pracownika oraz rodzajem pracy, jaką wykonuje, i dyskwalifikować pracownika moralnie w taki sposób, że nie jest on przydatny do pracy na danym stanowisku⁵¹.

Ustawodawca upoważnia pracodawcę nie tylko do przeprowadzenia samodzielnego postępowania, którego rezultatem powinno być zarówno stwierdzenie zaistnienia przestępstwa, jak i ustalenie okoliczności jego popełnienia oraz wykrycie sprawcy, ale także do wymierzenia i nałożenia na sprawcę przestępstwa, o ile jest nim pracownik, jednej z kar porządkowych wskazanych w art. 108 k.p. lub zastosowania sankcji polegającej na rozwiązaniu z pracownikiem umowy o pracę bez wypowiedzenia. Pracodawca staje się zatem – jak zauważono w piśmiennictwie – sędzią we własnej sprawie, orzekając o skutkach uchybień pracowników oraz o stopniu ich winy⁵².

Dla rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z powodu popełnienia przez pracownika przestępstwa niestwierdzonego prawomocnym wyrokiem niezbędne jest przeprowadzenie przez pracodawcę minimum postępowania, które pozwoliłoby uznać, że jest oczywiste (np. przyjęcie oświadczenia od osób,

⁵⁰ Wyrok Sądu Najwyższegoz dnia 7 kwietnia 1999 r., I PKN 668/98, OSNP 2000 Nr 11, poz. 429.

⁵¹ Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 12 października 1976 r., I PKN 49/77, OSNCP 1977 Nr 4, poz. 67 i wyrok z dnia 7 kwietnia 1999 r., I PKN 668/98, OSNAPiUS 2000 Nr 11, poz. 429.

⁵² M.T. Romer, *Komentarz do art. 108*, [w:] *Prawo pracy. Komentarz*, red. L. Florek i in., Warszawa 2009, s. 1328.

które schwytały sprawcę na gorącym uczynku lub wobec których sprawca przyznał się do popełnienia przestępstwa, przyjęcie oświadczenia od osób będących bezpośrednimi świadkami przestępstwa). Skoro więc ustawodawca zezwolił na rozwiązanie przez pracodawcę umowy o pracę bez wypowiedzenia z powodu popełnienia przez pracownika oczywistego przestępstwa, to tym samym zezwolił pracodawcy na podjęcie samodzielnego postępowania mającego na celu ustalenie, czy pracownik dopuścił się popełnienia takiego przestępstwa⁵³. Postępowanie to jest podejmowane w ramach porządku prawnego, co w zasadzie wyłącza bezprawność takiego postępowania w aspekcie art. 24 § 1 k.c. także wówczas, gdy następnie okaże się, zwłaszcza w wyniku postępowania karnego, że przestępstwo nie zostało popełnione⁵⁴.

Rozwiązanie umowy o pracę na podstawie art. 52 § 1 pkt 2 k.p. może nastąpić tylko w sytuacji popełnienia przestępstwa w czasie trwania stosunku pracy. „Oczywistość” popełnienia przestępstwa w rozumieniu art. 52 § 1 pkt 2 k.p. powinna być stwierdzona na podstawie takiej oceny konkretnego zdarzenia, które nie pozostawia wątpliwości, że przestępstwo zostało popełnione⁵⁵. Oczywistość popełnienia przestępstwa zachodzi wówczas, gdy bez żadnych wątpliwości dla przeciętnie rozumiejącego człowieka podejrzany pracownik popełnił zarzucany mu czyn. W literaturze prawniczej odwołując się do stanowiska judykatury uznano, że oczywistość przestępstwa zachodzi wtedy, gdy sprawcę złapano na gorącym uczynku, kiedy w okolicznościach nienasuwających wątpliwości przyznaje się on do popełnienia przestępstwa lub gdy zebrano takie dowody, które bezpośrednio stwierdzają dokonanie czynu przestępczego⁵⁶. Przestępstwo jest oczywiste, jeżeli nienasuwający wątpliwości stan faktyczny pozwala na pewne stwierdzenie, iż pracownik dopuścił się czynu zagrożonego sankcją karną przez ustawę⁵⁷. Pracodawca, przed rozwiązaniem stosunku

⁵³ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 października 2017 r., II PK 278/16, LEX nr 2407826.

⁵⁴ Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 31 marca 1994 r., I PZP 9/94, OSNAPiUS 1994 Nr 2, poz. 26.

⁵⁵ Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 18 stycznia 2008 r., II PK 269/07, LEX nr 865928.

⁵⁶ Wyroki Sądu Najwyższego z dnia 30 stycznia 1977 r., I PRN 141/76, OSNC 1977 Nr 8, poz. 147; z dnia 4 kwietnia 1979 r., I PR 13/79, OSNCP 1979 Nr 11, poz. 221; z dnia 4 lutego 1982 r., I PRN 1)82, OSNCP 1982 Nr 8–9, poz. 131; z dnia 12 listopada 2003 r., I PK 625/02, OSNP 2004 Nr 20, poz. 350; z dnia 18 stycznia 2008 r., II PK 269/07 oraz z dnia 2 lipca 2015 r., III PK 144/14, OSNP 2017 Nr 5, poz. 54.

⁵⁷ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 31 stycznia 1977 r., I PRN 141/76, OSNC 1977 Nr 8, poz. 147.

pracy, powinien zatem posiadać pełną znajomość okoliczności faktycznych zdarzenia i prawidłowo odnieść je do ustawowych znamion przestępstwa⁵⁸.

Przepis art. 52 § 1 pkt 2 k.p. odróżnia stan faktyczny, przy którym popełnienie przez pracownika przestępstwa jest „oczywiste”, od stanu faktycznego, przy którym popełnienie przestępstwa zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem. Obydwa te stany faktyczne są od siebie niezależne i każdy z nich umożliwia zakładowi pracy rozwiązanie z pracownikiem umowy o pracę bez wypowiedzenia⁵⁹. Prawomocne orzeczenie sądu karnego uznające pracownika za winnego popełnienia zarzucanego mu czynu wyłącza bowiem możliwość przyjęcia przez sąd pracy, że pracodawca rozwiązał umowę o pracę z pracownikiem z naruszeniem prawa⁶⁰. *A contrario* prawomocne orzeczenie sądu karnego uniewinniające pracownika wyłącza możliwość przyjęcia przez sąd pracy, iż przestępstwo miało charakter *oczywisty*⁶¹.

Zarazem nie ma przeszkody do rozwiązywania umowy o pracę za wypowiedzeniem lub bez wypowiedzenia na podstawie tego samego zdarzenia, za które została nałożona na pracownika kara porządkowa, gdy waga tego przewinienia jest na tyle znacząca, że okoliczności i konsekwencje (nawet ewentualne) jego popełnienia uzasadniają przekonanie pracodawcy o niemożności dalszego zatrudniania pracownika. Rozwiązanie stosunku pracy nie stanowi bowiem sankcji porządkowej w rozumieniu art. 108 k.p.⁶² Stosowanie dwóch reżimów odpowiedzialności w odniesieniu do tego samego czynu nie jest zatem naruszeniem zasady *ne bis in idem*⁶³. System pracowniczej odpowiedzialności porządkowej ma charakter samodzielny, niezależny od innych rygorów odpowiedzialności prawnej (cywilnej, karnej, administracyjnej, za wykroczenie)⁶⁴.

Za nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonej w zakładzie pracy organizacji i porządku w procesie pracy, a także przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych oraz przyjętego sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy, w tym usprawiedliwiania nieobecności

⁵⁸ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 lipca 2015 r., III PK 144/14, OSNP 2017 Nr 5, poz. 54.

⁵⁹ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 października 2017 r., II PK 278/16, LEX nr 2407826.

⁶⁰ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 kwietnia 1993 r., I PRN 27/93, LEX nr 11765.

⁶¹ *Ibidem*.

⁶² Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 lutego 2015 r., I PK 171/14, LEX nr 1663395.

⁶³ P. Kisiel, *Stosowanie przez pracodawcę sankcji za niewłaściwe zachowania pracowników*, „Temidium” 2012, nr 5, s. 15.

⁶⁴ *Ibidem*.

w pracy, pracodawca może stosować kary porządkowe, do których należy: kara upomnienia, kara nagany (art. 108 § 1 k.p.), a także kara pieniężna (art. 108 § 2 k.p.). Informacje o karach stosowanych z tytułu odpowiedzialności porządkowej pracowników powinien zawierać Regulamin pracy (104(1) § 2 k.p.). Każde z tych zachowań może stanowić dla pracodawcy podstawę do zastosowania wobec pracownika kary dyscyplinarnej. Odpowiedzialność ta ma charakter normatywny, co oznacza, że jej źródłem nie jest umowa o pracę, lecz ustawa⁶⁵. Wskazuje się zarazem, że pracodawca, ze względu na treść art. 281 pkt 4 k.p., nie ma możliwości stosowania innych form upominania pracowników niż kary porządkowe⁶⁶. W myśl art. 281 pkt 4 k.p. pracodawca popełnia wykroczenie przeciwko prawom pracownika, jeśli stosuje wobec pracowników inne kary niż przewidziane w przepisach prawa pracy o odpowiedzialności porządkowej pracowników. Stosowanie kar porządkowych posiada nie tylko funkcję represyjną, ale realizuje cele prewencyjne⁶⁷. W doktrynie zauważa się, że kompetencja pracodawców do korzystania z instrumentów odpowiedzialności porządkowej wynika z ich uprawnień kierowniczych w ramach stosunku pracy⁶⁸. Okoliczność ta przesądza o jej (spornym) charakterze prawnym⁶⁹. Nie ma ona bowiem ani charakteru umownego, ani organizacyjnego, lecz stanowi szczególną instytucję prawa pracy⁷⁰.

⁶⁵ *Ibidem*, s. 16.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 14.

⁶⁷ M. Zieleniecki, *Komentarz do art. 108 kp*, [w:] *Kodeks pracy z komentarzem*, red. U. Jankowiak, Warszawa 2004.

⁶⁸ Z. Kubot, *Charakter prawny odpowiedzialności porządkowej w kodeksie pracy*, „PiP” 1975, nr 77, s. 85 i n.; W. Szubert, *Zarys prawa pracy*, Warszawa 1976, s. 176 i n. [cyt. za:] W. Perdeus, *Komentarz do art. 108*, [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, red. K.W. Baran, Warszawa 2018.

⁶⁹ M. Świącicki, *Odpowiedzialność porządkowa a dopuszczalność drogi sądowej*, „PiP” 1968, nr 5–6, s. 856; J. Nowacki, *Odpowiedzialność porządkowa pracowników przedsiębiorstw*, Warszawa 1973, s. 103; Z. Góral, *Pracownicza odpowiedzialność porządkowa*, Łódź 1987, s. 98 i n. [cyt. za:] W. Perdeus, *op. cit.*

⁷⁰ T. Liszcz, *Prawo pracy*, Warszawa 2011, s. 309.

Ochrona danych osobowych w stosunkach pracy a zapobieganie przestępczości

2.1. Pracodawca jako administrator danych osobowych

Prowadzenie rekrutacji oraz zatrudnienie pracownika na określonym stanowisku pracy wymaga dostępu do danych osobowych. Pracodawca jako podmiot, który samodzielnie decyduje o celach i sposobach przetwarzania danych osobowych, jest – w myśl art. 4 pkt 7 Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych⁷¹ – administratorem danych osobowych⁷². Na pracodawcy jako administratorze ciąży w szczególności⁷³ tzw. obowiązek

⁷¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. UE. L. z 2016 r. Nr 119, s. 1 z późn. zm.) – dalej jako RODO.

⁷² Administrator to osoba fizyczna lub prawna, organ publiczny, jednostka lub inny podmiot, który samodzielnie lub wspólnie z innymi ustala cele i sposoby przetwarzania danych osobowych; jeżeli cele i sposoby takiego przetwarzania są określone w prawie Unii lub w prawie państwa członkowskiego, to również w prawie Unii lub w prawie państwa członkowskiego może zostać wyznaczony administrator lub mogą zostać określone konkretne kryteria jego wyznaczania (art. 4 pkt 10 RODO).

⁷³ Ustawodawca unijny wymaga od administratora przede wszystkim, by administrator wdrożył środki techniczne i organizacyjne odpowiednie do występującego ze względu na przedmiot działalności prowadzonej przez administratora, ryzyka naruszenia praw lub wolności osób fizycznych przy uwzględnieniu charakteru, zakresu, kontekstu i celów przetwarzania danych osobowych (art. 23 ust. 1 RODO). Ochrona danych osobowych na gruncie przepisów RODO wymaga od administratora przeprowadzenia analizy i oszacowania ryzyka. Ryzyko należy oszacować na podstawie obiektywnej oceny, w ramach której stwierdza się, czy z operacjami przetwarzania danych wiąże się ryzyko lub wysokie ryzyko (motyw 76). Administrator powinien zatem w pierwszej kolejności oszacować ryzyko właściwe dla przetwarzania, a następnie, w zależności od oszacowanego poziomu ryzyka, wdrożyć odpowiednie środki – takie jak

informacyjny wskazany w art. 13 RODO. Zgodnie z tym przepisem, jeżeli dane osobowe osoby, której one dotyczą, zbierane są od tej osoby, administrator podczas pozyskiwania danych osobowych podaje jej w szczególności następujące informacje: a) swoją tożsamość i dane kontaktowe oraz swoją tożsamość i dane kontaktowe swojego przedstawiciela; b) dane kontaktowe inspektora ochrony danych; c) cele przetwarzania danych osobowych oraz podstawę prawną przetwarzania (art. 13 ust. 1 lit. a–c RODO). Administrator ma także obowiązek wskazać okres, przez który dane osobowe będą przechowywane, a gdy nie jest to możliwe, kryteria ustalania tego okresu oraz informacje o prawie do żądania od administratora dostępu do danych osobowych dotyczących osoby, której dane dotyczą, ich sprostowania, usunięcia lub ograniczenia przetwarzania oraz o prawie do wniesienia sprzeciwu wobec przetwarzania, a także o prawie do przenoszenia danych (art. 13 ust. 2 lit. a–b RODO).

2.2. Modyfikacja zasad ochrony danych osobowych – RODO

O ile na etapie postępowania rekrutacyjnego prowadzonego przez pracodawcę nie budzi wątpliwości cel przetwarzania danych, okres ich przetwarzania, a w konsekwencji nieproblematiczna wydaje się także ocena spełnienia ciążącego na pracodawcy, wskazanego w art. 13 RODO, obowiązku informacyjnego, o tyle – w świetle obowiązków wskazanych w RODO – sporna może pozostawać ocena innych podejmowanych przez pracodawcę czynności, w tym w szczególności związanych z przetwarzaniem danych osobowych pracownika jako (potencjalnego) sprawcy przestępstwa. Ocena prawna czynności podejmowanych przez pracodawcę musi bowiem uwzględniać zarówno zakres upoważnienia udzielonego pracodawcy w treści art. 52 § 1 pkt 2 k.p.,

szyfrowanie – minimalizujące to ryzyko. Środki takie powinny zapewnić odpowiedni poziom bezpieczeństwa, w tym poufność, oraz uwzględniać stan wiedzy technicznej i koszty ich wdrożenia w stosunku do ryzyka i charakteru danych osobowych podlegających ochronie. Oceniając ryzyko, należy wziąć pod uwagę ryzyko związane z przypadkowym lub niezgodnym z prawem zniszczeniem, utraceniem, zmodyfikowaniem, nieuprawnionym ujawnieniem lub nieuprawnionym dostępem do danych osobowych przesyłanych, przechowywanych lub w inny sposób przetwarzanych – i mogące w szczególności prowadzić do uszczerbku fizycznego, szkód majątkowych lub niemajątkowych (motyw 83 RODO).

jak i treść art. 10 RODO w związku z art. 22(1) § 1–3 k.p. i w związku z art. 6 pkt 10 ustawy o Krajowym Rejestrze Karnym⁷⁴.

W świetle art. 6 pkt 10 ustawy o k.r.k. pracodawca nie jest podmiotem upoważnionym do uzyskania informacji o osobach, których dane osobowe zgromadzone zostały w Krajowym Rejestrze Karnym. Ustawodawca postanawia bowiem, że dostęp do nich przysługuje pracodawcom wyłącznie w zakresie niezbędnym dla zatrudnienia pracownika, co do którego z przepisów ustawy wynika wymóg niekaralności, korzystania z pełni praw publicznych, a także ustalenia uprawnienia do zajmowania określonego stanowiska, wykonywania określonego zawodu lub prowadzenia określonej działalności gospodarczej (art. 6 pkt 10 k.r.k.). W myśl art. 10 RODO istnieje zarazem bezwzględny zakaz przetwarzania danych osobowych dotyczących wyroków skazujących i czynów zabronionych. Zakaz ten w stosunku do pracodawców został utrzymany przez krajowego ustawodawcę w ustawie zapewniającej stosowanie RODO⁷⁵.

Na tle art. 10 RODO oraz art. 6 pkt 10 k.r.k. musi budzić wątpliwości zarówno wykładnia, jak i zastosowanie art. 52 § 1 pkt 2 k.p., w którym zawarte zostały przesłanki uzasadniające rozwiązanie z pracownikiem stosunku pracy bez wypowiedzenia w razie popełnienia przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnianie go na zajmowanym stanowisku, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem. Jeśli zatem istnienie *oczywistego przestępstwa*, a także *przestępstwa stwierdzonego prawomocnym wyrokiem* stanowić mogą uzasadnioną przyczynę rozwiązania z pracownikiem stosunku

⁷⁴ Ustawa z dnia 24 maja 2000 r. o Krajowym Rejestrze Karnym (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 1218 z późn. zm.) – dalej: ustawa o k.r.k.

⁷⁵ Ustawa z dnia 21 lutego 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. poz. 730). Uchwalenie ustawy zapewniającej stosowanie RODO stanowi realizację ciężącego na państwach członkowskich obowiązku dostosowania przepisów ustawodawstwa krajowego do przepisów zawartych w RODO w sposób, który zapewni stosowanie zawartych w RODO rozwiązań, a zarazem oznacza skorzystanie z przysługujących ustawodawcy krajowego kompetencji, o których mowa w art. 88 RODO, do bardziej szczegółowego uregulowania ochrony praw i wolności w przypadku przetwarzania danych osobowych pracowników w związku z zatrudnieniem, w szczególności do celów rekrutacji, wykonania umowy o pracę, w tym wykonania obowiązków określonych przepisami lub porozumieniami zbiorowymi.

pracy bez wypowiedzenia, to wymaga zastanowienia dopuszczalność przetwarzania przez pracodawcę danych dotyczących wyroków skazujących, a w konsekwencji ustalenia zakresu zakazu ich przetwarzania ustanowionego w art. 10 RODO. Zgodnie z tym przepisem

[...] przetwarzania danych osobowych dotyczących wyroków skazujących oraz czynów zabronionych lub powiązanych środków bezpieczeństwa wolno dokonywać wyłącznie pod nadzorem władz publicznych lub jeżeli przetwarzanie jest dozwolone prawem Unii lub prawem państwa członkowskiego przewidującymi odpowiednie zabezpieczenia praw i wolności osób, których dane dotyczą. Wszelkie kompletne rejestry wyroków skazujących są prowadzone wyłącznie pod nadzorem władz publicznych.

W myśl art. 10 RODO pracodawca nie może przetwarzać danych osobowych dotyczących wyroków skazujących i czynów zabronionych odnoszących się do pracowników. Mając na uwadze treść art. 52 § 1 pkt 2 k.p., zasadne jest zatem pytanie, czy pracodawca może dokonywać oceny aktywności pracownika jako potencjalnego sprawcy przestępstwa. Istotne pozostaje także ustalenie, w jaki sposób pracodawca, korzystając z zawartego w art. 52 § 1 pkt 2 k.p. upoważnienia, powinien określić cel przetwarzania danych osobowych pracownika wówczas, gdy podejmuje czynności związane z ustaleniem okoliczności popełnienia przestępstwa w przypadku, gdy potencjalnym sprawcą przestępstwa jest pracownik. Konieczne jest także stwierdzenie, czy – w związku z podjętymi przez pracodawcę czynnościami – następuje zmiana celu przetwarzania danych osobowych pracownika, a nadto, czy pracownik powinien zostać poinformowany, a jeśli tak, w jakim momencie winno to nastąpić, o zmianie celu przetwarzania jego danych osobowych.

Ustawodawca krajowy, korzystając z przyznanej mu w art. 88 RODO kompetencji, doprecyzował, w ustawie z dnia 21 lutego 2019 r. zapewniającej stosowanie RODO⁷⁶, obowiązki ciążące na pracodawcach w związku

⁷⁶ Ustawa z dnia 21 lutego 2019 r... (Dz.U. poz. 730). Uchwalenie ustawy zapewniającej stosowanie RODO stanowi realizację ciążącego na państwach członkowskich obowiązku dostosowania przepisów ustawodawstwa krajowego do przepisów zawartych w RODO w sposób, który zapewni stosowanie zawartych w RODO rozwiązań, a zarazem oznacza skorzystanie z przysługujących ustawodawcy krajowego kompetencji, o których mowa w art. 88 RODO,

z przetwarzaniem danych osobowych. Nowe regulacje ograniczyły zakres danych osobowych, które pracodawca może przetwarzać za zgodą pracownika i wyrażnie wyłączyły z katalogu tych danych informacje dotyczące wyroków skazujących oraz postępowań karnych. Ustawodawca zmniejszył w ten sposób zakres uprawnień pracodawcy do pozyskiwania i przetwarzania danych osobowych, co może skutkować osłabieniem aktywności pracodawcy na płaszczyźnie ustalania i wykrywania przestępstw pracowniczych.

Ocena dopuszczalności powoływania się przez pracodawcę na zawarte w art. 52 § 1 pkt 2 k.p. upoważnienie do rozwiązywania stosunku pracy z pracownikiem, w stosunku do którego zapadł prawomocny wyrok karny, powinna następować przy uwzględnieniu statusu RODO w hierarchii źródeł prawa. Zgodnie z art. 288 TFUE⁷⁷ rozporządzenie jako akt ustawodawczy wydawany przez Parlament Europejski i Radę ma zasięg ogólny, wiąże w całości i jest bezpośrednio stosowane we wszystkich państwach członkowskich⁷⁸, co oznacza, że zastępuje ono przepisy prawa krajowego w zakresie, w jakim mogłyby one pozostawać w kolizji z regulacjami zawartymi w rozporządzeniu. Wraz z wejściem w życie RODO rola krajowego ustawodawcy w zakresie stanowienia zasad ochrony danych osobowych została ograniczona i polega zasadniczo na udzieleniu gwarancji i staniu na straży dochowania postanowień zawartych w RODO⁷⁹. Bezpośrednie stosowanie rozporządzenia

do bardziej szczegółowego uregulowania ochrony praw i wolności w przypadku przetwarzania danych osobowych pracowników w związku z zatrudnieniem, w szczególności do celów rekrutacji, wykonania umowy o pracę, w tym wykonania obowiązków określonych przepisami lub porozumieniami zbiorowymi.

⁷⁷ Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą (Dz.U. z 2004 r. Nr 90, poz. 864/2 z późn. zm.) – dalej jako: TFUE.

⁷⁸ Istotą rozporządzeń unijnych jest ich bezpośredni skutek, z czego wynika, że to normy zawarte w rozporządzeniu są podstawą prawną załatwiania sprawy zawisłej przed organem państwa członkowskiego, a nie przepis prawa wewnętrznego państwa członkowskiego (P. Litwiński, J. Barta, J. Kawecki, *Komentarz do art. 99 RODO*, [w:] *Rozporządzenie UE w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i swobodnym przepływem takich danych. Komentarz*, red. P. Litwiński, Warszawa 2018). Bezpośredni skutek przepisu prawa unijnego oznacza, iż jednostka odwołująca się do konkretnego przepisu zawartego w RODO ma prawo do powołania się na jego normę przed sądem państwa członkowskiego zarówno w stosunkach prywatnoprawnych, jak i z organami władzy publicznej (Wyrok TSUE z 27.09.2001 r. w sprawie *Queen/Secretary of the State*, C-63/99, ECLI:EU:C:2001:488; Wyrok TSUE z 27.09.2001 r. w sprawie *Barkoci i Malik*, C-257/99, ECLI:EU:C:2001:491).

⁷⁹ Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych opiniując projekty krajowych aktów prawnych przygotowujących system prawny do wdrożenia reformy danych osobowych,

wspólnotowego oznacza bowiem, że jego wejście w życie i stosowanie na korzyść lub przeciwko jego adresatom jest niezależne od jakichkolwiek środków adaptujących⁸⁰.

Zważywszy na miejsce rozporządzeń unijnych w systemie źródeł prawa, należy stwierdzić, że w przypadku kolizji pomiędzy treścią regulacji znajdującej się w ustawie krajowej a treścią przepisu rozporządzenia zastosowanie znajdzie przepis rozporządzenia. Pomimo zatem nieuchylenia przez krajowego ustawodawcę regulacji, których treść pozostaje w kolizji z rozwiązaniami zawartymi w RODO, regulacje te utraciły moc, a powoływanie się na zawarte w nich – jak może to mieć miejsce w przypadku art. 52 § 1 pkt 2 k.p. – upoważnienia nie wywołuje skutków prawnych. Powołanie się zatem przez pracodawcę przy rozwiązywaniu z pracownikiem stosunku pracy na wyrok skazujący za popełnione przez pracownika przestępstwo może zostać ocenione w praktyce orzeczniczej jako działanie z naruszeniem prawa (art. 56 § 1 k.p.), w tym także jako nadużycie prawa poprzez korzystanie przez pracodawcę z prawa podmiotowego w sposób sprzeczny ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem tego prawa lub zasadami współżycia społecznego (art. 8 k.p.).

Bezsporne pozostaje, że informacja o skazaniu za popełnienie przestępstwa, co zostało potwierdzone prawomocnym wyrokiem, należy do kategorii danych osobowych. Oczywiście wydaje się, że informacja taka może

stanowczo zwrócił uwagę, że w przedstawionych projektach przepisów powinny znaleźć się tylko i wyłącznie regulacje, które mają na celu przygotowanie krajowego porządku prawnego do stosowania rozporządzenia 2016/679 oraz nowej ustawy o ochronie danych osobowych”, a w konsekwencji niedopuszczalne jest projektowanie takich rozwiązań, które odbiegają od zawartych w RODO (Uwagi GIODO do projektu ustawy – Przepisy wprowadzające ustawę o ochronie danych osobowych stanowiące załącznik nr 1 oraz GIODO do projektu ustawy o ochronie danych osobowych stanowiące załącznik nr 2 do Pisma GIODO do Minister Cyfryzacji z dnia 20 października 2017 r., <http://giodo.gov.pl/pl/1520280/10202> [dostęp: 24.07.2019]. Zarazem potrzeba uchylecia bądź zmiany przepisów krajowych dotyczących ochrony danych osobowych i związanej z tym konieczności dokonania kompleksowej rewizji aktów prawnych według Rządowego Centrum Legislacji analizy dotyczy około 800 aktów prawnych (E. Bielak-Jomaa, D. Lubasz, *Polska i europejska reforma ochrony danych osobowych*, red. E. Bielak-Jomaa, Warszawa 2016, Legalis).

⁸⁰ Wyrok TS UE z 31 stycznia 1978 r., C-94/77, *Fratelli Zerbone Snc przeciwko Amministrazione delle finanze dello Stato*, ECLI:EU:C:1978:17 [cyt. za:] K. Morawska, *Rola oraz status prawny motywów preambuły ogólnego rozporządzenia o ochronie danych – klucz do wykładni przepisów nowego prawa unijnego*, [w:] *Ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych. Wybrane zagadnienia*, red. M. Kawecki, T. Osiej, Warszawa 2017, s. 25 i n. Legalis.

zostać przekazana pracodawcy przez zainteresowanego pracownika, także w sposób dobrowolny, przy czym może on wyrazić jednoznaczną zgodę na jej dalsze przetwarzanie przez pracodawcę. Pomimo udzielonej przez pracownika zgody, nawet wówczas gdy posiada ona cechy wskazane w art. 4 pkt 11 RODO (dobrowolna, konkretna, świadoma i jednoznaczna), przetwarzanie danych osobowych dotyczących wyroków skazujących i czynów zabronionych będzie, w świetle art. 10 RODO, a także na gruncie ustawy zapewniającej stosowanie RODO, niedopuszczalne. Zauważa się bowiem, że stanowcze brzmienie przepisów zawartych w Kodeksie pracy po wejściu w życie ustawy zapewniającej stosowanie RODO nie pozwala pracodawcy na „korzystanie” z tej informacji. Nie oznacza to jednak, że posiadanie takiego zaświadczenia w zasobach podmiotu zatrudniającego będzie bezprawne. Nie wolno będzie jednak przetwarzać tej informacji, tj. przykładowo udostępniać osobom zaangażowanym w proces rekrutacyjny⁸¹.

W ustawie zapewniającej stosowanie RODO, jak wskazano w jej uzasadnieniu: 1) określono podstawę prawną przetwarzania danych osobowych przez pracodawców; 2) wskazano kategorie danych osobowych, które są niezbędne do pozyskania przez pracodawcę w związku z podejmowaniem przez niego działań przed zawarciem umowy o pracę oraz po jej zawarciu; 3) dopuszczono przetwarzanie innych danych pracownika za jego zgodą; 4) uregulowano kwestie przetwarzania danych wrażliwych, w tym możliwość pobierania danych biometrycznych od pracownika w sytuacjach, w których podanie takich danych będzie niezbędne ze względu na kontrolę dostępu do szczególnie ważnych informacji, których ujawnienie może narazić pracodawcę na szkodę lub dostępu do pomieszczeń wymagających szczególnej ochrony; 5) wprowadzono regulację wyłączającą możliwość monitorowania pomieszczeń zakładowej organizacji związkowej oraz doprecyzowano zasady dotyczące instalacji monitoringu wizyjnego w pomieszczeniach sanitarnych⁸².

⁸¹ D. Dörre-Kolasa, *Ochrona danych osobowych pracowników i kandydatów do pracy – zmiany od 4 maja 2019 r.*, [w:] *Komentarze praktyczne*, LEX/el.

⁸² Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia 2016/679, Druk Sejmowy, nr 3050, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=3050> [dostęp: 24.07.2019].

2.4. Stanowisko krajowego ustawodawcy

Ustawodawca krajowy stanął na stanowisku, zgodnie z którym przetwarzanie danych osobowych przez pracodawcę ma charakter „obowiązku prawnego”, o którym mowa w art. 6 ust. 1 lit. C RODO, a w konsekwencji pracodawca, gromadząc dane osobowe w celach rekrutacji, a następnie zatrudnienia pracownika, ma obowiązek „żądać”⁸³ przekazania danych osobowych, których rodzaj i zakres został wskazany w art. 22(1) § 1–3 k.p. w jego nowym brzmieniu⁸⁴. Dopuszczalne jest zarazem powoływanie się przez pracodawcę na inne niż art. 6 ust. 1 lit. c RODO wymienione w tym przepisie przesłanki legalizujące przetwarzanie danych osobowych. Dane osobowe, które pracodawca będzie przetwarzał zatem na podstawie zgody pracownika, zostaną zawarte w podstawie określonej w art. 6 ust. 1 lit. a RODO, a w przypadku danych szczególnie chronionych na podstawie art. 9 ust. 2 lit. a RODO. W pozostałym zakresie zastosowanie mogą znaleźć także inne przesłanki przetwarzania

⁸³ W uzasadnieniu zwrócono zarazem uwagę, że nie każdy stosunek pracy uzasadnia bowiem gromadzenie informacji o wykształceniu, kwalifikacjach zawodowych lub przebiegu dotychczasowego zatrudnienia osoby ubiegającej się o zatrudnienie. W związku z powyższym projekt przewiduje, że pracodawca żąda podania danych osobowych, o których mowa w § 1 pkt 4–6, gdy jest to niezbędne do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku. Powyższa norma służy pełnej realizacji przewidzianej w art. 5 ust. 1 lit. c RODO zasady minimalizmu przetwarzania danych. Inne dane osobowe (niewymienione w katalogu obligatoryjnych danych pozyskiwanych przez pracodawcę) będą mogły być pobierane m.in., gdy będzie to niezbędne do wypełniania obowiązku pracodawcy nałożonego przepisem prawa. Przy czym należy podkreślić, że obowiązek taki wynikać może zarówno z przepisów Kodeksu pracy, jak i odrębnych przepisów prawnych. Przykładem takiej regulacji może być art. 4 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, zgodnie z którym w służbie cywilnej może być zatrudniona osoba, która nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe.

⁸⁴ Zgodnie z tym przepisem pracodawca ma zatem obowiązek żądać następujących danych: 1) adres zamieszkania; 2) numer PESEL; 3) inne dane osobowe pracownika, a także dane osobowe dzieci pracownika i innych członków jego najbliższej rodziny, jeżeli podanie takich danych jest konieczne ze względu na korzystanie przez pracownika ze szczególnych uprawnień przewidzianych w prawie pracy; 4) wykształcenie i przebieg dotychczasowego zatrudnienia, jeżeli nie istniała podstawa do ich żądania od osoby ubiegającej się o zatrudnienie; 5) numer rachunku płatniczego, jeżeli pracownik nie złożył wniosku o wypłatę wynagrodzenia do rąk własnych. Udokumentowanie danych osobowych pozyskanych od tych osób może nastąpić tylko w zakresie niezbędnym do ich potwierdzenia. Jednocześnie norma prawna nie zwalnia pracodawców od konieczności oceny, czy wszystkie z gromadzonych danych konieczne są do celu, jakim jest zatrudnienie określonej osoby.

danych osobowych przewidziane w art. 6 i art. 9 RODO. Przykładem może być chociażby art. 9 ust. 2 lit. d RODO, w którym jest mowa, że podstawą przetwarzania danych osobowych może być ochrona żywotnych interesów osoby, której dane dotyczą, lub innej osoby fizycznej, a osoba, której dane dotyczą, jest fizycznie lub prawnie niezdolna do wyrażenia zgody. W przypadku danych biometrycznych projektodawca zaproponował, aby mogły być one także pobierane od pracownika i przetwarzane w sytuacjach, w których podanie takich danych będzie niezbędne ze względu na kontrolę dostępu do szczególnie ważnych informacji, których ujawnienie może narazić pracodawcę na szkodę lub dostępu do pomieszczeń wymagających szczególnej ochrony.

Z możliwości przetwarzania danych osobowych osoby ubiegającej się o zatrudnienie lub pracownika na podstawie ich zgody wyłączone zostały jednak dane osobowe, o których mowa w art. 10 RODO (tj. dane osobowe dotyczące wyroków skazujących i naruszeń prawa). Oznacza to, iż tego rodzaju dane będą mogły być przetwarzane wyłącznie w przypadku, kiedy przepis prawa będzie przewidywać obowiązek ich żądania przez pracodawcę albo obowiązek ich udostępnienia przez osobę ubiegającą się o zatrudnienie lub pracownika (na podstawie art. 10 RODO). Krajowy ustawodawca uzasadnił ograniczenie dopuszczalności pozyskiwania przez pracodawców danych dotyczących wyroków karnych pracowników, powołując się na

[...] istniejącą praktykę, pokazującą silne dążenie pracodawców do pozyskiwania tego rodzaju danych oraz nierówność stron stosunku pracy⁸⁵. Krajowy prawodawca uznał w konsekwencji, że istnieje zbyt duże ryzyko, że dane te byłyby w stosunkach pracy pobierane za zgodą nadmiarowo. Taka regulacja ma zatem zapobiec tego rodzaju sytuacjom⁸⁶.

⁸⁵ Uzasadnienie rządowego projektu ustawy...

⁸⁶ *Ibidem*.

2.5. Podsumowanie

Podsumowując, należy podkreślić, że istnieją przestępstwa, których stwierdzenie i wykrycie leży zarówno w interesie pracodawcy, jak i w interesie państwa, przy czym pracodawca, jak wskazano powyżej, jest często zainteresowany wykryciem sprawcy przestępstw popełnionych w czasie trwania stosunku pracy przez zatrudnianych przez niego pracowników. W świetle przyjętych rozwiązań prawnych uzasadniona wydaje się obawa o zmniejszenie skali zainteresowania pracodawców wykrywaniem przestępstw oraz podejmowaniem samodzielnej aktywności zmierzającej do ich wykrycia. Pracodawca, chcąc rozwiązać z pracownikiem stosunek pracy z powołaniem jako przyczyny popełnienia przez pracownika przestępstwa, nie tylko będzie ponosić ciężar wykazania, że przestępstwo jest „oczywiste” (art. 52 § 2 pkt 1), ale ponadto naraża się na zarzut działania z naruszeniem prawa wówczas, gdy wskazuje, że przyczyną zwolnienia pracownika jest popełnione przez niego i stwierdzone prawomocnym wyrokiem przestępstwo (art. 10 RODO w zw. z art. 52 § 2 pkt 1 k.p.). Należy zwrócić uwagę, że już bowiem przed wejściem w życie zmian dostosowujących Kodeks pracy do rozwiązań zawartych w RODO – jak zauważył Sąd Najwyższy – dla pracodawcy dużo bezpieczniejsze było wszak powoływanie – przy rozwiązywaniu stosunku pracy bez wypowiedzenia jako podstawy prawnej art. 52 § 1 pkt 1 k.p. (ciężkie naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych) niż z art. 52 § 1 pkt 2 k.p. (popełnienie przez pracownika przestępstwa)⁸⁷.

⁸⁷ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 października 2017 r., II PK 278/16, LEX nr 2407826.

Pragmatyki zawodowe jako narzędzie zarządzania ryzykiem prawnym w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości

Analiza rozwiązań prawnych zawartych w pragmatykach zawodowych w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości powinna dać odpowiedź na pytanie, czy ewentualne czyny zabronione mogą naruszać wyłącznie interesy indywidualne (pracownik–pracodawca), czy też zakres ich oddziaływania jest szerszy i potencjalnie może godzić w inne wartości m.in. w bezpieczeństwo państwa. Podjęcie badań pozwoli również zastanowić się nad tym, czy pracodawca w odpowiedni sposób zapobiega czynom przestępczym w aktach prawnych, regulujących funkcjonowanie poszczególnych zawodów. Na wstępie jednakże należy sprecyzować zakres pojęć pojawiających się w tytule niniejszego opracowania.

3.1. Pojęcie „pragmatyki zawodowej”

W literaturze przedmiotu termin ten nie jest pojmowany jednolicie. W przeważającej mierze dotyczy ono aktów prawnych (ustaw), obejmujących zatrudnienie w służbie państwowej. L. Florek i T. Zieliński posługują się określeniem „pragmatyki służbowe”, w ramach których wyodrębniają pragmatyki prawa pracy (pracownicze) oraz pragmatyki prawa administracyjnego (służbowe *sensu stricto*)⁸⁸.

Pragmatyki pracownicze obejmują źródła prawa pracy w sferze publicznej (np. administracja państwowa, adwokatura, pracownicy samorządowi). Niektóre z pragmatyk regulują wyłącznie problematykę stosunku pracy, inne zaś

⁸⁸ L. Florek, T. Zieliński, *Prawo pracy*, Warszawa 2009, s. 28–29.

funkcjonowanie organizacji danego działu sektora publicznego (np. ustawa o służbie cywilnej, prawo o ustroju sądów powszechnych). Pragmatyki służbowe *sensu stricto* normują stosunki służbowe o charakterze prawno-administracyjnym, w jakich pozostają funkcjonariusze formacji zmilitaryzowanych (np. ustawa o Policji, ustawa o Straży Granicznej)⁸⁹.

Obowiązywanie regulacji zawartych w pragmatykach zawodowych dookreśla ustawa Kodeks pracy⁹⁰. Zgodnie z art. 5 k.p., jeżeli stosunek pracy określonej kategorii pracowników regulują przepisy szczególne, przepisy kodeksu stosuje się w zakresie nieuregulowanym tymi przepisami. Oznacza to więc, że pragmatyka zawodowa ma „pierwszeństwo” przed regulacjami kodeksowymi. Jedynie w sytuacjach, gdy dane zagadnienie nie jest normowane przepisami zawartymi w pragmatyce zawodowej, mają zastosowanie przepisy Kodeksu pracy⁹¹.

Dyskusyjną kwestią jest status przepisów wewnętrznych kościołów i związków wyznaniowych o uregulowanej sytuacji prawnej, które dotyczą kwestii pełnienia określonych funkcji przez osoby duchowne⁹². Z formalnego punktu widzenia przepisy takie nie należą do katalogu źródeł prawa powszechnie obowiązującego⁹³, niemniej jednak zgodnie z wytworzoną praktyką, niektóre z norm wewnętrznych są recypowane przez prawodawcę i uznawane za obowiązujące⁹⁴. Z uwagi na ograniczony zakres opracowania kwestie te nie będą analizowane.

⁸⁹ *Ibidem*, s. 29–30.

⁹⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2018 r., poz. 917 ze zm.).

⁹¹ Por. art. 91 c ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2018 r., poz. 967 t.j. ze zm.).

⁹² Dotyczy tych kościołów i związków wyznaniowych, które mają swój status prawny regulowany w drodze odrębnej ustawy, bądź tych, które są wpisane do rejestru prowadzonego przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji.

⁹³ Por. art. 87 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.).

⁹⁴ Na ten temat m.in.: A. Tunia, *Recepcja prawa wewnętrznego związków wyznaniowych w prawie polskim*, Lublin 2015.

3.2. Ryzyko prawne

Pojęcie „ryzyka prawnego” w kontekście prowadzonych badań należy zawęzić do takich sytuacji, kiedy może dojść do możliwości popełnienia przestępstw, skutkujących naruszeniem interesów: indywidualnych, organizacji, oraz dobra wspólnego, którego elementem jest m.in. bezpieczeństwo państwa. Zakładany stan odstępstwa od określonej normy może być wynikiem zaniechań w zakresie regulacji prawnych, np. zbyt późne wprowadzenie rozwiązań prawnych, błędy w istniejących regulacjach, niestabilność prawa. W zakres ryzyka prawnego wchodzi również stanowisko wymiaru sprawiedliwości oraz organów administracji państwowej, które kształtuje treść istniejących stosunków prawnych⁹⁵. W zależności od rodzaju zawodu, którego dotyczy konkretna pragmatyka, na ryzyko prawne mogą ponadto wpływać nieodpowiednio sformułowane postanowienia umów z kontrahentami, czyniąc je niemożliwymi do realizacji⁹⁶. Powyższe zagrożenia można zaliczyć do tzw. okoliczności obiektywnych, na które pracownik nie ma wpływu. Ryzyko prawne, utożsamiane z ryzykiem straty, uzależnione jest również od określonych zachowań pracowników czy osób odpowiedzialnych za kierowanie daną organizacją. Powstaje w wyniku nieprzestrzegania obowiązujących norm prawnych, standardów etycznych czy zobowiązań umownych⁹⁷. W związku z powyższym można uznać, że na ryzyko prawne wpływają zarówno czynniki obiektywne, niezależne od postawy podmiotu, którego dotyczą, określone regulacje czy stanowisko wymiaru sprawiedliwości, jak również subiektywne nastawienie osoby dopuszczającej się świadomego odstępstwa od obowiązujących norm prawnych bądź ustalonych standardów zachowań akceptowanych przez daną organizację.

Przedmiotem analizy mają być objęte te zachowania, które mogą prowadzić do popełnienia przestępstwa. W związku z powyższym należy dookreślić,

⁹⁵ P. Zapadka, *Zarządzanie ryzykiem prawnym*, „Gazeta Bankowa” 13.04.2007.

⁹⁶ C. Paluchniak, *Definicja ryzyka prawnego w bankowości oraz krytyczna ocena rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego*, „Nauki i Finansach. Financial Sciences” 2015, nr 3(24), s. 183.

⁹⁷ M. Thlon, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwie – wykorzystanie metody szacowania ryzyka Delta o EVT o mps*, <https://t.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2805/1/1200001802.pdf> [dostęp: 10.06.2019].

co należy rozumieć pod owym pojęciem. Obowiązujący Kodeks karny nie określa wprost definicji „przestępstwa”, jednakże można ją wyinterpretować w oparciu o poszczególne przepisy⁹⁸. Można więc stwierdzić, że przestępstwem jest czyn (działanie, zaniechanie) człowieka, zabroniony przez ustawę pod groźbą kary jako zbrodnia lub występki, zawiniony umyślnie lub nieumyślnie oraz społecznie szkodliwy w stopniu wyższym niż znikomy⁹⁹.

Aby można było uznać, że dane rozwiązanie zawarte w pragmatyce zawodowej służyć ma wyeliminowaniu powstawania potencjalnych zagrożeń popełnienia przestępstwa, analiza powinna obejmować zarówno sferę wewnętrzną, jak i zewnętrzną danej organizacji. Wewnętrzny aspekt funkcjonowania danej zbiorowości dotyczy procedur, które mają zapobiegać ewentualnym nadużyciom. Należy podkreślić, że sfera ta obejmuje nie tylko normy zawarte w akcie o randze ustawy, ale także w wewnętrznych regulacjach. Jeżeli chodzi o zewnętrzne otoczenie organizacji, badania winny skoncentrować się na dobrych praktykach w zakresie przestrzegania prawa zarówno wobec wszystkich podmiotów wchodzących w relacje z danym podmiotem, jak i przestrzegania lojalności kontraktowej wobec kontrahentów. Rozmiary przewidziane dla niniejszego opracowania pozwolą jedynie na przeanalizowanie tylko niektórych rozwiązań prawnych zawartych w wybranych pragmatykach zawodowych, odnoszących się wewnętrznej i zewnętrznej sfery działalności danej organizacji. Przedmiotem dociekań nie będą zaś rozwiązania przyjęte w kontraktach pomiędzy określonymi kontrahentami.

3.3. Rozwiązania prawne zapobiegające popełnianiu przestępstw

Fakt wydania przez prawodawcę pragmatyki określającej ustrój danego zawodu, sprawia, że nabiera on cech pewnej ekskluzywności. Rodzi się domniemanie, które pozwala oceniać, że tworzenie odrębnych regulacji świadczy o wyjątkowości danej profesji. Dlatego też niezmiernie ważnym zagadnieniem jest opracowanie takich rozwiązań, które wykluczać będą

⁹⁸ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz.U. z 2018 r., poz. 1600 t.j. ze zm.).

⁹⁹ L. Gardocki, *Pojęcie przestępstwa i podziały przestępstw w polskim prawie karnym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio G”, 2013, vol. 60, nr 2, s. 30.

wszelkie „patologie” już od momentu nawiązania stosunku pracy. Dotyczą one nie tylko wymogów formalnych, jakie spełniać ma kandydat (tj. wykształcenie, dodatkowe umiejętności), ale także predyspozycji psychologicznych. W momencie, kiedy Polska weszła do Unii Europejskiej, jedną z podstawowych swobód wspólnotowego rynku stała się swoboda przepływu pracowników. Prawo to umożliwia osobom posiadającym wykształcenie tożsame z kwalifikacjami, jakie mogą uzyskać w Polsce, możliwość wykonywania określonego zawodu (np. lekarz, pielęgniarka, położna). Podobna procedura występuje w sytuacji uzyskania dyplomu w państwie członkowskim Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), Europejskim Obszarze Gospodarczym bądź w Konfederacji Szwajcarskiej. Kwestie uznawania kwalifikacji zawodowych przedstawicieli poszczególnych profesji mogą określać bilateralne umowy międzynarodowe¹⁰⁰. W sytuacjach, gdy nie ma możliwości uznania kwalifikacji do wykonywania zawodu na podstawie zobowiązań międzynarodowych, ustawodawca może wykazać w pragmatyce służbowej państwa, w których uzyskanie odpowiedniego wykształcenia gwarantuje to prawo¹⁰¹.

Obok weryfikacji umiejętności merytorycznych pragmatyki zawodowe wymagają od kandydatów m.in.: legitymowania się nieposzlakowaną opinią, niekaralnością za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe czy korzystania z pełni praw publicznych¹⁰². Nieodłącznym priorytetem służb mundurowych jest posługiwanie się bronią palną. Dlatego też, aby zminimalizować ryzyko dostania się broni w „niepowołane ręce”, istnieje konieczność przeprowadzania testów psychologicznych oraz ustalania zdolności fizycznej i psychicznej do pełnienia danej służby¹⁰³. Czynnikiem, które podnoszą standardy przynależności do poszczególnych zawodów, są zunifikowane zasady przeprowadzania egzaminów końcowych tożsame dla obszaru całego kraju. Ma to

¹⁰⁰ Np: Umowa między Rządem Rzeczypospolitej polskiej a gabinetem Ukrainy o wzajemnym uznawaniu akademickich dokumentów o wykształceniu i równoważności stopni z 11 kwietnia 2005 r. (M.P. z 2016 r. Nr 79, poz. 783); Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Austrii o ekwiwalencji w szkolnictwie wyższym, podpisana w Wiedniu dnia 23 stycznia 1995 r. (Dz.U. z 1996 r. Nr 39, poz. 169 i 170).

¹⁰¹ Art. 5, 5a, 5b i 5c ustawy z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (Dz.U. z 2019 r., poz. 537 t.j. ze zm.).

¹⁰² Art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2019 r., poz. 125, 161 t.j.).

¹⁰³ Art. 25 ust. 2, pkt 4 i pkt 6 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji.

miejsce m.in. w przypadku egzaminów kończących aplikacje prawnicze czy przy egzaminach lekarskich. Wysokie wymagania, jakie ustawodawca stawia kandydatom do wykonywania poszczególnych zawodów, mają sprawić, że będą to osoby zarówno o wysokich kwalifikacjach merytorycznych, jak i prezentujące odpowiedni poziom etyczny. Z całą pewnością opisywany proces rekrutacji sprawia, że zostaje ograniczone ryzyko popełniania przestępstw przez przedstawicieli poszczególnych zawodów. Prawodawca, chcąc wyeliminować z wykonywania określonego zawodu osoby niespełniające ustalonych wymagań, przewiduje sankcje karne, których podstawową funkcją jest odstraszenie potencjalnych sprawców.

Należy jednak zauważyć, że o ile na poziomie legislacyjnym obowiązujące regulacje wymagają od kandydatów spełnienia określonych standardów, o tyle realia mogą spowodować, że kryteria weryfikacyjne mogą zostać obniżone. Takie niebezpieczeństwo może szczególnie pojawiać się przy zawodach, które nie cieszą się zbyt dużą popularnością ze względu na wysokie ryzyko narażenia się na niebezpieczeństwo i stosunkowo niskie wynagrodzenie. Według portalu infosecurity24.pl, który powołuje się na dane z Komendy Głównej Policji, na dzień 31 grudnia 2018 r. w całym kraju brakuje 4349 mundurowych. W rozmowie z serwisem Komendant Główny Policji podkreśla, że nie tyle brak pieniędzy, co jakość kandydatur jest największym problemem Policji¹⁰⁴. Zawody kiedyś bardzo popularne obecnie stoją przed ogromnym wyzwaniem zachęcenia młodych i wartościowych osób do pełnienia służby na godziwych warunkach.

Pragmatyki regulują również zasady wykonywania zawodu w sposób, który ma zaspokajać z jednej strony potrzeby osób, na rzecz których podejmowane są określone działania, z drugiej zaś – określają granice, których przekroczenie obarczone jest ryzykiem popełnienia przestępstwa. Interesującym przykładem są ustawy regulujące zasady wykonywania zawodów medycznych, które jako jedyne przewidują możliwość powoływania się na tzw. klauzulę sumienia¹⁰⁵. Instytucja ta daje możliwość powstrzymywania się od wykonywania

¹⁰⁴ *Kadrowy bilans na plusie, a ludzi wciąż brak. Syzyfowa walka z policyjnymi wakacjami*, <https://www.infosecurity24.pl/kadrowy-bilans-na-plusie-a-ludzi-wciaz-brak-syzyfowa-walka-z-policyjnymi-wakacjami> [dostęp: 12.06.2019].

¹⁰⁵ Ustawa z dnia 5 grudnia o zawodach lekarza i lekarza dentysty – art. 39; ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarstwa i położnej (Dz.U. z 2019 r., poz. 576, 577 t.j.).

świadczeń zdrowotnych niezgodnych z sumieniem lekarza, lekarza dentysty, pielęgniarki bądź położnej. Nie jest to jednakże norma bezwzględna. Zgodnie bowiem z art. 30 ustawy o zawodzie lekarza i odpowiednio art. 12 ust. 1 ustawy o zawodach pielęgniarki i położnej lekarz ma obowiązek udzielać pomocy lekarskiej w przypadku, gdy zwłoka w jej udzieleniu mogłaby spowodować niebezpieczeństwo utraty życia, ciężkiego uszkodzenia ciała lub ciężkiego rozstroju zdrowia oraz w innych przypadkach niecierpiących zwłoki. Odpowiednio pielęgniarka i położna są zobowiązane, zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami zawodowymi, do udzielania pomocy w każdym przypadku, gdy zwłoka w jej udzieleniu mogłaby spowodować stan nagłego zagrożenia zdrowotnego. Naruszenie powyższych norm skutkuje zastosowaniem wobec lekarza bądź personelu medycznego m.in. art. 160 k.k. Zgodnie z art. 160 § 1 k.k., kto naraża człowieka na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. W stosunku do osoby wykonującej zawód medyczny i mającej pod opieką chorego zastosowanie może mieć również art. 160 § 2, gdzie prawodawca stanowi, że jeżeli na sprawcy ciąży obowiązek opieki nad osobą narażoną na niebezpieczeństwo, kara pozbawienia wolności waha się w granicach od 3 miesięcy do 5 lat. W pragmatyce dotyczącej wykonywania zawodu lekarza (art. 4), jak również zawodu położnej i pielęgniarki (art. 12 ust. 1) znajdują się ogólne wytyczne, które mają sprawić, że osoba wykonująca daną profesję nie będzie narażona na odpowiedzialność karną. Zgodnie z dyspozycją lekarz ma obowiązek wykonywać zawód według wskazań aktualnej wiedzy medycznej, dostępnych mu metod i środkami rozpoznawania i leczenia chorób, zgodnie z zasadami etyki zawodowej oraz należytą starannością. W sytuacji niezastosowania się do powyższej regulacji możliwe jest popełnienie kilku przestępstw, jakie przewiduje Kodeks karny. W grę może wchodzić m.in. nieumyślne spowodowanie śmierci człowieka (art. 155 k.k.) czy naruszenie czynności narządu ciała lub rozstrój zdrowia (art. 157 k.k.). Pragmatyki dotyczące funkcjonowania formacji mundurowych, m.in.: Policji¹⁰⁶, Straży

¹⁰⁶ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji.

Granicznej¹⁰⁷, Żandarmerii Wojskowej¹⁰⁸, Służby Ochrony Państwa¹⁰⁹, Służby Więziennej¹¹⁰, zawierają w swej treści normy, które mają na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw. Z jednej strony są to regulacje dające służbom uprawnienia do zwalczania przestępczości, z drugiej zaś – strony rozwiązania ograniczające przestępczość wśród samych funkcjonariuszy. Najszerszy zakres kompetencji, mających na celu przeciwdziałanie przestępczości i zachowania bezpieczeństwa, posiada Policja. W ramach realizowanych zadań Policja wykonuje czynności operacyjno-rozpoznawcze, dochodzeniowo-śledcze i administracyjno-porządkowe. Mają one na celu m.in.: rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw, przestępstw skarbowych i wykroczeń, poszukiwanie osób ukrywających się przed organami ścigania lub wymiaru sprawiedliwości oraz poszukiwanie osób w celu zapewnienia ochrony ich życia, zdrowia lub wolności (art. 14). Wszystkie służby mundurowe w toku wykonywanych czynności winny respektować godność osoby ludzkiej oraz przestrzegać podstawowych praw człowieka. Powyższe unormowania stanowią punkt odniesienia dla działań funkcjonariuszy oraz korespondują z konstytucyjnymi zasadami chroniącymi prawa osób, których dotyczą działania uprawnionych służb. Konstytucja w art. 30 stanowi, że źródłem wszystkich praw i wolności jest przyrodzona i niezbywalna godność osoby ludzkiej. Oznacza to, że niezależnie od tego, w jakiej sytuacji znajduje się określony podmiot, nie można pozbawiać go tej wartości. Ponadto przepisy pragmatyk zawodowych, odwołujących się do podstawowych praw człowieka, znajdują odzwierciedlenie w konstytucyjnym zakazie poddawania kogokolwiek torturom oraz okrutnemu, nieludzkiemu lub poniżającemu traktowaniu i karaniu, jak również stosowaniu kar cielesnych (art. 40 Konstytucji).

Działania odpowiednich służb i formacji mundurowych w zakresie stosowania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej regulują przepisy

¹⁰⁷ Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. z 2019 r., poz. 147 t.j. ze zm.).

¹⁰⁸ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (Dz.U. z 2019 r., poz. 518 t.j. ze zm.).

¹⁰⁹ Ustawa z dnia 8 grudnia 2017 r. o Służbie Ochrony Państwa (Dz.U. z 2018 r., poz. 138).

¹¹⁰ Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1542 t.j. ze zm.).

ustawy z 24 maja 2013 r.¹¹¹ Akt ten stanowi zbiorczą pragmatykę zawodową, odnoszącą się do kilkudziesięciu podmiotów, m.in.: funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, funkcjonariuszy Agencji Wywiadu, funkcjonariuszy Służby Ochrony Państwa, funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej, funkcjonariuszy Centralnego Biura Antykorupcyjnego, strażników Państwowej Straży Łowieckiej, strażników Państwowej Straży Rybackiej, funkcjonariuszy Policji, funkcjonariuszy i żołnierzy Kontrwywiadu Wojskowego, funkcjonariuszy Służby Więziennej, funkcjonariuszy i żołnierzy Służb Wywiadu Wojskowego, strażników straży gminnych, funkcjonariuszy Straży Granicznej, funkcjonariuszy Straży Leśnej, funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej, funkcjonariuszy Straży Ochrony Kolei, funkcjonariuszy Straży Parków, żołnierzy Żandarmerii Wojskowej lub wojskowych organów porządkowych, inspektorów Inspekcji Transportu Drogowego oraz pracowników ochrony (art. 2 ust. 1). Ustawa zastrzega, że uprawniony do użycia środków przymusu bezpośredniego lub broni palnej może je zastosować wyłącznie w zakresie realizacji zadań ustawowych podmiotu, w którym pełni służbę albo jest zatrudniony (art. 5). Ponadto środki te należy wykorzystywać w sposób niezbędny do osiągnięcia celów i proporcjonalnie do stopnia zagrożenia, wybierając środek o jak najmniejszej dolegliwości (art. 6).

Funkcjonariusze nie mogą w trakcie swoich działań przekraczać ustalonych granic, bez narażenia się na poniesienie odpowiedzialności karnej bądź dyscyplinarnej. Czynnikiem, które niewątpliwie zapobiegają popełnianiu przestępstw przez członków danej organizacji, są wewnętrzne procedury dyscyplinujące. Interesującym przykładem w tym zakresie jest pragmatyka regulująca zawód adwokata¹¹². W celu dyscyplinowania i zapobiegania powstawaniu ewentualnych nadużyć wśród adwokatów ustanowiono wewnętrzny system organów. Dlatego też powołano do istnienia takie instytucje jak: rzecznika dyscyplinarnego (art. 51 a), komisję rewizyjną (art. 52–53), sąd dyscyplinarny (art. 50), Rzecznika Dyscyplinarnego Adwokatury (art. 63 a), Wyższą Komisję Rewizyjną (art. 64) i Wyższy Sąd Dyscyplinarny (art. 63). W myśl art. 80:

¹¹¹ Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1834 t.j. ze zm.).

¹¹² Ustawa z dnia 26 maja 1982 r. Prawo o adwokaturze (Dz.U. z 2018 r., poz. 1184 t.j. ze zm.).

Adwokaci i aplikanci adwokaccy podlegają odpowiedzialności dyscyplinarnej za postępowanie sprzeczne z prawem, zasadami etyki lub godnością zawodu bądź za naruszenie swych obowiązków zawodowych, a adwokaci również za niespełnienie obowiązku zawarcia umowy ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone przy wykonywaniu czynności zawodowych.

Ustawa przewiduje ponadto kary dyscyplinarne w postaci: upomnienia, nagany, kary pieniężnej, zawieszenia w czynnościach zawodowych na okres od trzech miesięcy do pięciu lat oraz wydalenia z adwokatury (art. 81).

Zapobieganiu nadużyciom w postaci popełniania przestępstw służą nie tylko procedury wewnętrzne obowiązujące w ramach danej struktury. W części obowiązujących aktów prawnych przewidziano również możliwość sprawowania nadzoru i kontroli przez podmioty zewnętrzne. W przypadku pragmatyki dotyczącej wykonywania zawodu lekarza i lekarza dentystry zawarto kompetencję wojewody do sprawowania nadzoru nad odbywaniem stażu podyplomowego lekarzy, lekarzy dentystry. W tym celu może on m.in.: dokonywać wizytacji określonych podmiotów, żądać dokumentacji dotyczącej realizacji programu stażu oraz finansowania, żądać niezbędnych wyjaśnień czy wydawania zaleceń pokontrolnych (art. 15 ust. 6b i ust. 6 c). Minister właściwy do spraw zdrowia jest kompetentny do sprawowania nadzoru nad realizacją szkolenia specjalizacyjnego lekarzy. W szczególności sprawdzana jest zgodność realizacji zajęć z programem specjalizacji, prawidłowość prowadzonej dokumentacji oraz odpowiednia jakość szkolenia specjalizacyjnego (art. 19 h ust. 1 i 2)

Istniejące pragmatyki, regulujące zasady funkcjonowania poszczególnych zawodów, zawierają w swej treści przepisy dotyczące zakazu ujawniania informacji, jakie dany podmiot uzyskał w związku z realizacją swoich ustawowych kompetencji. W zależności od rodzaju profesji zakres posiadanych informacji może godzić w różne dobra. Może więc przykładowo naruszać interes: klienta, w przypadku zawodów prawniczych; pacjenta, w przypadku zawodów medycznych; pracodawcy, w sytuacji, kiedy pracownik przekazuje informacje konkurencji. W przypadku niektórych profesji zagrożony może być również interes i bezpieczeństwo państwa. Obowiązujący Kodeks pracy wyodrębnia dwa rodzaje tajemnicy w związku z wykonywaniem określonego zawodu. Pierwszy rodzaj dotyczy informacji, których ujawnienie

mogłoby narazić pracodawcę na szkodę (art. 100 § 2 ust. 4). Drugim jest tajemnica określona w odrębnych przepisach. Nieobowiązująca ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych wyodrębniała kategorie tajemnicy państwowej i tajemnicy służbowej (art. 2 ust. 1 i ust. 2)¹¹³. Ze względu na konieczność dostosowania terminologii funkcjonującej na terenie Unii Europejskiej, obowiązująca ustawa posługuje się pojęciem „informacji niejawnej”¹¹⁴. W rozumieniu ustawy są to takie informacje, których nieuprawnione ujawnienie spowodowałoby lub mogłoby spowodować szkody dla Rzeczypospolitej Polskiej albo byłyby z punktu widzenia jej interesów niekorzystne (art. 1 ust. 1). W zależności od zakresu informacji nadaje się im klauzulę „ściśle tajne” (art. 5 ust. 1), „tajne” (art. 5 ust. 2), „poufne” (art. 5 ust. 3) i „zastrzeżone” (art. 5 ust. 4). W związku z wejściem w życie powyższej ustawy przestały funkcjonować pojęcia „tajemnicy państwowej” i „tajemnicy służbowej”. Nie oznacza to jednakże zniesienia obowiązku zachowania w tajemnicy informacji uzyskanych w związku z wykonywaną profesją.

Zakaz ujawnienia zdobywanych informacji przez przedstawicieli poszczególnych zawodów obejmuje również ochronę danych osobowych zarówno osób tworzących daną organizację, jak i tych, którzy wchodzi z nimi w kontakty. Obowiązek ten wynika wprost z tekstu ustaw regulujących status poszczególnych zawodów. Można go również wyinterpretować z ogólnych zasad zawartych w pragmatykach zawodowych. W pierwszej grupie regulacji zawierających wprost odniesienia do obowiązku ochrony danych osobowych mieszczą się np. ustawa o radcach prawnych (art. 5a–5c)¹¹⁵ czy ustawa o notariacie (art. 78b–78d)¹¹⁶. Do drugiej grupy aktów prawnych należą m.in.: ustawa o pracownikach samorządowych, gdzie prawodawca stanowi, że do podstawowych obowiązków pracownika samorządowego należy troska o indywidualny interes obywateli oraz przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa (art. 24 ust. 1, art. 24 ust. 2 pkt 1)¹¹⁷.

¹¹³ Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. z 2005 r. Nr 196, poz. 1631 t.j. ze zm.).

¹¹⁴ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. z 2019 r., poz. 742 t.j. ze zm.).

¹¹⁵ Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r., o radcach prawnych (Dz.U. z 2018 r., poz. 2115 t.j. ze zm.).

¹¹⁶ Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie (Dz.U. z 2019 r., poz. 540 t.j. ze zm.).

¹¹⁷ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2018 r., poz. 1269 t.j. ze zm.).

Prawodawca w odmienny sposób podchodzi do kategorii informacji, jakie gromadzą przedstawiciele poszczególnych zawodów. Wśród nich są takie, które nie mogą być ujawniane w żadnym wypadku i należą do kategorii tzw. bezwzględnych zakazów dowodowych. Co oznacza, że sąd bądź inny organ nie może ich uwzględnić nawet w sytuacji, kiedy osoba posiadająca daną informację chciałaby ją ujawnić. Do grupy tej zdają się należeć wiadomości, jakie posiada obrońca, adwokat albo radca prawny, o których dowiedział się, udzielając porady prawnej lub prowadząc sprawę¹¹⁸. Pod tę samą kategorię podlegają również informacje, jakie poznał duchowny odnośnie do faktów, o których dowiedział się przy spowiedzi (art. 178 k.p.k.)¹¹⁹. Ustawa Kodeks postępowania cywilnego poszerza katalog zawodów o wojskowych i urzędników niezwołnionych z zachowania informacji niejawnych o klauzuli „zastrzeżone” lub „poufne” oraz osoby zobowiązane do zachowania tajemnicy Prokuratury Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej (art. 259 k.p.c.)¹²⁰. Duchowny w postępowaniu cywilnym może odmówić prawa składania zeznań co do tajemnicy spowiedzi (art. 262 § 2 k.p.c.). Kodeks postępowania administracyjnego wyklucza z grona świadków osoby zobowiązane do zachowania w tajemnicy informacji niejawnych na okoliczności objęte tajemnicą, jeżeli nie zostały w trybie określonym odrębnymi przepisami zwolnione z obowiązku jej zachowania (art. 82 k.p.a.)¹²¹.

Pragmatyki zawodowe dotyczące funkcjonowania służb mundurowych przewidują możliwość pozyskiwania przez funkcjonariuszy informacji objętych tajemnicą. Ustawa o Policji stanowi, że jeżeli jest to konieczne dla skutecznego zapobieżenia przestępstwom lub ich wykrycia, ustalenia sprawców,

¹¹⁸ Choć można spotkać się ze stanowiskiem, iż tajemnica adwokacka i radcy prawnego w tym zakresie jest tajemnicą, pod pewnymi warunkami, zdolną do uchylenia przez sąd działający w trybie art. 180 § 2 k.p.k. Natomiast, art. 178 pkt 1 k.p.k. wyłącza taką możliwość tylko w stosunku do tajemnicy obrończej i adwokata lub radcy prawnego działających na podstawie art. 245 § 2 k.p.k. (tajemnica *quasi*-obrońca). Więcej na ten temat m.in. P.K. Sowiński, *Jeszcze o tajemnicy adwokackiej z perspektywy art. 178 pkt 1 oraz art. 180 § 2 k.p.k. Uwagi polemiczne*, „Roczniki Nauk Prawnych KUL” 2019, vol. 29, nr 1, s. 65–87.

¹¹⁹ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2018 r., poz. 1987 t.j. ze zm.).

¹²⁰ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2018 r., poz. 1360 t.j. ze zm.).

¹²¹ Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2018 r., poz. 2096 t.j. ze zm.).

uzyskania i utrwalenia dowodów, a także wykrycia i identyfikacji przedmiotów i innych korzyści majątkowych pochodzących z tych przestępstw albo ich równowartość, Policja może m.in. korzystać z informacji stanowiących: tajemnicę skarbową, tajemnicę bankową, dane indywidualne czy tajemnicę zawodową. Ponadto Policja posiada uprawnienia do przetwarzania danych osobowych, uzyskanych ze zbiorów prowadzonych przez inne służby, instytucje państwowe oraz organy władzy publicznej bez zgody i wiedzy osób, których te dane dotyczą (art. 20 ust. 1 d, ust. 3 ustawy o Policji).

3.4. Podsumowanie

Wielość profesji objętych odrębnymi regulacjami sprawia, że nie ma możliwości, aby zastosować w stosunku do przedstawicieli wszystkich zawodów jednolite kryteria. Każdy zawód ma swoją specyfikę i realizuje odrębne zadania. Z powyższych względów nie można również przeanalizować wszystkich rozwiązań, jakie zawarł prawodawca w poszczególnych pragmatykach zawodowych.

W przedstawionej analizie zaprezentowano te regulacje, które tworzą pewien model rozwiązań.

Pragmatyki zawodowe są instrumentem prawnym, za pomocą którego prawodawca uszczegóławia status profesji, które są istotne ze względu na troskę o dobro wspólne całego społeczeństwa. Regulacje zawarte w pragmatykach zawodowych zachowują pierwszeństwo w odniesieniu do rozwiązań zawartych w Kodeksie pracy, co sprawia, że status zawodów regulowanych za pomocą tych instrumentów prawnych jest zwykle bardziej korzystny w porównaniu z zawodami, do których stosujemy ogólne przepisy prawa pracy. Jednym z elementów zawartych w analizowanych dokumentach są kwestie dotyczące zapobiegania popełnianiu przestępstw. Prawodawca ujmuje to zagadnienie na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, są to normy dotyczące osób zatrudnionych w danej organizacji. Po drugie, są to kompetencje przewidziane dla poszczególnych profesji, które pozwalają im działać w stosunku do osób znajdujących się poza organizacją. Ustawodawca tworzy reguły odnoszące się do każdego etapu związania danej osoby z organizacją. Są

to więc przepisy formułujące wysokie wymagania w zakresie dopuszczenia kandydata do wykonywania określonego zawodu.

Istnieje ponadto szereg rozwiązań, określających m.in.: stosunek do przełożonych i współpracowników, stosunek do osób trzecich, jak również formułujących zasady zachowania się po rezygnacji z wykonywania zawodu (tajemnica zawodowa, zakaz konkurencji). Funkcjonują również mechanizmy motywujące pracowników do godziwego działania. Zaliczyć do nich można chociażby postępowanie dyscyplinarne i wewnętrzny system sądniczy w stosunku do niektórych zawodów prawniczych.

Po przeprowadzonej analizie należy stwierdzić, że w warstwie normatywnej istnieją wystarczające gwarancje, które mają wyeliminować ryzyko popełniania przestępstw przez przedstawicieli poszczególnych zawodów. Jeżeli zaś do tego dojdzie, decydującym jest czynnik ludzki i umyślne bądź nieumyślne naruszenie obowiązujących reguł.

Odpowiedzialność prawna dyrektorów personalnych w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości

4.1. Uwagi wstępne

Dyrektor do spraw personalnych (*Human Resources Director*, HRD) jest funkcją, która coraz częściej występuje nie tylko w strukturach wielkich korporacji, ale również w stosunkowo niewielkich firmach. Obowiązujący Kodeks pracy przewiduje, że za pracodawcę, będącego jednostką organizacyjną, czynności z zakresu prawa pracy dokonuje osoba lub organ zarządzający tą jednostką albo inna wyznaczona do tego osoba (art. 3(1) § 1 k.p.). Również pracodawca, będący osobą fizyczną w sytuacji, gdy sam nie dokonuje tych czynności, może je powierzyć wyżej wskazanym podmiotom (art. 3(1) § 1 k.p.). Obowiązujące przepisy dopuszczają różne formy zatrudnienia dyrektora personalnego. Należą do nich: umowa o pracę, umowa cywilnoprawna oraz pełnomocnictwo do działania w imieniu pracodawcy¹²². Jak zauważył Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 20 września 2005 r., nie ulega wątpliwości, że żeby działanie można było uznać za skuteczne, z oświadczenia pracodawcy musi jednoznacznie wynikać zakres upoważnienia, a osoba zainteresowana powinna wyrazić zgodę¹²³. Sama forma oświadczenia, zdaniem Sądu Najwyższego, uzależniona jest od wewnętrznych regulacji przyjętych w danej jednostce organizacyjnej. Jak jednakże przyjmuje Sąd Najwyższy w innych swoich orzeczeniach, dokonywanie czynności z zakresu prawa pracy przez pracodawcę, będącego jednostką organizacyjną, przez osobę lub organ zarządzający tą jednostką

¹²² Odpowiedzialność szefa HR, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarządzanie/457580,Odpowiedzialnosc-szefta-HR.html> [dostęp: 17.06.2019].

¹²³ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 września II PK 412/04 – OSNP 2006/13-14/210.

albo inną wyznaczoną osobą może nastąpić w każdy sposób dostatecznie ujawniający wolę reprezentowanego pracodawcy i nie jest uzależnione od udzielenia takiej osobie pisemnego pełnomocnictwa¹²⁴. Przez czynności z zakresu prawa pracy, które realizowane są przez dyrektora personalnego, należy rozumieć wszystkie czynności prawne określone w przepisach regulujących stosunek pracy, a więc nawiązywanie i rozwiązywanie stosunku pracy, zmiany w umowach oraz ustalanie regulaminów pracy. Jak dalej podkreśla Sąd Najwyższy, wyznaczenie w rozumieniu art. 3(1) § 1 k.p. ma charakter generalny, a wyznaczona osoba może udzielać pełnomocnictwa innym osobom do poszczególnych czynności w zakresie prawa pracy¹²⁵.

Dyrektor personalny, dokonując czynności w zakresie udzielonego pełnomocnictwa, czyni to na rzecz swojego pracodawcy. W związku z tym odpowiedzialność spoczywa na organie przedsiębiorstwa, który udzielił stosownego pełnomocnictwa. Scedowanie całkowitej odpowiedzialności na dyrektora personalnego jest możliwe tylko w sytuacji, gdy przekroczył on zakres swego pełnomocnictwa lub działał bez umocowania¹²⁶. Funkcja dyrektora personalnego związana jest z procesem zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu można spotkać różne ujęcia podejścia do definiowania pojęcia „zasobów ludzkich”. Według opinii części doktryny sami ludzie nie są zasobem, lecz nim dysponują. Jest to więc ogół cech i właściwości, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych zalicza się tu: wiedzę, zdolności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywację¹²⁷. Wedle innego stanowiska zasoby ludzkie to ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, którzy mają decydujący wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa¹²⁸. Samo zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza całokształt działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez

¹²⁴ Wyrok Sądu Najwyższego z 2 lutego 2001 r. (I PKN 226/00 – OSNAPIUS z 2002/20, poz. 488); Wyrok Sądu Najwyższego z 7 grudnia 2012 r. (II PK 121/12 LEX nr 1284747).

¹²⁵ *Ibidem*.

¹²⁶ A. Kamińska, *Opinia dotycząca zakresu umocowania pełnomocnika na podstawie art. 3(1) KP*, www.lex.pl [dostęp: 17.06.2019].

¹²⁷ A. Leleń, *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 2, s. 9.

¹²⁸ M. Szymkowska, *Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym*, maszynopis, http://www.wbc.poznan.pl/Content/126173/Szymankowska_Agnieszka-rozprawa_doktorska.pdf [dostęp: 17.06.2019].

daną organizację, podejmowane dla osiągnięcia jej celów¹²⁹. W postrzeganiu roli dyrektora personalnego w firmie dokonała się pewna ewolucja. Dawniej był on traktowany jak inni dyrektorzy w organizacji. Obecnie to osoba stojąca na czele działu personalnego, która często jest wiceprezesem, podlegającym bezpośrednio właścicielowi lub dyrektorowi naczelnemu¹³⁰.

Szeroki zakres kompetencji, jaki przysługuje dyrektorom personalnym, powoduje również zwiększenie odpowiedzialności zarówno w stosunku do spraw firmy, jak i w odniesieniu do pracowników. Dyrektorzy personalni prowadzą pracę kadrową nastawioną na realizację celów organizacji i zaspokajanie potrzeb zatrudnionego personelu¹³¹.

A. Lelen wyodrębnia następujące etapy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi: pozyskiwanie i dobór pracowników, motywacja pracowników, edukacja i rozwój pracowników, ocena kwalifikacji i wyników pracowników oraz *outplacement* pracowników (monitorowane zwalnianie pracowników)¹³².

Wydaje się, że równie ważnym elementem winno być monitorowanie zachowań pod kątem zapobiegania popełnianiu przestępstw, zarówno ze strony personelu, jak i przez samych pracodawców i osoby działające w ich imieniu.

4.2. Wybrane rodzaje przestępstw oraz możliwość przeciwdziałania ich popełnieniu

Ze względu na ograniczony zakres opracowania analizą zostaną objęte wybrane zachowania przestępcze, do jakich może dochodzić w związku z kierowaniem przedsiębiorstwem. Regulacje dotyczące naruszenia praw

¹²⁹ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 19–21.

¹³⁰ A. Szymanowska, *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z. 8, s. 359.

¹³¹ J. Marciniak, *Funkcjonowanie profesjonalnego działu personalnego w przedsiębiorstwie*, www.lex.pl [dostęp: 17.06.2019].

¹³² A. Lelen, *op. cit.*, s. 40–89.

pracowniczych zawarte zostały zarówno w obowiązującym Kodeksie pracy¹³³, jak i w Kodeksie karnym¹³⁴.

Rozdział XIII k.p. dotyczy odpowiedzialności za wykroczenia przeciwko prawom pracowniczym. Mogą zaistnieć sytuacje, że niektóre z wymienionych tam czynów przybiorą formę przestępstw w przypadku, kiedy będą godzić w interesy prawne osób wykonujących pracę zarobkową lub zagrażać podstawowym dobrom osobistym, takim jak życie czy zdrowie¹³⁵. Obowiązujący Kodeks karny w rozdziale XXVIII reguluje przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową. Wątpliwości pojawiają się już na etapie pojęć użytych w tytule. Kodeks posługuje się bowiem pojęciem „osób wykonujących pracę zarobkową”, co nie jest tożsame z pojęciem „pracownika zatrudnionego w oparciu o przepisy Kodeksu pracy”. Zgodnie z art. 2 k.p. pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Definicja ta nie obejmuje osób wykonujących pracę zarobkową na podstawie umów cywilnoprawnych. Należałoby się opowiedzieć za literalną wykładnią pojęć, zawartych w Kodeksie karnym i przewidzianą ochroną objąć również tę kategorię podmiotów, pomimo że w doktrynie toczy się spór co do zakresu sformułowań użytych w Kodeksie karnym.

Art. 218 § 1a k.k. ma zastosowanie w wielu sytuacjach, do których może dojść w związku z pełnieniem funkcji dyrektora personalnego działającego w imieniu pracodawcy. Obejmuje on ochronę praw pracowników z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. Zanim jednak dane działanie zostanie zakwalifikowane jako przestępstwo, rzeczone naruszenie powinno charakteryzować się złośliwością i uporczywością. Sam kodeks nie definiuje powyższych pojęć, dlatego też, aby doprecyzować ich zakres, konieczne jest sięgnięcie do poglądów doktryny i orzecznictwa. Nie ulega wątpliwości, że działanie złośliwe ma charakter umyślny, które dodatkowo nakierowane jest na wyrządzenie szkody. Z kolei działanie uporczywe dokonywane jest w sposób ciągły przez długi okres, bądź powtarza się z taką częstotliwością,

¹³³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2019 r., poz. 1040 t.j. ze zm.).

¹³⁴ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz.U. z 2018 r., poz. 1600 t.j. ze zm.).

¹³⁵ S. Kryczka, *Przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową – wybrane zagadnienia*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469915936/kryczka-sebastian-przestępstwa-przeciwko-prawom-osob-wykonujacych-prace-zarobkowa> [dostęp: 17.06.2019].

że nie możemy potraktować go w kategoriach incydentu¹³⁶. W orzecznictwie wymiaru sprawiedliwości odnaleźć również można wiele wskazówek, które doprecyzowują znaczenie obydwu pojęć¹³⁷.

Aby zachowanie można było uznać za złośliwe w stosunku do pracownika, ma mieć ono na celu: wyrządzenie mu przykrości, poniżenie go, dokuczenie mu, zlekceważenie go bądź wyrządzenie krzywdy, której nie można racjonalnie uzasadnić¹³⁸. Ponadto motywem dokonania czynu jest jedynie personalna niechęć do konkretnej osoby¹³⁹. Z kolei, żeby zostało spełnione znamię uporczywości, muszą zaistnieć dwa elementy. Po pierwsze, jest to zła wola sprawcy. Po drugie, to długotrwałość jego działania¹⁴⁰. Żeby działanie wyczerpywało znamię długotrwałości, powinno trwać przynajmniej przez okres 3 miesięcy¹⁴¹. Osoba, która uporczywie narusza prawa pracownicze, cechuje się szczególnym nastawieniem psychicznym, które wyraża się w nieustępliwości, chęci postawienia na swoim oraz podtrzymywaniu własnego stanowiska na przekór ewentualnym próbom jego zmiany¹⁴².

Cechy, które zdaniem wymiaru sprawiedliwości decydują o tym, czy dane zachowanie w rozumieniu art. 218 § 1 k.k. jest przestępstwem, są w dużym stopniu zbieżne z cechami mobbingu, zjawiska uregulowanego w przepisach Kodeksu pracy. Zgodnie z art. 93(3):

[...] mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie

¹³⁶ *Ibidem*.

¹³⁷ Wybór orzecznictwa za: K. Janczukowicz, *Naruszenie praw pracownika w orzecznictwie sądów karnych. Komentarz praktyczny*, <https://sip.lex.pl/#/publication/470080117/janczukowicz-krzysztof-naruszanie-praw-pracownika-w-orzecznictwie-sadow-karnych?cm=URELATIONS> [dostęp: 17.06.2019].

¹³⁸ Wyrok Sądu Najwyższego z 17 stycznia 2017 r., WA 18/16, LEX nr 2203539.

¹³⁹ Wyrok Sądu Rejonowego w Nowym Dworze Mazowieckim z 28 kwietnia 2016 r., II K 626/14, LEX 2133919.

¹⁴⁰ Wyrok Sądu Najwyższego z 17 stycznia 2017 r., WA 18/16, LEX nr 2203539.

¹⁴¹ Wyrok Sądu Okręgowego w Rzeszowie z 24 października 2014 r. II KA 434/14, LEX nr 1860417.

¹⁴² Wyrok Sądu Okręgowego w Piotrkowie Trybunalskim z 16 grudnia 2014 r., IV Ka 616/14, LEX nr 1867741.

lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Powstaje więc pytanie, czy mobbing należy traktować jako przestępstwo? Należy stwierdzić, że w świetle obowiązujących przepisów nie może być uznany za czyn przestępczy, jednakże osoba, która dopuszcza się praktyk określonych w art. 93(3) wobec pracownika, może ponieść zarówno odpowiedzialność przewidzianą w przepisach Kodeksie pracy, jak i określoną w Kodeksie karnym.

Należy zauważyć, że podmiotem naruszenia praw pracowniczych, określonych w art. 218 § 1 k.k., może być jedynie pracodawca albo osoba odpowiedzialna w zakładzie pracy za sprawy związane z zatrudnieniem (dyrektor personalny)¹⁴³. Dyrektor personalny działający w imieniu pracodawcy jest zobowiązany przeciwdziałać zjawisku mobbingu. Jak zwraca uwagę Sąd Najwyższy, obowiązek ten wynika z samego faktu zawarcia z pracownikiem umowy o pracę. Obowiązek ten nie musi być wyartykułowany w treści umowy. Z chwilą podpisania umowy pracodawca zobowiązuje się wobec konkretnego pracownika do podejmowania czynności o charakterze antymobbingowym. Jeżeli pracodawca nie wypełni tego obowiązku, odpowiada jak dłużnik, który naruszył postanowienia umowne¹⁴⁴. Sąd Najwyższy precyzuje również, na czym ma polegać ów obowiązek. Chodzi o podjęcie starannych działań wobec pracowników, którzy winni być przeszkoleni w procedurach antymobbingowych. Na bieżąco należy ich także informować o niebezpieczeństwie i konsekwencjach zjawiska¹⁴⁵.

Niewątpliwie dyspozycją normy prawnej zawartej w art. 218 § 1 k.k., objęte są przypadki naruszania podstawowych zasad prawa pracy określonych w art. 10–18(3) k.p. Z uwagi na ograniczoną formę opracowania należy przyrzec się tylko niektórym z nich, mogącym budzić pewne trudności interpretacyjne ze względu na szeroki zakres znaczeniowy. W wielu sytuacjach pojęcia,

¹⁴³ J. Kosińska, *Aspekty mobbingu na tle przestępstwa z art. 218 § 1 KK – uporczywość a umyślność* – internetowe wydanie „Monitor Prawa Pracy” 2008, z. 6, <https://czasopisma.beck.pl/monitor-prawa-pracy/artukul/aspekty-mobbingu-na-tle-przestepstwa-z-art-218-1-kk-uporczywosc-a-umyslność/> [dostęp: 17.06.2019].

¹⁴⁴ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11 – OSNP 2012/19-20/238.

¹⁴⁵ *Ibidem*.

które pojawiają się w Kodeksie pracy, mają swoje odpowiedniki w innych gałęziach prawa. Tak jest m.in. z określeniami zawartymi w art. 11(3) k.p. Zgodnie z jego treścią pracodawca jest obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika. Zasada poszanowania godności pracownika ma swoje odniesienie w art. 30 Konstytucji, gdzie czytamy, że przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest wartością nienaruszalną, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych. Godność jest pojęciem nienormatywnym. Wydaje się, że zdecydowanie łatwiej wskazać jest przykłady, kiedy możemy ją naruszyć, niż dookreślić, czym ona jest. Wedle stanowiska wymiaru sprawiedliwości godność utożsamiana jest z czcią wewnętrzną człowieka. Konkretyzuje się w poczuciu własnej wartości i oczekiwaniu szacunku ze strony innych ludzi. Naruszenie godności polega na ublizeniu komuś lub na obraźliwym zachowaniu wobec niego¹⁴⁶.

Aby sprecyzować, czym są dobra osobiste pracownika, należy odnieść się do regulacji zawartych w art. 23 k.c.¹⁴⁷ Ustawodawca przedstawia tu ich przykładowy katalog, a zalicza do nich m.in.: zdrowie, wolność, cześć, swobodę sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek czy tajemnicę korespondencji. Wszystkie z wyżej wskazane wartości mogą być naruszane przez dyrektorów personalnych wykonujących swoje zadania w imieniu pracodawcy. Szczególnie niebezpieczne pod tym względem są sytuacje związane z kontrolowaniem pracowników. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, monitorowanie zachowań pracowniczych musi mieć usprawiedliwiony cel, który można wykazać w razie ewentualnego sporu. Drugim warunkiem jest zastosowanie środków proporcjonalnych do zakładanego celu. Trzecia wymieniona przesłanka dotyczy tego, że pracownicy winni być informowani o zakresie kontroli, chyba że jej celem jest wykrycie sprawców popełnianych przestępstw. Czwartym warunkiem jest stosowanie przepisów o ochronie danych osobowych i zakazie dyskryminacji¹⁴⁸. Naruszenia praw pracowników poddawanych kontroli mogą wystąpić w kilku sytuacjach. Chodzi m.in.

¹⁴⁶ Wyrok Sądu Okręgowego w Koszalinie z 11 lutego 2010 r., I C 639/09, LEX nr 1713915.

¹⁴⁷ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 2018 r., poz. 1025 t.j. ze zm.).

¹⁴⁸ E. Suknarowska-Drzewiecka, *Godność pracownika pod ochroną prawną. Komentarz praktyczny*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469915847/suknarowska-drzewiecka-ewa-godnosc-pracownika-pod-ochrona-prawa?cm=URELATIONS> [dostęp: 17.06.2019].

o sprawdzanie e-maili służbowych (dopuszczalne, jeżeli pracownik wyraził zgodę), stosowanie podsłuchu treści rozmów czy kontroli sms-ów, nadużywania instalowania kamer – poza sytuacjami wpływającymi na zapobieganie popełnianiu przestępstw czy wykroczeń¹⁴⁹.

Obowiązek równego traktowania z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków ze szczególnym zwróceniem uwagi na sytuację kobiet i mężczyzn (art. 11(2) KP), wynika zarówno z regulacji konstytucyjnych, jak i z ratyfikowanych przez Polskę umów międzynarodowych¹⁵⁰. Zgodnie z art. 32 Konstytucji wszyscy są wobec prawa równi. Z kolei art. 33 dotyczy równości praw kobiet i mężczyzn w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym. Zgodnie z wolą ustrojodawcy kobieta i mężczyzna mają w szczególności równe prawo m.in. do: zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagrodzenia za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk (art. 33 ust. 2).

Do zachowań przestępczych w związku z nieprzestrzeganiem przez pracodawców i osób działających w ich imieniu praw pracowniczych może dojść w sytuacji dyskryminowania pracowników. Zakaz dyskryminacji jest również, jak zasada równouprawnienia, pochodną regulacji konstytucyjnych (art. 32 Konstytucji) i podpisania przez Polskę zobowiązań międzynarodowych¹⁵¹. Zgodnie z art. 11(3) zakazana jest jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Dyrektywa Rady 2000/78 WE definiuje pojęcie występujące w Kodeksie pracy. Zgodnie z art. 2 ust. 1 lit. a dyskryminacja bezpośrednia występuje w przypadku, gdy osobę traktuje się mniej przychylnie niż traktuje się, traktowano by inną osobę w porównywalnej sytuacji z jakiegokolwiek przyczyny. Z kolei z dyskryminacją pośrednią mamy

¹⁴⁹ *Ibidem*.

¹⁵⁰ Zob. m.in.: Europejska Karta Społeczna z dnia 18 października 1961 r. (Dz.U. z 1999 r. Nr 8, poz. 67).

¹⁵¹ Zob. m.in.: dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz.Urz. L 303, 02/12/2000 P. 0016-0022).

do czynienia w przypadku, gdy przepis, kryterium lub pozornie neutralna praktyka może doprowadzić do szczególnie niekorzystnej sytuacji dla osób danej religii lub przekonań, niepełnosprawności, wieku lub orientacji seksualnej, w stosunku do innych osób (art. 2 ust. 1 lit. b). W przypadku dyskryminacji pośredniej zachodzą jednakże wyłączenia w sytuacji, gdy przepis, kryterium lub praktyka jest obiektywnie uzasadniona zgodnym z prawem celem, a środki mające służyć osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne lub w przypadku osób w określony sposób niepełnosprawnych, pracodawca lub każda osoba, do której odnosi się dyrektywa jest zobowiązany na mocy przepisów krajowych podejmować właściwe środki w celu zlikwidowania niedogodności spowodowanych tym przepisem, kryterium lub praktyką (art. 2 ust. 1 lit. b i–ii).

Art. 218 § 1 oraz art. 219 k.k. penalizuje sytuację złośliwego i upornego naruszania praw pracowniczych wynikających z ubezpieczenia społecznego. Zakres obowiązków, jakie spoczywają na pracodawcy i osobie, która dokonuje czynności w jego imieniu (dyrektor personalny), regulują przepisy ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych¹⁵². Zaniedbania w tym zakresie mogą dotyczyć w szczególności następujących sytuacji: naliczania i odprowadzania składek ZUS, zgłoszenia pracowników do ubezpieczenia ZUS w ciągu 7 dni od daty powstania obowiązku zatrudnienia, wyrejestrowania ubezpieczonego w ciągu 7 dni od daty wygaśnięcia tytułu do ubezpieczeń społecznych, zawiadomienia ZUS o wszelkich zmianach, które nastąpiły w stosunku do danych osób ubezpieczonych zawartych w zgłoszeniu w terminie 7 dni od zaistnienia tych zmian. Zaniedbania ze strony osób odpowiedzialnych mogą spowodować niekorzystną sytuację dla pracowników, ale także dla zakładu pracy, dlatego też niezbędne jest dokonywanie stałej kontroli w tym zakresie. Ponadto dyspozycja art. 219 k.k. dotyczy również sytuacji, gdy zaniedbania w zakresie ubezpieczeń społecznych dokonują się za zgodą ubezpieczonego. Jest to dość powszechna praktyka, kiedy pracownicy kuszeni wyższym wynagrodzeniem godzą się na celowe zaniżanie odprowadzanych składek. Tworzy się w ten sposób zjawisko „szarej strefy”, gdzie ZUS zostaje pozbawiony należnych wpływów, a Skarb Państwa podatków.

¹⁵² Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. z 2019 r., poz. 300 t.j. ze zm.).

Art. 218 § 2 k.k. reguluje zagadnienie zaniedbań, których może dopuścić się osoba odpowiedzialna za zatrudnienie w związku z przywróceniem do pracy pracownika przez sąd. Przestępstwo zaistnieje w sytuacji odmowy ponownego przyjęcia do pracy takiej osoby.

Prawo pracownika do godziwego wynagrodzenia za pracę jest jedną z podstawowych zasad prawa pracy (art. 13 k.p.). Ponadto pracownicy wykonujący jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości mają prawo do jednakowego wynagrodzenia (art. 18(3c) k.p.). Wynagrodzenie jest także koniecznym elementem nawiązania stosunku pracy między pracownikiem i pracodawcą (art. 23). Nie dziwi w związku z tym fakt, że Kodeks karny przewiduje popełnienie przestępstwa w sytuacji, gdy osoba wykonująca czynności z zakresu prawa pracy, będąc zobowiązana orzeczeniem sądu do wypłaty wynagrodzenia za pracę lub innego świadczenia ze stosunku pracy, obowiązku tego nie wykonuje (art. 218 § 3 k.k.).

Zapewnienie pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy jest obowiązkiem pracodawcy, a jednocześnie podstawową zasadą prawa pracy (art. 15 k.p.). Do obowiązków osoby odpowiedzialnej za BHP kierującej pracownikami należy m.in.: 1) organizowanie stanowiska pracy zgodnie z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy, 2) dbanie o sprawność środków ochrony indywidualnej oraz ich stosowanie zgodnie z przeznaczeniem, 3) organizowanie, przygotowywanie i prowadzenie prac, z uwzględnieniem zabezpieczenia pracowników przed wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi i innymi chorobami związanymi z warunkami środowiska pracy, 4) dbanie o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy i wyposażenia technicznego, a także o sprawność środków ochrony zbiorowej i ich stosowanie zgodnie z przeznaczeniem, 5) egzekwowanie przestrzegania przez pracowników przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, oraz 6) zapewnienie wykonania zaleceń lekarza sprawującego opiekę zdrowotną nad pracownikami¹⁵³. Zaniedbania w zakresie naruszenia przepisów przez osobę odpowiedzialną za bezpieczeństwo i higienę pracy mogą doprowadzić do popełnienia przestępstwa w sytuacji narażenia pracownika

¹⁵³ *Niedopełnienie obowiązków BHP to przestępstwo*, <https://kadry.infor.pl/bhp/bezpieczenstwo-pracy/266538,Niedopełnienie-obowiazkow-BHP-to-przestepstwo.html> [dostęp: 17.06.2019].

na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu (art. 220 k.k.).

Przepisy Kodeksu pracy nakładają na pracodawcę lub inną osobę kierującą pracownikami określone obowiązki w sytuacji zaistnienia wypadku przy pracy (art. 234 k.p.) oraz podejrzenia choroby zawodowej (art. 235 k.p.). Aby inny podmiot niż pracodawca podlegał odpowiedzialności karnej, powinien posiadać ogólne zwierzchnictwo w zakresie BHP nad pracownikiem, który uległ wypadkowi¹⁵⁴. Przepisy Kodeksu karnego penalizują te zachowania, które dotyczą niezawiadomienia właściwego organu o wypadku przy pracy lub chorobie zawodowej albo niesporządzenia lub nieprzedstawienia wymaganej dokumentacji. W myśl wskazanego przepisu właściwym organem w sytuacji śmiertelnego, ciężkiego lub zbiorowego wypadku jest właściwy okręgowy inspektor pracy oraz prokurator (art. 234 § 2 k.p.). Z kolei w przypadku podejrzenia choroby zawodowej niezwłocznie należy zgłosić ten fakt właściwemu państwowemu inspektorowi sanitarnemu oraz właściwemu okręgowemu inspektorowi pracy (art. 235 § 1 k.p.). Ponadto istnieje obowiązek przesłania zawiadomienia o skutkach choroby zawodowej do instytutu medycyny pracy oraz właściwego państwowego inspektora sanitarnego (art. 234 § 5 k.p.). Pracodawca jest obowiązany prowadzić rejestr wypadków przy pracy, stwierdzeń i podejrzeń choroby zawodowej (art. 234 § 3, art. 235 § 5 k.p.) oraz przechowywać protokół ustalenia okoliczności i przyczyn wypadku wraz z pozostałą dokumentacją powypadkową przez okres 10 lat (art. 234 § 3(1) k.p.). Powyższe zachowania nie wyczerpują katalogu czynów przestępczych, jakich może dopuścić się dyrektor personalny, realizujący określone kompetencje wobec podległych sobie osób. Stanowią one jedynie wybór dokonany w oparciu o regulacje przewidziane w obowiązującym Kodeksie karnym i mogą stanowić przyczynek do dalszej analizy.

¹⁵⁴ R. Widzisz, *Odpowiedzialność karna za niezawiadomienie o wypadku przy pracy*, „Prokuratura i Prawo” 2007, nr 5, s. 44.

4.3. Podsumowanie

W celu wyeliminowania zjawisk rodzących patogenne sytuacje, gdy osoby kierujące pracownikami osobiście dopuszczają się wobec nich zachowań przestępczych bądź nie są w stanie zapobiegać ich popełnianiu ze strony innych podmiotów, należy w każdej strukturze organizacyjnej skupić się na trzech obszarach, to jest prawie wewnętrznym, dobrych praktykach zarządzania oraz etyce i kulturze organizacyjnej¹⁵⁵.

Prawo wewnętrzne funkcjonujące w zakładzie pracy tworzą te dokumenty, na które ustawa zezwala bądź wręcz nakazuje ich utworzenie. Do wewnętrznych aktów prawa pracy należy zaliczyć m.in.: układy zbiorowe, regulaminy wynagradzania, premiowania, regulaminy pracy oraz statuty. Winno ono zawierać regulacje dotyczące ogólnych zasad postępowania, które mają precyzyjnie dookreślać prawa pracowników oraz zakres ich obowiązków, jak również uszczegóławiać zasady kontroli wewnętrznej m.in.: kwestie monitoringu, kontrolę maili czy korespondencji służbowej. Dobre praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi tworzą te rozwiązania, które zostały przez kogoś sprawdzone i możliwe jest wskazanie zależności między tą aktywnością a pozytywnymi rezultatami¹⁵⁶. Dlatego też niezmiernie ważne jest stałe doskonalenie się kadry zarządzającej, obserwowanie zachowań konkurencji i przenoszenie dobrych rozwiązań na grunt własnej organizacji. W literaturze przedmiotu można odnaleźć przykłady dobrych praktyk, dzięki którym możliwe było osiągnięcie sukcesu. Do tych zaś, które mogą wyeliminować zjawisko przestępczości, należałoby zaliczyć m.in.: wzrost liczby kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, działania w zakresie zwiększania zaangażowania personelu, ulepszanie komunikacji w firmie, bezpieczeństwo zatrudnienia, redukcję różnic w statusie pracowników, szkolenia pracowników,

¹⁵⁵ Por. J. Marciniak, *Realizacja ustawowego obowiązku przeciwdziałania mobbingowi. Komentarz praktyczny*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469831224/marciniak-jaroslaw-realizacja-ustawowego-obowiazku-przeciwdzialania-mobbingowi?cm=URELATIONS> [dostęp: 17.06.2019].

¹⁵⁶ U. Gołaszewska-Kaczan, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1(3), s. 358.

stosowanie testów selekcyjnych pokazujących, którzy kandydaci mogą być niezbędni w firmie¹⁵⁷.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa pozostaje w ścisłym związku z etycznym zachowaniem ludzi w organizacji oraz sposobem prowadzenia biznesu. Jak zauważa K. Łukasik, kultura odgrywa znaczącą rolę w każdej organizacji poprzez określenie niezbędnych elementów struktury i systemu zarządzania. Kultura wyznacza ponadto pewne granice, pozwalające na wyodrębnienie jednej organizacji spośród innych¹⁵⁸. Etyczne prowadzenie biznesu powinno prowadzić do tworzenia standardów, z którymi będzie można identyfikować firmę i jej pracowników.

¹⁵⁷ *Ibidem*, s. 359–360.

¹⁵⁸ K. Łukasik, *Kwestie zawarte w kulturze organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 1, s. 146.

Udział organów procesowych w wykrywaniu i zwalczaniu przestępstw związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji

5.1. Wstęp

Niekorzystne, kryminogenne zjawiska w zarządzaniu ludźmi zachodzą w różnych sytuacjach i z różnych przyczyn, jednakże z punktu widzenia prawidłowości działania instytucji państwa są one szczególnie niebezpieczne, gdy dzieją się w sferze wymiaru sprawiedliwości. Dlatego też w niniejszej ekspertyzie temu zagadnieniu poświęcona zostanie szczególna uwaga.

Analiza i obserwacja postępowań sądowych oraz przygotowawczych daje asumpt do twierdzenia, że obszarami szczególnie narażonymi na nieuprawnione manipulacje potencjałem ludzkim są wykonywanie zadań organu prowadzącego postępowanie przygotowawcze oraz funkcji oskarżyciela publicznego przez funkcjonariuszy Policji, czyli funkcjonariuszy instytucji, w której podległość służbowa posiada cechy struktury wysoce zhierarchizowanej. Policja – *pro norma* – jest organem wykonującym zadania organu prowadzącego postępowanie przygotowawcze w sprawach o wykroczenia. Zgodnie z art. 2 ust. 4 ustawy o Policji¹⁵⁹ do jednych z podstawowych zadań tej formacji należy wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców.

Policja ponadto – również *pro norma* – jest oskarżycielem publicznym we wszystkich sprawach o wykroczenia (art. 17 § 1 k.p.w.¹⁶⁰)¹⁶¹. W związku

¹⁵⁹ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1997 r. o Policji (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 161).

¹⁶⁰ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1120).

¹⁶¹ W praktyce funkcję oskarżyciela publicznego – w przypadkach prawem przewidzianych – pełnią także inne organy, takie jak: prokuratura, inspekcja pracy, organy administracji

z wykonywaniem funkcji organu prowadzącego postępowanie przygotowawcze oraz funkcji oskarżyciela przez policjantów zachodzi zasadniczy dysonans pomiędzy charakterem wykonywanego zadania, które cechować winna bezstronność, a podległością organizacyjną w ramach struktur służbowych. Dysonans ten może stanowić zarzewie poważnych nadużyć i nieprawidłowości. Przedmiotem niniejszych analiz będzie zatem skonfrontowanie ze sobą obowiązujących przepisów oraz stosowanych praktyk, a także zaproponowanie rozwiązań pozwalających w sposób bardziej praworządny i niekolizyjny wykonywać przedmiotowe zadania przez funkcjonariuszy Policji.

W strukturze przedłożenia wyodrębnione zostaną zatem następujące jednostki systematyczne. W części pierwszej przeanalizowane zostaną przepisy prawa powszechnie obowiązującego oraz prawa policyjnego dotyczące wykonywania przez jednostki organizacyjne Policji funkcji organu prowadzącego czynności wyjaśniające w sprawach o wykroczenia oraz funkcji oskarżyciela publicznego. W części drugiej omówimy i przeanalizujemy aspekty praktyczne związane z wykonywaniem przez policjantów przedmiotowych funkcji. W części trzeciej omówione zostaną zagrożenia w postaci przestępstw, do których dochodzi lub może dochodzić w związku z niewłaściwym wykonywaniem przez policjantów analizowanych zadań. Podstawą ustaleń praktycznych będą akta konkretnych spraw wykroczeniowych oraz obserwacje i spostrzeżenia powstałe w wyniku monitorowania postępowań wykroczeniowych. Ostatnią część pracy stanowić będą wnioski *de lege lata* oraz *de lege ferenda* zmierzające do wskazania, w jaki sposób należałoby zapobiegać powstawaniu zjawisk niekorzystnych w procesie zarządzania funkcjonariuszami prowadzącymi postępowania przygotowawcze oraz wykonującymi zadania oskarżyciela publicznego w sprawach o wykroczenia.

rządowej, organy kontrolne samorządu terytorialnego, straże gminne (miejskie), Państwowa Inspekcja Ochrony Środowiska, straże leśne, straże rybackie, Służba Ochrony Kolei itp. W instytucjach tych nie występuje jednak tak daleko posunięta zasada podległości hierarchicznej.

5.2. Status Policji jako organu prowadzącego postępowanie przygotowawcze oraz jako oskarżyciela publicznego

5.2.1. Policja jako organ prowadzący postępowanie przygotowawcze

Do zadań Policji jako organu prowadzącego postępowania przygotowawcze¹⁶² należy wykrywanie (ujawnianie) wykroczeń, sporządzenie oraz kierowanie wniosków o ukaranie oraz nakładanie grzywien w postępowaniu mandatowym¹⁶³. Policja podejmuje ponadto decyzje, które nie zmierzają do ukarania sprawcy, ale stanowią określoną reakcję na wykroczenie. W postępowaniach w sprawach o wykroczenia zastosowanie bowiem ma zasada celowości karnia. Oznacza ona, że oskarżyciel publiczny jest uprawniony do nałożenia mandatu lub złożenia wniosku o ukaranie, jednakże ustawa nie nakłada na niego bezwzględnego obowiązku zastosowania powyższych środków. Nie istnieją zatem wykroczenia ścigane z urzędu w formie obowiązkowej. Organy prowadzące postępowanie wykroczeniowe mogą bowiem odstąpić od złożenia wniosku o ukaranie, uznając za wystarczające zastosowanie wobec sprawcy wykroczenia środków oddziaływania wychowawczego, o których mowa art. 41 k.w.¹⁶⁴ Zasada celowości nie oznacza jednak dowolności lub arbitralności w załatwianiu spraw. Na oskarżyciela publicznym ciąży bowiem obowiązek rozważenia, czy ze względu na wagę wykroczenia i osobowość sprawcy należy kierować do sądu wnioski o ukaranie, czy też wystarczy zastosować środki oddziaływania wychowawczego. Ponadto ciąży na nim obowiązek reakcji na ujawnione wykroczenie. Reakcja ta może jednak przybrać postać pouczenia, zwrócenia uwagi, ostrzeżenia lub zastosowania innych środków oddziaływania wychowawczego¹⁶⁵. Postępowania mandatowego

¹⁶² W niniejszym rozdziale termin czynności wyjaśniające będzie metafizycznie utożsamiany z terminem postępowania przygotowawczego, mimo faktu, że czynności wyjaśniające są co najwyżej surogatem postępowania przygotowawczego. Dzieje się tak dlatego, że tego ostatniego obowiązujący k.p.w. – podobnie jak jego poprzednik – zwyczajnie nie przewiduje, a co w doktrynie wyraźnie stwierdza m.in. R.A. Stefański, *Czynności wyjaśniające w sprawach o wykroczenie*, „Prokuratura i Prawo” 2001, nr 12, s. 103.

¹⁶³ Nałożenie mandatu może nastąpić nie tylko bezpośrednio po ujawnieniu czynu, ale także po przeprowadzeniu czynności wyjaśniających.

¹⁶⁴ Ustawa z dnia 27 maja 1971 r. – Kodeks wykroczeń, t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 821.

¹⁶⁵ Z zasady celowości ścigania w sprawach o wykroczenia wypływa ponadto także i taka możliwość, iż organ prowadzący postępowanie może go umorzyć lub przekazać do prowadzenia

(a tym bardziej pouczenia) nie można jednak zastosować, gdy za dane wykroczenie należałoby orzec środek karny¹⁶⁶.

Policja, podejmując działania w charakterze organu prowadzącego postępowanie w sprawach o wykroczenia, nie reprezentuje własnego, prywatnego interesu, lecz interes społeczny – przeto jest zobowiązana do zachowania bezstronności oraz obiektywizmu i ma obowiązek dążyć do uzyskania sprawiedliwego, zgodnego z prawem, rozstrzygnięcia. Powyższa zasada wynika w oczywisty sposób z recypowanego przez art. 8 k.p.w. przepisu art. 4 k.p.k.¹⁶⁷ W ramach czynności wyjaśniających¹⁶⁸ – stanowiących charakterystyczną

organowi uprawnionemu do rozstrzygania w sprawach dyscyplinarnych. Zob. M. Bojarski, Z. Świda, *Podstawy materialnego i procesowego prawa o wykroczeniach*, Wrocław 2008, s. 207.

¹⁶⁶ Zob. m.in. T. Bojarski, Z. Świda, *op. cit.*, s. 258–259.

¹⁶⁷ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego, t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1987.

¹⁶⁸ Czynności wyjaśniające jest to swoiste – nasycone elementami inkwizycyjnymi – stadium przygotowawcze. Cechą charakterystyczną jest ich fakultatywność oraz stosunkowo duża potencjalna różnorodność. Wszczęcie czynności wyjaśniających (jak też ich zakończenie) nie jest sformalizowane i nie wymaga – jak to ma miejsce w przypadku dochodzenia karnego w k.p.k – wydania postanowienia. Wynika to chociażby z faktu, że ich przeprowadzenie winno nastąpić – w miarę możliwości – w miejscu popełnienia czynu, bezpośrednio po jego ujawnieniu. Czynności te zatem rozpoczynają się (i kończą) czynnością faktyczną. Taką czynnością wszczynającą proces może być zawarcie informacji w notatce urzędowej o popełnionym wykroczeniu albo przystąpienie do przesłuchania osoby podejrzanej. Czynnościami faktycznie kończącymi to postępowanie mogą być: decyzja o sporządzeniu wniosku o ukaranie, decyzja o poinformowaniu ustalonych pokrzywdzonych, iż czynności wyjaśniające nie dostarczyły podstaw do wniesienia wniosku. Czynności te mają do zrealizowania dwa cele (art. 54 § 1 k.p.w.): ustalenie, czy istnieją podstawy do wystąpienia z wnioskiem o ukaranie oraz zebranie danych niezbędnych do sporządzenia wniosku o ukaranie. W związku z powyższym mogą mieć miejsce następujące sytuacje: Czynności tych może nie być. Oskarżyciel publiczny może wystąpić z wnioskiem o ukaranie bez przeprowadzania czynności wyjaśniających. Uczyni tak, jeśli – bez ich przeprowadzania – jest przekonany o istniejących podstawach do wystąpienia z wnioskiem oraz gdy posiada wszystkie dane niezbędne do sporządzenia wniosku. Mogą one ograniczać się jedynie do zebrania w trybie operacyjnym niezbędnych informacji dla sporządzenia wniosku oraz informacji o dowodach, a więc nie przybierać postaci procesowej. Mogą ograniczać się do wyjaśnienia, czy żądanie będzie złożone lub zezwolenie wydane (art. 5 § 4 k.p.w.). Mogą przybrać charakter czynności dowodowych. Mogą one polegać na dokonywaniu czynności procesowych niecierpiących zwłoki, w celu zabezpieczenia śladów i dowodów, w sytuacji, gdy pociągnięcie do odpowiedzialności sprawcy wykroczenia wymaga zezwolenia na ściganie lub zadania ścigania. Mogą wreszcie być dość rozbudowanym i przeciągającym się w czasie postępowaniem dowodowym, obejmującym: zasięgnięcie opinii, przeprowadzenie eksperymentów procesowych, przesłuchanie świadków itp. Zdaniem A. Zachuty czynności wyjaśniające pozostają w obrębie procesu o wykroczenia i stanowią jego etap. *Idem*, *Postępowanie w sprawach o wykroczenia (czynności wyjaśniające)*, „MoP” 2002, nr 5, s. 214.

dla procedury wykroczeniowej formę postępowania przygotowawczego – Policja działa zatem jako organ procesowy, na który został nałożony wprost obowiązek zachowania bezstronności i obiektywizmu¹⁶⁹.

Przepisy wewnątrzpolicyjne akceptują powyższy stan rzeczy i – jednocześnie – uszczegóławiają zasady wykonywania poszczególnych zadań. Zasady te zostały zebrane i opracowane w odrębnym zarządzeniu Komendanta Głównego Policji (zarządzenie nr 323)¹⁷⁰. W zarządzeniu tym w szczególności zagwarantowane zostało prawo funkcjonariusza operującego na miejscu zdarzenia i działającego bezpośrednio po ujawnieniu czynu do zastosowania środków oddziaływania wychowawczego, jeżeli jest to wystarczające do wdrożenia sprawcy wykroczenia do poszanowania prawa i zasad współżycia społecznego (§ 9 w zw. z § 10 ust. 3, pkt 1)¹⁷¹. W toku czynności wyjaśniających powyższe środki może zastosować kierownik jednostki lub komórki policji na wniosek policjanta prowadzącego czynności wyjaśniające (§ 10 ust. 3 pkt 3). Zarządzenie Komendanta Głównego Policji obliguje ponadto podległe jednostki Policji do obowiązkowego podejmowania czynności wyjaśniających w każdym przypadku złożenia zawiadomienia o wykroczeniu, a w przypadku zawiadomienia ustnego – do sporządzenia odpowiedniego protokołu zawiadomienia – i to bez względu na to, czy dana jednostka Policji jest właściwa miejscowo lub rzeczowo do dalszego prowadzenia czynności czy też nie (§ 11 nn). Zarządzenie obliguje ponadto podległe jednostki do ustalania okoliczności faktycznych poszczególnych zdarzeń, zebrania i zabezpieczenia dowodów oraz ustalenia i zebrania danych niezbędnych do sporządzenia wniosku o ukaranie (§ 12 nn). Wniosek o ukaranie podpisuje organ Policji lub upoważniony przez niego policjant (§ 65 ust 1–2).

¹⁶⁹ W doktrynie słusznie podnosi się, że obowiązkiem bezstronności należy również obciążyć organy nadzorujące postępowanie przygotowawcze. Zob. S. Waltoś, *Proces karny. Zarys systemu*, Warszawa 2008, s. 229.

¹⁷⁰ Zarządzenie nr 323 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2018 r. w sprawie metodyki wykonywania przez Policję czynności administracyjno-porządkowych w zakresie wykrywania wykroczeń oraz ścigania ich sprawców, Dz.Urz. KGP Nr 9, poz. 48.

¹⁷¹ Okolicznościami uzasadniającymi zastosowanie środków oddziaływania wychowawczego są w szczególności: przywrócenie stanu poprzedniego, naprawienie wyrządzonej szkody, przeproszenie pokrzywdzonego, zapewnienie ze strony sprawcy niepopelniania w przyszłości podobnego czynu zabronionego, wykonanie zaniechanego obowiązku (§ 10 ust. 2).

Przepisy wewnątrzpolicyjne zasadniczo respektują wyrażoną w przepisach powszechnie obowiązujących zasadę bezstronności i obiektywizmu, gdyż obligują podległe jednostki do dokonywania ustaleń faktycznych oraz zabezpieczenia materiału dowodowego. Słabą stroną regulacji jest jednak brak przepisów wyłączających od prowadzenia poszczególnych czynności funkcjonariuszy, którzy mogą być prywatnie zainteresowani określonym sposobem zakończenia postępowania przygotowawczego. W przepisach wewnętrznych brak jest ponadto wymogu powierzania określonych zadań wymagających posiadania wiedzy specjalnej funkcjonariuszom posiadającym odpowiednie przygotowanie specjalistyczne. Prawo policyjne określa np. szereg obowiązków, które zobligowany jest wykonać funkcjonariusz Policji na miejscu zdarzenia drogowego¹⁷². Problem jednak w tym, że przeważającą część tych zadań interweniujący funkcjonariusz nie jest w stanie wykonać z powodu braku właściwego przeszkolenia. Policjanci obsługujący zdarzenia drogowe zakwalifikowane jako kolizje z reguły nie posiadają nawet elementarnego przeszkolenia z zakresu kryminalistyki, a umiejętności zabezpieczenia śladów zdarzenia oraz dokonania prawidłowej jego oceny¹⁷³. Podobna sytuacja ma miejsce także w wielu innych dziedzinach, np. w zakresie obsługi metrologicznych urządzeń pomiarowych. Wprawdzie aktualnie obowiązujące zarządzenie Komendanta Głównego Policji w sprawie pełnienia służby na drogach¹⁷⁴ stanowi, iż stosowanie przyrządów kontrolno-pomiarowych do pomiaru prędkości stanowi czynność wymagającą wiedzy specjalistycznej, jednakże jednocześnie uznaje, że tego rodzaju pomiary może wykonywać funkcjonariusz, który takiego przeszkolenia nie posiada¹⁷⁵.

¹⁷² Należą do nich m.in. zabezpieczenie miejsca zdarzenia, zabezpieczenie śladów kryminalistycznych, ustalenie uczestników i świadków zdarzenia, przeprowadzenie badania na zawartość alkoholu w organizmie itp.

¹⁷³ Szerzej na ten temat: A. Mezglewski, *Obowiązek zabezpieczenia miejsca zdarzenia drogowego jako warunek prawa do sprawiedliwego procesu karnego*, maszynopis [w druku].

¹⁷⁴ Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 września 2017 r. w sprawie pełnienia służby na drogach, Dz.Urz. KGP poz. 64.

¹⁷⁵ Zarządzenie KGP stawia niekategoryczny wymóg, aby operator tychże urządzeń posiadał przeszkolenie w zakresie ruchu drogowego (RD). W ramach szkolenia RD przewidzianych jest kilka godzin zajęć teoretycznych i praktycznych z zakresu obsługi urządzeń pomiarowych stosowanych przez Policję. Trudno jednak uznać, że zajęcia w tak niewielkim rozmiarze przygotowują na odpowiednim poziomie do obsługi wszystkich urządzeń pomiarowych stosowanych przez Policję.

Policja jest formacją powołaną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego. Jest jednocześnie elementem struktur administracji publicznej – przy czym Komendant Główny Policji to centralny organ administracji rządowej, właściwy w sprawach ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego – także bezpieczeństwa i porządku na drogach. Sprawne funkcjonowanie całej administracji publicznej, a w szczególności Policji, uzależnione jest przede wszystkim od właściwego poziomu kadr, zakresu wiedzy i umiejętności oraz etycznych postaw wszystkich funkcjonariuszy¹⁷⁶. Wykonywanie zadań publicznych może zostać powierzone jedynie osobom, które zostały fachowo i merytorycznie przeszkolone do ich wykonywania, bowiem prawidłowe funkcjonowanie administracji zależy w decydującym stopniu od jakości kadr. Obowiązek szkolenia kadr wypływa pośrednio z konstytucyjnej zasady państwa prawa. W postępowaniach administracyjnych konkretyzuje się ona w zasadzie pogłębionego zaufania do władzy publicznej (art. 8 k.p.a.). Odpowiedzialność za prawidłowe wyszkolenie funkcjonariuszy publicznych spoczywa na organach, które ich powołują do służby oraz wyznaczają określone zadania, a samo szkolenie jest planowanym i usystematyzowanym procesem zmian w zachowaniu pracownika, umożliwiającym zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji tych zadań¹⁷⁷.

5.3. Policja jako oskarżyciel publiczny

Po skierowaniu do sądu wniosku o ukaranie pozycja prawa Policji zmienia się. Policja przestaje bowiem pełnić funkcję organu prowadzącego postępowanie, stając się jednocześnie uczestnikiem postępowania na prawach strony – czyli oskarżycielem publicznym¹⁷⁸. Tym samym przestaje mieć zastosowanie

¹⁷⁶ Zob. J. Łukasiewicz, *Zarys nauki administracji*, Warszawa 2004, s. 57.

¹⁷⁷ Szczegółowe warunki odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji określa Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji (Dz.U. 2007 Nr 126, poz. 877), wydane na podstawie art. 34 ust. 4 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji.

¹⁷⁸ W doktrynie nie ma pełnej zgody co do tego, czy oskarżyciel publiczny jest stroną postępowania. Argumenty za i przeciw przedstawia m.in.: M. Abucewicz-Pena. Zob. *eadem*,

art. 4 k.p.k. Oskarżyciel publiczny, pomimo obowiązku realizacji określonej roli procesowej (obwiniania), nie zostaje jednak zwolniony z obowiązku zachowania bezstronności i obiektywizmu¹⁷⁹ – przy czym norma obiektywnego zachowania nie wypływa już z jednego wyraźnego przepisu, lecz z analizy całego szeregu przepisów postępowania, a w szczególności z art. 19 § 1 k.p.w., który w odniesieniu do oskarżyciela publicznego recypuje w całej rozciągłości (odpowiednie stosowanie) przepisy dotyczące wyłączenia sędziego – i to zarówno wyłączenia z mocy prawa (art. 40 § 1 k.p.k.), jak i wyłączenia na wniosek strony lub na żądanie oskarżyciela (art. 41–42 k.p.k.). Obowiązek działania w interesie publicznym (a więc działania w sposób zobiektywizowany) wynika ponadto z przepisów ustalających prawo do wnoszenia środków zaskarżenia oraz braku konieczności wykazywania naruszenia interesu strony. Wszak oskarżyciel publiczny ma prawo do wnoszenia środków zaskarżenia także na korzyść obwinionego (art. 109 § 2 k.p.w. zw. z art. 425 § 3–4 k.p.k.).

Oskarżyciel publiczny realizuje w postępowaniu sądowym funkcję oskarżania (obwiniania), korzystając z uprawnień strony. Jednocześnie jest on jednak rzecznikiem interesu społecznego – a w konsekwencji zobowiązany jest do podejmowania czynności procesowych zarówno na korzyść, jak i na niekorzyść obwinionego. Ale oskarżyciel publiczny jest jednocześnie policjantem, a więc osobą hierarchicznie podległą, zobowiązaną do wykonywania rozkazów i poleceń władzy zwierzchniej. Z tego tytułu zobowiązany jest do wykonywania rozkazów lub poleceń – i to niezależnie od tego, czy zgadza się z nimi czy też nie¹⁸⁰. Wyjątek stanowi jedynie polecenie, którego wykonanie łączyłoby się z popełnieniem przestępstwa. Zachodzi zatem niebezpieczeństwo zupełnego braku transparentności oraz bezstronności i obiektywizmu

Oskarżyciel publiczny jako strona realizująca procesową funkcję oskarżania w polskim procesie karnym, „Studia Prawoustrojowe” 2006, nr 6, s. 137–143.

¹⁷⁹ Zob. A. Herzog, *Bezstronność prokuratora – uwagi na marginesie artykułu K. Zgryzka*, „Prokuratura i Prawo” 2017, nr 11, s. 67–73. Por. K. Zgryzek, *Bezstronność prokuratora, osoby prowadzącej postępowanie przygotowawcze oraz innego oskarżyciela publicznego – uprawnienie czy obowiązek*, „Prokuratura i Prawo” 2017, nr 10, s. 5–17.

¹⁸⁰ Zgodnie z art. 132 ust. 3 pkt 1 ustawy o Policji odmowa wykonania lub niewykonanie rozkazu lub polecenia służbowego stanowi delikt dyscyplinarny „naruszenia dyscypliny służbowej”. Niewykonanie lub nieprawidłowe wykonanie polecenia jest podstawą do obligatoryjnego pociągnięcia funkcjonariusza do odpowiedzialności dyscyplinarnej.

w wykonywaniu zadań oskarżycielskich – pomimo istnienia określonych gwarancji prawnych.

Przepisy wewnątrzpolicyjne regulujące sferę udziału oskarżyciela publicznego w postępowaniu sądowym są w tym zakresie dość niespójne. Z jednej strony stanowią jasno, iż *policjant występujący w charakterze oskarżyciela publicznego powinien dążyć do obiektywnego i wszechstronnego rozpoznania sprawy, kierować się względami interesu publicznego i zasadą bezstronności* (§ 75 zarządzenia KGP nr 323), z drugiej zaś wprowadzają nad podejmowanymi przez niego czynnościami dość rygorystyczny nadzór – i to nadzór – można powiedzieć – realizowany niemal „w czasie rzeczywistym”. Organ Policji lub upoważniony funkcjonariusz są uprawnieni do *inicjowania wnoszenia środków odwoławczych i sprzeciwów od rozstrzygnięć sądu oraz kontrolowania pracy oskarżycieli publicznych bezpośrednio w toku spraw oraz wysłuchiwania ich sprawozdań z przebiegu i wyników rozpraw* (§ 74 pkt 3, 5). Pocieszające jest jednak to, iż w zarządzeniu KGP określone zostały w sposób wyraźny poszczególne uprawnienia oskarżyciela, które realizowane są w czasie rozprawy sądowej, a mianowicie prawo do:

- wypowiadania się co do wszystkich kwestii podlegających rozstrzygnięciu przez sąd;
- zgłaszania wniosków co do dalszego biegu postępowania i przeprowadzania dowodów;
- przedkładania nowych dowodów oraz wnioskowania o ich przeprowadzenie;
- zadawania pytań obwinionemu, świadkom, biegłemu w toku ich przesłuchiwania, w celu wszechstronnego wyjaśnienia okoliczności sprawy i ustalenia prawdy;
- zabierania głosu po zamknięciu przewodu sądowego w celu ustosunkowania się do wyjaśnień obwinionego, zeznań świadków i innych dowodów, wskazania społecznej szkodliwości czynu, jakiego dopuścił się obwiniony i złożenia oświadczenia o podtrzymaniu zarzutów oraz wniosku co do rodzaju i wysokości kary oraz środka karnego;
- repliki na argumenty zawarte w przemowie obwinionego lub jego obrońcy (§ 77 ust. 1).

W przepisach wewnątrzpolicyjnych zagwarantowane zostało ponadto prawo oskarżyciela do odstąpienia od popierania wniosku o ukaranie, jeżeli

w toku rozprawy okaże się, że oskarżenie jest bezzasadne, brak jest dostatecznych dowodów winy, a także, gdy na rozprawie wyjdą na jaw okoliczności wyłączające orzekanie w danej sprawie (§ 77 ust. 2). W przypadku, gdy postępowanie wykroczeniowe zostało wszczęte, odstąpienie oskarżyciela od popierania wniosku wiąże sąd (art. 8 k.p.w. w zw. z art. 14 § 2 k.p.k.)¹⁸¹, choć gospodarzem postępowania jest sąd¹⁸².

Nawet jednak staranna i szczegółowa analiza przepisów prawa policyjnego nie prowadzi do kategorycznego stwierdzenia, że powyżej wyliczone uprawnienia oskarżyciel publiczny ma prawo realizować w sposób autonomiczny czy też jedynie w uzgodnieniu bądź na polecenie organu nadzoru.

5.4. Aspekty praktyczne związane z wykonywaniem przez Policję funkcji organu postępowania oraz funkcji oskarżyciela publicznego

W praktyce funkcjonariusze Policji prowadzący czynności wyjaśniające nie mają swobody w podejmowaniu decyzji procesowych, a w szczególności decyzji o kierowaniu lub niekierowaniu wniosku o ukaranie przeciwko konkretnej osobie. Szczególnie uwidacznia się to w przypadkach obsługi przez Policję zdarzeń drogowych oraz w procesie typowania sprawców tych zdarzeń. Decyzje o przypisaniu sprawstwa wykroczenia poszczególnym uczestnikom zdarzeń podejmowane są nietransparentnie przez osoby, które nie zetknęły się osobiście z materiałem dowodowym i nie były obecne na miejscu zdarzenia. Publicznie nie są zatem znane ani nazwiska tych, którzy dokonali wytypowania sprawcy wykroczenia, ani też motywy, jakimi się kierowali. Wypada dodać, że policyjne decyzje o wytypowaniu sprawcy kolizji bywają bardzo zaskakujące – co wykazane zostanie przykładowo w kolejnej części przedłożenia.

¹⁸¹ Od 1 lipca 2015 roku takie cofnięcie wiąże sąd, prowadząc – pod pewnymi warunkami (por. art. 14 § 2 zd. drugie k.p.k.) – do umorzenia postępowania karnego.

¹⁸² Zob. A. Kalisz, *Policja jako oskarżyciel publiczny*, [w:] *Komentarz do zarządzenia nr 323 KGP w sprawie metodyki wykonywania przez Policję czynności administracyjno-porządkowych w zakresie wykrywania wykroczeń oraz ścigania ich sprawców*, red. I. Nowicka, Szczytno 2009, s. 172.

Trzeba jednak przyznać, iż powyższa praktyka modelowo nie odbiega od ustawowego wzorca. Wszak kluczowe decyzje o skierowaniu bądź nie skierowaniu wniosku o ukaranie do sądu podejmowane być winne przez organ jednostki organizacyjnej Policji lub przez osoby upoważnione przez ten organ. Natomiast znikąd nie wynika uprawnienie do podejmowania tego rodzaju decyzji przez funkcjonariusza prowadzącego czynności wyjaśniające. Idealnie było by jednak, gdyby organ przy podejmowaniu kluczowych decyzji uwzględniał w stopniu możliwie najwyższym prawdziwe ustalenia faktyczne dokonane w ramach czynności wyjaśniających lub przez funkcjonariusza, który operował na miejscu zdarzenia będącego przedmiotem postępowania.

Powyżej opisane stwierdzenia nie odnoszą się jednak do postępowania mandatowego. Jest ono jednym ze szczególnych procedury wykroczeniowej. To najbardziej uproszczony tryb postępowania w sprawach o wykroczenia. Pozwala na załatwienie sprawy niejako „od ręki”.

Aby sprawa mogła zostać rozpatrzona w trybie postępowania mandatowego, muszą zostać spełnione przesłanki dodatnie oraz ujemne. Do przesłanek dodatnich zalicza się: popełnienie wykroczenia podlegającego postępowaniu mandatowemu, brak wątpliwości co do faktu wykroczenia oraz osoby sprawcy, a także wyrażenie przez sprawcę zgody na przyjęcie mandatu. Druga przesłanka dodatnia jest spełniona, jeśli nastąpiło schwytanie sprawcy wykroczenia na gorącym uczynku lub bezpośrednio po popełnieniu wykroczenia, stwierdzenie popełnienia wykroczenia nastąpiło naocznie pod nieobecność sprawcy albo za pomocą urządzenia pomiarowego lub kontrolnego, a nie zachodzi wątpliwość co do osoby sprawcy (art. 97 § 1 k.p.w.)¹⁸³. Natomiast przesłankami ujemnymi są następujące okoliczności: za wykroczenie należałoby orzec środek karny, zachodzi idealny zbieg wykroczenia i przestępstwa, o którym mowa w art. 10 § 1 k.w., upłynął termin do nałożenia mandatu karnego.

¹⁸³ W przypadku schwytania sprawcy na gorącym uczynku (tzn. w czasie realizowania znamion danego wykroczenia) lub bezpośrednio potem, a więc po jego dokonaniu lub w pościgu, nie ma już wymogu, aby ujmującym był funkcjonariusz organu mandatowego, istotne jest jedynie, aby doszło do ujęcia sprawcy we wskazany sposób. Wypada jednak dodać, że poruszana przesłanka jest już nieaktualna, bo wynika z przepisu art. 97 § 1 pkt 2 k.p.w. uchylonego z dniem 15 listopada 2018 roku (art. 4 pkt 2 lit. a tiret pierwsze ustawy z dnia 4 października 2018 r., Dz.U.2018 r., poz. 2077).

Ze specyfiki tego postępowania wynika, że jego zastosowanie jest uzasadnione przede wszystkim wówczas, gdy decyzja o nałożeniu mandatu jest możliwa do podjęcia w czasie bezpośrednio następującym po dokonaniu czynu. W takiej sytuacji brak jest najczęściej możliwości konsultowania decyzji z organem Policji lub osobą przez niego upoważnioną. A zatem decyzje o nałożeniu mandatu podejmowane są najczęściej przez funkcjonariuszy, którzy podejmują reakcję na wykroczenie bezpośrednio na miejscu zdarzenia. Podkreślić jednak należy, iż organ mandatowy podejmuje decyzję o nałożeniu mandatu niejako w swoim imieniu i na podstawie posiadanych przez siebie kompetencji, a nie w imieniu organu Policji. Decyzje o nałożeniu mandatu najczęściej nie są zatem konsultowane z przełożonymi, a nadzór nad tym postępowaniem sprawowany jest jedynie w formie kontroli następczej.

Z kolei funkcjonariusze Policji występujący w sądach w charakterze oskarżyciela publicznego w praktyce nie mają możliwości podejmowania w toku procesu decyzji na korzyść obwinionego. Ich zadaniem jest jedynie popieranie wniosku o ukaranie. Autor niniejszego opracowania, obserwując przez szereg lat setki różnorodnych postępowań wykroczeniowych, zetknął się tylko z jednym przypadkiem, gdy oskarżyciel publiczny odstąpił spontanicznie od popierania wniosku o ukaranie (Sąd Rejonowy w Kaliszu). Jednakże za tego rodzaju „nielojalność” Komendant Miejski Policji w Kaliszu wytoczył mu postępowanie dyscyplinarne. Formalnie funkcjonariuszowi nie zarzucono tego, że złożył wniosek o uniewinnienie sprawcy wykroczenia, lecz o to, że będąc wyznaczonym w charakterze oskarżyciela publicznego do reprezentowania w postępowaniu sądowym kaliskiej KMP, nie sporządził i nie przedłożył drogą służbową w odpowiednim czasie dokumentacji w formie notatki służbowej dotyczącej stwierdzenia i ujawnienia przed rozprawą nowych okoliczności sprawy – do czego zobowiązany był przepisem § 78 zarządzenia nr 323 KGP z dnia 28 marca 2008 r. w sprawie metodyki wykonywania przez Policję czynności administracyjno-porządkowych w zakresie wykrywania wykroczeń oraz ścigania ich sprawców.

Przypadek ten jest jednak o tyle znamieny, iż orzeczenie dyscyplinarne Komendanta Wojewódzkiego Policji w Poznaniu utrzymujące w mocy orzeczenie Komendanta Miejskiego Policji w Kaliszu zostało uchylone przez

Wojewódzki Sąd Administracyjny w Poznaniu¹⁸⁴, a orzeczenie to jest prawomocne. Sąd administracyjny nie podzielił zatem argumentów prezentowanych przez organy Policji, a wydany przez niego wyrok stwarza szanse na ukształtowanie się linii orzeczniczej, która wywrze wpływ na zmianę niewłaściwych i niezgodnych z prawem praktyk ograniczających autonomię oskarżyciela publicznego w zakresie podejmowania właściwych decyzji procesowych.

W przedmiotowym przypadku jest jednak ważne nie tylko to, co stanowiło przedmiot postępowania dyscyplinarnego oraz postępowania sędowo-administracyjnego, ale także i przede wszystkim to, co stanowiło rzeczywistą przyczynę podjęcia przez organy Policji decyzji o wywiedzeniu sprawy dyscyplinarnej i odsunięciu funkcjonariusza od wykonywania funkcji oskarżyciela publicznego. Odnosząc się do opisywanego zdarzenia, rzecznik prasowy KMP w Poznaniu, bowiem stwierdził jednoznacznie, iż *oskarżyciel publiczny nie może samowolnie składać w sądzie tego rodzaju oświadczeń*¹⁸⁵. Zagrożenia w postaci przestępstw, do których dochodzi lub może dochodzić w związku z niewłaściwym wykonywaniem przez policjantów analizowanych zadań zostały opisane poniżej.

5.4.1. Składanie fałszywych zeznań

W toku postępowań zdarzać się mogą różnorakie – często nieprzewidywalne – nieprawidłowości. Będą to najczęściej przestępstwa przeciwko wymiarowi sprawiedliwości, a wśród nich: składanie fałszywych zeznań, fałszywe oskarżenia, przestępstwa tworzenia fałszywych dowodów oraz poplecznictwo.

Najczęstszym przestępstwem, do którego dochodzi w związku z nierzetelnym i nieprawidłowym wykonywaniem przez funkcjonariuszy obowiązków organu prowadzącego postępowanie oraz obowiązków oskarżyciela publicznego, jest przestępstwo składania fałszywych zeznań (art. 233 § 1 k.k.¹⁸⁶).

¹⁸⁴ Zob. wyrok WSA w Poznaniu z dnia 11 maja 2016 r., sygn. akt II SA/Po 127/16.

¹⁸⁵ Wypowiedź rzecznika zarejestrowana została w materiale filmowym wyprodukowanym przez Fakty TVN/x-news, a opublikowanym 26 sierpnia 2015 r. na stronie internetowej „Głosu Wielkopolskiego” w materiale zatytułowanym *Policjant stanął w obronie kierowcy. Teraz ma kłopoty*.

¹⁸⁶ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1600).

Popołniają go funkcjonariusze Policji, którzy będąc przesłuchiwani w charakterze świadków na okoliczność zaobserwowanych przez siebie zdarzeń, ale również na okoliczność przeprowadzanych czynności – np. w charakterze organu kontroli ruchu drogowego lub organu mandatowego – świadomie zeznają nieprawdę lub zatajają prawdę. Nadmienić przy tym należy, iż od policjanta zeznającego na okoliczność przeprowadzanych przez siebie czynności trudno oczekiwać, że ten infantylnie będzie przyznawał się do różnorodnych nieprawidłowości będących jego udziałem podczas wykonywania zadań służbowych. Przecież zeznając prawdę co do tych okoliczności, niejednokrotnie będzie ryzykował narażeniem się na odpowiedzialność służbową lub dyscyplinarną. Trudno się zatem dziwić, że policjanci decydują się na fałszywe zeznania, których nikt nie będzie w stanie udowodnić.

Przyczyny, dla których funkcjonariusze decydują się na składanie nieprawdziwych zeznań, są najczęściej banalne. Policjanci ruchu drogowego w czasie codziennej służby dokonują wiele kontroli drogowych. Poszczególne przypadki dość łatwo zacierają się w pamięci lub „zachodzą na siebie”. Następnie, będąc przesłuchiwani w sądzie po upływie wielu miesięcy, a nawet lat od momentu zdarzenia będącego przedmiotem postępowania, bądź decydują się na konfabulacje, bądź też zeznają, że nic nie pamiętają – jednak po odczytaniu przez sędziego wcześniej składanych zeznań, potwierdzają ich treść i „przypominają sobie” wiele szczegółów – nie dbając przy tym o to, aby podane wiadomości były zgodne z prawdą obiektywną.

Takich przypadków jest wiele. Dla przykładu wskazać można sytuację, jaka wydarzyła się w związku ze zdarzeniem drogowym, które miało miejsce w miejscowości Niedrzwica Duża (lubelskie) 18 lutego 2018 r. Kierujący pojazdem osobowym został zatrzymany do kontroli drogowej przez funkcjonariusza KMP w Lublinie. Przyczyną zatrzymania był pomiar prędkości wygenerowany urządzeniem lidarowym typu Ultralyte 20-20 100 LR, który rzekomo wykazał przekroczenie dopuszczalnej prędkości o 45 km/h. Ponieważ kierowca odmówił przyjęcia mandatu karnego – sprawa trafiła do sądu, gdzie podczas rozprawy funkcjonariusz dokonujący kontroli złożył zeznania w charakterze świadka, na okoliczność przeprowadzanej przez siebie kontroli. Zeznał on m.in. że: *podczas pomiaru ani przed kierującym, ani za kierującym*

*nie było innych pojazdów. Z nikim się też nie wymijał. W czasie dokonywania pomiaru jechał sam*¹⁸⁷.

Po usłyszeniu powyższych zeznań obwiniony wniosł do akt sprawy ponad 20 fotografii wykonanych rejestratorem samochodowym w momencie dokonywania pomiaru. Na zdjęciach tych widać było wyraźnie, iż wykonywany pomiar utrudniały, a może nawet uniemożliwiały liczne samochody przejeżdżające po przeciwnym pasie ruchu¹⁸⁸.

5.4.2. Fałszywe oskarżenie

Teoretycznie policjanci obciążający winą niewinnych uczestników zdarzeń drogowych – o czym była mowa wcześniej – mogą wypełniać swoimi działaniami znamiona przestępstwa określonego w art. 234 k.k. Tego rodzaju „przekręt” zawsze będzie jednak potraktowany jako błędna decyzja procesowa, a nie jako działanie zamierzone i przestępcze. Dlatego też pociągnięcie do odpowiedzialności karnej osoby kierującej wnioski o ukaranie przeciwko sprawcom czynów zabronionych generalnie zawsze będzie bezkarne. Nie można jednak przechodzić obojętnie wobec zauważonego problemu. Funkcja oskarżania musi zostać skorelowana z odpowiedzialnością za niestaranne wytypowanie sprawcy. Tam, gdzie nie ma miejsca na odpowiedzialność, trudno oczekiwać jakiegokolwiek rzetelności.

31 lipca 2013 r. nieoznakowany radiowóz z Komendy Powiatowej Policji w Zambrowie staranował peugeota. Do zdarzenia doszło na skrzyżowaniu krajowej ósemce z drogami prowadzącymi do Kołak Kościelnych i Zań. Bezpośrednio przed zdarzeniem policyjna vectra – bez żadnego powodu – pędziła tą samą drogą krajową z prędkością 180 km/h, wyprzedzając w niedozwolonym miejscu (po części jezdni wyłączanej z ruchu) kolumnę pojazdów. Zambrowska Komenda Powiatowa Policji wytypowała jednak jako sprawcę opisywanego zdarzenia kierowcę peugeota, a nie kierowcę radiowozu. I zapewne doszłoby do skazania wytypowanego obwinionego, gdyby nie

¹⁸⁷ Zob. protokół rozprawy z dnia 26 czerwca 2018 r. przed Sądem Rejonowym w Kraśniku, sygn. akt II W 357/18.

¹⁸⁸ Zob. akta sprawy prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Kraśniku o sygnaturze II W 357/18.

przypadek. Otóż zdarzenie, które miało miejsce na krajowej ósemce, zostało przypadkiem nagrane przez rejestrator samochodowy białoruskiego kierowcy, który w tym samym czasie przejeżdżał w okolicach feralnego skrzyżowania. Nagranie zdarzenia trafiło najpierw do sieci, a następnie do akt sądowych. W dniu 2 października 2014 r. zapadł wyrok uniewinniający, a Sąd Rejonowy w Zambrowie w uzasadnieniu wyroku stwierdził, iż *zachowanie kierującego samochodem marki Opel Vectra podczas wykonywania manewru wyprzedzania kolumny samochodów, w tym samochodu Peugeot w panujących warunkach ruchu drogowego należałoby uznać jako rażące naruszenie zasad bezpieczeństwa w ruchu drogowym*¹⁸⁹. Sprawcy fałszywego zawiadomienia nie ponieśli jednak żadnych negatywnych konsekwencji. Żadnych konsekwencji nie poniósł również sprawca wypadku. Tyle tylko, że niewinny człowiek uniknął skazania.

Podobna sytuacja miała również miejsce 5 listopada 2017 r. około godziny 10.35 w Siedlcach. Doszło tam do kolizji dwóch samochodów osobowych. Kierująca samochodem marki Toyota wjechała na wewnętrzny pas ronda, a następnie, zjeżdżając z tego pasa, zajęła drogę jadącemu zewnętrznym pasem ronda nissanowi – doprowadzając tym samym do zderzenia obu pojazdów. Pomimo oczywistej winy po stronie kierującej toyotą, siedlecka Policja skierowała wniosek o ukaranie przeciwko innej uczestniczącej w zdarzeniu. Prawdopodobnym motywem wytypowania przez Policję jako sprawcy zdarzenia kierowcy nissana był fakt, iż właścicielka toyoty była mieszkanką Siedlec, zaś nissana osobą nietutejszą. Postępowanie sądowe – także i tym razem – zakończyło się jednak uniewinnieniem obwinionej¹⁹⁰. Jednakże i tym razem zarówno rzeczywisty sprawca kolizji, jak i autorzy fałszywego zawiadomienia nie ponieśli żadnych konsekwencji prawnokarnych i prawnowykroczeniowych.

Fałszywe oskarżenia zdarzają się często w sytuacjach, gdy kontrolowany obywatel wykazuje wobec policjantów zbyt daleko posuniętą asertywność. Jako przykład takiego działania może posłużyć zdarzenie, jakie miało miejsce w miejscowości Zator (Małopolska) 13 grudnia 2014 r. policjanci

¹⁸⁹ Zob. wyrok Sądu Rejonowego w Zambrowie z dnia 2 października 2014 r., sygn. akt II W 502/13.

¹⁹⁰ Zob. akta sprawy II W 171/18, która toczyła się przed Sądem Rejonowym w Siedlcach.

z Komisariatu Policji w Zatorze (Komenda Powiatowa Policji w Oświęcimiu) zatrzymali do kontroli drogowej znanego im osobiście kierującego samochodem osobowym i poinformowali go, że popełnił on w ciągu siedmiu minut sześć wykroczeń (sześć niesygnalizowanych kierunkowskazem zmian kierunku jazdy). Wspomniane manewry miał rzekomo wykonywać na ulicy Rynek w miejscowości Zator. Jeden z funkcjonariuszy zaproponował kierowcy sześć mandatów karnych na łączną kwotę 1000 zł. Kierujący odmówił przyjęcia mandatów, oświadczając, że nie popełnił żadnego wykroczenia. Policjant poinformował go, że wobec tego skierowany zostanie wniosek o ukaranie do Sądu Rejonowego w Oświęcimiu. Po jakimś czasie kierujący otrzymał wyrok nakazowy, ale nie za sześć, lecz za 11 popełnionych wykroczeń. Wśród nich było m.in. niestosowanie się do poleceń osoby kierującej ruchem w celu uniknięcia kontroli oraz niezatrzymywanie się na znaku STOP (kilkukrotnie). Sąd Rejonowy w Oświęcimiu w wyroku nakazowym orzekł karę 2000 zł grzywny oraz zakaz prowadzenia wszelkich pojazdów mechanicznych na okres 6 miesięcy za stworzenie realnego zagrożenia w ruchu drogowym¹⁹¹. Natomiast policjanci zeznali w sądzie, że wykroczenia kierującego były tak ciężkie, że nawet nie proponowali kierowcy żadnego mandatu karnego.

Przebieg kontroli drogowej przeprowadzonej 13 grudnia 2014 r. został jednak nagrany przez kierującego. Z nagrania jasno wynikało, że – po pierwsze – policjant nałożył na kierującego sześć mandatów, a po drugie, że mandaty te dotyczyły sześciu, a nie 11 wykroczeń. Ponadto piszący te słowa zlustrował osobiście oznakowanie znajdujące się na zatorskim rynku i przekonał się naocznie, iż większość z postawionych kierującemu zarzutów była bezzasadna.

5.4.3. Tworzenie fałszywych dowodów

Przestępstwo tworzenia fałszywych dowodów (art. 235 k.k.) jest zbliżone swoim charakterem do przestępstwa fałszywego oskarżenia. Zasadnicza różnica pomiędzy oboma czynami zabronionymi jest taka, iż sprawca przestępstwa tworzenia fałszywych dowodów w przeciwieństwie do sprawcy fałszywego zawiadomienia nie podejmuje bezpośredniej inicjatywy oskarżania,

¹⁹¹ Zob. akta sprawy o sygn. II W 236/15 prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Oświęcimiu.

lecz działa niejako pośrednio. Działanie sprawcze może np. polegać na nakłanianiu innej osoby do przedstawienia niezgodnych z rzeczywistością faktów, tworzenia fałszywych śladów, przekazywania informacji kierujących uwagę organów ścigania na określoną osobę. Takie sytuacje zdarzają się może nie zbyt rzadko, ale też są skomplikowane wykrywczo. Popęłnianie przestępstwa tworzenie fałszywych dowodów dokonuje się często wraz z jednoczesnym fałszywym zawiadomieniem. Taka sytuacja miała m.in. miejsce w ubiegłym roku w miejscowości Wymysłów (lubelskie).

We wskazanej miejscowości 17 stycznia 2018 r. wyjechał na drogę publiczną ciągnik rolniczy – nie ustępując pierwszeństwa przejeżdżającemu po drodze powiatowej samochodowi osobowemu. Kierowca osobówki, aby uniknąć zderzenia z ciągnikiem, musiał ratować się manewrem obronnym (gwałtowny skręt), na skutek czego stracił panowanie nad pojazdem i uderzył w płot. Ciągnikiem rolniczym podróżowali natomiast dwaj mężczyźni. Od obu rzekomo czuć było woń alkoholu. Traktorzyści podjęli próbę ucieczki z miejsca zdarzenia, jednakże pasażer osobówki pobiegł za odjeżdżającym traktorem i zatrzymał go. Wezwano Policję. Na miejsce zdarzenia przyjechał funkcjonariusz, który był ojcem kolegi jednego z traktorzystów. Funkcjonariusz ten nie zabezpieczył śladów zdarzenia, a nawet usiłował je zatrzeć. Nie przeprowadził też badania na zawartość alkoholu alkomatem dowodowym, fingując jedynie przy użyciu urządzenia przesiewowego, że takie badanie przeprowadza, oraz fałszując protokoły badania stanu trzeźwości uczestników zdarzenia¹⁹². Przede wszystkim zaś w rozmowie telefonicznej z oficerem dyżurnym w taki sposób naświetlał sytuację, aby oskarżonym o spowodowanie kolizji został kierujący samochodem osobowym, który to cel został przez niego osiągnięty. Przekonany do nieprawdziwych faktów oficer dyżurny doradzał nawet policjantom operującym na miejscu zdarzenia, w jaki sposób zastraszyć kierowcę osobówki, by ten przyjął mandat karny, a tym samym wziął na siebie odpowiedzialność za zaistniałe zdarzenie drogowe.

Przedmiotowa sprawa zakończyła się jednak uniewinnieniem kierowcy typowanego przez Policję jako sprawcę zdarzenia. Kierowca wygrał sprawę

¹⁹² Obowiązek przeprowadzenia badania urządzeniem dowodowym wynikał z Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 11 grudnia 2015 r. w sprawie badań na zawartość alkoholu w organizmie, Dz.U. poz. 2153.

sądową, dlatego że na własną rękę zabezpieczył ślady zdarzenia, zanim te zostały zniszczone przez policjanta oraz nie dał się zastraszyć.

5.4.4. Poplecznictwo

W praktyce nierzadko dochodzi do popełnienia czynu zabronionego w art. 239 k.k., określanego mianem poplecznictwa. Czyn ten polega na utrudnianiu lub udaremnieniu postępowania karnego przeciwko określonej sprawcy. Takie sytuacje bardzo często mają miejsce w związku z wykonywaniem przez Policję zadań wykrywczych oraz oskarżycielskich. Niewątpliwie do wyczerpania znamion tego przestępstwa doszło w opisanym powyżej przypadku kolizji ciągnika rolniczego z samochodem osobowym w miejscowości Wymysłów. Znajomy funkcjonariusz w taki sposób przeprowadził badanie trzeźwości traktorzysty, że nietrzeźwy okazał się trzeźwy. Przede wszystkim zaś funkcjonariusz nie zastosował do pomiaru urządzenia dowodowego, które zachowałoby w swojej pamięci przeprowadzony pomiar, lecz użył urządzenia przesiewowego. Co więcej pomiar przeprowadził w taki sposób, aby żaden świadek nie mógł tego zaobserwować. Bardzo często jednak zachowania poplecznicze, będące udziałem funkcjonariuszy Policji, nie wyczerpują wszystkim znamion przestępstwa z art. 239 k.k., prowadzą jednak do faktycznego udaremnienia postępowania wykroczeniowego przeciwko sprawcy wykroczenia. Takie sytuacje zdarzają się w niemal każdym przypadku, gdy sprawcą czynu jest policjant.

24 września 2014 r. złożone zostało zawiadomienie dotyczące popełnienia przez komendanta Powiatowej Policji w Kościanie wykroczenia z art. 85 k.w., polegającego na samowolnym ustawieniu znaku drogowego. Sprawa wydawała się oczywista, gdyż komendant samowolnie ustawił znak drogowy na skrzyżowaniu drogi publicznej z drogą wewnętrzną, a przecież podmiotem uprawnionym do oznakowania skrzyżowań dróg o różnych kategoriach jest zarządca drogi o wyższej kategorii. W dodatku poniekąd przyznał się do popełnienia czynu. W piśmie z 27 października 2014 r. (E-ZW-JCZ-573-175/14), stanowiącym reakcją na interwencję zawiadamiającego o wykroczeniu, stwierdził m.in., że *w dniu 22 września 2014 r. znak był ustawiony w sposób niespełniający wszystkich warunków technicznych dla znaków drogowych zawartych*

w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury¹⁹³. Jednakże na zawiadomienie o popełnieniu przez komendanta Policji przedmiotowego wykroczenia długo nie było żadnej reakcji. Po jakimś czasie przekazano w końcu sprawę do prowadzenia sąsiedniej komendzie powiatowej, a ta umorzyła czynności wyjaśniające z powodu przedawnienia karalności czynu.

Swego rodzaju działalność poplecniczą Policja uruchamia w każdym niemal przypadku składania zawiadomień o wykroczeniach drogowych popełnianych przez kierowców policyjnych samochodów służbowych. Poszczególne komendy konsekwentnie odmawiają ukarania owych funkcjonariuszy, powołując się na pozaustawowy kontratyp działania w ramach powierzonych obowiązków (nie przejmując się jednocześnie faktem, że w demokratycznym państwie prawnym nie mogą istnieć żadne kontratypy pozaustawowe) lub w ogóle nie uzasadniając podjętych decyzji. Taka sytuacja miała m.in. miejsce w Olsztynie w związku z zawiadomieniem popełnienia przez kierującego oznakowanym pojazdem służbowym Policji wykroczenia drogowego, polegającego na zaparkowaniu samochodu w miejscu niedozwolonym (na chodniku), do czego miało dojść w Olsztynie na ul. Sielskiej 14 listopada 2017 r. Zawiadamiający o wykroczeniu otrzymał jedynie informację, że po przeprowadzeniu czynności wyjaśniających pod sygnaturą RSOW 2879/17 organ nie dopatrzył się nieprawidłowego działania ze strony kierującego radiowozem. W związku z powyższym rozstrzygnięciem Komenda Miejska Policji w Olsztynie pouczyła zawiadamiającego o przysługującym mu prawie do złożenia zażalenia do komendanta wojewódzkiego Policji i jednocześnie odmówiła zawiadamiającemu dostępu do akt czynności wyjaśniających.

5.5. Wnioski

5.5.1. Wnioski *de lege lata*

W wewnętrznym prawie policyjnym zawarto cały szereg obowiązków związanych z wykonywaniem funkcji organu prowadzącego czynności wyjaśniające

¹⁹³ Chodzi o Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych dla znaków i sygnałów drogowych oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu drogowego i warunków ich umieszczania na drogach (Dz.U. poz. 2181 ze zm.).

oraz z wykonywaniem funkcji oskarżyciela publicznego. I tak np. zarządzenie nr 323 Komendanta Głównego Policji obliguje funkcjonariuszy do ustalania okoliczności faktycznych zdarzenia będącego przedmiotem postępowania oraz do zebrania i zabezpieczenia dowodów, jednakże w Policji nie premiuje się i nie rozlicza nikogo z rzetelnego prowadzenia spraw oraz dokonywania ustaleń zgodnych z prawdą materialną. Premiuje się natomiast statystyki oraz dyspozycyjność względem oczekiwań ze strony przełożonych służbowych. W obowiązujących przepisach brak jest też jasnych i jednoznacznych gwarancji, na które mógłby się powołać funkcjonariusz, zmuszany przez swoich przełożonych do łamania prawa poprzez nakłanianie do składania fałszywych oświadczeń, fałszywych zeznań, ukrywania dowodów niewinności itp. Dlatego też trudno się dziwić funkcjonariuszom, którzy nie sprzeciwiają się sprzecznym z prawem poleceniom swoich przełożonych. Skoro w działaniach policjantów nie jest premiowana uczciwość i profesjonalizm, to osoby zarządzające tą instytucją nie dostrzegają potrzeby kształcenia i doszkalania podwładnych funkcjonariuszy. W szczególności, że profesjonalizm i uczciwość są zupełnie zbędne w realizacji celów partykularnych, stanowiących przeciwieństwo interesu społecznego.

Przepisy postępowania w sprawach o wykroczenia, konstytuując pozycję oskarżyciela publicznego, uposażają go w przymiot rzecznika interesu publicznego. Czynią to jednak w taki sposób, że normę kształtującą obowiązek takiego działania można wywieść nie z jednego przepisu kodeksowego, lecz z całego zespołu przepisów. Dlatego też w policyjnej praktyce przymiot bezstronności nie jest utożsamiany z określonym funkcjonariuszem, wykonującym funkcję oskarżyciela publicznego, lecz z instytucją Policji. I na tej podstawie przełożeni służbowi uzurpują sobie prawo do decydowania, kogo należy oskarżyć, a kogo nie – czyniąc to w zupełnym oderwaniu od realiów sali sądowej.

5.5.2. Wnioski *de lege ferenda*

Ponieważ normy odnoszące się do pozycji oskarżyciela publicznego w polskim procesie wykroczeniowym należy dopiero wywieść z szeregu przepisów rozproszonych, konieczna wydaje się potrzeba nowelizacji przepisów

postępowania, mająca na celu umiejscowienie takiej normy w jednym przepisie – co uniemożliwiłoby nadinterpretację treści normatywnej przez organy stosujące prawo. Dlatego też proponuje się nadanie art. 7 ustawy – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia następującego brzmienia:

Policja i inne organy w zakresie postępowania w sprawach o wykroczenia wykonują polecenia sądu oraz prowadzą w granicach określonych w ustawie czynności wyjaśniające. W stosunku do zadań wykonywanych przez policjantów, którzy pełnią funkcje oskarżyciela publicznego, nie stosuje się przepisów o podległości służbowej.

Wprowadzenie tego rodzaju jednoznacznego przepisu może w efekcie doprowadzić do tego, że praca oskarżycieli publicznych będzie bardziej rzetelna oraz bardziej transparentna.

Zmienić też należałoby sposób oceniania oraz premiowania policjantów. Podstawowym czynnikiem ich oceny nie może być liczba zachowań represyjnych zastosowanych wobec obywateli.

Analiza kompetencji dyrektora personalnego i roli zarządzania ludźmi w organizacji w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi podstawową kategorię pomocną w ogniskowaniu problemów i zagadnień związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Obejmuje ona szereg instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania, odnoszących się do zapewnienia w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich oraz ich efektywnego wykorzystania. W tym aspekcie zarządzanie ludźmi winno mieć kluczowy charakter, odpowiadający na pytanie, jak zoptymalizować udział człowieka i wnoszonego przezeń wkładu w realizację intencjonalnych celów organizacji¹⁹⁴. Przyjęta perspektywa obejmuje decyzje mające znaczenie dla polityki indywidualnego rozwoju pracowników w danej instytucji oraz wartości odnoszące się do ludzi tworzących wizerunek i reputację, jak również te zagadnienia, które wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem i pracownikami¹⁹⁵. Innymi słowy zarządzanie zasobami ludzkimi wspiera cały łańcuch wartości; procesy kadrowe – doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników. Wpływa tym samym na przewagę konkurencyjną dzięki roli, jaką odgrywa w określaniu kwalifikacji, kompetencji, motywacji czy zadowolenia pracowników oraz kosztów ich rozwoju i wynagradzania¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Według Pocztownskiego pojęcie „zarządzania zasobami ludzkimi” (*human resources management*) wywodzi się z literatury amerykańskiej i miało być odpowiedzią na nowe wyzwania, wynikające z gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Zob. A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998, s. 19.

¹⁹⁵ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i kierowanie w organizacji*, Warszawa 2007, s. 160–161.

¹⁹⁶ C. George, *Retaining Professional Workers. What Makes Them Stay?*, „Employee Relations” 2014, vol. 37, no. 1, s. 102–121.

Należy podkreślić, uwzględniając specyfikę poszczególnych instytucji, że praktyki wyodrębniania i typologie głównych czynności bądź kompleksowych procesów składających się na zarządzanie ludźmi są sprawą umowną, wynikającą ze specyfiki danej organizacji.

6.1. Środowisko i narzędzia pracy dyrektora personalnego

Trudno obecnie wyrażać przekonanie, iż mamy do czynienia z wyraźnie zarysowanym podziałem polityka–rynek, w którym po jednej stronie widzimy instytucję państwa pod postacią regulatora podatków, twórcy racjonalnego prawa czy animatora praktyk, dążenia do spójności opartej na egalitaryzmie, a z drugiej – dynamikę spontanicznych procesów rynkowych determinujących rozwój i chęć ekspansji. Współczesny kształt tych relacji jest bliższy formie zarządzania dla równowagi, czyli poszukiwania punktu stabilności poprzez odpowiednie rozkładanie potencjałów w ramach złożonych sieci zależności wiążących uczestników różnych instytucji. Zarządzanie takie bardziej dotyczy samoorganizujących się sieci, wobec których państwo może być jedynie zdolne do pośredniego i niedoskonałego kierowania¹⁹⁷. Umiejętność dostrzegania związków i zależności między zdarzeniami i poszczególnymi elementami sieci to odpowiedź na kształtowanie tożsamości organizacyjnej i wspieranie poczucia jedności. Menedżerowie personalni muszą być gotowi wysłuchać podwładnych i wprowadzić w życie ich wnioski i postulaty. Postawa otwartości sugeruje, że menedżerowie mają za zadanie stale ulepszać stosunki międzyludzkie.

Jak zatem rozumieć politykę instytucji państwa redukującego zakres i stopień regulacji wobec koncernów i korporacji, a zwłaszcza działalności banków i agencji rynkowych? Dlaczego wspomniane praktyki spotykały się nie tylko z aprobatą elit finansowych, ale także z wyraźną akceptacją elit rządzących, podążających w kierunku oligarchizacji wpływów? Za tymi pytaniami kryje się m.in.: wykorzystywanie środków majątku publicznego do celów prywatnych lub osobistych korzyści, płatna protekcja w obsadzaniu stanowisk,

¹⁹⁷ B.G. Peters, J. Pierre, *Citizens Versus the New Public Manager. The Problem of Mutual Empowerment*, „Administration and Society” 2000, vol. 32, no. 1, s. 9–28.

uchylanie się przed obowiązkiem celnym czy podatkowym, nepotyzm i klanowość w każdej formie; eksploatacja poufnych informacji dla osiągnięcia prywatnych korzyści; świadome – niezgodne z prawem – dysponowanie środkami z budżetu państwa i majątkiem, który jest dobrem publicznym, manipulacja informacją i sprawozdaniami finansowymi dla osobistych korzyści oraz inne przejawy schorzeń i patologii w życiu publicznym¹⁹⁸.

Receptą na wspomniane przejawy schorzeń mogą być umiejętności liderów personalnych, definiowane za pomocą kompetencji: zawodowych i osobistych oraz koncepcyjnych i operacyjnych. Stanowią one podstawę do skutecznego pełnienia ról kierowniczych w danej organizacji i jej wspierania w osiąganiu celów. Lista tych kompetencji z biegiem czasu powinna być poszerzona o nowe obszary wiedzy, umiejętności oraz postawy konieczne do podążania za wciąż zmieniającym się światem współczesnych organizacji. Innymi słowy, mając na względzie ewolucję i konieczność dołączania do listy wymaganych kompetencji – nowych pozycji, będących odpowiedzią na wyzwania przyszłości, główną funkcją zarządzania ludźmi jest dążenie do zachowania stanu równowagi pomiędzy wieloma ośrodkami wpływu rozumianego jako optymalne odzwierciedlanie preferencji w instytucjach i działaniach władzy publicznej¹⁹⁹.

Przeobrażenia zachodzące w społeczeństwie i na rynku pracy związane z jednej strony ze zmianami struktury demograficznej, z drugiej zaś – z procesami globalizacyjnymi i szybko postępującą restrukturyzacją gospodarek, wymuszają ewolucję perspektywy i nastawienia do zarządzania ludźmi²⁰⁰. Rosnąca turbulencja organizacyjnego otoczenia wymusiła reorientację pracy dyrektora personalnego, z podejścia statycznego w kierunku dynamicznego

¹⁹⁸ U podstaw przekształceń ustrojowych w Polsce leży teza o zatrzymanym rozwoju instytucjonalnym, a w konsekwencji utrzymaniu przepaści między obywatelem a państwem – wyrażającej się zarówno w postawie indywidualistycznego zatowizowania, jak i ukształtowaniu ukrytych, zakulisowych mechanizmów obrony partykularnych interesów. Drugą tezę, przeciwną pierwszemu założeniu, jest niedostrzeganie horyzontu globalnej skali zmian. Zob. J. Golinowski, *Antynomie i wyzwania polskiej transformacji*, „Transformacje” 2013, nr 1–2, s. 287–317.

¹⁹⁹ K.F. Shen, *The Analytics of Critical Talent Management*, „People & Strategy” 2011, 34(2), 50–56.

²⁰⁰ K. Grzesik, *Od rozwoju przywódców do rozwoju modelu przywództwa, czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Warszawa 2014, s. 225–233.

systemu, rozumianego jako pulsująca sieć powiązana dynamicznymi zależnościami. Należy w tym kontekście wspomnieć, że obecne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga aktywnych przeobrażeń całego systemu, bowiem realizacja funkcji personalnej stanowi o jakości ludzkiego kapitału. To właśnie w ramach ujęcia kapitału ludzkiego konieczne jest wytworzenie stanu wspólnoty interesów, potrzebne do angażowania podwładnych w sprawy organizacji, budowania atmosfery współpracy opartej na bezpośredniej komunikacji z naciskiem na świadomy udział i wybór pracowników.

Kapitałem ludzkim możemy nazywać ludzi o kreatywnych postawach i kwalifikacjach na trwale związanych z daną instytucją i jej misją. Kapitał ludzki, jako element kapitału intelektualnego organizacji, jest obdarzony cechami podmiotowości i elastyczności jej uczestników. Stanowi ogniwo łączące zasoby materialne i niematerialne, a zarazem jest siłą sprawczą przekształcającą te zasoby w potencjał rozwojowy danej jednostki²⁰¹. Kryje w sobie ogromne możliwości motywacyjne, które są wówczas ujawniane, gdy efektywnie zarządza się daną instytucją. Zgodnie z takim podejściem człowiek i jego innowacyjność decydują o skuteczności zarządzania we współczesnych organizacjach oraz „wyznaczają” potencjalne granice jego rozwoju²⁰². Elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim staje się imperatywem i urasta dziś do rangi jednego ze współczesnych paradygmatów zarządzania.

Ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym. Głównym wyzwaniem dla personalnych menedżerów funkcjonujących w burzliwym otoczeniu jest szybkie podejmowanie trafnych decyzji, przy modyfikowaniu i rekonfiguracji istniejących zdolności operacyjnych na nowe, które lepiej dopasowują się do środowiska²⁰³. Przyjęty kierunek działań stanowi uzasadnienie dla stanowiska

²⁰¹ J. Strużyńska, *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, vol. 149, nr 1, s. 27–43.

²⁰² P. Drobny, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2016, nr 5(953), s. 51–69.

²⁰³ P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, *Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*, „Decision Sciences” 2011, vol. 42, no. 1, s. 239–273.

przyjmującego, że kapitał ludzki może być źródłem przewagi w długim okresie czasu, ponieważ jest zasobem organizacji, który trudno skopiować. Trudność polega przede wszystkim na tym, że kapitał ten rozwija się w ramach procesu silnie zdeterminowanego warunkami otoczenia. Z tego powodu działania w ramach strategii personalnej nie mogą być podejmowane akcyjnie, muszą być dostosowane do ewolucyjnego rozwoju ludzkiego potencjału²⁰⁴.

Podstawą działań podejmowanych w ramach strategii personalnej są decyzje determinowane m.in. ogólną strategią, systemem wartości i kulturą danej organizacji. System wartości jest rodzajem filtra pomagającego w wyborze właściwych zachowań. Pomaga pracownikom ocenić słuszność ich decyzji i działań. Ponadto w działaniach w ramach strategii personalnej musi być brany pod uwagę nie tylko aktualny stan zasobów ludzkich, ale także wymagania dotyczące jego przyszłego poziomu, zarówno jakościowego, jak i ilościowego. To wskazuje na długookresową perspektywę, w jakiej należy planować zasoby kadrowe i tworzyć strategię personalną. Dlatego strategia personalna powinna być tworzona świadomie, następnie musi być co pewien czas poddawana modyfikacji. Taka orientacja ułatwia realizację celów organizacji, bowiem tworzy zrozumienie dla podmiotowości pracowników oraz transparentne, długoterminowe relacje.

Penetracja tzw. „miękkich” obszarów organizacji umożliwiła badaczom dostrzeżenie wielu zjawisk, które nie poddają się statystycznemu modelowaniu. Kultura organizacji jako niepisany sposób myślenia, odczuwania i działania, podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników, jest właśnie takim fenomenem, którego nie da się zmierzyć²⁰⁵. Jej zasady i zwyczaje w większości są niedostępne świadomemu myśleniu i przyjmowane przez członków jako coś oczywistego i niekwestionowanego. Przykładowo dotyczą one wyobrażeń pracowników na temat natury otaczającej rzeczywistości; założeń o naturze człowieka czy zapatrywań odnoszących się do pojmowania „czasu i przestrzeni”²⁰⁶. Głęboko zakorzenione w umyśle człowieka mentalne

²⁰⁴ B.A. Colbert, *The Complex Resource-Based View. Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 3, s. 341–358.

²⁰⁵ M. Czarska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa 2003, s. 10.

²⁰⁶ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992, s. 95–96.

modele w określony sposób formują percepcję świata poszczególnych członków organizacji. A sami zainteresowani uczestnicy organizacji wykorzystują je, aby dokonywać zróżnicowania i określić to, co posiada dla nich znaczenie, prestiż czy też wartość. Zatem bez uwzględnienia sposobu rozumowania członków instytucji, ich spojrzenia na rzeczywistość organizacji nie można interpretować poszczególnych zagadnień związanych z efektywnością jej funkcjonowania.

W kształtowaniu się miękkich czynników sukcesu ogromne znaczenie mają interakcje społeczne, bowiem pracownicy stanowią ogniskową, wokół której kształtuje się kultura organizacji, jej wizja czy reputacja²⁰⁷. Dynamizm ludzkiego rozwoju jest nieprzewidywalny, dlatego czynniki sukcesu z nim związane charakteryzuje trudno mierzalny potencjał. Porównanie niematerialnych i materialnych aktywów organizacji wskazuje wyraźnie na poznawcze trudności identyfikacji, mierzenia oraz wdrażania niematerialnych składników sukcesu. Aczkolwiek jednostki ludzkie można uznać za pewien rodzaj najbardziej wyjątkowego zasobu strategicznego. To one tworzą w danej instytucji niepowtarzalne konfiguracje zdolności, które mogą stać się trwałym źródłem przewagi i sukcesu. Umiejętności podwładnych są dla organizacji podstawą dynamicznego rozwoju, za ich pośrednictwem generowana jest wartość dla nabywcy. Korzyści uzyskiwane dzięki zasobom ludzkim są zależne od nieustannej opieki nad ich jakością (inwestycje w celu utrzymania przewagi). Ich wyjątkowa unikalność i trudno mierzalna wartość wiąże się z parametrem czasu, miejsca i otoczenia, w którym się znajdują²⁰⁸.

Zwiększenie walorów organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego zazwyczaj odbywa się poprzez efektywną strategię personalną oraz umiejętne inwestycje w pracownika, ujawniane w wynagrodzeniu, szkoleniach, programach integracyjnych czy promowaniu określonej kultury organizacji. Modelowe ramy strategii personalnej można identyfikować za pośrednictwem rozwiązań sprzyjających kulturze organizacji opartej na

²⁰⁷ C. Chadwick, A. Dabu, *Human Resources, Human Resources Management, and the Competitive Advantage of the Firms. Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages*, „Organization Science” 2009, vol. 20, no. 1, s. 253–272.

²⁰⁸ J. Golinowski, *Kreowanie tożsamości jako czynnik sukcesu w sieciowej strukturze organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej – problematyka zasobów ludzkich*, red. E. Niedzielski, Olsztyn 2004, s. 266–283.

konkurencji i rywalizacji między uczestnikami lub na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Pierwszą z nich jest model sita, gdzie rywalizacja między uczestnikami ujawnia się w momencie angażowania – tylko najlepsi, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. Jednak sam fakt zatrudnienia nie oznacza jeszcze zakończenia rywalizacji. W trakcie pracy pracownicy nadal przechodzą przez „system sit”, aby wyselekcjonować i awansować tych najlepszych. W drugim ujęciu, odwołującym się do lojalności i zaangażowania (model kapitału ludzkiego), pracownicy przyjmowani są do pracy z myślą o długookresowym zatrudnieniu – samodoskonaleniu i współpracy. W trakcie pracy organizacja troszczy się o rozwój zawodowy i osobisty pracownika, a system polityki personalnej oparty na modelu kapitału ludzkiego, odwołuje się do motywacji wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeby prestiżu i samorealizacji. W praktyce najczęściej spotyka się modele pośrednie, tzw. modele mieszane, łączące elementy obydwu podejść.

Bardziej szczegółowa systematyzacja strategii personalnej pozwala na wyodrębnienie ram ewolucji warunków rozwoju zawodowego pracowników, jak również ograniczenie niepewności wynikającej z braku stabilności zatrudnienia. Dotyczy ona kolejno²⁰⁹:

- ▶ modelu tradycyjnego; przywołującego podział i wydajność pracy, fizyczne warunki pracy, dyscyplinę, kontrolę, bodźce płacowe, opiekę socjalną, specjalizację pracy, współdziałanie i autorytet;
- ▶ modelu stosunków międzyludzkich („człowiek społeczny”), tutaj podkreśla się potrzeby społeczne pracowników, satysfakcję z pracy, komunikowanie, poszerzanie pracy, style kierowania i cechy kierownicze. Wymienione atrybuty wyrażają uznanie za umiejętności współdziałania z innymi, a zarazem tworzą warunki, w których pracownicy mogą się rozwijać, zdobywać nowe umiejętności i zwiększać wartość swej pracy²¹⁰;
- ▶ modelu zasobów ludzkich („człowiek kompleksowy”), gdzie ekspozuje się kreatywność i rozwój pracownika, partycypację w zarządzaniu, wpływ na wyniki, odpowiedzialność, sprawiedliwe traktowanie

²⁰⁹ T. Listwan, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa 2010, s. 236.

²¹⁰ J. Pfeffer, *Inwestowanie w pracowników najważniejsze*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 10, s. 23.

pracowników, poszerzony zakres autonomii, a także systemowość organizacji i działań personalnych. Zaletą strategii zasobów ludzkich jest nieprzewidywalność tkwiącego potencjału podwładnych. Jest to ogromne wyzwanie dla szefów personalnych, którzy muszą określać możliwości pracowników;

- ✧ modelu kapitału ludzkiego („pracownik wiedzy”); w ramach tego ujęcia wskazuje się na rozwój i doskonalenie kapitału ludzkiego, zarządzanie talentami, *outsourcing*, telepracę, wirtualizację funkcji personalnej, społeczną odpowiedzialność przywództwo, czy wykorzystanie technologii informatycznych. W rezultacie koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim ma charakter kompleksowy, wyrażający się scaleniem humanizacji z ekonomizacją. W związku z tym wymaga interdyscyplinarnego podejścia do optymalizacji możliwości i efektywności procesu zarządzania.

Interpretacja powyższych modeli wskazuje na zmianę roli oraz wzrost znaczenia człowieka dla organizacji w kolejnych etapach rozwoju strategii personalnej, co także znajduje odzwierciedlenie w rozwijanych w ciągu ostatnich lat w nowych koncepcjach zarządzania ludźmi oraz w nowych paradygmatach zarządzania²¹¹. Holistyczne ujmowanie człowieka w organizacji oraz model kapitału ludzkiego należy traktować jako odpowiedź na niedostatki w sferze wydajności pracy, występujące w poprzednim modelu funkcji personalnej, opartym na stosunkach międzyludzkich. Walerami takiego ujęcia modelu kapitału ludzkiego są: zaangażowanie, efektywność pracy, utożsamienie się ludzi z misją organizacji, mobilność i dyspozycyjność, chęć i umiejętność współdziałania oraz pozytywne nastawienie do hierarchii wartości danej instytucji²¹².

²¹¹ J. Strużyńska, *Rola specjalistów ZZL w czasach idei kapitału ludzkiego*, [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Łódź 2011, s. 64.

²¹² A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2007, nr 1, s. 15.

6.2. Dyrektor personalny jako współtwórca sukcesu organizacji

Formowanie pożądanego profilu pracownika wymaga od przełożonych specyficznego podejścia do inspirowania i nagradzania, służącego wspieraniu twórczego potencjału. Wytwory tego potencjału lokowane w pojęciu „kapitału ludzkiego” są przede wszystkim nieuchwytne i niestabilne; w większości przypadków zakotwiczone w umysłach ludzi; nie mogą być kupione w każdej chwili i bardzo często charakteryzują się długim czasem gromadzenia; posiadają szeroki zasięg wpływów w organizacji (tzn. „wiedza” to władza); mogą być używane podczas różnych procesów w tym samym czasie²¹³.

Z perspektywy menedżerskiej idea kapitału ludzkiego jest bez wątpienia wyzwaniem, gdyż wymaga redefinicji wielu zakorzenionych wzorów postępowania. Ważne staje się traktowanie kierowania ludźmi w kategoriach nieantagonistycznych, bardzo mocno eksponujących wartości wspierania, wspomagania, harmonizowania i dialogu. Wspomniane cele można realizować za pośrednictwem zarządzania przez zaangażowanie, odwołującego się do narzędzi zwiększania odpowiedzialności, bezpośredniej komunikacji, podmiotowego stylu kierowania oraz partycypacji w efektach²¹⁴. Organizacja musi zachować równowagę między podejściem indywidualistycznym a kolektywistycznym. Unikanie niepewności ma pozytywny wpływ na takie praktyki, jak zarządzanie zasobami ludzkimi. W tym przypadku pracownicy czują się bardziej zadowoleni w sytuacji większej pewności, gdy zmiany są sporadyczne, a działania uporządkowane.

Zachowując ciągłość myślenia o zasobach ludzkich w kategoriach wytworzenia stanu wspólnoty interesów potrzebnych do zaangażowania podwładnych, należy w pierwszej kolejności dostrzegać konieczność ułożenia relacji wewnątrzpracowniczych, bazujących na wzajemnych korzyściach i sprawiedliwie kompensujących wkład wszystkich zainteresowanych stron²¹⁵.

²¹³ Współczesne organizacje działają w warunkach permanentnych, coraz trudniej przewidywalnych zmian. Z tego względu zatrudnieni w nich ludzie powinni być kreatywni, innowacyjni i elastyczni w swoich poczynaniach. Muszą oni co najmniej potrafić przystosować się do zmian w otoczeniu. Zob. C. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 19.

²¹⁴ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012, s. 45–51.

²¹⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011, s. 101–102.

Oznacza to zastosowanie specyficznego systemu procedur i działań względem pracowników, który umożliwia organizacji dostosowanie kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i wewnętrznych warunków organizacji oraz inicjowanie i kreowanie zmian.

Mając na względzie biegunowo przeciwstawny katalog zachowań, tzn. polaryzację – integrację organizacyjną, przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych, m.in. psychologowie i socjologowie, podkreślają, że praca zespołowa stwarza potencjalne możliwości podnoszenia jakości wszelkich decyzji kierowniczych²¹⁶. Dobrze funkcjonująca grupa jest bardziej pomysłowa niż wszyscy jej członkowie razem wzięci. Powyższą zależność można nazwać efektem synergii, czyli wzrostem twórczej energii grupy ponad sumę energii jednostkowych, opartym na zaufaniu, spoistości i kooperacji działań grupowych.

Zaufanie to wzajemne rozumienie posiadanych intencji i przekonań, a także wiara, że wszystkie przyjęte w danej grupie normy będą przestrzegane. Umożliwia identyfikację swoich sojuszników, a także przystosowanie się do faktu, że mogą istnieć rywale czy przeciwnicy. Zaufanie to pewność, że ze strony drugiego człowieka spotka nas raczej to, czego pragniemy, niż to, czego się obawiamy. Warunkiem koniecznym zaufania jest przekonanie o fundamentalnej zasadzie, dotyczącej przewidywalności zachowań partnerów oraz założenie o jego dobrej woli. Chodzi o to, aby uczestnicy grupy przynajmniej nawzajem się akceptowali. W tym sensie zaufanie jest niezbędne w każdej organizacji i w każdej dziedzinie działalności, gdzie od współdziałania zależy osiągnięcie celu.

Ważnym czynnikiem decydującym o efektywności zespołu pracowniczego jest spójność, rozumiana jako zbieżność systemów wartości i wzajemne współdziałanie. Aby zwiększyć spójność zespołu, poddaje się jego podwładnych różnorodnym treningom interpersonalnym. Atutem spójności zespołu jest to, że wysoce spójne grupy zapewniają swoim członkom większą satysfakcję, aniżeli grupy o mniejszej spójności oraz wyższą efektywność wykonywanej pracy. Podział zadań zmuszający całą grupę do wzajemnego współdziałania wytwarza przekonanie wszystkich uczestników o potrzebie wspólnej pracy, uruchamiając w naturalny sposób siły zwiększające zaufanie.

²¹⁶ C.K. Oyster, *Grupy*, Poznań 2002, s. 193–194.

Spójność ma przede wszystkim podłoże emocjonalne. Poprzez rozwój spoistości zadaniowej, gdzie poszczególni członkowie zespołu będą w jakiś sposób uzależnieni od wytworu pracy innych, możemy oczekiwać pojawienia się spójności emocjonalnej, gdy więzi formalne, wyznaczone kolejnością działań, zostaną zastąpione związkami uczuciowymi wynikłymi z satysfakcji, jaką daje wspólna praca w zespole i wspólne realizowanie zadań.

Istnienie kooperacji stoi w opozycji do jakże silnie podkreślanego współzawodnictwa i konkurencji. Jednak w świetle licznych badań można stwierdzić, że kooperacja jest lepszym czynnikiem wzrostu osiągnięć i produktywności aniżeli konkurencja²¹⁷. Dlatego trwałym komponentem pracy zespołowej i spójności grupy jest kooperacja działań grupowych. Wspólne projekty, ryzykowne przedsięwzięcia o złożonej strukturze, wymagające współpracy specjalistów z różnych dziedzin, lub tylko podział pracy przy wspólnej odpowiedzialności za jej wynik – wszystko to może doprowadzić do spójności i zadowolenia, jaką dostarcza każdemu z członków grupy praca w zespole. Kooperacja działań grupowych wymaga jednak wzajemnego zrozumienia i przynajmniej częściowego wyrzeczenia się własnych aspiracji.

Odpowiedzią na fundamentalne pytania dotyczące złożoności analizowanych problemów jest holistyczne ujmowanie człowieka stanowiące możliwość stworzenia całościowego obrazu relacji i umiejętności wyodrębnienia ważnych współzależności. To podejście pozwala dostrzec i zrozumieć sens i prawidłowość w obserwowanym ciągu – schemacie zdarzeń, dzięki czemu można przygotować się do przyszłości i w określonym stopniu wywierać na nią wpływ. Wielość danych nie daje wiedzy, jeżeli nie są one określone w łączące je prawidłowości, jeżeli szeregi współzależności nie układają się w wyraźny obraz. Dlatego konceptualizacja z udziałem podejścia holistycznego pozwala przeniknąć poza granice tego, co wydaje się zdarzeniami izolowanymi i niezależnymi, oraz dostrzec leżące u ich podstaw struktury. Dzięki temu menedżerowie rozpoznają relacje między zdarzeniami i w ten sposób doskonałą swoje predyspozycje do rozumienia i wywierania wpływu²¹⁸.

Strategia personalna krzyżuje dwie tendencje w zarządzaniu: wzrost znaczenia zasobów ludzkich jako kluczowych aktywów niematerialnych i wzrost

²¹⁷ E. Aronson, *Człowiek, istota społeczna*, Warszawa 1995, s. 473–490.

²¹⁸ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.

znaczenia strategii w skutecznej realizacji celów. W następstwie tych tendencji dyrektorzy personalni stają wobec deficytu znaczenia swojej pracy, muszą bowiem stworzyć i realizować precyzyjny i skuteczny plan, będący ważnym elementem strategii danej instytucji²¹⁹. Jednocześnie dogmat strategicznej rywalizacji może prowadzić do jej wypaczania i ograniczania, zwłaszcza że granica między rywalizacją a destrukcją jest niemal niezauważalna. U podstaw spójnego podejścia do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów, leży konstrukcja kompetencji lokalizowana w trzech wymiarach:

1. Kompetencje i umiejętności adaptacyjne – czyli możliwość przystosowywania się we właściwym czasie do zmian otoczenia oraz dopasowywania zasobów do wymogów zewnętrznych. Proces budowania strategii personalnych może przybierać różne formy, w zależności od przyjętego w organizacji stopnia integracji strategicznej. Mając na względzie stopień świadomego podejścia do zarządzania ludźmi, dyrektor personalny staje przed perspektywą wyboru²²⁰:

- › strategii planowej – ustalonej i kontrolowanej przez naczelne kierownictwo;
- › strategii przedsiębiorczej – będącej emanacją wizji lidera nie do końca rozumianą przez pozostałych pracowników;
- › strategii ideologicznej – będącej wspólną wizją wszystkich pracowników;
- › strategii parasolowej – gdzie granice świadomie wyznacza naczelne kierownictwo, a pozostała część pracowników wypracowuje schematy działań w ich obrębie;
- › strategii narzuconej – stanowiącej procedurę, o której kształcie decyduje środowisko zewnętrzne (na przykład technologia, użytkownicy).

Argumentem przemawiającym za konkretnym rozwiązaniem jest konieczność jak najszerzego oglądu sytuacji i jak najpełniejszej wiedzy o organizacji

²¹⁹ M.S. Feldman, B.T. Pentland, *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48, no. 1, s. 94–118.

²²⁰ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 34.

jako całości²²¹. Nie każdy menedżer personalny musi stać się profesjonalnym brokerem informacji, wystarczy, że będzie posiadał umiejętności infobroker-skie. Do podstawowego poziomu infobrokeringu można zaliczyć: znajomość serwisów informacyjnych dostarczających rzetelne i aktualne wiadomości, umiejętność sporządzania przeglądu wiadomości z takich źródeł, jak internet czy prasa, przygotowania raportu czy formułowania scenariusza poszukiwań informacji – jak i gdzie szukać? Dyrektor personalny wraz z podległymi mu pracownikami odpowiada za stworzenie i realizację takiej strategii. Ponosi również odpowiedzialność za kreowanie norm organizacji, wewnętrzny serwis rozwiązań, system monitorowania rozwoju pracowników oraz innych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim²²².

2. Kompetencje i umiejętności absorpcyjne – czyli możliwość rozpoznawania wartości wiedzy zewnętrznej, jej pozyskiwania i wchłaniania przez już istniejącą wiedzę wewnętrzną, a w efekcie jej wykorzystywania. Podkreślenie znaczenia związków przyczynowo-skutkowych wprowadza element dynamicznego myślenia, umożliwia menedżerom personalnym zrozumienie, w jaki sposób poszczególne elementy układanki pasują do siebie i jak inicjatywy poszczególnych jednostek wzajemnie na siebie oddziałują. Ułatwia ponadto zdefiniowanie czynników wpływających na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów.

Umiejętności absorpcyjne dyrektora personalnego przejawiają się w zmaganiach na rzecz tworzenia klimatu do realizacji potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją. Podejmowane działania dotyczą poszerzenia wiedzy, rozwoju wartości i zdolności rozumienia wymagań we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiąże się praca danej osoby. To również szkolenia wpływające na systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań. Odpowiednie przygotowanie ludzi zarówno do sprawnej realizacji

²²¹ Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2008, s. 46–48.

²²² S. Clarke, *The Contemporary Workforce. Implications for Organizational Safety Culture*, „Personnel Review” 2003, vol. 32, no. 1, s. 40–57.

bieżących, jak i przyszłych zadań to wypadkowa realizacji elementów strategii personalnej, dotyczących:

- ▶ planowania zatrudnienia, czyli ustalania w stosunku do zasobów ludzkich organizacji niezbędnych limitów ilościowych (liczba zatrudnionych) i jakościowych (posiadane przez nich kompetencje);
- ▶ rekrutacji i selekcji zmierzającej do osiągnięcia właściwego stanu zasobów ludzkich poprzez zatrudnianie pracowników i ich adaptację;
- ▶ oceniania, stanowiącego systematyczny pomiar efektywności zasobów ludzkich pozwalający zorientować się w ich rozwoju i wprowadzić konieczne zmiany;
- ▶ rozwoju i szkolenia, czyli działań zmierzających do podniesienia lub uzupełnienia kompetencji pracowników zgodnie z potrzebami organizacji;
- ▶ motywowania, stanowiącego zespół instrumentów skłaniających ludzi do większego zaangażowania w wykonywaną pracę poprzez kierowanie ich zachowaniem i postawami w taki sposób, aby utożsamiali swoje cele z celami organizacji;
- ▶ wynagradzania, oznaczającego stałe działania rekompensujące pracownikom poprzez instrumenty materialne i niematerialne ich wkład w pracę organizacji;
- ▶ kontroli, będącej formą działań sprawdzających i oceniających wykonanie wszystkich innych etapów strategii personalnej, mierzącej aktualny stan i porównującej go z wcześniejszymi zamierzeniami.

Tradycyjne zadania dyrektora personalnego sprowadzają się bardzo często do administracji kadrowej spełniającej niezbędne minimum, funkcjonujące prawie w każdej organizacji, tj. prowadzenia spraw związanych z zawieraniem umów, udzielaniem urlopów, tworzeniem regulaminów, organizowaniem wstępnych i okresowych badań pracowników, organizowaniem szkoleń BHP, wydawaniem świadectw pracy czy prowadzeniem akt osobowych. Jest to tzw. model pasywny, charakterystyczny nie tylko dla wczesnych faz rozwoju niektórych organizacji, lecz także dla wielkich organizacji publicznych²²³. Być może powodem takiego sposobu rozumowania jest świadomość, że dyrekcja działu personalnego jest komórką bezpośrednio niczego niewytwarzającą,

²²³ J. Tyborowska, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 2008, s. 2.

a jedynie źródłem powstawania kosztów. Należy podkreślić, że reguły polityki personalnej są często odzwierciedleniem systemu wartości naczelnego kierownictwa organizacji oraz ogólnych norm panujących w danym społeczeństwie.

3. Kompetencje i zdolności innowacyjne – dające możliwość poszukiwania nowatorskich rozwiązań, co przejawia się w rozwijaniu nowych produktów lub usług, metod wytwarzania lub świadczenia usług, a także w wypracowywaniu nowych form organizacyjnych. Jednym z podstawowych celów zarządzania ludźmi w organizacji jest ułatwienie kadrze menedżerskiej uznania wiedzy za wartość i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tego potencjału. Uwzględniając analizę czynników zewnętrznych charakteryzujących otoczenie danej organizacji oraz analizę czynników wewnątrzorganizacyjnych, czyli ogólny stan organizacji, menedżerowie personalni muszą wspierać wizję organizacji uczącej się²²⁴. Podejmowane działania odnoszą się w szczególności do grupy menedżerów najwyższego szczebla, którzy powinni być przekonani o konieczności wywierania pozytywnego wpływu na otoczenie, a także śledzenia skutków swego oddziaływania na innych.

Dyrektor personalny musi mieć świadomość, że podwładni mogą reprezentować inny punkt widzenia. Na tym tle może dochodzić do utraty zaufania, załamania komunikacji między pracownikami i innych negatywnych zjawisk. Przełożony winien więc zdawać sobie sprawę z tego, że jego stosunki z podwładnymi mogą się pogarszać wskutek szybko dokonujących się zmian i funkcjonowania różnych systemów wartości. Warto zaznaczyć, że w przełamywaniu istniejących szablonów myślowych może być pomocna wspólna wizja rozwoju będąca pierwszym krokiem umożliwiającym uczestnikom organizacji rozpoczęcie wspólnej pracy. Posiadanie takiej wizji jest w organizacji niezbędne, ponieważ właśnie ona stanowi centrum koncentracji wysiłków i energii w działaniu. Aby stworzyć klimat zachęcający do uczenia się, dyrektorzy personalni mogą wykorzystać narzędzia kreatywności w postaci *coachingu*, *mentoringu*, które ułatwią myślenie scenariuszowe, oznaczające symulacyjne obrazowanie różnych scenariuszy zdarzeń: optymistycznych, pesymistycznych i najbardziej prawdopodobnych do zrealizowania.

²²⁴ T.N. Garavan, *A Strategic Perspective on Human Resource Development*, „Advances in Developing Human Resources” 2007, vol. 9, no. 1, s. 11–30.

Nade wszystko od dyrektora personalnego należy oczekiwać kreatywności w codziennej pracy zawodowej i życiu osobistym, czyli osobistego mistrzostwa. Naczelnym celem osobistego mistrzostwa jest utrzymanie wśród pracowników twórczego napięcia, pogłębianie wizji przyszłości i obiektywne podpatrywanie rzeczywistości. Stwarzając członkom organizacji warunki do samodzielnego rozwoju, twórczego myślenia i działania, osoba dyrektora personalnego nie może obawiać się krytyki. Takie praktyki wymagają wyobraźni i odwagi oraz pozbycia się obaw i lęku przed konsekwencjami swoich działań. Innymi słowy – dyrektor personalny popularyzuje wiedzę, edukuje i szkoli pracowników, wyjaśnia, na czym polega zarządzanie zamysłem kapitału ludzkiego i jakie organizacja odniesie korzyści z wdrożenia tej koncepcji. Jeżeli w organizacji nie są jeszcze mocno ugruntowane takie wartości, jak zaufanie, spójność i kooperacja działań grupowych, to w dłuższej perspektywie czasowej menedżer personalny musi je ukształtować, aby można było na nich upowszechniać kulturę pracy zespołowej, dającej synergiczne efekty.

6.3. Pomiędzy powinnością a realizmem działania

Kształtowanie strategii personalnej daje organizacji poczucie synergii w działaniach, zarówno w stosunkach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, zapewnia konsensus w kwestiach podstawowych i wypracowuje potencjał wzajemnego zrozumienia. Gwarantuje również poczucie bezpieczeństwa, kształtuje postawy „otwarte na świat” oraz poczucie wsparcia w systemach prawnych i moralnych. Ludzie są największym kapitałem organizacji, dlatego trzeba konsekwentnie dążyć do zapewnienia warunków rozwoju ich talentów i aspiracji, do otwartości i uczciwości, ponieważ ich wysiłek i zaangażowanie przyczyniają się do organizacyjnego sukcesu. Zasady, tryb i kryteria postępowania w działaniach personalnych muszą być jawne, ogólnie znane z jednoczesnym przestrzeganiem zasady poufności niektórych casusów personalnych, np. wyników indywidualnych ocen. Wszystkie działania w strategii personalnej muszą być zgodne z aktami normatywnymi i układami pracy.

W tym kontekście udział dyrektora personalnego w zarządzaniu ludźmi obciążony jest szeregiem wskazań wynikających z dobrych praktyk organizacji. Strategia personalna musi być oparta na rzetelności i bezstronności,

a także osadzona na podstawach merytorycznych, bez uprzedzeń i elementów subiektywizmu (sympatii czy antypatii)²²⁵. Przyjęte w polityce personalnej zasady stosuje się jednakowo wobec wszystkich, np. w doborze pracowników lub ich ocenianiu, a jej zasady muszą być sformułowane precyzyjnie, nie mogą budzić wątpliwości ani różnej ich interpretacji. Wspomniane praktyki dotyczą:

- planowania i programowania działań personalnych z dużym wyprzedzeniem, aby założenia strategii personalnej wiązały się ściśle z ogólną strategią organizacji;
- zajmowania się nie tylko wybranymi elementami i narzędziami zarządzania ludźmi, lecz podejmowania wszystkich kwestii dotyczących człowieka w procesie pracy, łącznego traktowania poszczególnych elementów zwartej wewnętrznie, spójnej całości;
- unikania działań pozornych i formalnych na rzecz analiz i badań skuteczności poszczególnych działań, odpowiedzialnych za realizację polityki personalnej;
- unikania grzecznościowego podejścia do polityki personalnej, tj. przeciwdziałania powstawaniu klik i kierowaniu się interesem „swojego obozu”, grupy zawodowej;
- trwałości zasad strategii personalnej z jednoczesnym ich doskonaleniem i modyfikowaniem. Doskonalenie organizacji bardzo często obejmuje zmiany strukturalne i technologiczne, ale koncentruje się głównie na zmianie czynnika ludzkiego oraz jakości stosunków pracy, a to wymaga zmian polityce personalnej.

Samo wyobrażenie dotyczące powinności dyrektyw strategii personalnej jest teoretycznie przekonujące i etycznie zobowiązujące do wiarygodnego działania. Powstają jednak wątpliwości co do możliwości jej implementacji w warunkach często bezwzględnej rywalizacji między podmiotami jednostkowymi i zbiorowymi²²⁶. W czasie pracy zespołowej z udziałem lidera

²²⁵ H. Król, A. Ludowicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Warszawa 2006, s. 75.

²²⁶ Rywalizacja generuje konflikty, dotyczą one sfery: faktów – strony posiadają inne definicje omawianego problemu; celów – niekiedy różnica poglądów dotyczy tego, co ma zostać osiągnięte; metod – tutaj różnica zdań między partnerami dotyczy poszczególnych procedur; strategii czy taktyk, za pomocą których ma być osiągnięty obopólnie pożądaný cel; wartości, etyki, sposobu korzystania z władzy lub moralnych odczuć czy założeń dotyczących sprawiedliwości.

personalnego mogą powstawać deformacje myślenia, które powodują, iż grupa złożona z kompetentnych, działających z pasją i zaangażowaniem członków, akceptuje nieracjonalne rozwiązania. Z jednej strony wzrost zaufania, spójności i kooperacji działań grupowych zapobiega takim zjawiskom, jak rywalizacja czy napięcia emocjonalne, z drugiej zaś – efektem ubocznym narastających tendencji integrujących jest szereg skutków ubocznych myślenia grupowego, przejawiających się pod postacią różnego rodzaju zdeformowanych relacji wewnątrzgrupowych. Do rangi prawidłowości urasta prosta zależność: zaufanie rodzi zaufanie, a brak zaufania potęguje brak zaufania²²⁷.

Motywowany potrzebą budowania własnej pozycji i przynależności do ścisłego grona decyzyjnego dyrektor personalny uruchamia szereg działań nakierowanych na stworzenie własnego obszaru wpływów. Do tych instrumentów można zaliczyć: pułapkę sukcesu, czyli wiarę we własną doskonałość i onnipotencję; superoptymizm, gdy w najbliższym otoczeniu takiego lidera przecenia się prawdopodobieństwo sukcesu i nie docenia prawdopodobieństwa niepowodzenia; przekonanie o wszechmocy grupy, gdzie członkowie z jego otoczenia uważają, że wszystko zależy od ich działania, oraz złudzenie inicjatywy, oznaczające sposobność posiadania pełnej inicjatywy w rozwiązywaniu wszystkich problemów organizacji, a także formułowania rozstrzygnięć, od których zależą losy jednostek czy innych organizacji. Wspomniane mechanizmy zdeformowanych relacji są wzmacniane za pośrednictwem tendencyjnej selekcji informacji, gdzie lider i członkowie grupy decyzyjnej izolują się od informacji ukazujących wątpliwość przyjętych rozstrzygnięć. Występuje wówczas swego rodzaju cenzura wewnętrzna, podparta konformizmem myślenia i zachowania podwładnych. Oznacza to, że członkowie, którzy nie akceptują stanowiska lidera, są automatycznie izolowani, ośmieszani lub wyrzucani z zespołu. Złudzenie to może powstawać, gdy opinie niezgodne z większością nie są po prostu wypowiedane, wówczas milczenie uważa się za zgodę. W takiej sytuacji dążenie do jednomyślności jest ważniejsze niż realistyczna ocena możliwych wariantów działania.

Zob. W.H. Schmidt, R. Tannenbaum, *Management of Differences*, [w:] *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*, red. W.H. Schmidt et al, Boston 2000, s. 4.

²²⁷ J. Golinowski, *Syndrom grupowego myślenia i jego ryzyko pojawienia się w organizacji*, [w:] *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyka uniwersalne i specyficzne*, red. J. Bizon-Górecka, Bydgoszcz 2003, s. 409–430.

Wskazując na drugi kierunek organizacyjnej izolacji personalnego lidera, należy wyraźnie podkreślić jego predyspozycje osobowościowe. Rzutowanie na najbliższe otoczenie własnych nastawień oraz wartościowanie zachowań innych uczestników za pomocą własnych schematów myślowych prowadzi do projekcji urazów i fobii na innych. Często dyrektywni szefowie organizacji wychodzą z założenia, że wystarczy wytworzyć zespołową rywalizację, aby wewnątrz poszczególnych grup nastąpił wzrost spójności i zaczęła dominować zasada „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”. Stąd w przypadku lidera personalnego może rodzić się swego rodzaju etos trwania przy swoim, blokowanie nowych rozwiązań z uwagi na niezgodność z własnym doświadczeniem i niepewność przyszłej sytuacji²²⁸. Jest to również inercja przyzwyczajień, bezwładność zachowania się i dążenie do przywrócenia naruszonej równowagi, wynikająca z „prawa przekory”, niechęć do burzenia starego porządku i tendencja powrotu do dawnego stanu. Obawa przed chaosem, stratami i upokorzeniem niesie ze sobą dysonans poznawczy, tzn. unikanie informacji i sytuacji niezgodnych z własnymi przekonaniem. Natomiast poczucie niskiej samooceny równa się życie w stanie pogotowia obronnego, to znaczy spadek potrzeb i aspiracji, ujawniający się poprzez schematyzm działania. Tutaj świadomość organizacyjna czy rozwijanie umiejętności innych ludzi ogranicza się do działań ceremonialnych i zastępczych osadzonych w rutynie.

Podsumowując, warto pamiętać, że dylematy i alternatywy działania dyrektora personalnego winny stanowić wyzwanie w kierunku dalszych poszukiwań optymalnych wzorców umiejętności i kierownictwa w organizacji. Cykliczność rozwoju podmiotów organizacyjnych niesie za sobą niebezpieczeństwo wykreowania liderów o charakterze negatywnym, jest także okazją do usprawnienia i poprawy efektywności działania. O kierunkach i trendach ewolucji modelu kapitału ludzkiego w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości decyduje aktywność zespołowa, cechująca się każdorazowo specyficzną formą rozwiązywania problemów. Natomiast postrzeganie wieloznacznych sytuacji społecznych w kategoriach własnego obrazu świata i własnych motywów postępowania umożliwia utrwalenie w jednostce poczucia wyższości jej własnych racji w stosunku do stanowiska

²²⁸ D.J. Teece, *Dynamic Capabilities. Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 8, s. 1484–1508.

innych uczestników. Taki mechanizm rodzi niebezpieczeństwo wykreowania swego rodzaju mechanizmów psychicznego i mentalnego podporządkowania podwładnych nieograniczonym atestom zwierzchników. Wzrost kompetencji pracowników, szczególnie wykwalifikowanych specjalistów, wymusza opracowywanie nowatorskich sposobów i metod przygotowania i motywowania kompetentnych pracowników, a procedury oraz koszty ich zatrudniania i kształcenia stają się najbardziej realnym kapitałem.

Analiza stylów przywódczych, w tym przywództwa przez wartość w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości

W literaturze przedmiotu dotyczącej nauk o zarządzaniu pojęcie „przewodzenia i kierowania” jest bardzo różnie definiowane. Niewątpliwie dobrze zarządzane instytucje osiągają sukcesy dzięki stosowaniu pewnej „sztuki działania”, która jest dziełem wybitnych liderów, wprowadzających koncepcje i style zarządzania silnie zorientowane na rynkową przedsiębiorczość, rozbudzając jednocześnie u podwładnych zaangażowanie i zaufanie. Sposób, w jaki lider sprawuje władzę, ma istotne znaczenie dla efektywności działania podległych mu pracowników, a jego wpływ jest uzależniony od umiejętności postępowania z ludźmi, którzy pomagają mu w doprowadzeniu do celu²²⁹. Najczęściej stosowane są trzy podstawowe określenia funkcji bądź czynności kierowniczych: kierownik, przełożony, przywódca. Określenia „kierownik” używa się dla podkreślenia czynności kierowniczych w zespole osób kierowanych; określenie „przełożony” stosuje się dla podkreślenia dwustronnej relacji między przełożonym a podwładnym. Dla uwypuklenia grupowej akceptacji osoby kierującej zespołem korzysta się z określenia „przywódca”²³⁰.

W tym kontekście można wyodrębnić trzy główne czynniki, które dają kierującemu tytuł do wywierania wpływu na postawy i zachowania uczestników organizacji, a są nimi: kompetencje formalne, interpersonalne i intelektualne kierującego. W pierwszym przypadku kierowanie przybiera formę administrowania, a także nadzoru lub dowodzenia w zależności od rodzaju organizacji czy typu organu władzy danej instytucji określonych przez normy

²²⁹ S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Warszawa 2006, s. 71.

²³⁰ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 70.

prawne i zwyczajowe²³¹. W przypadku kompetencji interpersonalnych tytułem do kierowania jest dysponowanie zasobami ludzi, aby organizacja mogła funkcjonować – kierowanie przybiera tu formę rządzenia. Jeśli chodzi o kompetencje intelektualne kierującego, ważny jest autorytet osobisty, czyli prestiż kierującego, a kierowanie przybiera formę przewodzenia. W tym kontekście kierujący może być zwierzchnikiem, zarządzającym lub przywódcą.

Skuteczność oddziaływania kierujących na podwładnych od dawna pozostaje w kręgu zainteresowań badaczy i analityków różnych organizacji i instytucji. Każdy z kierujących w inny sposób wpływa na zachowania swoich podwładnych, przeto stosuje inny styl kierowania. Najistotniejszym elementem przewodzenia jest sposób podejmowania decyzji przez kierującego i jego gotowość do włączenia współpracowników w sprawy instytucji. Style przewodzenia są realizowane w zależności od nastawienia liderów co do zasadności sposobu motywowania ludzi z myślą o osiągnięciu określonych celów²³².

Analizując rodzaje sprawowania przywództwa, należy też pamiętać o gatunkach decyzji, które podejmują poszczególni liderzy. Decyzje w ramach poszczególnych instytucji możemy podzielić na reaktywne, programowe, strategii politycznej lub rutynowe. Te pierwsze podejmowane są w wyjątkowych sytuacjach, takich np. jak: konflikt zbrojny, nagła zmiana koniunktury gospodarczej czy też klęska żywiołowa. Decyzje programowe to takie, które

²³¹ Kategoryzację przywódców ze względu na rodzaj wykonywanych działań przedstawia H. Lasswell, wyróżniając trzy typy przywódców: administratora, teoretyka i agitatora. Administrator jest pochłonięty działaniami zarządzającymi i koordynacyjnymi. Do jego zadań należy reorganizacja czy wprowadzanie w życie nowych reform. Teoretyk określa podstawowe wartości, ideologie lub też objaśnia rzeczywistość. Agitator natomiast jest typem bardzo aktywnego przywódcy, który mobilizuje do działania i często nagłaśnia problemy w celu pozyskania nowych zwolenników. Zob. T. Bichta, *Typy i style przywództwa politycznego. Przywództwo w partiach politycznych w Polsce*, [w:] *Władza i przywództwo polityczne w demokracji*, red. E. Nowak, D. Litwin-Lewandowska, Lublin 2010, s. 20–26.

²³² P.F. Drucker w taki sposób podsumował swoje ponad pięćdziesięcioletnie doświadczenia z pracy z liderami: *Po pierwsze, z pewnością istnieją „urodzeni liderzy”, ale jest to zbyt nieliczna grupa, aby można było na niej polegać. Druga ważna lekcja polega na uświadomieniu sobie, że „osobowość kierownicza”, „styl kierowania” i „cechy charakterystyczne przywódcy” w zasadzie nie istnieją [...]. Jedyną cechą charakteru, którą dostrzegłem u wszystkich najlepszych liderów bez wyjątku, to to, że brakowało im lub mieli bardzo niewiele „charyzmy”. Był to termin, który niczemu im nie służył, a jeszcze mniej znaczył.* Zob. P.F. Drucker, *Przedmowa*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 13–14.

podejmowane są dla spełnienia obietnic postulatów programowych, jak np.: obniżenie podatków, zwiększenie emerytur, rent itp. Trzeci rodzaj decyzji służy uzyskaniu, umocnieniu lub utrzymaniu zakresu potencjalnej władzy. Decyzje rutynowe dotyczą natomiast rutynowych, codziennych czynności wykonywanych przez osoby rządzące, jak np.: powoływanie na określone stanowiska²³³.

7.1. Przywództwo w przestrzeni instytucjonalnej

Wiele współczesnych organizacji musi sprostać trudnościom osiągania celów wynikającym ze wzrostu zmienności i złożoności otoczenia, w którym funkcjonuje. Obecny system gospodarczy i społeczny w wielu przypadkach nabiera cech systemu złożonego, coraz trudniej przewidzieć czy nawet określić prawdopodobieństwo kierunków możliwych zmian. Odczuwana potrzeba dalszej modernizacji, utrzymania sukcesu gospodarczego i nasilający się komercjalizm życia publicznego sprawił, że status organizacji i wspólnot obywatelskich jest uwarunkowany poprzez dominację modelu rynkowego. Otoczenie większości organizacji staje się bardziej zmienne, a z podejściem do zmian wiąże się także stosunek do zachowań przestępczych, do ryzyka – od jego unikania, poprzez minimalizowanie, aż po pełną świadomość jego dużej skali. Dzisiejsze zjawiska społeczne i gospodarcze przypominają „efekt motyla”, gdzie ruch jego skrzydeł w jednej części świata może wywołać silne wstrząsy na antypodach. Dlatego obecne działania w sposób bezpośredni wywołują o wiele bardziej długookresowe konsekwencje niż w przeszłości, a tempo pojawiania się takich współzależności narasta. Cechy, działania, zachowania, atrybuty, które sprawdzają się w jednej sytuacji, w przypadku określonego przywódcy mogą być całkowicie nieprzydatne w innych warunkach²³⁴. Dla poszczególnych przywódców oznaczać to może potrzebę ciągłego modelowania swoich zachowań i dostosowywania ich do zewnętrznych warunków.

²³³ K. Pałecki, *Wprowadzenie do normatywnej teorii władzy politycznej*, [w:] *Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce*, red. B. Szmulik, M. Żmigrodzki, Lublin 2007, s. 211.

²³⁴ K. Jaskyte, *Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit Management & Leadership” 2004, vol. 15, no. 2, s. 153–168.

Warto w tym miejscu podkreślić, uwzględniając wyzwania dotyczące zapobiegania przyczynom przestępczości, iż każda organizacja wytwarza swego rodzaju podstawy trwałości i stabilności poprzez odwołanie się do filaru regulacyjnego, stanowiącego o podstawach podporządkowania się, ograniczeniom i przymusowi²³⁵. Tutaj podstawą procesu regulacji są przepisy prawa i wynikające z nich sankcje prawne. Każda organizacja opiera się na merytorycznych ocenach i kwalifikacjach stanowiących odwzorowanie powszechnie uznanych koncepcji wytworzonych w praktyce naukowej i doświadczeniu codziennym. To one tworzą kulturowo uwarunkowane projekty ładu i porządku organizacyjnego, stanowią określone strategie, programy i scenariusze przyszłej działalności. Wreszcie każda instytucja posiada własne wzory normatywne, ujawniające się w postawach, formach kooperacji i pracy, stylu komunikacji, hierarchii wartości i uczuciach, a więc w elementach z reguły trudno uchwytnych, często nieuświadomionych do końca, nieformalnych elementach życia organizacji. Zaskakującą w tym kontekście jest żywotność dziewiętnastowiecznej doktryny, według której polityka i administracja stanowią dwie całkowicie odrębne dziedziny. Wspomniane podejście zakłada, że założenie o separacji obydwu sfer powinno być stosowane w badaniach zarówno instytucji rządowych, jak i procesu administrowania sprawami publicznymi. Wykazuje ona zdumiewającą trwałość, przejawiając się w różnych postaciach podczas analiz zagadnień związanych ze sprawnością działania władzy administracyjnej²³⁶.

Syntetycznie mówiąc o przywództwie,

[...] będziemy mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych, po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja²³⁷.

²³⁵ M. Kostera, B. Nierenberg, *Komunikacja społeczna a zarządzanie humanistyczne*, [w:] *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, red. M. Kostera, B. Nierenberg, Kraków 2016, s. 9–15.

²³⁶ Zob. J. Golinowski, *Antynomie polityczności w instytucjach administracyjnych*, [w:] *Administracja publiczna w projektach politycznych*, red. D. Plecka, Toruń 2014, s. 28–41.

²³⁷ Cz. Sikorski, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Warszawa 2006, s. 10.

Część badaczy charakteryzuje przywództwo nie tylko jako proces, ale również właściwość definiowaną za pośrednictwem cech osobowościowych i sytuacyjnych, czyniących z przywódcy człowieka niepowtarzalnego²³⁸. W tym kontekście przywódcę można określić jako członka grupy społecznej, mającego specyficzne cechy osobowościowe lub zajmującego takie stanowisko, które pozwala kierować innymi, pobudzać do działania i narzucać swoje przekonania. Głównym atrybutem jest przeto wpływ na innych, który powoduje, że z własnej woli inni ludzie ulegają jego sugestii. To typ człowieka, wyzwalającego w sobie i w innych entuzjazm pozwalający działać oraz ponosić odpowiedzialność za wytyczanie i osiąganie celów. M. Kostera i S. Kownacki charakteryzują

[...] przywództwo jako oddziaływanie na zachowania innych ludzi, pojawiające się wówczas, gdy jedna osoba-przywódcą jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, i z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi między nimi²³⁹.

Powiemy, że przywódca ma w konkretnej grupie (lub u konkretnej osoby) autorytet i władzę dobrowolnie akceptowaną przez innych ludzi. Można więc uznać przywództwo jako formę procesu kierowania, gdzie zarządzający powinien planować i organizować, a przywódca ma doprowadzić do tego, aby ludzie za nim podążali. Fenomen przywództwa jest w pewien sposób emanacją oczekiwań liderów wobec zagadnień dotyczących natury człowieka, jego samourzeczywistnienia czy też usensowienia jego postępowania. D. McGregor po wnikliwej obserwacji natury człowieka stworzył „teorię x” oraz „teorię y”. Według założeń „teorii x” przewodzenie i kierowanie powinno:

- zmuszać ludzi do wysiłku pracy;
- zapewnić ciągły instruktaż oraz nadzór i kontrolę;
- za zbyt mały wkład pracy grozić sankcjami.

²³⁸ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Warszawa 2006, s. 379.

²³⁹ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s. 282.

Według założeń „teorii y” szefowie powinni:

- dawać dużo swobody podwładnym w trakcie realizacji celów organizacji;
- interwencje przełożonych ograniczać do minimum;
- stwarzać podwładnym możliwości uczestniczenia w procesach decyzyjnych²⁴⁰.

Podstawą wymiaru przywództwa jest tzw. filozofia wpływu, przejawiająca się w odpowiednim zachowaniu wobec podwładnych, w jego stosunku do zakresu ich samodzielności i odpowiedzialności, do ich pracy i jej wyników. Do zasadniczych elementów stylu danego lidera można zaliczyć: poziom udziału podwładnych w procesie decyzyjnym, stopień zorientowania (nastawienia) na osiągnięcie celu (na zadania) lub nastawienia na ludzi – na podwładnych (tworzenie dobrego klimatu w pracy, przyjaznej i życzliwej atmosfery), rodzaj strategicznej kontroli (stawianie zadań, określanie sposobów wykonania lub mniejszej ingerencji w pracę podwładnych, gdzie wybór metod i sposobów pracy należy do podwładnego), kontakt emocjonalny z podwładnym (kontakt ciągły, ale psychicznie płytki lub kontakt incydentalny, ale psychicznie głęboki)²⁴¹.

Zasady kierowania wykazują duże zróżnicowanie wobec kombinacji instrumentów wpływu i stosowania środków motywacji (bodźców), oddziałujących na zachowanie się podwładnych, co oznacza, że przytoczone style mogą różnić się między sobą zakresem działania sił integrujących i dezintegrujących pracowników w instytucji. Wśród wielu typologii i form systematyzujących efektywność stylu kierowania i przewodzenia w literaturze występują różne systemy klasyfikacji tego fenomenu²⁴². Najogólniej można mówić o stylu potencjalnym i rzeczywistym, gdzie potencjalny styl przywództwa kształtowany jest przez zespół poglądów i przekonań lidera na temat mechanizmów zachowań podwładnych oraz sposobów skutecznego wypełniania własnej woli kierowniczej.

Transformacja potencjalnego stylu kierowania w styl rzeczywisty jest funkcją wielu czynników i okoliczności towarzyszących, m.in.: stopnia zaistniałych zmian w konkretyzacji celu i faktycznych warunków działania, ich

²⁴⁰ A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998, s. 232.

²⁴¹ D.V. Day, M.M. Harrison, *A Multilevel, Identity-based Approach to Leadership Development*, „Human Resource Management Review” 2007, vol. 17, no. 4, s. 360–373.

²⁴² S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Przywództwo i style kierowania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. eadem, Warszawa 2012, s. 393–421.

syntetycznej analizy, poziomu wrażliwości i reagowania na zmiany, umiejętności, stopnia konserwatyzmu lidera oraz skuteczności środków motywujących. W praktyce ostatecznie transformację potencjalnego stylu kierowania w styl rzeczywisty determinują:

- przesłanki personalne, oznaczające osobowościowe uwarunkowania lidera;
- przesłanki zewnętrzne, czyli sytuacyjne i środowiskowe uwarunkowania wpływu;
- przesłanki techniczno-organizacyjne oznaczające pragmatyczne podejście do kierowania.

Wśród bardzo obszernej typologii i charakterystyk stylu kierowania prezentowanych przez takich autorów jak m.in.: K. Lewin, R. Lipitt i R.K. White, R. Likert, R. Blake i J. Mouton, W.J. Reddin, D. Chalvin, F. Fiedler, P. Hersey i K. Blanchard można wskazać na szereg głównych i drugoplanowych cech odwołujących się do wyżej wymienionych przesłanek, decydujących o stylu kierowania²⁴³. Chociaż style są całkowicie odmienne i często charakteryzują się skrajnie różnym podejściem do rozdzielania zadań czy podejścia do podwładnych, niemożliwym jest określenie, który z nich jest optymalny. Należy jednak zwrócić uwagę, że aktywizacja konkretnego zachowania zachodzi w określonych, często specyficznych dla każdej instytucji warunkach społeczno-gospodarczych, politycznych i kulturowych²⁴⁴. Wskutek oddziaływania tych czynników konfigurujących efektywność zachowań, można wyodrębnić:

- style o zróżnicowanym zakresie ingerencji lidera w pracę podwładnych;
- style wyodrębnione na podstawie sposobu wywierania wpływu na podwładnych;
- style o zróżnicowanym zakresie partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji;
- pragmatyczne style kierowania i warunki ich stosowania²⁴⁵.

Przyglądając się wybranym typologiom dotyczącym modelowego ujęcia efektywności wpływu, należy podkreślić, że pierwsze klasyfikacje stylów

²⁴³ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2016, s. 763–772.

²⁴⁴ S.K. Halverson, C.L. Holladay, S.M. Kazama, M.A. Quinones, *Self-sacrificial Behavior in Crisis Situations. The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors*, „The Leadership Quarterly” 2004, vol. 15, s. 263–275.

²⁴⁵ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 453–472.

kierowania w literaturze wiążą się z badaniami prowadzonymi przez K. Lewina, R. Lipitta i R.K. White'a. Prowadzili oni wiele eksperymentów, których celem było prześledzenie wpływu stosowania trzech odmiennych stylów kierowania: autokratycznego, demokratycznego i nieingerującego. R. Blake i J. Mouton nawiązując do stwierdzenia Likerta o dwóch podstawowych stylach kierowania – nastawienia kierownika na zadania lub na ludzi, zbudowali siatkę kierowniczą wyróżniającą pięć podstawowych stylów: styl zadaniowy – w którym kierownik przejawia wyłączne zainteresowanie zadaniami; styl osobowy – duże zainteresowanie ludźmi; styl unikowy – brak zainteresowania ludźmi i zadaniami; styl zachowawczy – średnie zainteresowanie zadaniami i ludźmi; styl optymalny – duże zainteresowanie zadaniami i ludźmi. Podziału stylu kierowania można również dokonać w oparciu o zaangażowanie i współpracę – D. Chalhva. Czynnikiem zaangażowania charakteryzuje się troską o zmiany i ulepszanie organizacji, utożsamianie się z organizacją, stymulację pracy i udział w sukcesach. Czynnikiem współpracy determinuje zaufanie, relacje międzyludzkie, pracę zespołową i dobrą wewnętrzną komunikację. Zaś F.E. Fiedler analizował warunki, od których zależy sprawne kierowanie. Wyróżnił trzy kryteria, według których można dokonać oceny wszystkich sytuacji kierowniczych: łatwej, przeciętnej i trudnej do kierowania. Podstawą takiej klasyfikacji były kryteria dotyczące: kontaktów emocjonalnych w układzie pracownicy a szef (dobre lub złe); typu zadań – proste lub złożone; zakresu władzy kierownika – szeroki lub wąski. Natomiast P. Hersey i K.H. Blanchard przedstawili sytuacyjną teorię stylów kierowania, wyróżniając odpowiednio do stopnia dojrzałości podwładnych następujące style: autorytarny (mała dojrzałość podwładnych, stosowanie dyrektyw); integrujący (dojrzałość od małej do umiarkowanej); partycypacyjny (dojrzałość od umiarkowanej do dużej, dzięki wzrostowi umiejętności i aktywności podwładnych), delegujący (duża dojrzałość podwładnych, kierownik deleguje uprawnienia na podwładnych, a sam ogranicza się do sporadycznej kontroli²⁴⁶). Syntetyzując kategorię pragmatycznego stylu kierowania, zwraca się uwagę na doświadczenia i oczekiwania lidera, sposób wyznaczania zadań podwładnym i kontrolę ich

²⁴⁶ M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania Wybrane koncepcje*, Warszawa 2005, s. 103–127.

wykonania, dystans między przełożonym a podwładnymi, dbałość o dobrą atmosferę czy sposób motywowania pracowników²⁴⁷.

Niewątpliwie wielość paradygmatów przynosi dużo korzyści, jednak z praktycznego punktu widzenia cenna jest również analiza tych ujęć, a nie tylko ich ewolucja czy zwielokrotnianie. Wartości w tym kontekście mają kluczowe znaczenie dla sposobu myślenia człowieka, jego kierunków i strategii działania. Wobec tego nadrzędnym celem, jaki przyświeca liderom organizacji, jest bez wątpienia tworzenie wartości wywodzących się z wspólnych norm i symboli. Bowiem strategia „merytoryczna” organizacji jest zawsze jakąś polityką – w tym sensie, że wyraża określony styl myślenia i działania, preferencje dla określonych metod czy dominantę określonego nastawienia (radikalnego, umiarkowanego, innowacyjnego czy zachowawczego)²⁴⁸. Każdą działalność liderów ukierunkowują głęboko osadzone strategie, sposoby rozumienia czy kierunkowe przesłanki, określane w literaturze jako mentalne modele pomagające zainteresowanym interpretować swoje doświadczenie.

7.2. Wartości jako kategorie modelujące styl przewodzenia

Należy wspomnieć, iż kierowanie i przywództwo nie polega tylko na nauce technik oddziaływania na ludzi i sterowania przy ich pomocy zachowaniami podwładnych. Podstawą, na której formułuje się takie stanowisko, jest przeświadczenie o możliwości efektywnego działania i kierowania różnymi obszarami życia społecznego, podobnie jak w odniesieniu do zjawisk fizycznych²⁴⁹. W świecie społecznym, w odróżnieniu od świata fizycznego, w postępowaniu „merytorycznym” ścierają się trwale dwa aspekty; techniczno-organizacyjny (związany z dysponowaniem różnego rodzaju określonymi zasobami, mobilnością i sprawnością w posługiwaniu się środkami działania) oraz aspekt aksjologiczny (związany z identyfikacją ideową i przekonaniami).

²⁴⁷ S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Koszalin 1997, s. 196–204.

²⁴⁸ P.M. Wright, G.C. McMahan, *Exploring Human Capital. Putting Human Back into Strategic Human Resource Management*, „Human Resource Management Journal” 2011, vol. 21, no. 2, s. 93–104.

²⁴⁹ Cz. Sikorski, *Manipulacja w kierowaniu ludźmi*, [w:] *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Warszawa 2016, s. 11–26.

Tutaj pozytywne podejście do programu badawczego polega na konceptualizacji pewnych zagadnień opisujących badane zjawisko, a następnie ich operacjonalizacji ze wskazaniem powinności, ku którym winniśmy podążać, aby sprostać organizacyjnym wyzwaniom współczesności.

W prakseologii nie ma w zasadzie miejsca na pytanie o sensowność czy racjonalność źródła wpływu. Jawi się natomiast pytanie: jak skutecznie wykrywać i eliminować problemy społeczne, pojawiające się w codziennym rozkładzie dnia, gdzie zastanawiamy się: kto?; jak?; z jakim skutkiem? Niełatwo dokonywać zmiany bez etycznego zaangażowania i lojalności jej członków, które zapewnią trwanie i rozwój mechanizmów samoodtwarzających strukturę danego obiektu. Przywódca musi „zarażać” swoich zwolenników przekonaniem o własnej sile i moralnej słuszności realizowanych wizji²⁵⁰. Identyfikacja podwładnych z przywódcą zwiększa z jednej strony ich poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji, określając drogę do realizacji wizji, a z drugiej – pozwala na zrozumiałe dokonywanie pożądanych zmian w środowisku ufających mu ludzi. Mówimy, że instytucje są wymyślonymi przez człowieka ograniczeniami, strukturalizującymi ludzkie interakcje. Stanowią one zarówno ograniczenia formalne, złożone z reguł prawnych, jak i ograniczenia nieformalne odnoszące się do norm zachowania czy narzuconych kodów postępowania²⁵¹. Bez procesu instytucjonalizacji organizacja jest pozbawiona ducha wspólnoty.

Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której można dokonać oddzielenia reguł kulturowych, mających referencyjny charakter, od reguł pełniących funkcje techniczne, integrujące zespoły ludzkie. Etyka materialna nie jest wytworem stosunków społecznych, bowiem te stosunki są wyznaczane i określone przez wartości. Są one elementami systemu kultury symbolicznej i służą jako kryterium selekcji alternatywnych orientacji człowieka w konkretnych sytuacjach społecznych. Stanowią rodzaj bazy aksjologicznej dla ludzkich zachowań i funkcjonują jako standardy postępowania. Powyższe ujęcie nie wyklucza istnienia mniejszych lub większych różnic w hierarchii przyjmowanych wartości między jednostkami należącymi do konkretnych instytucji, jak

²⁵⁰ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951), s. 5–15.

²⁵¹ J. Golinowski, *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*, Warszawa 2005, s. 78–81.

również do bardziej zasadniczych różnic między poszczególnymi kulturami, przyjmującymi podstawowe normy i założenia światopoglądowe.

Podstawą owych norm i założeń jest samoświadomość, rozpoznanie tego, co jest najważniejsze, a także konstrukcja reguł, jakimi się kierujemy²⁵². Kluczem do rozumienia jakiegokolwiek porządku organizacyjnego i jego względnej trwałości jest kierunek orientacji na działania, a precyzyjniej mówiąc, koordynacja wymogów ładu z orientacjami symbolicznymi jego aktorów. Powiązanie egzystencji każdej jednostki z systemem wartości jest czynnością nieodzowną. Wbrew naturalizmowi należy utrzymać przekonanie, że obecny człowiek nie jest wytworem ewolucji przyrody, lecz przeciwnie – obecna przyroda jest w dużej mierze wytworem kultury ludzkiej; jeśli zaś istnieje w niej cokolwiek, co poprzedziło istnienie człowieka, to droga do tego wiedzie przez historię i nauki społeczne, a nie przez biologię, geologię, astronomię czy fizykę²⁵³.

Jeśli w tradycyjnym ujęciu procesy przewodzenia ludźmi w instytucjach były rozpatrywane przez pryzmat analizy zachowań i projektowania instrumentalnych systemów motywowania podwładnych do osiągnięcia celów, to aktualnym wyzwaniem staje się konieczność zwrócenia większej uwagi na znaczenie oddziaływań lidera przez: stwarzanie sytuacji motywujących ludzi do pożądaných zachowań w organizacjach; czynności ułatwiające rozumienie motywów, dzięki którym ludzie podejmują takie właśnie a nie inne działania, czy dobór odpowiednich form motywowania. W tym kontekście proces kierowania i przywództwa są nierozdzielne, dotyczące czterech elementów, takich jak: inni ludzie, nierówny podział władzy, umiejętność korzystania z rozmaitych postaci władzy oraz wartości moralne²⁵⁴.

Kluczową właściwością w tym ujęciu są właściwości sprawcze przywódców, wyrażające się w dyspozycjach zachowań kreujących rzeczywistość. Można wyróżnić trzy podstawowe typy oddziaływań liderów, charakteryzujących ich sprawcze możliwości działania. Są one związane z interpretacją rzeczywistości, możliwością jej kreowania oraz wpływu na środowisko jako niezbędne

²⁵² I. Kucharewicz, *Przywództwo transformacyjne. Fundament, na którym warto budować efektywność i dobre relacje w pracy*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 4, s. 40–43.

²⁵³ F. Znaniecki, *Pisma filozoficzne*, t. II: *Humanizm i poznanie, Rzeczywistość kulturowa i inne pisma filozoficzne*, Warszawa 1991, s. 500.

²⁵⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 453–454.

elementy do skutecznych zmagania w ramach rozwiązywania sporów na tle sprzecznych interesów uczestników organizacji. Przywódcy w tym sensie wywierają wpływ na tempo, kierunki, zakres i głębokość zmian. Moderują tym samym relacje pomiędzy poszczególnymi podmiotami, kształtując zarazem charakter panujących m.in. stosunków²⁵⁵.

Potrzeby usensownienia działań człowieka, uczestnictwa i zjednoczenia w działaniu znajdują swój wyraźny ślad praktycznie we wszystkich dyscyplinach społecznych, podejmujących problem egzystencji człowieka. Zakres zagadnień wchodzących w skład rozważań aksjologicznych da się sprowadzić do następujących problemów: sposobu istnienia wartości, ich obiektywności i subiektywności, ich autonomicznego bądź heteronomicznego charakteru, typologii wartości oraz ich układu i hierarchii²⁵⁶. Dla przykładu platońska teoria czterech cnót (mądrość, męstwo, panowanie nad sobą i sprawiedliwość) jest swoistą teorią „wartości”, otwierającą – w sensie antropologicznym – nowe obszary badań dla późniejszych rozważań.

Wartości stanowią dowolne przedmioty materialne lub idealne, idee lub instytucje, przedmioty rzeczywiste lub wyimaginowane, w stosunku do których jednostka przyjmuje postawę szacunku, przypisuje im ważną rolę w życiu, a dążenie do ich osiągnięcia traktowane jest jako przymus²⁵⁷. Konstrukcja systemu wartości stanowi hierarchicznie uporządkowany zespół walorów ogólnych z odpowiadającymi im wartościami szczegółowymi. W systemie wzajemnych relacji tworzą one hierarchiczny układ, gdzie można wyróżnić:

- ▶ wartości autoteliczne – mające znaczenie autonomiczne, są to wartości naczelne, centralne, zajmujące najważniejsze miejsce w hierarchii;
- ▶ wartości instrumentalne – wartości podrzędne, o niższym znaczeniu, są elementem pomocniczym w osiągnięciu wartości najwyższych (autotelicznych), mają one charakter wykonawczy i służą jako instrumenty w przygotowaniu i realizacji celów wyższych.

²⁵⁵ J. Czekaj, B. Ziębicki, *Współrzędzenie jako nowy paradygmat zarządzania publicznego*, [w:] *Granice w zarządzaniu...*, s. 71–83.

²⁵⁶ S. Dziamski, *Trzy szkice o wartości praktyki*, Poznań 1997, s. 15.

²⁵⁷ Pojęcie „przekonań” zakotwiczone w tożsamości każdego człowieka jest zjawiskiem wyrastającym z dialektycznego związku pomiędzy jednostką a społeczeństwem. To koncepcja kulturowa – podkreśla P. Ricoeur – która zakłada, że społeczeństwo samo z siebie się stwarza, stanowiąc sumę wartości i celów każdorazowo aktywowizowanych. Zob. P. Ricoeur, *Drugi rozpoznania*, Kraków 2004, s. 201.

Wartości stanowią ideały formułowane wprost lub przyjmowane tylko *implicite*, charakterystyczne dla jednostki albo grupy, a dotyczące tego, co jest „pożądane”, określające wybór sposobów działania i stosowanych środków. Wyzwalają one w każdym człowieku chęć wychodzenia poza zastaną rzeczywistość i porządkują oraz ukierunkowują postępowanie²⁵⁸. W tym znaczeniu wartości są źródłem naszej tożsamości, nadają bowiem życiu kierunek, pozwalają podejmować najważniejsze decyzje (zawód, relacje ludzkie, styl życia itp.), definiują nie tylko cel działania, ale też punkt dojścia, w którym każdy człowiek znajduje swoje miejsce. Są punktami orientacyjnymi w wielowymiarowej rzeczywistości społecznej, kryteriami dokonywanych ocen i podstawą do podejmowania różnych decyzji. Wyznaczają one reguły dokonywania wyborów w sytuacjach konfliktu, gdy trzeba przedłożyć jeden sposób działania nad inny albo wybrać jakiś sposób działania w długiej perspektywie.

Zważając na zagrożenia przyczyn zapobiegania przestępczości, wspomniane walory będą pomocne w tworzeniu zespołów ludzi i pracy w grupie. Jeśli wartości podnosi się do rangi idei oraz opowiada się za nimi, pragnie się im służyć, to takie podejście ma dla człowieka istotne znaczenie, motywuje jego działanie i integruje osobowość, nadając kierunek rozwojowi indywidualnemu oraz zbliża go do innych na zasadzie „wspólnoty wartości”. Dla danego przywódcy oznacza to potwierdzanie własnej autentyczności, wyrażanie swojego „prawdziwego ja” poprzez komunikację własnych zapatrywań i celów, a także konsekwentne uznanie swoich przekonań w praktyce. Dokonując filozoficznej refleksji nad sobą, wspomniany lider nadaje wartościom sens podmiotowy: wyprowadza wartości ze stanu potencji w stan realizacji²⁵⁹. Przykłady, dostępne praktyki i możliwości szkolenia obfitują w to, że lider próbuje rozwijać swoje zachowania przywódcze. Chociaż proces formowania się wartości w spójny system u każdego przebiega inaczej, to jednak wymaga

²⁵⁸ Można wskazać na wymiar struktur dynamicznych, stanowiących o kierunkowych zmianach rozwoju społecznego oraz wymiar zachowań mających związek z wartościami (zachowań aksjologicznych). Zob. M. Gołaszewska, *Fascynacja złem. Eseje z teorii wartości*, Warszawa–Kraków 1994, s. 209–215.

²⁵⁹ Nowoczesne przywództwo wymaga nowego podejścia do perspektyw dotyczących roli tożsamości lidera oraz rozwoju zdolności adaptacyjnego przywództwa. Zob. J.A. McCleskey, *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*, „Journal of Business Studies Quarterly” 2014, vol. 5, no. 4, s. 117–130.

autorefleksji pozwalającej wykształcić samoświadomość tego, co jest na tyle ważne, że nie podlega codziennym kompromisom.

Jeśli założyć, że wartość jest sprecyzowaną lub dającą się wywnioskować koncepcją tego, co godne pożądania, charakterystyczną dla jednostki lub grupy i wywierającą wpływ na wybór spośród dostępnych środków i celów działania, to w określeniu istnienia wartości można dostrzec istnienie trzech komponentów ludzkiego działania: poznawczego, emocjonalnego i normatywnego²⁶⁰. Obok wiedzy o przedmiocie i emocjonalnego doń stosunku elementem konstytuującym wartość jest przekonanie o tym, że dany przedmiot, stan rzeczy czy sposób działania jest właściwym i akceptowanym społecznie obiektem pragnień i ludzkich dążeń. Swoiste elementy świadomości, które określa się wartościami, stanowią podstawę działań ludzkich, a dokładniej kryteria dokonywania wyborów.

Człowiek wprowadza wartości w obieg społeczny, przy czym wyodrębnione fazy ich wdrażania zachodzą na zasadzie sukcesywności lub wzajemnego wzmacniania, stanowiąc o ciągłości i celowości jego rozwoju. Ich społeczny charakter wiąże się z rodowodem wartości, bowiem powstają, rozwijają się i ewoluują wraz ze zmianami zachodzącymi w świecie. Z jednej strony wartości utrzymują tożsamość kulturową, z drugiej zaś – trwałość wartości możliwa jest dzięki ciągłemu odnawianiu ich treści, dzięki uaktualnieniu ich znaczenia odpowiednio do zmian zachodzących w społeczeństwie²⁶¹. Powszechnie pożądane i akceptowane w danej społeczności przedmioty o symbolicznym lub niesymbolicznym charakterze, są związane z przyjmowanymi przez nie celami indywidualnymi lub zbiorowymi. Zbiorowość organizacji w praktyce stanowi w tym sensie rezultat procesu socjalizacji, będącego obrazem kompromisu wokół systemu wartości, postaw i podstawnych przekonań pochodzących od dominujących instytucji i ich reprezentantów.

²⁶⁰ Sławomir Lachowski wprowadza pięć zasad przywództwa przez wartości: doskonałość, realizacja, odpowiedzialność, gotowość, angażowanie się. Wspomniane zasady opatrzone akronimem „droga” oznaczają rozwój, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali, dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie. Zob. S. Lachowski, *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Warszawa 2013, s. 223–331.

²⁶¹ B. Bombała, *Przywództwo w perspektywie personalistyczno-fenomenologicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4, s. 101–117.

7.3. Przywództwo z udziałem wartości

Przywództwo poprzez wartości niesie w sobie realny wpływ, który pozostawia niezwykle dziedzictwo, a tworzą je: pamięć ludzi, uznanie i wdzięczność. To nieporównywalnie więcej niż wszystkie materialne oznaki sukcesu, które z czasem przemijają. Wpływ takiego lidera jest skuteczny nie tylko w wymiarze duchowym, ale także w wymiarze fizycznym, w efektywności realizacji celów politycznych, społecznych i biznesowych²⁶². Przywództwo z udziałem wartości można porównać do podróży składającej się z trzech etapów: precyzowania misji bądź celu i wartości, komunikowania misji i wartości oraz zestrzajania codziennych praktyk z misją i wartościami. Wspomniane etapy sygnalizują kolejno potrzebę dbałości o budowę samoświadomości – określenia wartości zasadniczych i działania zgodnie z przyjętymi wartościami²⁶³. Wówczas transgresyjność, czyli przekraczanie dotychczasowych granic, standardów i horyzontów mentalnych, wpisuje się w poczucie posłannictwa; sugestywną wiarę w siebie; a także wizjonerstwo (posiadanie atrakcyjnej dla innych wizji przyszłości, alternatywnego projektu, forsowanie potencjalnie zaraźliwej utopii). U podstaw tej drogi muszą pojawić się talenty indywidualne i interpersonalne, bowiem autorytet przywódcy w organizacji jest wypadkową: ustalonego zakresu prerogatyw, czynników etycznych i psychicznych oraz kwalifikacji zawodowych²⁶⁴.

Dla przywództwa przez wartości kluczową dyrektywą jest świadomość własnego systemu wartości, ponieważ przypomina, że posiadamy busołę, która wyznacza kierunek i chroni przed zboczeniem z drogi. Samoświadomość podlega zmianom w czasie, jest procesem, w którym autorefleksja koryguje system wartości w oparciu o doświadczenia i percepcję zmieniającego

²⁶² Wśród badaczy elit politycznych pojawiają się różne, często podobne typologie. Przykładowo R. Putnam wyróżnił konsensualne, konkurujące, koalicyjne typy elit władzy. Tych podobieństw można dopatrzeć się w badaniach M. Burtona, J. Higleya i R. Gunthera, gdzie koncepcji konsensualnej R. Putnama odpowiada typ elity zunifikowanej, a pomysłowi elit konkurujących odpowiada typ elity sfragmentaryzowanej M. Burtona, J. Higleya i R. Gunthera.

²⁶³ K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać nadzwyczajne wyniki*, przekł. A. Owsiak, Warszawa 2015.

²⁶⁴ D.I. Jung, C. Chow, A. Wu, *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation. Hypotheses and Some Preliminary Findings*, „The Leadership Quarterly” 2003, vol. 14, no. 4–5, s. 525–544.

się świata, ale podstawowe wartości, przyjęte na początku drogi, pozostają stałe²⁶⁵. Za pośrednictwem wartości przywództwo, stanowiące potencjał do wpływania na zachowania grupy, uzewnętrznia się w takich atrybutach, jak:

- ▶ wspieranie – czyli działanie sprzyjające powstaniu u podwładnych poczucia własnej wartości; w ten sposób będą oni skłonni do tworzenia i ujawniania pomysłów;
- ▶ ułatwianie współdziałania – poprzez tworzenie klimatu do współdziałania między członkami zespołu oraz między nimi a przywódcą tworzy się klimat sprzyjający osiągnięciu dobrych wyników pracy zespołu;
- ▶ wzbudzanie entuzjazmu pracy dla organizacji – poprzez umiejętne formułowanie celów – w sposób samodzielny lub zespołowy – oraz tworzenie klimatu entuzjazmu wokół jego realizacji; szef zmierza do tego, aby podwładni byli pochłonięci jego realizacją;
- ▶ ułatwienie działań – poprzez stosowanie takich rozwiązań organizacyjnych, które ułatwiają dostęp do środków realizacji celów, przywódca stwarza warunki do emocjonalnego zaangażowania się zespołu w pracę.

Wspomniane wyróżniki tworzą warunki do rozumienia powodów, dla których pracownicy decydują się zaangażować w realizację celów zespołowych, ułatwiają rozpoznawanie typów zwolenników; umożliwiają sugestywne komunikowanie misji i wizji i dążeń danej instytucji. Ponadto sprzyjają rozwinięciu umiejętności stosowania transformacyjnego stylu przywództwa, przywołują: konieczność doskonalenia samoświadomości związanej z umiejętnością formułowania własnych wartości i priorytetów oraz zdolność myślenia perspektywnego i strategicznego, wykraczającego w przyszłość²⁶⁶.

U podstaw współczesnego kryzysu przywództwa leży bowiem kryzys wartości, zaś jego przezwycięzenie jest możliwe poprzez zwalczenie przyczyn, a nie objawów. Powrót do wartości, jako wyznacznika kształtującego nasze życie i sposób uprawiania działalności politycznej czy biznesowej, jest warunkiem koniecznym dla stworzenia trwałych podstaw działalności publicznej,

²⁶⁵ K. Krot, D. Lewicka, *Zarządzanie zaufaniem – pomiędzy stabilnością a zmiennością organizacyjną*, [w:] *Granice w zarządzaniu...*, s. 261–270.

²⁶⁶ T.N. Garavan, R. Carbery, A. Rock, *Mapping Talent Development. Definition, Scope and Architecture*, „European Journal of Training and Development” 2012, vol. 36, no. 1, s. 5–24.

która będzie w stanie sprostać wyzwaniom współczesnego świata²⁶⁷. Jest ono niezbędne, jako że determinuje wykorzystanie szans oraz wszelkiego potencjału, ludzkiego i gospodarczego, wpływa na jakość funkcjonowania instytucji publicznych, przedsiębiorstw prywatnych, państwa i jego gospodarki.

Dotychczasowe koncepcje, które zachęcały do podejmowania błędnych decyzji przez środowiska decyzyjne bankierów, urzędników i polityków, nie skupiły na sobie dostatecznej uwagi, na jaką zasługiwały²⁶⁸. Prawdziwe kuriozum ostatnich lat zachodniej transformacji polegało na tym, że nawet po kolejnych kryzysach i bańkach spekulacyjnych nie wytworzyły się mechanizmy samokorekcyjne, które miały być największą siłą demokratycznego kapitalizmu. Kryzys w tym sensie powstał nie tyle z „obiektywnych” mechanizmów, logiki systemu kapitalistycznego, co z nadużyć wynikających z działań niektórych grup wpływu lobbystów i organizacji przestępczych. Praktycznie oznacza on, że sfera finansów oddzieliła się od produkcji, stając się irracjonalną działalnością, tworzącą przyzwolenie na ekscesy finansowe, które stały się raczej zasadą niż wyjątkiem, co ułatwiały „innowacje finansowe”²⁶⁹. Rozwój rynku kapitałowego, rozpowszechnienie się nowych technologii komunikacyjnych oraz liberalizacja przepływów ekonomicznych między granicami państw narodowych doprowadziły do *krótkoterminowej, czysto rynkowej, wolnej od ograniczeń formy kapitalizmu*²⁷⁰, owocującej negatywnymi skutkami dla gospodarki i społeczeństwa. Wobec technokratyczno-rynkowej wizji postępu rodzi się niebezpieczeństwo, że utopia okaże się tak dalece nieadekwatna do rzeczywistości, iż chęć narzucenia jej światu przybierze formy ponurej groteski i doprowadzi do monstrualnego zniekształcenia porządku instytucjonalnego, a więc do przemian szkodliwych, groźnych dla wolności człowieka.

²⁶⁷ R. Karaszewski, A. Lis, *Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu?*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 72–80.

²⁶⁸ J.M. Moczydłowska, *Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 130–138.

²⁶⁹ J. Golinowski, *Polskie wyzwania wobec kryzysu praktyk modernizacyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Rozwój regionalny i lokalny w Europie Środkowo-Wschodniej w warunkach kryzysu i reformy*, red. M. Czupich, A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, Toruń 2014, s. 83–100.

²⁷⁰ <http://www.praktykateoretyczna.pl/loic-wacquant-trzy-kroki-w-strone-historycznej-antropologii-faktycznie-istniejacego-neoliberalizmu/> [dostęp: 20.08.2019].

Warto też podkreślić w kontekście omawianego zagadnienia, iż dzisiejsza nowa kultura „produkuje elity”, które są krytykowane za te projekty przez rosnącą liczbę wykształconych obywateli, więc nie zasługuje na ich lojalność²⁷¹. A głównymi wyróżnikami przedstawicieli elit są gigantyczne majątki i ogromne wpływy, wyznaczające do tych ról niektóre głowy państw, dyrektorów generalnych największych światowych korporacji (szczególnie bankierów), magnatów medialnych, przedsiębiorców z branży technologicznej, inwestorów, wojskowych czy nielicznych pisarzy, naukowców i artystów. Żyjemy w czasach, gdy postęp i wzrost gospodarczy to najwyższe dobro, ekonomia stała się religią, a ekonomiści i menedżerowie jej kapłanami. Niemoralnie wysokie płace prezesów nie były wprawdzie wyłączną przyczyną kryzysu, który wybuchł w 2008 roku, ale wpisywały się w system maksymalizacji zysku za wszelką cenę przy zastosowaniu makiawelistycznej reguły, że cel uświęca środki. Źródłem inspiracji dla alternatywnej koncepcji jest różnorodność paradygmatu kapitalizmu kierującego aktualną narracją ekonomii politycznej, a jedną z jego zalet w porównaniu z paradygmatem wielu nowoczesności jest skupienie się na instytucjach²⁷². Wartości, takie jak: przedkładanie własnego interesu ponad potrzeby i interesy danej instytucji, solidarność, lojalność, ale także uczciwość, stały się synonimem staroświeckiej mody, która przeminęła i nigdy nie wróci.

Powyższe zjawiska nieprzypadkowo zbiegają się w czasie z kryzysem zaufania do formalnych instytucji publicznych, takich jak parlamenty, partie polityczne i sądy. Przyczyniają się również do tego autorytarne poczynania rządzących liderów w wielu demokratycznych krajach, które odnoszą się z lekceważeniem do zasad państwa prawnego, konstytucji i praw człowieka. Dzisiejszy dyskurs ogranicza naszą wyobraźnię moralną do „umowy społecznej” między obywatelami i państwem narodowym, kiedy nasza egzystencja jest coraz bardziej globalna. Globalny charakter kluczowych wyzwań – od

²⁷¹ Jeśli oceniać sposób globalnego funkcjonowania grupy panującej w skali światowej, to – zdaniem D. Rothkopfa – wyraźnie widoczne staje się istnienie jej rdzenia, czyli oligarchii finansowej. Oligarchia korporacji transnarodowych jest tu wyraźnie drugoplanowa, a globalna grupa polityczna przenikająca się z finansową i korporacyjną oligarchią jest zasadniczo im podporządkowana. Zob. D.J. Rothkopf, *Superklasa. Kto rządzi światem?*, przeł. B. Reszuta, Warszawa 2009.

²⁷² V.H. Schmidt, *Multiple Modernities or Varieties of Modernity?*, „Current Sociology” 2006, vol. 54, no. 1, s. 77–97.

kryzysów gospodarczych i terroryzm po zmiany klimatyczne i choroby – wymaga zmiany w kierunku prawdziwie globalnej perspektywy²⁷³. Skuteczne reakcje na wyzwania związane z bezpieczeństwem i przestępczością wymagają zmiany zachowań i zobowiązań państwa. W takim momencie państwa są kluczowymi aktorami, ale daleko im do monopolu w zarządzaniu i nadzorowaniu. Są raczej zmuszone do negocjowania swojej roli z różnorodnymi agencjami, zderzając się przy tym z różnymi porządkami i procedurami prawnymi, algorytmami finansowymi czy ustaleniami monetarnymi, przekraczającymi ich granice²⁷⁴.

To argument przemawiający za krytyką projektu technologicznego wyobrażenia świata, który ewoluuje w kierunku zmistyfikowanej abstrakcji, prowadzącej do daleko posuniętej atomizacji oraz w życiu społecznym. Ideały i wartości, nawet te najbardziej utopijne, oznaczają dążenie do przemian, które nie dają się urzeczywistnić w doraźnym działaniu, które leżą poza przyszłością widzialną i dającą się planować. Są jednak przeciwieństwem racjonalności technicznej (zawartej w procedurach) i winny być narzędziem oddziaływania na rzeczywiste zmiany w formie planowania praktyki społecznej. Widoczny kryzys obecnej świadomości technokratycznej rodzi nowe dylematy legitymizacji rządzących elit. Bowiem trendy, polegające na instrumentalizacji wartości, wyzwalają na płaszczyźnie interakcji dwie przeciwstawne tendencje. Im dalej posuwa się generalizacja i instrumentalizacja wartości, zakorzeniona w technokratycznych procedurach, tym bardziej działania komunikacyjne uwalniają się od konkretnych i przekazanych przez tradycję normatywnych wzorów zachowania.

Silne państwo nie musi odwoływać się do jednoznacznie określonego ośrodka władzy wykonawczej, zdefiniowanego w kategoriach narzędzi prawnych. Sprawność funkcjonowania państwa formułowana w kategoriach jednoznacznie określonych przepisów prawa i normatywnie zdefiniowanych celów pomija często samą istotę państwa jako organizację podejmującą wiążące decyzje, dotyczące wszystkich członków wspólnoty, która potrzebuje

²⁷³ A. Burke, K. Lee-Koo, M. McDonald, *Ethics and Global Security*, „Journal of Global Security Studies” 2016, vol. 1, no. 1, s. 64–79.

²⁷⁴ J. Golinowski, *Pomiędzy funkcjonalnością a dysfunkcjonalnością i siłą neoplemienną elit rządzących*, [w:] *Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy*, red. L.W. Zacher, Warszawa 2018, s. 359–390.

pewnych zdolności, możliwości czy potencjałów, aby osiągnąć jakiegokolwiek cele. Poprzez sprawne państwo można rozumieć w miarę trwały sposób oddziaływania władzy na otoczenie, którego efektem są powtarzalne rezultaty. Tym samym sens sprawnego państwa uzewnętrznia się w praktykach tworzenia spójnej polityki i odpowiedzi na pytania: Czy państwo posiada instrumenty reagowania na zmiany w jego otoczeniu? Czy założone cele są realizowane i czy państwo ma środki kontroli do wspomnianego procesu wdrażania polityki? Istota autorytetu państwa musi polegać na tym, że obywatele oceniają pozytywnie walory charakteru i umysłu swoich przywódców i wskutek tego są nastawieni na ustępstwa, a także dążenie do kompromisu, nie z obawy przed represjami, tylko w przekonaniu o słuszności otrzymywanych rekomendacji.

Analiza nowych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości

8.1. Uwagi wstępne

Procesy cyfryzacji mają swoje przełożenie nie tylko na zmiany w sferze życia gospodarczego i prywatnego, ale także na zmiany w sposobie funkcjonowania grup przestępczych i charakterze przestępczości. Rosnący poziom zagrożeń w cyberprzestrzeni wpływa na zwiększające się wymogi stawiane państwu i jego organom jako szczególnemu gwarantowi bezpieczeństwa. Poczucie niepewności spowodowane zagrożeniami zewnętrznymi (m.in. terroryzmem, wzrostem poziomu zorganizowanej przestępczości i cyberprzestępczości powodujących, że oczekiwana względem państwa w obszarze bezpieczeństwa) są coraz wyższe i obejmują poza tradycyjnymi sferami militarnymi także aspekty niemilitarne, w tym ochronę przed przestępczością i przemocą²⁷⁵.

Oczekiwaniom tym towarzyszy także szerokie przyzwolenie społeczne na wkroczenie państwa w sferę zagwarantowanych jednostce praw podstawowych, o ile działania takie służą realizacji celu w postaci ochrony bezpieczeństwa obywateli²⁷⁶. Obok ingerencji w prawa osobiste, działania nadzorcze wkraczają także w sferę działania przedsiębiorców, w tym m.in. w prawo do ochrony zasobów informatycznych oraz tajemnicę przedsiębiorstwa. Ochrona zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa i tajemnicy w kontekście zaangażowania przedsiębiorstw w proces zwalczania przestępczości stanowi temat,

²⁷⁵ S. Zalewski, *Bezpieczeństwo polityczne. Zarys problematyki*, Siedlce 2013, s. 6.

²⁷⁶ J. Kurek, *Wykorzystanie szpiegowskiego oprogramowania w działalności operacyjnej organów ścigania. Gwarancje konstytucyjne i procesowe z perspektywy doświadczeń niemieckich*, „Przegląd Policyjny” 2016, nr 1, s. 163.

który nie był dotychczas w sposób wystarczający analizowany w doktrynie i wymaga analizy zarówno w kontekście aksjologicznym, jak i prawodawczym.

8.2. Nowe wyzwania w obszarze bezpieczeństwa. Współpraca z podmiotami prywatnymi

Trudno wyobrazić sobie działania w cyberprzestrzeni, w szczególności przeciwdziałanie przestępczości, bez współpracy, a nawet wykorzystywania przez organy państwa infrastruktury podmiotów prywatnych. W skład skutecznie działającego systemu cyberbezpieczeństwa muszą wchodzić bowiem nie tylko organy państwa odpowiedzialne za zwalczanie i przeciwdziałanie przestępczości oraz cyberbezpieczeństwo, ale także cała sieć podmiotów sektora prywatnego, które w ramach swoich obowiązków monitorują incydenty w zakresie bezpieczeństwa²⁷⁷. Państwo i jego organy nie jest bowiem w stanie samodzielnie przeciwdziałać przestępczości w środowisku cyfrowym. Współpraca z sektorem prywatnym jest m.in. źródłem informacji o podatnościach oraz incydentach. Środowisko cyfrowe zarządzane przez operatorów telekomunikacyjnych i dostawców usług internetowych to miejsce, w którym znajdują się dane transmisyjne oraz ślady cyfrowe, niezbędne w prowadzeniu działań operacyjnych. Organy ochrony prawnej mają zagwarantowane ustawowo prawo do żądania informacji i dostarczenia danych cyfrowych od dostawców usług telekomunikacyjnych i dostawców usług internetowych.

Liczne przepisy nakładają obowiązki w zakresie informowania i zgłaszania incydentów. Doskonałym przykładem jest ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa²⁷⁸. Sprawne wdrożenie w ramach organizacji procedur bezpieczeństwa wymaga więc zmian na każdym poziomie organizacyjnym i będzie stanowiło z całą pewnością jedno z głównych zadań dla działów *compliance* oraz działów IT. Brak bowiem odpowiedniego zaangażowania podmiotów prywatnych skutkuje systemem dotkliwych kar administracyjnych. Postulatem *de lege ferenda* jest natomiast odpowiednia rekompensata

²⁷⁷ Szerzej por. rozdział dziewiąty tej publikacji.

²⁷⁸ Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. 2018, poz. 1560).

na rzecz podmiotów prywatnych zaangażowanych w działania w zakresie cyberbezpieczeństwa oraz realizację obowiązków informacyjnych.

Działania jawne w zakresie pozyskiwania informacji są z punktu widzenia zarządzania podmiotami prywatnymi przewidywalne i bezpieczne, jeśli chodzi o funkcjonowanie. W przypadku pozyskiwania informacji za wiedzą podmiotu prywatnego istnieje możliwość odseparowania części infrastruktury, z której pozyskiwane są dane, lub takiego zabezpieczenia tajemnicy przedsiębiorstwa lub innych informacji wrażliwych, aby nie były one narażone na przypadkowe ujawnienie bądź narażenie na naruszenie.

8.2.1. Niejawne pozyskiwanie informacji

Jawne metody pozyskiwania i żądania informacji od podmiotów sektora prywatnego nie są jednak wystarczające. Państwo i jego organy, aby sprostać wyzwaniom w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa, musi rozwijać także instrumenty niejawne, które umożliwią pozyskiwanie danych bez czynnego zaangażowania ze strony podmiotów sektora prywatnego. W niektórych przypadkach działania te muszą być dodatkowo podejmowane w sposób niejawny, bez wiedzy (nawet następczej) ze strony zainteresowanych podmiotów. Istotnym wyzwaniem może być już samo tworzenie takiego oprogramowania. Oczywiście wydaje się, że nie może być to oprogramowanie standardowe, do którego dostęp mogłyby mieć potencjalnie różne podmioty. Należy bowiem postawić sobie pytanie, czy może ono być na potrzeby państwa zamówione jako dedykowane oprogramowanie, czy też może powinno być one rozwijane samodzielnie przez kompetentne organy państwa w ramach wewnętrznych laboratoriów IT. Konieczne wydaje się ponadto postawienie pytań o dopuszczalny zakres współpracy między organami ścigania a sektorem prywatnym w rozwoju takich narzędzi. Czy państwo może korzystać z gotowych rozwiązań komercyjnych? Czy też konieczne jest zamawianie rozwiązań tworzonych wyłącznie na zlecenie podmiotów publicznych?

Trzeba podkreślić, iż nawet w przypadku rozwiązań dedykowanych organom ścigania, ich stosowanie wiąże się z ryzykiem pozostawienia tzw. tylnych wejść do programu oraz trudnościami z zabezpieczeniem poufności kodów źródłowych. Zapewne bezpieczniejsze byłoby, ale i bardziej kosztowne,

rozwijanie takich narzędzi w obrębie wyspecjalizowanych jednostek w ramach organów ścigania²⁷⁹. Analizując te kwestie, należy postawić kluczowe pytanie o kody do stosownego oprogramowania? Czy mogą one być w posiadaniu podmiotów prywatnych? Czy z punktu widzenia bezpieczeństwa możliwe jest przykładowo przekazanie przez podmiot publiczny kodów źródłowych takiego oprogramowania prywatnemu podmiotowi celem dokonania zmian w konfiguracji lub aktualizacji oprogramowania bądź dalszego ich rozwijania.

Poważnym wyzwaniem może być także fakt, iż podczas stosowania narzędzi o charakterze *spyware* często dochodzi w sposób niekontrolowany przez podmiot nadzorowany do ingerencji w systemy bezpieczeństwa, tworząc potencjalne luki w zabezpieczeniach. W takim przypadku organ powinien przez cały czas trwania działań operacyjnych wdrożyć dodatkową ochronę dla inwigilowanych zasobów, a następnie tak daleko jak jest to tylko możliwe usunąć wszelkie podatności i powstałe luki bezpieczeństwa. Przykładem może być rozwiązanie wprowadzone do niemieckiego porządku prawnego, gdzie ustawa o przeciwdziałaniu niebezpieczeństwu międzynarodowego terroryzmu przez Federalny Urząd Kryminalny (BKA-Gesetz)²⁸⁰ reguluje sposób prowadzenia niejawnych działań operacyjnych. Zgodnie z § 20k BKA-Gesetz BKA może bez wiedzy osoby zainteresowanej zastosować środki techniczne skierowane na wykorzystywany system informatyczny i pobierać z niego dane tylko w wyjątkowych przypadkach. W przypadku zastosowania takich środków organ musi zapewnić, że zakres ingerencji w inwigilowany system będzie minimalny oraz, że w konsekwencji wprowadzone zmiany będą niezbędne technicznie. Ponadto po zakończeniu procesu zbierania danych zmiany te automatycznie (o ile jest to możliwe) będą cofnięte. Nie jest dopuszczalne stosowanie takich środków w przypadkach prostych zagrożeń o charakterze fizycznym. Uzasadnienie stosowania wymaga zagrożeń o charakterze egzystencjalnym²⁸¹.

²⁷⁹ J. Kurek, *Wykorzystanie szpiegowskiego...*, s. 161.

²⁸⁰ Gesetz zur Abwehr von Gefahren des internationalen Terrorismus durch das Bundeskriminalamt vom 25. Dezember 2008 (BGBl. I S. 3083) (ustawa o przeciwdziałaniu niebezpieczeństwu międzynarodowego terroryzmu przez Federalny Urząd Kryminalny z 25 grudnia 2008 r.) – stan prawny na dzień 13 czerwca 2019 r.

²⁸¹ F. Roggan, *Das neue BKA-Gesetz – Zur weiteren Zentralisierung der deutschen Sicherheitsarchitektur*, „Neue Juristische Wochenschrift” 2009, nr 5, s. 260.

8.3. Nowe standardy bezpieczeństwa – wykorzystanie technologii ICT

Za sprawą nowych technologii uległo zamianie funkcjonowanie państwa oraz jego obywateli. Do istotnego przeobrażenia przyczyniło się masowe wykorzystywanie nie tylko w życiu zawodowym, ale także prywatnym technologii informacyjnych, takich jak: poczta elektroniczna, media społecznościowe, telefonia internetowa (VoIP) oraz technologie chmurowe (*cloud computing*). W tych warunkach funkcjonowanie państwa i prowadzenie przez jego organy działań z zakresu przeciwdziałania przestępczości wymaga wykorzystywania technologii dla działań nadzorczych, a także podążania za rozwojem technologicznym, w tym stosowania środków operacyjnych o charakterze inwigilacyjnym i masowym oddziaływaniu. Zdobycze ICT wykorzystywane są nie tylko do następnych działań operacyjnych. Ich użyteczność musi także odnosić się do działań prewencyjnych²⁸². Jak wskazuje jeden z dokumentów roboczych komisji LIBE w Parlamencie Europejskim:

[...] postęp technologiczny jest jednym z czynników mających wpływ na zasadniczą zmianę modelu działania i praktyk służb specjalnych, które odeszły od tradycyjnej koncepcji ukierunkowanego nadzoru, [...] a skierowały się ku systemom nadzoru prewencyjnego na masową skalę²⁸³.

8.3.1. Przykłady wykorzystania technologii ICT – przykłady działań amerykańskich służb ochrony państwa

W udostępnionym kilka lat tego sprawozdaniu w sprawie ustaleń dokonanych przez unijnych współprzewodniczących tymczasowej grupy roboczej UE–USA ds. ochrony danych osobowych ujawniono kilka ciekawych przykładów

²⁸² A. Adamski, *Dane telekomunikacyjne jako środek inwigilacji masowej w demokratycznym państwie prawa*, [w:] *Przeciwdziałanie przestępczości*, T. X: *Jawność i jej ograniczenia*, red. J. Majewski, Warszawa 2015, s. 2.

²⁸³ Dokument Roboczy nr 1 w sprawie amerykańskich i unijnych programów nadzoru oraz ich wpływu na podstawowe prawa obywateli UE. Parlament Europejski, Komisja Wolności Obywatelskich, Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych, Sprawozdawca: Claude Moraes, 11.12.2013 (DT/2012434PL.doc), s. 2.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym przez NSA jest program służący do deszyfrowania BULLRUN. Istnienie tego oprogramowania nie zostało oficjalnie potwierdzone. Prawdopodobnie jest lub był stosowany do deszyfrowania w ramach dążenia do złamania powszechnie stosowanych technologii szyfrowania, celem umożliwienia NSA ominięcia szyfrowania stosowanego w transakcjach internetowych i wiadomościach e-mail²⁸⁶.

Innym opisanym przykładem jest program Xkeyscore, który umożliwia analitykom NSA przeszukiwanie – bez uprzedniego uzyskania autoryzacji – rozległych baz danych zawierających wiadomości e-mail, treści chatów internetowych oraz historię wyszukiwania milionów użytkowników, jak również metadanych na ich temat²⁸⁷. Raport wskazuje także na program Boundless Informant. Jest to narzędzie eksploracji danych wykorzystywane do zapisywania i analizowania globalnych informacji elektronicznych. Porządkuje ono szczegóły, w tym szereguje państwami olbrzymie ilości informacji, głównie metadanych, które są zbierane z sieci komputerowych i telefonicznych. Wskazuje się, iż narzędzie to *umożliwia użytkownikom wybór kraju na mapie*

²⁸⁵ http://www.theguardian.com/world/2013/jun/06/us-tech-giants=nsa-data?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9kaWZpdjEzLmNl
Network%20front:networkfront%20main-2%20Special%20trail:Network%20front%20-%20special%20trail:Position1 [dostep: 28.07.2019].

²⁸⁶ http://www.nytimes.com/2013/09/06/us/nsa-foils-much-internet-encryption.html?_r=0 [dostęp: 28.07.2019]; <http://www.theguardian.com/world/2013/sep/05/nsa-gchq-encryption-codes-security> [dostęp: 28.07.2019].

²⁸⁷ <http://www.theguardian.com/world/2013/jul/31/nsa-top-secret-program-online-data> [dostep: 28.07.2019].

*i uzyskanie podglądu ilości metadanych oraz wybór szczegółów dotyczących zbiorów w ramach danego państwa*²⁸⁸.

8.4. Konflikt interesów w odniesieniu do prawnie chronionych dóbr

W świetle zachodzących zmian w sposobie funkcjonowania społeczeństwa redefinicja modelu działania organów ścigania w zakresie zwalczania i przeciwdziałania poważnym formom przestępczości wydaje się zjawiskiem nie do zatrzymania. Zapewnienie odpowiedniego poziomu ochrony nie jest już możliwe bez ingerencji w prawa człowieka oraz prawa przedsiębiorców. Stosowanie jednak takich środków powinno być ograniczone do przypadków wyjątkowych, gdy inne mniej inwazyjne metody dochodzeniowo-śledcze okażą się bezskuteczne lub ich zastosowanie niezasadne. Wyzwaniem w związku z tym jest odpowiednie zdefiniowanie ram prawnych dla prowadzenia działań operacyjnych w świecie cyfrowym, aby zapewnić jednocześnie równowagę pomiędzy efektywnym przeciwdziałaniem przestępczości a ochroną prywatnych zasobów, w tym prywatności obywateli i tajemnicy przedsiębiorcy. Ramy prawne dla stosowania przez służby specjalne szczególnych metod operacyjno-śledczych muszą opierać się na gwarancjach instytucjonalnych, materialnoprawnych i prawnoprocesowych.

Aksjologiczne filary regulacji prawnych dla działań niejawnych organów śledczych przy wykorzystaniu oprogramowania typu *spyware* tworzy m.in. orzecznictwo naczelnych sądów niemieckich. W orzeczeniu BVerfG z 20 kwietnia 2016 r. w sprawie 1 BvR 966/09 i 1 BvR 1140/09²⁸⁹ Trybunał wskazał, iż uprawnienia służb, których zakres oddziaływania ingeruje w głąb życia prywatnego, powinny być ograniczone do ochrony i wzmacniania szczególnie istotnych interesów prawnych, czyli wykorzystywane jedynie w przypadku szczególnie poważnych przestępstw i w celu ochrony bezpieczeństwa życia, zdrowia, wolności oraz państwa. Kryterium spełniającym warunek

²⁸⁸ <http://www.theguardian.com/world/2013/jun/08/nsa-boundless-informant-global-datamining> [dostęp: 28.07.2019].

²⁸⁹ Wyrok BVerfG z 20 kwietnia 2016 r. w sprawie 1 BvR 966/09 i 1 BvR 1140/09, https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2016/04/rs20160420_1bvrr096609.html [dostęp: 30.07.2016].

wyjątkowości jest ochrona wartości o charakterze fundamentalnym dla interesu wspólnego²⁹⁰. BVerfG podtrzymał więc wcześniejszą linię orzecznictwa. Choćby w wyroku z dnia 27 lutego 2008 r. w sprawie 1 BvR 370/07²⁹¹, analizując dopuszczalność stosowania przeszukań *online*, odwołał się do zasad proporcjonalności i adekwatności, uznając, że stosowanie tak drastycznie ingerujących w sferę prywatności środków śledczych może być stosowane jedynie w przypadku, gdy metoda ta wydaje się jedyną, która może skutecznie zniwelować zagrożenie dla szczególnie ważnych dóbr prawnie chronionych. Przeszukania *online* muszą więc stanowić wyjątkowy środek, który będzie uzasadniany względami najwyższej wagi. Także niemiecki Sąd Najwyższy odwoływał się do zasady proporcjonalności. BGH w wyroku z dnia 31 stycznia 2007 r. w sprawie StB 18/06²⁹² wyraźnie wskazał, iż środek ten może być zarządzony jedynie w przypadku podejrzenia popełnienia szczególnie ciężkich przestępstw i dlatego jego zastosowanie musi być poddane bardzo restrykcyjnym i ścisłym wymogom formalnym.

8.5. Redefinicja działań państwa – nowe narzędzia zapobiegania przestępczości – *spyware* w służbie bezpieczeństwa

Skuteczne przeciwdziałanie i zwalczanie przestępczości w realiach cyfrowych wymaga więc stosowania ukrytego oprogramowania szpiegowskiego typu *spyware*. Są to programy, które instalując się na komputerze bez zgody użytkownika, zbierają i wysyłają informację o jego systemie komputerowym²⁹³. Wykorzystanie takich narzędzi musi opierać się na założeniu, że zapewnienie odpowiedniego poziomu ochrony nie jest możliwe bez ingerencji w prawa człowieka i polega na inwigilacji nie tylko aktualnych lub potencjalnych

²⁹⁰ M. Rössel, *Teilweise Verfassungswidrigkeit des BKAG*, <https://www.cr-online.de/44659.htm> [dostęp: 22.08.2019], s. 149.

²⁹¹ Wyrok BVerfG z 27 lutego 2008 r. w sprawie 1 BvR 370/07 i 1 BvR 595/07, http://134.96.83.81/entscheidungen/rs20080227_1bvro37007.html [dostęp: 30.07.2019].

²⁹² Postanowienie BGH z 31 stycznia 2007 r. w sprawie StB 18/06, <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=pm&Datum=2007&Sort=3&nr=38779&linked=bes&Blank=1&file=dokument.pdf> [dostęp: 30.07.2016].

²⁹³ Por. J. Kurek, *Ochrona przed niezamówioną korespondencją w komunikacji elektronicznej*, Warszawa 2013, s. 66 i n. oraz przywołana tam literatura.

przestępców, lecz także niewinnych osób²⁹⁴. Z uwagi na wysoką inwazyjność i ingerencję takich narzędzi w prawa podstawowe, takie jak ochrona prywatności, poufność informacji oraz tajemnica przedsiębiorstwa, przyzwolenie prawne i polityczne dla takich działań musi być powiązane ze stworzeniem przez państwo stosowanych gwarancji instytucjonalnych i procesowych²⁹⁵.

Z uwagi na praktykę szyfrowania i zabezpieczeń kryptograficznych, działania organów ścigania nie polegają jedynie na pozyskiwaniu danych od operatorów telekomunikacyjnych i operatorów usług sieciowych. Dane pozyskiwane są samodzielnie, poprzez przełamywanie i obchodzenie technicznych zabezpieczeń przy wykorzystywaniu oprogramowania o działaniu zbliżonym do *malware* np. programów typu *spyware*, trojan²⁹⁶, *sniffer*²⁹⁷ czy *keylogger*²⁹⁸,

²⁹⁴ Podobnie: A. Adamski, *op. cit.*, s. 2.

²⁹⁵ Por. J. Kurek, *Przeszukania online. Postulaty de lege ferenda*, [w:] *System Bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni RP*, red. W. Kitler, K. Chałubińska-Jentkiewicz, K. Badźmirowska-Masłowska, Warszawa 2018, s. 216.

²⁹⁶ To rodzaj oprogramowania imitujący oprogramowanie użyteczne dla użytkownika, lecz w rzeczywistości zawierający szkodliwy kod. Koń trojański nie powiela się i nie rozprzestrzenia samoczynnie. Do zainfekowania komputera dochodzi poprzez umyślną instalację przez użytkownika programu – nosiciela. Program ten wkomponowany w kod programu instaluje się w tle, pozostając niewidocznym. Jego wykrycie jest szczególnie utrudnione z uwagi na fakt, iż działa on bezobjawowo (por. A. Sucharzewska, *Ochrona prawna systemów informatycznych wobec zagrożeń cyberterroryzmem*, Warszawa 2010, s. 94).

²⁹⁷ *Sniffer* (tłum. wachacz) to program komputerowy, którego zadaniem jest przechwytywanie i ewentualne analizowanie danych przepływających w sieci. Wspólną cechą tego rodzaju analizatorów jest przełączenie karty sieciowej w tryb mieszany, w którym urządzenie odbiera wszystkie ramki z sieci, także te nieadresowane bezpośrednio do niego. *Sniffery* mogą być uruchamiane także na routerze lub na komputerze będącym jedną ze stron komunikacji. *Sniffer* może być również stosowany do monitorowania aktywności sieciowej osób trzecich. (Por. m.in. J. Kurek, *How to Achieve a Balance Between Effective Preventing Crime and Protecting Privacy of Citizens. Online Search as a New Challenge for eJustice*, „Masaryk University of Law and Technology” 2009, vol. 3, s. 379 i n.).

²⁹⁸ *Keylogger* to oprogramowanie rejestrujące ruch na klawiaturze i wykorzystywane do kompleksowego śledzenia działań użytkownika (umożliwiające np. wykonywanie zrzutów ekranu, wyszukiwanie zapamiętanych haseł) i wysyłania zapisu tych działań na wybrany serwer. *Keyloggers* umożliwiają ponadto zapisywanie w dedykowanym pliku informacji o wciśniętych przez użytkownika klawiszach klawiatury. (Por. A. Sucharzewska, *op. cit.*, Warszawa 2010, s. 95). *Keyloggers* zawierają funkcje chroniące je przed wykryciem przez niedoświadczonego użytkownika komputera, a plik, w którym zapisywane są dane, ukryty jest np. w katalogach systemowych. Dzięki temu długo mogą „rezydować” niewykryte na komputerze ofiary i przyczyniać się do ujawnienia wszystkich wykorzystywanych haseł. Większość *keyloggerów* ma specjalnie stworzoną funkcję, która pozwala na wysłanie pliku z hasłami na wyznaczony adres pocztowy.

czyli aplikacje rejestrujące znaki wpisywane na klawiaturze²⁹⁹. Są to więc programy, które instalując się na komputerze bez zgody użytkownika, zbierają i wysyłają informację o jego systemie komputerowym³⁰⁰. Pytaniem, które należy postawić, nie jest więc dopuszczalność stosowania takich metod śledczych, ale wymagany poziom zabezpieczenia logistycznego i informatycznego działań operacyjnych z wykorzystaniem takiego oprogramowania.

8.6. Zabezpieczenie tajemnicy przedsiębiorcy wobec nowych standardów bezpieczeństwa i zwalczania przestępczości

Prowadzenie przez państwo i jego organy działań operacyjnych z wykorzystaniem infrastruktury przedsiębiorców wiąże się także z potencjalnym zagrożeniem dla danych przedsiębiorcy i tajemnicy przedsiębiorcy. Niejawne bowiem działania ze strony państwa mogą być źródłem licznych podatności dla systemów bezpieczeństwa.

8.6.1. Pojęcie „tajemnicy przedsiębiorcy”

Zakres pojęcia „tajemnicy przedsiębiorcy” reguluje ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji³⁰¹. Zgodnie z jej postanowieniami ochronie podlegają informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa w zakresie, w jakim ich ujawnienie mogłoby zagrażać lub naruszać interes indywidualnego przedsiębiorcy. W rozumieniu ustawy tajemnicę przedsiębiorstwa stanowią informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, które jako całość lub w szczególnym zestawieniu i zbiorze ich elementów nie są powszechnie znane osobom zwykle zajmującym się tym rodzajem informacji albo nie są łatwo dostępne dla takich osób, o ile uprawniony do korzystania z informacji lub rozporządzania nimi podjął, przy zachowaniu należytej staranności, działania

²⁹⁹ J. Kurek, *Wykorzystanie szpiegowskiego...*, s. 161.

³⁰⁰ Por. J. Kurek, *Ochrona przed niezamówioną...*, s. 66 i n. oraz przywołana tam literatura.

³⁰¹ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1010, zwana dalej „u.z.n.k.”.

w celu utrzymania ich w poufności (art. 11 ust. 2 u.z.n.k.). Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, prawo ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa oparte jest na podobnych założeniach jak inne prawa własności intelektualnej. Celem ustawy jest zapewnienie skutecznej ochrony przedsiębiorcom, którzy dokonują inwestycji w szeroko pojmowaną działalność innowacyjną i gospodarczą, oraz zwalczanie takich form konkurencji, które są sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami³⁰². Uznanie określonych informacji za tajemnicę nie jest jednak swobodne, gdyż musi opierać się na ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji³⁰³.

Przepisy ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji precyzują, iż informacja stanowi tajemnicę przedsiębiorstwa, jeżeli spełnia łącznie trzy warunki: ma charakter techniczny, technologiczny, organizacyjny przedsiębiorstwa lub posiada wartość gospodarczą; nie została ujawniona do wiadomości publicznej; podjęto w stosunku do niej niezbędne działania w celu zachowania poufności. Zgodnie z opinią Sądu Najwyższego tajemnicą nie mogą być objęte informacje, które osoba zainteresowana może uzyskać w zwykłej i dozwolonej drodze³⁰⁴.

8.6.2. Obowiązki państwa wobec zabezpieczenia tajemnicy przedsiębiorcy

Prowadzenie niejawnych działań operacyjnych wymaga w wielu przypadkach ingerencji w stosowane przez przedsiębiorców systemy informatyczne. Podczas tego rodzaju działań organ prowadzący postępowanie powinien wykazać się szczególną dbałością o minimalizowanie wszelkich immisji i wykorzystania informacji jedynie w zakresie niezbędnym do działań operacyjnych. Jeżeli z systemu pozyskane byłby jakiekolwiek informacje, które nie są bezpośrednio związane z prowadzonym postępowaniem, powinny zostać one niezwłocznie usunięte. Ponadto, w trakcie takich działań w sposób niemożliwy do uniknięcia powstają luki i podatności w systemie. Infekowany przez organy państwa

³⁰² S. Sołtysiński, *Komentarz do art. 11, [w:] Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, red. J. Szwaja, Warszawa 2006, s. 444.

³⁰³ J. Pieróg, *Prawo Zamówień Publicznych. Komentarz*, Warszawa 2010, s. 71.

³⁰⁴ Por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia wyr. z 5.09.2001 r., I CKN 1159/00, OSNC 2002, Nr 5, poz. 67.

system może być bardziej podatny na zewnętrzne ataki z uwagi na działanie oprogramowania szpiegującego.

Prowadzenie niejawnych działań operacyjnych wymusza dodatkowo postawienie kolejnych pytań o zakres prawa przedsiębiorcy do informacji w przypadku, jeżeli działania prowadzone przez organy śledcze nie doprowadzą do wykrycia przestępstw. Czy w przypadku braku postawionych zarzutów przedsiębiorca powinien być poinformowany o tym, iż jego systemy były inwigilowane i że miała miejsce ingerencja w system bezpieczeństwa? Z punktu widzenia analizy potencjalnych zagrożeń dla zasobów informacyjnych organizacji kluczową rolę odgrywa precyzyjne dokumentowanie przez organ prowadzący działania operacyjne sposobu działania szpiegowskiego oprogramowania. Przykładowo, niemiecka ustawa BKAG wprowadza wymóg protokolowania czynności. Zgodnie z § 20k ust. 3 BKAG protokół musi zawierać m.in.: informację o rodzaju środka technicznego i dokładnym czasie jego zastosowania, dane umożliwiające identyfikację systemu oraz wprowadzone zmiany, dane umożliwiające identyfikację pobranych informacji.

Niezwykle istotną kwestią jest także zabezpieczenie tajemnicy przedsiębiorcy. Wydaje się, iż kwestia konfliktu interesu pomiędzy prawem ochrony tajemnicy przedsiębiorcy a bezpieczeństwem powinna być postrzegana *per analogiam* do kwestii zabezpieczenia prywatności. Przykładowo niemieckie przepisy przewidują zgodnie z zaleceniami BVerfG, zasadę dwustopniowego testu ochrony prywatności³⁰⁵. Po pierwsze, kategorycznie zakazane jest stosowanie zdalnej infiltracji, jeżeli zastosowanie tego środka miałoby prowadzić jedynie do gromadzenia informacji odnoszących się do sfery życia prywatnego. W drugiej kolejności podmiot odpowiedzialny za prowadzenie działań operacyjnych powinien w sposób następczy zweryfikować, czy uzyskane informacje nie odnoszą się jedynie do sfery życia prywatnego. W takim przypadku dane powinny zostać niezwłocznie usunięte³⁰⁶.

³⁰⁵ M. Kutscha, *Das Computer-Grundrecht – eine Erfolgsgeschichte*, „Datenschutz und Datensicherheit” 2012, vol. 36, nr 6, s. 392.

³⁰⁶ F. Roggan, *Das neue BKA-Gesetz...*, s. 262.

8.7. Podsumowanie

Ochrona zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa i tajemnicy w kontekście zaangażowania przedsiębiorstw w proces zwalczania przestępczości stanowi temat, który nie był dotychczas w sposób wystarczający często podejmowany w doktrynie i wymaga on analizy zarówno w kontekście aksjologicznym, jak i prawodawczym.

W świetle zachodzących zmian w sposobie funkcjonowania społeczeństwa redefinicja modelu działania organów ścigania w zakresie zwalczania i przeciwdziałania poważnym formom przestępczości wydaje się zjawiskiem nie do zatrzymania. Zapewnienie odpowiedniego poziomu ochrony nie jest już możliwe bez zaangażowania sektora prywatnego, a także ingerencji w prawa człowieka oraz prawa przedsiębiorców. W tych warunkach funkcjonowanie państwa i prowadzenie przez jego organy działań z zakresu przeciwdziałania przestępczości wymaga także wykorzystywania technologii dla działań nadzorczych oraz podążania za rozwojem technologicznym, w tym stosowania środków operacyjnych o charakterze inwigilacyjnym i masowym oddziaływaniu. Zdobyte ICT wykorzystywane są nie tylko do następczych działań operacyjnych. Ich użyteczność musi także odnosić się do działań prewencyjnych³⁰⁷.

Skuteczne przeciwdziałanie i zwalczanie przestępczości w realiach cyfrowych wymaga więc stosowania ukrytego oprogramowania szpiegowskiego typu *spyware*. Są to programy, które instalując się na komputerze bez zgody użytkownika, zbierają i wysyłają informację o jego systemie komputerowym. Wykorzystanie takich narzędzi musi opierać się na założeniu, że zapewnienie odpowiedniego poziomu ochrony nie jest możliwe bez ingerencji w prywatne zasoby informacyjne (w tym w prawa człowieka i tajemnicę przedsiębiorstwa) i polega na inwigilacji nie tylko aktualnych lub potencjalnych przestępców, lecz także niewinnych osób³⁰⁸. Z uwagi na wysoką inwazyjność i ingerencję takich narzędzi w prawa podstawowe, takie jak ochrona prywatności, poufność informacji oraz tajemnica przedsiębiorstwa, przyzwolenie prawne

³⁰⁷ A. Adamski, *op. cit.*, s. 2.

³⁰⁸ *Ibidem*.

i polityczne dla takich działań musi być powiązane ze stworzeniem przez państwo stosowanych gwarancji instytucjonalnych i procesowych³⁰⁹.

Poważnym wyzwaniem może być także fakt, iż podczas stosowania narzędzi o charakterze *spyware* często dochodzi w sposób niekontrolowany przez podmiot nadzorowany do ingerencji w systemy bezpieczeństwa, tworząc potencjalne luki w zabezpieczeniach. W takim przypadku organ powinien przez cały czas trwania działań operacyjnych wdrożyć dodatkową ochronę dla inwigilowanych zasobów, a następnie, tak daleko jak jest to tylko możliwe, usunąć wszelkie podatności i powstałe luki bezpieczeństwa.

³⁰⁹ Por. J. Kurek, *Przeszukania online...*, s. 216.

Cyberprzestrzeń jako sfera aktywności normatywnej państwa – analiza w kontekście przeciwdziałania przestępczości

9.1. Uwagi wstępne

Powszechnie przyjmuje się, że XXI wiek jest wiekiem informacji (ang. *Information Age*)³¹⁰. Typowe dla procesów społecznych jest kształtowanie się nowego modelu społeczeństwa – społeczeństwa informacyjnego, w którym główną wartość stanowi czynnik intelektualny³¹¹, a procesy komunikacyjne w dużej mierze przenoszą się ze świata rzeczywistego do świata wirtualnego³¹². Odnosi się to nie tylko do sfery działania zgodnego z prawem, ale również do działań przestępczych, w tym w szczególności fazy przygotowawczej przestępstwa. Istotną rolę w przeciwdziałaniu przestępczości odgrywa skutecznie działający system cyberbezpieczeństwa, w skład którego wchodzi nie tylko organy państwa odpowiedzialne za zwalczanie i przeciwdziałanie przestępczości oraz cyberbezpieczeństwo, ale także cała sieć podmiotów kluczowych – podmiotów sektora prywatnego, które w ramach swoich obowiązków monitorują incydenty w zakresie bezpieczeństwa. Wprowadzona ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa sprawia, że sieć podmiotów kluczowych będzie odgrywała istotną rolę w procesie monitoringu cyberprzestępczości. Ich rola będzie jednak uzależniona od skutecznego wdrożenia

³¹⁰ Pojęcie *Information Age* zaproponowane zostało przez M. Castellsa w rozprawie: *idem, End of Millennium. The Information Age. Economy, Society and Culture*, Oxford 1998. Trylogia M. Castellsa ukazała się także w polskiej wersji językowej: *idem, Wiek Informacji. Ekonomia, społeczeństwo i kultura*, przekł. M. Marody, Warszawa 2010.

³¹¹ F.F. Wang, *Internet Jurisdiction and Choice of Law. Legal Practices in EU, US and China*, Cambridge 2010, s. 4.

³¹² J. Kurek, *Ochrona przed spamem w komunikacji elektronicznej*, Warszawa 2013.

zasad *compliance* w całej organizacji oraz skutecznej analizy ryzyka zagrożeń cybernetycznych dla świadczonych przez nie usług.

Wdrożenie procedur bezpieczeństwa celem przeciwdziałania przestępczości będzie stanowiło jedno z głównych wyzwań w zakresie *compliance* w organizacjach. Przepisy bowiem nakładają szereg wymagań i obowiązków na podmioty kluczowe, pozostawiając jednak pełną dowolność w zakresie skutecznego wdrożenia wyznaczonym podmiotom. Wydaje się, iż proces ten powinien być postrzegany jako działanie o charakterze stałym na każdym etapie organizacji przedsiębiorstwa. Dodatkowym bodźcem mobilizującym do skutecznego zarządzania ryzykiem i włączenia się w system przeciwdziałania przestępczości będzie niewątpliwie odpowiedzialność wynikająca z przepisów nowo uchwalanej ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary³¹³.

9.2. Rola państwa i jego organów w zagwarantowaniu cyberbezpieczeństwa

Obserwowane procesy cyfryzacji przestępczości i zwiększający się poziom zagrożeń wpływają także na zwiększające się wymogi stawiane państwu i jego organom jako szczególnemu gwarantowi bezpieczeństwa. Państwo i jego organy musi sprostać wyzwaniom w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa, w tym m.in. rozwijać szczególne instrumenty pomocne do zwalczania przestępczości w środowisku cyfrowym. Nie jest jednak w stanie samodzielnie przeciwdziałać przestępczości w środowisku cyfrowym. Paradoks roli państwa w zapewnieniu bezpieczeństwa zdefiniował E.-W. Böckenförde, wskazując, iż *filarem demokratycznego, świeckiego Państwa są wartości, których Państwo samo nie może zagwarantować. To właśnie stanowi ryzykowne przedsięwzięcie, na które musi się ono narażać w imię wolności*³¹⁴.

³¹³ [http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/Projekty/8-020-1211-2019/\\$file/8-020-1211-2019.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/Projekty/8-020-1211-2019/$file/8-020-1211-2019.pdf) [dostęp: 28.07.2019].

³¹⁴ *Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das ist das große Wagnis, das er, um der Freiheit willen, eingegangen ist, [w:] G. Buchholtz, Kein Sonderopfer für die Sicherheits BVerfG erklärt BKAG für verfassungswidrig, NVwZ, 2016, s. 910 [za:] E.-W. Böckenförde, Staat, Gesellschaft, Freiheit, Frankfurt 1976, s. 60.*

Dążąc więc do zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania oraz przeciwdziałania przestępczości, państwo musi objąć sferą regulacyjną cyberprzestrzeń – podejmując wyzwanie w skutecznym stworzeniu zarówno ram prawnych w odniesieniu do instytucjonalnego funkcjonowania państwa w cyberprzestrzeni, jak i materialnoprawnych aspektów, a także procesowych. Zagwarantowanie bowiem bezpieczeństwa i przeciwdziałanie przestępczości wymaga jednocześnie zmiany sposobu funkcjonowania służb specjalnych i odejścia od tradycyjnej koncepcji ukierunkowanego nadzoru ku systemom nadzoru prewencyjnego na masową skalę³¹⁵. Jednym z ważniejszych wyzwań, które stoi przed państwem i jego organami, jest skuteczne włączenie podmiotów sektora prywatnego i koordynacja działań w zakresie przeciwdziałania przestępczości. Aparat urzędniczy i infrastruktura państwa nie są wystarczające do skutecznej działalności w cyberprzestrzeni. Konieczne jest wykorzystanie infrastruktury należącej do sektora prywatnego³¹⁶. Także w zakresie oprogramowania *software* zauważalna jest bardzo powszechna tendencja do korzystania z gotowych „komercyjnych rozwiązań”, w stosunku do których organy państwa wykupują jedynie licencję niewyłączną. Bardziej wskazane z punktu widzenia państwa byłoby natomiast korzystanie z rozwiązań tworzonych na wyłączność, wobec których na podmiot zamawiający przenoszone byłyby pełne prawa majątkowe lub uzyskiwałby on licencję wyłączną³¹⁷.

9.3. Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni. Wyzwania normatywne

Jak wskazuje się w doktrynie nauk o bezpieczeństwie, bezpieczeństwo państwa jest szczególnie silnie powiązane z bezpieczeństwem sieci i cyberprzestrzeni. Natomiast bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni stanowi element polityki bezpieczeństwa i obronności państwa i jest ważnym obszarem łączącym

³¹⁵ Dokument Roboczy nr 1 w sprawie..., s. 2.

³¹⁶ J. Kurek, *Przeszukania online...*, s. 217–218.

³¹⁷ W przedmiocie prawnoautorskich problemów związanych z korzystaniem z komercyjnych rozwiązań w obszarze *software* przez administrację publiczną por.: J. Kurek, *Prawnoautorska ochrona publicznych baz danych*, [w:] *Internet. Publiczne bazy danych i Big data*, red. G. Szpor i in., Warszawa 2014, s. 83–92.

procedury oraz instrumenty prawne ochrony danych, informacji i systemów³¹⁸. Jak wskazuje W. Kitler,

[...] budowanie bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni powinno być postrzegane w kategoriach bezpieczeństwa informacyjnego, rozumianego jako transsektorowa dziedzina bezpieczeństwa narodowego, której celem jest dążenie do zapewnienia wolnego od zakłóceń funkcjonowania i rozwoju państwa, w tym władzy publicznej i społeczeństwa, podmiotów rynkowych i pozarządowych w przestrzeni informacyjnej, poprzez dostęp do informacji z jednoczesną ochroną przed negatywnymi jego skutkami (materialnymi i niematerialnymi), ochroną zasobów i systemów informacyjnych przed wrogimi działaniami innych podmiotów³¹⁹.

Kluczową rolę w budowaniu bezpieczeństwa i porządku w cyberprzestrzeni w Polsce będzie odgrywać ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa³²⁰ (dalej: „ustawa o cyberbezpieczeństwie”) wdrażająca do polskiego porządku prawnego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii (dalej: dyrektywa „NIS”) ³²¹. Przyjęcie tej regulacji jest szczególnie istotne z punktu widzenia transgraniczności problematyki cyberbezpieczeństwa. Jak wskazano w komunikacie dotyczącym Strategii Jednolitego Rynku Cyfrowego, w zakresie założeń dla dyrektywy „NIS”:

Zagrożenia cybernetyczne są problemem wykraczającym poza granice państw, który ma negatywny wpływ na naszą gospodarkę, prawa podstawowe

³¹⁸ System Bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni RP, red. W. Kitler, K. Chałubińska-Jentkiewicz, K. Badźmirowska-Masłowska, Warszawa 2018, s. 5–6.

³¹⁹ W. Kitler, *Pojęcie i zakres bezpieczeństwa informacyjnego państwa, ustalenia systemowe i definicyjne*, [w:] *Bezpieczeństwo informacyjne. Aspekty prawno-administracyjne*, red. W. Kitler, J. Taczowska-Olszewska, Warszawa 2017, s. 43.

³²⁰ Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. 2018, poz. 1560).

³²¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii (OJ L 194, 19.07.2016, s. 1–30), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32016L1148> [dostęp: 28.07.2019].

obywateli i społeczeństwo jako całość. Rosnąca liczba przestępstw (np. przejęć danych, oszustw związanych z płatnościami internetowymi, kradzieży tożsamości czy tajemnic handlowych) powoduje duże straty ekonomiczne. Przestępstwa te często prowadzą do zakłóceń w świadczeniu usług lub do naruszenia praw podstawowych i podkopują zaufanie obywateli do działalności w internecie. Państwa członkowskie i instytucje UE już dawno zauważyły konieczność ochrony naszych sieci oraz infrastruktury krytycznej, a także potrzebę skutecznego reagowania na zagrożenia cybernetyczne, w związku z czym zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym przyjęto strategię i przepisy dotyczące bezpieczeństwa cybernetycznego. Przyjęcie dyrektywy dotyczącej bezpieczeństwa sieci i informacji [...] powinno stać się istotnym krokiem naprzód. Jednym z priorytetów strategii Unii Europejskiej w zakresie bezpieczeństwa cybernetycznego³²² jest rozbudowa zasobów przemysłowych i technologicznych do celów bezpieczeństwa cybernetycznego. Wciąż istnieją luki w szybko rozwijającej się dziedzinie technologii i rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa sieci. Potrzebne jest zatem bardziej skoordynowane podejście, aby zwiększyć podaż bezpieczniejszych rozwiązań oferowanych przez unijnych dostawców i zachęcić do ich stosowania przedsiębiorstwa, władze publiczne i obywatele. Ponadto niezbędne jest skuteczne reagowanie organów ścigania na przestępczość internetową³²³.

9.4. Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa

Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa powinna być postrzegana w kontekście realizacji zadań podmiotów sektora prywatnego oraz państwa w obszarze bezpieczeństwa i tworzenia ram prawnych dla skutecznej

³²² Wspólny Komunikat do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Strategia bezpieczeństwa cybernetycznego Unii Europejskiej: otwarta, bezpieczna i chroniona cyberprzestrzeń JOIN(2013) 1 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52013JC0001> [dostęp: 28.08.2019].

³²³ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Strategia jednolitego rynku cyfrowego dla Europy COM/2015/0192 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/ALL/?uri=CELEX:52015DC0192> [dostęp: 28.08.2019].

koordynacji zadań z zakresu cyberbezpieczeństwa. Co istotne tworzy ona mapę podmiotów kluczowych zarówno w ramach struktur państwa i jego organów, jak i podmiotów sektora prywatnego, które muszą być zaangażowane w realizację zadań. Wdraża więc ona zadania oraz obowiązki, które muszą zostać podjęte w celu organizacji krajowego systemu cyberbezpieczeństwa. Stosownie bowiem do art. 3 ustawy krajowy system cyberbezpieczeństwa ma na celu zapewnienie cyberbezpieczeństwa na poziomie krajowym, w tym niezakłóconego świadczenia usług kluczowych i usług cyfrowych przez osiągnięcie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa systemów informacyjnych służących do świadczenia tych usług oraz zapewnienie obsługi incydentów. Filar instytucjonalnego bezpieczeństwa stanowi sieć operatorów usług kluczowych, czyli różnych podmiotów i organizacji (m.in.: z sektora energetycznego, transportowego, zdrowotnego i bankowości), dostawców usług cyfrowych, krajowe zespoły reagowania na incydenty bezpieczeństwa komputerowego (CSIRT), sektorowe zespoły cyberbezpieczeństwa, podmioty świadczące usługi z zakresu cyberbezpieczeństwa, organy właściwe do spraw cyberbezpieczeństwa oraz pojedynczy punkt kontaktowy do komunikacji w ramach współpracy w Unii Europejskiej w dziedzinie spraw cyberbezpieczeństwa.

Szczególną rolę wykonawczą będą więc odgrywać tzw. operatorzy usług kluczowych, na których ustawa nakłada liczne obowiązki i zadania z zakresu cyberbezpieczeństwa. Przy czym ustawa nie wymienia ich enumeratywnie. Wskazuje natomiast w załączniku nr 1 listę sektorów gospodarki oraz zadań wykonywanych przez te podmioty. Zaliczenie danego podmiotu do grupy operatorów usług kluczowych następuje w drodze decyzji administracyjnej organów właściwych do spraw cyberbezpieczeństwa. Przy czym, co istotne, ustawa nie przewiduje jednego podmiotu właściwego, a obowiązki w zakresie pełnienia funkcji organów właściwych pełnią różne podmioty w zależności od sektora gospodarki. W art. 41 przewidzianych jest 11 podmiotów właściwych³²⁴.

³²⁴ Dla sektora energii – minister właściwy do spraw energii; dla sektora transportu (z wyłączeniem transportu wodnego) – minister właściwy do spraw transportu; dla podsektora transportu wodnego – minister właściwy do spraw gospodarki morskiej i minister właściwy do spraw żeglugi śródlądowej; dla sektora bankowego i infrastruktury rynków finansowych – Komisja Nadzoru Finansowego; dla sektora ochrony zdrowia (z wyłączeniem podmiotów, o których mowa w art. 26 ust. 5 ustawy – minister właściwy do spraw zdrowia; dla sektora ochrony

Ustawa definiuje także zakres obowiązków i zadań dla operatorów usług kluczowych. Obowiązki te w dużej mierze uregulowane są w sposób dość elastyczny i uzależnione od realnych zagrożeń dla danej organizacji. Operatorzy usług kluczowych są zobowiązani do wdrożenia skutecznych zabezpieczeń, szacowania ryzyka związanego z cyberbezpieczeństwem oraz przekazywania informacji o poważnych incydentach oraz ich obsługi we współpracy z CSIRT poziomu krajowego. Wymienione podmioty są również zobowiązane do wyznaczenia osoby odpowiedzialnej za cyberbezpieczeństwo świadczonych usług, obsługi i zgłaszania incydentów oraz udostępniania wiedzy na temat cyberbezpieczeństwa. Do krajowego systemu cyberbezpieczeństwa będą również włączone organy administracji publicznej oraz przedsiębiorcy telekomunikacyjni.

Jako kluczowy aspekt efektywnego wdrożenia wymogów ustaw należy uznać wdrożenie po stronie przedsiębiorców systemu szacowania ryzyka wystąpienia incydentu oraz zarządzania tym ryzykiem (gdzie incydent należy rozumieć jako zdarzenie, które ma lub może mieć niekorzystny wpływ na cyberbezpieczeństwo). Przy czym zgodnie z art. 2 ust. 1 pkt 12 ustawy o cyberbezpieczeństwie pod pojęciem „ryzyka” należy rozumieć kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niepożądanego i jego konsekwencji. Natomiast szacowanie ryzyka to całościowy proces identyfikacji, analizy i oceny ryzyka (z art. 2 ust. 1 pkt 13 ustawy). Warto jednak podkreślić, iż samo pojęcie „ryzyka” na gruncie przepisów ustawy o cyberbezpieczeństwie ma szerszy zakres niż wynikał z dyrektywy „NIS”. Jak słusznie zauważa się w doktrynie, na gruncie dyrektywy „NIS” występowanie zagrożenia jest zatem tożsame z istnieniem ryzyka, podczas gdy ryzyko w ujęciu ustawodawcy krajowego oznacza wypadkową występującego potencjalnie zagrożenia i konsekwencji (szkody, krzywdy), jakie może ono wywołać. Ustawodawca krajowy wymaga zatem, by ustalenie istnienia ryzyka było wynikiem permanentnie

zdrowia obejmującego podmioty, o których mowa w art. 26 ust. 5 ustawy – Minister Obrony Narodowej; dla sektora zaopatrzenia w wodę pitną i jej dystrybucji – minister właściwy do spraw gospodarki wodnej; dla sektora infrastruktury cyfrowej (z wyłączeniem podmiotów, o których mowa w art. 26 ust. 5 ustawy) – minister właściwy do spraw informatyzacji; dla sektora infrastruktury cyfrowej obejmującego podmioty, o których mowa w art. 26 ust. 5 – Minister Obrony Narodowej; dla dostawców usług cyfrowych z wyłączeniem podmiotów, o których mowa w art. 26 ust. 5 – minister właściwy do spraw informatyzacji; dla dostawców usług cyfrowych obejmujących podmioty, o których mowa w art. 26 ust. 5 – Minister Obrony Narodowej.

realizowanego procesu polegającego na filtrowaniu cyberprzestrzeni w poszukiwaniu zdarzeń, a następnie dokonywaniu ich selekcji i oceny pod kątem skutków, jakie zdarzenia te mogą wywołać dla realizacji celów instytucji. Krajowy ustawodawca – jak należy sądzić – stoi na stanowisku, że zdarzenie samo w sobie nie stanowi ryzyka, bowiem ryzyko może powstawać dopiero wówczas, gdy przewidywalne konsekwencje zdarzenia stanowić będą naruszenie wartości istotnych dla instytucji³²⁵.

Ustawa definiuje także pojęcie „zarządzania ryzykiem” jako skoordynowane działania w zakresie zarządzania cyberbezpieczeństwem w odniesieniu do oszacowanego ryzyka (z art. 2 ust. 1 pkt 19 ustawy). Prawidłowe wdrożenie analizy ryzyka na etapie zarządzania podmiotem będzie odgrywać kluczową rolę w całym procesie *compliance* oraz skutecznym przeciwdziałaniu przestępczości i incydentom bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni.

9.4.1. Normatywne wyzwania dla organizacji w zakresie analizy ryzyka w kontekście przeciwdziałania przestępczości

Ustawa nie zawiera żadnych dodatkowych wskazówek, które ułatwiłyby operatorom usług kluczowych wdrożenie procesów związanych z analizą ryzyka. Również wydane do ustawy rozporządzenia wykonawcze nie definiują wytycznych w tym zakresie. Odnosząc się do normatywnego rozumienia pojęcia „analizy ryzyka” na gruncie ustawy o cyberbezpieczeństwie, warto wskazać, iż zostało także wprowadzone w RODO³²⁶ w odniesieniu do obowiązków podmiotów przetwarzających dane osobowe. Jak wskazuje się w doktrynie, na gruncie stosowania ustawy o cyberbezpieczeństwie najistotniejszym, a zarazem najtrudniejszym zadaniem podczas wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji jest niewątpliwie proces zarządzania ryzykiem. Źródłem problemów jest brak obowiązującej metodyki analizy ryzyka.

³²⁵ J. Olszewska-Taczowska, F. Radoniewicz [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa*, red. W. Kitler, F. Radoniewicz, J. Taczowska-Olszewska, Warszawa 2019, s. 38.

³²⁶ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Tekst mający znaczenie dla EOG) OJ L 119, 4.5.2016, s. 1–88.

Unormowane są jedynie podstawowe elementy, jakie powinna ona zawierać³²⁷. Ustawa o cyberbezpieczeństwie podobnie jak RODO nie wskazuje ani nie proponuje ściśle określonych środków i procedur w zakresie bezpieczeństwa. Wybór metody musi być adekwatny do specyfiki funkcjonowania danego podmiotu (w tym przypadku operatora usług kluczowych), adekwatny do zagrożeń i realny do wdrożenia. *Per analogiam* do analizy ryzyka w obszarze przetwarzania danych osobowych operator usług kluczowych przy wdrażaniu środków służących przeciwdziałaniu zagrożeniom w cyberprzestrzeni powinien dokonać samodzielnej analizy procesów, uwzględniając zakres, cele funkcjonowania oraz zadania podmiotu, a także wielkość, strukturę oraz możliwości organizacyjne, techniczne i finansowe danego podmiotu.

Ułatwieniem we wdrożeniu standardów *risk based approach* w obszarze cyberbezpieczeństwa jest opublikowany w drodze rozporządzenia Rady Ministrów wykaz usług kluczowych oraz progów istotności skutku zakłócającego incydentu dla świadczenia usług kluczowych³²⁸. Ustawa nakłada na operatora usług kluczowych obowiązki w zakresie wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem w systemach informacyjnych wykorzystywanych do świadczenia usługi kluczowej (art. 8 ustawy o cyberbezpieczeństwie).

9.5. Metodyka analizy ryzyka – postulaty *de lege ferenda*

Kluczowe dla wdrożenia każdej koncepcji opartej o analizę ryzyka jest prawidłowe normatywne zdefiniowanie „prawdopodobieństwa wysokiego ryzyka”, w sposób technologicznie neutralny oraz uwzględniający zmienność zagrożeń w środowisku cyfrowym. Wyzwaniem, przed którym w praktyce stanie każda organizacja, jest określenie miarodajnych i obiektywnych wytycznych dla analizy ryzyka. W praktyce więc wdrożenie podejścia opartego na ryzyku będzie stanowiło proces ciągły, wymagający stałej identyfikacji i szacowania poziomu ryzyka związanego z funkcjonowaniem operatora. Operator będzie

³²⁷ J. Olszewska-Tackowska, F. Radoniewicz, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa*, red. W. Kitler, F. Radoniewicz, J. Tackowska-Olszewska, Warszawa 2019, s. 40.

³²⁸ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 września 2018 r. w sprawie wykazu usług kluczowych oraz progów istotności skutku zakłócającego incydentu dla świadczenia usług kluczowych (Dz.U. z 2018 r., poz. 1806).

więc musiał dbać o odpowiednią ochronę na wszystkich etapach świadczenia usługi. Monitoring skuteczności przyjętych środków będzie konieczny przez cały cykl świadczonych usług.

Z perspektywy zarządzania ryzykiem istotną rolę odgrywa także obowiązek wyznaczenia w ramach organizacji osoby odpowiedzialnej za utrzymywanie kontaktów z podmiotami krajowego systemu cyberbezpieczeństwa (art. 9 ust. 1 pkt 1 ustawy). Biorąc pod uwagę, że zarządzanie ryzykiem obejmuje wszystkie szczeble organizacji, a także to, że proces zarządzania ryzykiem powinien być częścią procesu zarządzania organizacją, osoba wyznaczona powinna mieć odpowiednio wysokie umocowanie. Obok osoby kontaktowej, ustawa nakłada obowiązek powołania odpowiedniej struktury wewnętrznej odpowiedzialnej za cyberbezpieczeństwo (art. 14. ust. 1 ustawy).

Wybór metody szacowania ryzyka musi być adekwatny do specyfiki funkcjonowania danego podmiotu i realny do wdrożenia. Metoda powinna uwzględniać zakres i cele świadczenia usług kluczowych, a także wielkość, strukturę oraz możliwości organizacyjne, techniczne i finansowe danego podmiotu. Ustawa o cyberbezpieczeństwie nie definiuje, jaka metoda ma być zastosowana. *De lege ferenda* należałoby natomiast postulować przygotowanie odpowiednich metodologii zarządzania ryzykiem w postaci wytycznych organu odpowiedzialnego za cyberbezpieczeństwo. Wzorcem dla takich wytycznych może być przykładowo przygotowana w 2015 r. przez Komitet Rady Ministrów ds. Cyfryzacji Metodyka Zarządzania Ryzykiem w cyberprzestrzeni w systemach zarządzania bezpieczeństwem informacji podmiotów rządowych, bazująca na Polskiej Normie PN-ISO/IEC27005 Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie informacji³²⁹. Warto wskazać, że także na tej normie bazują rekomendacje krajowego organu ochrony danych osobowych w zakresie podejścia opartego na ryzyku odnośnie do przetwarzania danych osobowych. Przydatna może być także Polska Norma ISO 22301 – System Zarządzania Ciągłością Działania, która odnosi się do metodyki zarządzania organizacją w sytuacji kryzysowej.

³²⁹ Rekomendacje Komitetu Rady Ministrów ds. Cyfryzacji z 12.11.2015 r., http://krmc.mc.gov.pl/krm/informacje-o-krmc/rekomendacje-krmc/rekomendacje-krmc-z-12113040_Rekomendacje-i-zalecenia-KRMC-z-dnia-12112015-r.html [dostęp: 28.07.2019].

9.6. Obowiązki *compliance* a przeciwdziałanie przestępczości w organizacji

Compliance oznacza zarządzanie zgodnością działalności organizacji (przedsiębiorstwa lub innego podmiotu) z szeroko rozumianymi przepisami prawa oraz innymi normami. Procedury zgodności wdrażane są na każdym etapie zarządzania organizacją, prawidłowe wdrożenie obowiązków nałożonych na operatorów kluczowych stanowi element realizacji szerokorozumianej polityki *compliance*. Ustawa nakłada na operatora usług kluczowych obowiązki w zakresie wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem w systemach informacyjnych wykorzystywanych do świadczenia usługi kluczowej (art. 8 ustawy o cyberbezpieczeństwie). Na podmioty nałożone zostały liczne obowiązki, w tym: 1) prowadzenie systematycznego szacowania ryzyka wystąpienia incydentu oraz zarządzanie tym ryzykiem; 2) wdrożenie odpowiednich i proporcjonalnych do oszacowanego ryzyka środków technicznych i organizacyjnych, uwzględniających najnowszy stan wiedzy (w tym: utrzymanie i bezpieczną eksploatację systemu informacyjnego, bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe, uwzględniające kontrolę dostępu, bezpieczeństwo i ciągłość dostaw usług, od których zależy świadczenie usługi kluczowej, wdrażanie, dokumentowanie i utrzymywanie planów działania umożliwiających ciągłe i niezakłócone świadczenie usługi kluczowej oraz zapewniających poufność, integralność, dostępność i autentyczność informacji, objęcie systemu informacyjnego wykorzystywanego do świadczenia usługi kluczowej systemem monitorowania w trybie ciągłym); 3) zbieranie informacji o zagrożeniach cyberbezpieczeństwa i podatnościach na incydenty systemu informacyjnego wykorzystywanego do świadczenia usługi kluczowej; 4) zarządzanie incydentami; 5) stosowanie środków zapobiegających i ograniczających wpływ incydentów na bezpieczeństwo systemu informacyjnego wykorzystywanego do świadczenia usługi kluczowej, w tym (stosowanie mechanizmów zapewniających poufność, integralność, dostępność i autentyczność danych przetwarzanych w systemie informacyjnym, dbałość o aktualizację oprogramowania, ochronę przed nieuprawnioną modyfikacją w systemie informacyjnym, niezwłoczne podejmowanie działań po dostrzeżeniu podatności lub zagrożeń cyberbezpieczeństwa) oraz 6) stosowanie środków łączności umożliwiających prawidłową i bezpieczną komunikację w ramach krajowego systemu cyberbezpieczeństwa.

Zakres nałożonych obowiązków wyraźnie obejmuje wszelkie formy incydentów i przestępstw w środowisku cyfrowym, o którym operator usługi kluczowej wie lub mógłby wiedzieć. Ma on więc obowiązek raportowania o wszelkich incydentach oraz podatnościach, które zaistniały w związku ze świadczeniem usługi kluczowej. Stosownie do art. 11 ust. 1 ma on ponadto m.in. obowiązek zapewniania obsługi incydentu, usuwania podatności oraz informowania właściwego organu o ich usunięciu. W przypadku incydentów poważnych niezwłocznie jednak nie później niż w ciągu 24 godzin od momentu wykrycia, zgłasza on informację o incydencie do właściwego CSIRT MON, CSIRT NASK lub CSIRT GOV. W związku ze zgłoszeniem incydentu operator usługi kluczowej przekazuje właściwemu organowi wszystkie niezbędne dane włącznie z danymi osobowymi oraz zapewnia mu jednocześnie dostęp do informacji o rejestrowanych incydentach w zakresie niezbędnym do realizacji zadań tego podmiotu. Ponadto, w przypadku ustanowienia sektorowego zespołu cyberbezpieczeństwa operator usługi kluczowej niezależnie od realizacji zadań, w zakresie uregulowanym w art. 11 ust. 1 ustawy o cyberbezpieczeństwie, ma także obowiązek przekazania zgłoszenia w postaci elektronicznej zespołowi sektorowemu; przekazując mu jednocześnie niezbędne dane, w tym dane osobowe, oraz zapewniając mu dostęp do informacji o rejestrowanych incydentach w zakresie niezbędnym do realizacji jego zadań. Z nałożonymi zadaniami skorelowane są obowiązki w zakresie ustanowienia w organizacji odpowiednich struktur zarządzania cyberbezpieczeństwem. Jak wskazuje się w art. 14 ust. 1 ustawy, operator usługi kluczowej w celu realizacji nałożonych na niego zadań powołuje wewnętrzne struktury odpowiedzialne za cyberbezpieczeństwo lub zawiera umowę z podmiotem świadczącym usługi z zakresu cyberbezpieczeństwa. Ma on także obowiązek przeprowadzania systematycznych audytów w tym zakresie (art. 15 ustawy o cyberbezpieczeństwie). Skuteczne wdrożenie procedur będzie jednocześnie wymagało ścisłej współpracy pomiędzy działami prawnymi odpowiadającymi za kontrolę zgodności działania organizacji z obowiązującym prawem (czyli działów *compliance*) z działami IT. Skuteczne wdrożenie obowiązków nie będzie możliwe bez wprowadzenia odpowiednich wewnętrznych procedur, odpowiedniego raportowania do osób decyzyjnych w firmie oraz stworzenia stosownej dokumentacji wewnętrznej służącej transparentności oraz zgodności z prawem działania wewnętrznych struktur organizacji.

Brak należytego wykonania obowiązków z obszaru cyberbezpieczeństwa zagrożony jest wysokimi karami finansowymi nakładanymi przez organ ds. cyberbezpieczeństwa w drodze decyzji administracyjnej. W szczególności art. 73 ustawy przewiduje kary finansowe dla operatora, m.in. niewywiązujących się z obowiązków w zakresie stworzenia ram dla wewnętrznego przeciwdziałania cyberbezpieczeństwu, a tym samym incydentom w zakresie cyberprzestępczości. W zależności od powagi naruszenia i obowiązków kary mogą sięgać nawet miliona złotych, w przypadku jeżeli działanie operatora usługi kluczowej doprowadziło do zagrożenia wywołania poważnej szkody majątkowej lub poważnych utrudnień w świadczeniu usług kluczowych. Nie wszystkie naruszenia wiążą się jednak z tak dotkliwymi sankcjami. „Standardowe” kary to przykładowo: kara do 20 000 zł za każdy stwierdzony przypadek niezgłoszenia poważnego incydentu; kara do 15 000 zł za każdy stwierdzony przypadek zaniechania obsługi incydentu czy kara 150 000 zł za brak usunięcia podatności.

Wzmocnieniem egzekwowalności wskazanych kar administracyjnych będzie przewidziana w art. 75 ustawy o cyberbezpieczeństwie odpowiedzialność osobista kierownika. Zgodnie z przepisem organ właściwy do spraw cyberbezpieczeństwa może nałożyć karę pieniężną na kierownika operatora usługi kluczowej w przypadku, gdy nie dochował należytej staranności celem spełnienia obowiązków. Kara ta nie może być wymierzona w kwocie wyższej niż 200% jego miesięcznego wynagrodzenia. Sankcja ta może również zostać nałożona w przypadku, gdy podmiot zaprzestał naruszania prawa lub naprawił wyrządzoną szkodę, jeżeli organ właściwy do spraw cyberbezpieczeństwa uzna, że przemawiają za tym czas trwania, zakres lub skutki naruszenia.

9.6. Przeciwdziałanie przestępczości w przepisach ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych

Dodatkowym niezwykle silnym instrumentem mobilizującym do wdrożenia procedur przeciwdziałania przestępczości i zarządzania ryzykiem cyberincydentów jest nowo uchwalana ustawa o odpowiedzialności podmiotów

zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary³³⁰. Ustawa znajduje się obecnie na etapie konsultacji społecznych. Rozwiązania zawarte w ustawie zmierzają do zwiększenia efektywności narzędzi służących do wymierzenia sankcji podmiotom zbiorowym, zwłaszcza w przypadku zwalczania poważnej przestępczości gospodarczej i skarbowej. Ustawa reguluje bowiem: odpowiedzialność podmiotów zbiorowych za: czyny stanowiące przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwa skarbowe, działania związane z osiągnięciem korzyści majątkowej z przestępstwa lub przestępstwa skarbowego oraz działania wobec osób sygnalizujących nieprawidłowości. Przy czym w rozumieniu ustawy podmiotem zbiorowym są: osoba prawna oraz jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, której odrębne przepisy przyznają zdolność prawną, w tym również spółka handlowa z udziałem Skarbu Państwa, jednostka samorządu terytorialnego lub związku takich jednostek, spółka kapitałowa w organizacji, podmiot w stanie likwidacji oraz przedsiębiorca niebędący osobą fizyczną, z wyłączeniem Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego i ich związków (art. 2 projektu ustawy).

Projektowana ustawa reguluje zasady odpowiedzialności w sposób bardzo szeroki, wskazując, iż odpowiedzialność podmiotów zbiorowych za czyn zabroniony, którego znamiona zostały wyczerpane przez działanie lub zaniechanie pozostające bezpośrednio w związku z prowadzoną przez ten podmiot działalnością. Warunkiem tak określonej odpowiedzialności jest wyczerpanie znamion czynu zabronionego wskutek: działania lub zaniechania organu; umyślnego działania lub zaniechania członka organu, a także pracownika (art. 5 i 6 projektu). Ustawa będzie także przewidywała możliwość rozszerzenia odpowiedzialności za działania podwykonawców, o ile wiązały się z wykonywaniem umowy na rzecz podmiotu zbiorowego.

Podstawowymi założeniami więc projektu jest poszerzenie w stosunku do obecnie obowiązujących reguł podstaw odpowiedzialności podmiotów zbiorowych poprzez objęcie nią zachowań uznanych za zachowania własne podmiotów zbiorowych wyczerpujące znamiona czynu zabronionego, odpowiedzialność podmiotu zbiorowego za wszystkie czyny zabronione pod

³³⁰ Rządowy projekt ustawy znajduje się obecnie (czerwiec 2019 r.) w fazie konsultacji społecznych. Został przekazany do KIG, NRA, PIP, PRP, PGRP, RDS, RMiŚP, UODO, ZPP i ZRP). Zob. <http://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/agent.xsp?symbol=RPL&Id=RM-10-190-18> [dostęp: 28.07.2019].

groźbą kary jako przestępstwo lub przestępstwo skarbowe, z wyłączeniem przestępstw prywatnoskargowych oraz rezygnację z wymogu uprzedniego uzyskiwania wyroku skazującego osobę fizyczną jako warunku odpowiedzialności karnej podmiotu zbiorowego. W wyniku nowelizacji możliwe będzie pociągnięcie podmiotów zbiorowych do odpowiedzialności finansowej i odszkodowawczej w przypadku uzyskania przez podmiot zbiorowy korzyści majątkowej z popełnionego czynu zabronionego. Ponadto, ustawa kilkunastokrotnie podwyższa górną granicę kary pieniężnej, która to ma być nie mniejsza niż 30 000 złotych i nie większa niż 30 000 000 złotych. Warto wspomnieć, iż projekt ustawy przewiduje również jako jeden z możliwych skutków złamania jej przepisów rozwiązanie spółki, która naruszeń się dopuści.

9.7. Uwagi końcowe

Podsumowując wyzwania, jakie stwarza cyberprzestrzeń jako sfera aktywności normatywnej państwa, w kontekście przeciwdziałania przestępczości, warto wskazać, iż stworzenie skutecznych ram prawnych będzie w przeważającej mierze zależało od poziomu zaangażowania podmiotów sektora prywatnego we wspólne budowanie systemu cyberbezpieczeństwa. Od strony przedsiębiorców i innych organizacji kluczowym jest wdrożenie analizy ryzyka na wszystkich szczeblach funkcjonowania organizacji, w sposób umożliwiający wykrycie wszelkich symptomów i podatności. Tylko bowiem w ten sposób możliwe jest przeciwdziałanie przestępczości i cyberincydentom pojawiając się ryzyka i zagrożenia. Pozytywnie ocenić należy także restrykcyjny system kar administracyjnych grożących przedsiębiorcy, w tym osobom zarządzającym w przypadku braku odpowiedniego poziomu zaangażowania. Kary muszą bowiem pełnić funkcję odstraszającą i nie mogą one być realnie mało dotkliwe z perspektywy bieżącego funkcjonowania organizacji.

Incydenty naruszenia cyberbezpieczeństwa w organizacji a procedury działania i odpowiedzialność personelu w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości w cyberprzestrzeni

10.1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie analizy przyczyn powstawania sytuacji, w których dochodzi do przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji oraz opracowania rozwiązań im zapobiegających. Omawiane zagadnienia dotyczą przede wszystkim incydentów naruszenia cyberbezpieczeństwa w organizacji (w kontekście procedur działania i odpowiedzialności personelu) w perspektywie zapobiegania przyczynom przestępczości w cyberprzestrzeni oraz modeli, schematów i ryzyka zarządzania cyberbezpieczeństwem w organizacji w kontekście przeciwdziałania przyczynom przestępczości w cyberprzestrzeni.

10.2. Podstawowe pojęcia związane z naruszaniem cyberbezpieczeństwa w organizacji

10.2.1. Cyberbezpieczeństwo

W literaturze przedmiotu i w potocznym rozumieniu pojęciu „cyberbezpieczeństwo” przypisywane jest różnorakie rozumienie. Jednakże analizując aspekty *stricte* prawne lub też z prawem powiązane, warto posługiwać się sformalizowanym terminem. Zgodnie z art. 2 pkt 4 Ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa³³¹, którą obecnie można uznać za podstawową

³³¹ Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. 2018, poz. 1560), dalej: u.k.s.c.

regulację z zakresu prawa cyberbezpieczeństwa, jako cyberbezpieczeństwo uważa się³³² odporność systemów informacyjnych na działania naruszające poufność, integralność, dostępność i autentyczność przetwarzanych danych lub związanych z nimi usług oferowanych przez te systemy³³³.

W przytoczonej definicji zwrócono uwagę na cztery cechy dotyczące danych, których bezpieczeństwo ma być zapewnione. Wśród nich jest poufność (ang. *confidentiality*), która oznacza dostępność danych jedynie dla podmiotów uprawnionych na potrzeby określonych procedur, a dodatkowo w dozwolonych przypadkach i w dozwolony sposób. Natomiast integralność (ang. *integrity*) można rozumieć jako dokładność i kompletność danych oraz utrzymywanie ich w takim stanie. Z kolei dostępność (ang. *availability*), posiadająca szczególną wartość, zwłaszcza z perspektywy zarządzania organizacją, może być (jeszcze bardziej) niejednolicie rozumiana. Należy uznać, że oznacza ona możliwość korzystania z informacji przez uprawnione osoby³³⁴, ilekroć zajdzie taka potrzeba³³⁵.

³³² Jest to definicja legalna, czyli bezwzględnie obowiązująca na gruncie tego aktu prawnego, jednak pozbawiona bezwzględnej obowiązywalności na gruncie innych regulacji prawnych, chyba że zostanie wyraźnie przywołana. Niemniej jednak uznaje się, że ta definicja stanowi punkt odniesienia dla obecnych rozważań dotyczących formalnych kwestii związanych z cyberbezpieczeństwem.

³³³ Jest to definicja analogiczna do zawartej w dyrektywie „NIS”, czyli Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii – Directive (EU) 2016/1148 of the European Parliament and of the Council of 6 July 2016 concerning measures for a high common level of security of network and information systems across the Union (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 194, 19.07.2016). O różnicach zob. G. Szpor, *Komentarz do art. 2*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. K. Czaplicki, A. Grysczyńska, G. Szpor, Warszawa 2019.

³³⁴ Uprawniony może być szeroki – łącznie z ogólną dostępnością – lub wąski krąg podmiotów.

³³⁵ Zob. i por. F. Radoniewicz, *Komentarz do art. 2*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczkowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019, s. 28–52; F. Radoniewicz, *Odpowiedzialność karna za hacking i inne przestępstwa przeciwko danym komputerowym i systemom informatycznym*, Warszawa 2016, s. 143–144.

10.2.2. System informacyjny

Mając na względzie, że nie wszystkie organizacje³³⁶ działające na terytorium Polski wchodzi w skład Krajowego Systemu Cyberbezpieczeństwa³³⁷, należy również pamiętać, że z założenia wszystkie są elementami ogólnego systemu cyberbezpieczeństwa (systemu zapewniającego bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni). W jednym i w drugim przypadku system informacyjny rozumiany jest jako system teleinformatyczny, to znaczy zespół współpracujących ze sobą urządzeń informatycznych i oprogramowania zapewniający przetwarzanie, przechowywanie, a także wysyłanie i odbieranie danych przez sieci telekomunikacyjne za pomocą właściwego dla danego rodzaju sieci telekomunikacyjnego urządzenia końcowego w rozumieniu przepisów Prawa telekomunikacyjnego³³⁸, wraz z przetwarzanymi w nim danymi w postaci elektronicznej³³⁹.

³³⁶ Organizacje, czyli podmioty, których dotyczy niniejsze opracowanie.

³³⁷ Krajowy System Cyberbezpieczeństwa obejmuje jedynie: operatorów usług kluczowych, dostawców usług cyfrowych CSIRT MON, NASK i GOV; sektorowe zespoły cyberbezpieczeństwa; jednostki sektora finansów publicznych, o których mowa w art. 9 pkt 1–6, 8–9, 11–12 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r., poz. 869); instytuty badawcze; Narodowy Bank Polski; Bank Gospodarstwa Krajowego; Urząd Dozoru Technicznego; Polską Agencję Żeglugi Powietrznej; Polskie Centrum Akredytacji; Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej; spółki prawa handlowego wykonujące zadania o charakterze użyteczności publicznej w rozumieniu art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. z 2017 r. poz. 827 z późn. zm.); podmioty świadczące usługi z zakresu cyberbezpieczeństwa; organy właściwe do spraw cyberbezpieczeństwa; pojedynczy punkt kontaktowy do spraw cyberbezpieczeństwa; pełnomocnika rządu do spraw cyberbezpieczeństwa oraz kolegium do spraw cyberbezpieczeństwa. Zob. art. 4 u.k.s.c. Odnośnie organów właściwych w zakresie cyberbezpieczeństwa zob. K. Walczuk, *Komentarz do Rozdziału 8*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019, s. 263–278.

³³⁸ Ustawa z dnia 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne (Dz.U. z 2018 r., poz. 1954 z późn. zm.).

³³⁹ Zob. art. 2 pkt 14 u.k.s.c. w zw. z art. 3 pkt 3 ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz.U. z 2017 r., poz. 570 z późn. zm.).

10.2.3. Incydent w zakresie cyberbezpieczeństwa

Najprościej rzecz ujmując, jako incydent uznaje się zdarzenie, które ma lub może mieć niekorzystny wpływ na cyberbezpieczeństwo³⁴⁰. Idąc za regulacjami u.k.s.c., incydynty można podzielić na: krytyczne, czyli skutkujące znaczną szkodą dla bezpieczeństwa państwa³⁴¹ lub porządku publicznego, interesów międzynarodowych, interesów gospodarczych, działania instytucji publicznych, praw i wolności obywatelskich lub życia i zdrowia ludzi, i które są klasyfikowane przez właściwy Zespół Reagowania na Incydynty Bezpieczeństwa Komputerowego (*Computer security incident response teams*, CSIRT) działający na poziomie krajowym, prowadzony przez Szefa Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego³⁴² albo Ministra Obrony Narodowej albo Naukową i Akademicką Sieć Komputerową – Państwowy Instytut Badawczy (czyli NASK)³⁴³; poważny, czyli powodujący lub mogący spowodować poważne obniżenie jakości lub przerwanie ciągłości świadczenia usługi kluczowej, to znaczy posiadającej zasadnicze znaczenie dla utrzymania krytycznej działalności społecznej lub gospodarczej³⁴⁴; istotny, czyli posiadający istotny wpływ na świadczenie usługi cyfrowej³⁴⁵; w podmiocie publicznym, czyli powodujący lub mogący spowodować obniżenie jakości lub przerwanie realizacji zadania publicznego prowadzonego przez podmiot publiczny

³⁴⁰ Art. 2 pkt 5 u.k.s.c.

³⁴¹ Biorąc pod uwagę regulację u.k.s.c., można też uznać, że chodzi o bezpieczeństwo publiczne, jednak nie są to pojęcia tożsame i właściwsze jest przyjęcie, że chodzi o bezpieczeństwo państwa. Zob. K. Walczuk, *Bezpieczeństwo publiczne, próba definicji*, [w:] *Prawo bezpieczeństwa publicznego*, red. M. Karpiuk, K. Walczuk, Warszawa 2013, s. 11–22.

³⁴² Zob. K. Walczuk, M. Bożek, *Konstytucyjne i ustawowe uwarunkowania organizacji i funkcjonowania Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, Siedlce 2015.

³⁴³ Art. 2 pkt 1–3 i 6 u.k.s.c.

³⁴⁴ Zob. art. 2 pkt 7 i 16 u.k.s.c. Usługi kluczowe oraz progi umożliwiające odpowiednie zaklasyfikowanie istotności danego incydentu zostały wskazane w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 11 września 2018 r. w sprawie wykazu usług kluczowych oraz progów istotności skutku zakłócającego incydentu dla świadczenia usług kluczowych (Dz.U. z 2018, poz. 1806).

³⁴⁵ W rozumieniu art. 4 rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) 2018/151 z dnia 30 stycznia 2018 r. ustanawiającego zasady stosowania dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 w odniesieniu do dalszego doprecyzowania elementów, jakie mają być uwzględnione przez dostawców usług cyfrowych w zakresie zarządzania istniejącymi ryzykami dla bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych, oraz parametrów służących do określenia, czy incydent ma istotny wpływ (Dz. Urz. UE L 26 z 31.01.2018, s. 48). Tak stanowi art. 2 pkt 8 u.k.s.c.

(jednostki sektora finansów publicznych, o których mowa w art. 9 pkt 1–6, 8–9, 11–12 Ustawy o finansach publicznych: instytuty badawcze, Narodowy Bank Polski, Bank Gospodarstwa Krajowego, Urząd Dozoru Technicznego, Polską Agencję Żegluga Powietrznej, Polskie Centrum Akredytacji, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej, spółki prawa handlowego wykonujące zadania o charakterze użyteczności publicznej w rozumieniu art. 1 ust. 2 ustawy o gospodarce komunalnej)³⁴⁶.

Przy czym należy pamiętać, że nie wszystkie zdarzenia naruszające cyberbezpieczeństwo będą uznane za przestępstwo i nie w każdym przypadku można wskazać na odpowiedzialność personelu. Nie wszystkim też można zapobiec poprzez odpowiednie działania kadry zarządzającej lub opracowanie procedur działania. Innymi słowy, nie w każdym przypadku można zastosować skuteczne działania zapobiegawcze – „anty”. Jednakże nawet w takich przypadkach należy być przygotowanym na zastosowanie środków niwelujących straty, w tym także mogących być uznany jako działania „kontr”.

Incydentem bezpieczeństwa będzie zatem takie niepożądane lub niespodziewane pojedyncze zdarzenie lub seria zdarzeń, których efektem jest znaczne prawdopodobieństwo zakłócenia działań biznesowych i które zagrażają bezpieczeństwu informacji³⁴⁷.

Naruszenie cyberbezpieczeństwa może mieć swoje źródło wewnątrz organizacji – pochodzić od podmiotów działających w ramach organizacji (kadry zarządzającej lub pracowników), bądź też być efektem działalności podmiotów znajdujących się poza strukturą danej organizacji (na przykład ataki przeprowadzane przez hakerów).

³⁴⁶ Zob. art. 2 pkt 9 i art. 4 pkt 7–15 u.k.s.c.

³⁴⁷ Zob. norma ISO – PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06P. Norma ta służy przedstawieniu modelu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Zgodnie z opisem dokonany przez Urząd Dozoru Technicznego zawiera ona wymagania dotyczące wdrożenia zabezpieczeń chroniących aktywa informacyjne organizacji. W tym kontekście bezpieczeństwo informacji oznacza, że informacja jest chroniona przed różnymi zagrożeniami w sposób zapewniający ciągłość prowadzenia działalności, minimalizujący straty, maksymalizujący zwrot nakładów na inwestycje i działania o charakterze biznesowym. Zob. Program certyfikacji systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodnych z normą PN-EN ISO/IEC 27001, Jednostka Certyfikująca Systemy Zarządzania UDT-CERT, 29.06.2018.

10.3. Przyczyny powstawania sytuacji, w których dochodzi do przestępstw (w zarządzaniu ludźmi) w organizacji

Przyczyny prowadzące do przestępstw związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji w pierwszej kolejności można podzielić na spowodowane przez działania i zaniechania umyślne (celowe) albo nieumyślne.

Elementem przydatnym do ustalenia z jednej strony przyczyn powstawania sytuacji, w których dochodzi do przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji, a z drugiej – opracowania rozwiązań im zapobiegających, w tym procedur działania i odpowiedzialność personelu oraz modeli, schematów i ryzyka zarządzania cyberbezpieczeństwem w organizacji w kontekście przeciwdziałania przyczynom przestępczości w cyberprzestrzeni, jest określenie podatności systemu na incydynty w zakresie cyberbezpieczeństwa. Ponownie wartościowa okazuje się definicja zawarta w u.k.s.c., w której jako podatność przyjęto właściwość systemu informacyjnego, mogącą być wykorzystaną przez zagrożenie cyberbezpieczeństwa³⁴⁸. Skutkiem zagrożenia może być utrata lub naruszenie ciągłości świadczonych przez dany podmiot usług, a także utrata lub naruszenie integralności, poufności, dostępności i rozliczalności informacji oraz danych (zasobów)³⁴⁹. Jak zauważa J. Taczowska-Olszewska, nie zawsze istnienie podatności jest znane podmiotowi. Natomiast jej wykrycie oraz zapobieżenie wykorzystaniu podatności oznacza, że stosowane przez podmiot środki organizacyjne i techniczne są odpowiednie i proporcjonalne do stopnia ryzyka naruszeń³⁵⁰. Skala podatności systemu informacyjnego rośnie wraz ze wzrostem liczby lub intensywności występowania zagrożeń³⁵¹. Co oczywiste, znaczenie ma również ich rodzaj. Na istnienie zagrożenia³⁵² dana organizacja nie ma wpływu, jednak zagrożenie

³⁴⁸ Art. 2 pkt 11 u.k.s.c.

³⁴⁹ Zob. J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 2*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019, s. 37. Zob. też K. Liderman, *Dziesięć definicji*, [w:] *Przestępczość teleinformatyczna*, red. J. Kosiński, Szczepiński 2018, s. 59.

³⁵⁰ J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 2...*, s. 37.

³⁵¹ Oba te elementy – ilość i intensywność – mogą występować łącznie lub rozłącznie.

³⁵² Warto zauważyć, że europejski prawodawca utożsamia zagrożenie z ryzykiem. Zob. J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 2...*, s. 38, w związku z motywem 46 dyrektywy „NIS”.

nie zawsze musi się zrealizować. Dojdzie do skutku jedynie w sytuacji, gdy istnienie podatność, a na jej istnienie organizacja już ma wpływ. Przede wszystkim może ją minimalizować, stosując odpowiednie zabezpieczenia³⁵³ obejmujące m.in. procedury oraz zabezpieczenia fizyczne i informatyczne.

10.4. Ryzyko, szacowanie ryzyka i zarządzanie ryzykiem

Z perspektywy zapobiegania przestępstwom w organizacji ważnymi zagadnieniami są kwestie związane z ryzykiem. Jako „ryzyko” u.k.s.c. rozumie kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niepożądanego i jego konsekwencji, a jako „szacowanie ryzyka” uważa całościowy proces identyfikacji, analizy i oceny ryzyka. Natomiast zarządzanie ryzykiem polega na skoordynowanych działaniach w zakresie zarządzania cyberbezpieczeństwem w odniesieniu do oszacowanego ryzyka³⁵⁴. Takie podejście do zagadnienia może być zastosowane również w przypadku ustalania przyczyn

³⁵³ Zob. K. Liderman, *op. cit.*, s. 59. Na przykład minimalne wymagania dla systemów teleinformatycznych określa Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. z 2017 r., poz. 2247). Wskazano w nim m.in. zasady działania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji przez podmioty publiczne. Zob. też: J. Tackowska-Olszewska, *Komentarz do art. 2...*, s. 37.

³⁵⁴ Art. 2 pkt 12–13 i 19 u.k.s.c. Zob. też: J. Tackowska-Olszewska, *Komentarz do art. 2...*, s. 38–39. Pojęciem „ryzyka” posługują się również organizacje normalizacyjne, ustalając standardy i tworząc specyfikację techniczną służącą do wielokrotnego lub ciągłego stosowania, zgodność z którą nie jest jednak obowiązkowa, lecz służyć powinna osiągnięciu wysokiej jakości świadczonych usług i produkowanych towarów. Zob. motyw 1–3 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1025/2012 z dnia 25 października 2012 r. w sprawie normalizacji europejskiej, zmieniające dyrektywy Rady 89/686/EWG i 93/15/EWG oraz dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 94/9/WE, 94/25/WE, 95/16/WE, 97/23/WE, 98/34/WE, 2004/22/WE, 2007/23/WE, 2009/23/WE i 2009/105/WE oraz uchylające decyzję Rady 87/95/EWG i decyzję Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1673/2006/WE (Dz.U. UE, L 316 z 14 listopada 2012 r., s. 12). Pojęcie „ryzyka” było używane na gruncie norm z grupy ISO 27000 – obecnie ISO 27001 – regulujących zapewnianie standardu bezpieczeństwa informacyjnego (ISO/IEC 27000 „Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa informacyjnego (Information technology – Security techniques informations)” oraz normy PN-ISO 31000 normalizującej zarządzanie ryzykiem. Samo pojęcie „ryzyka” poddane zostało w tych regulacjach normalizacji. Zob. P. Kolmann, *Ryzyko – wybrane aspekty w kontekście współczesnych zagrożeń*, [w:] *Internet. Strategie bezpieczeństwa*, red. G. Szpor, A. Gryszczyńska, Warszawa 2017, s. 100.

powstawania sytuacji, w których dochodzi do przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji.

Warto zauważyć, że o ryzyku można mówić jedynie w sytuacji, gdy niepożądane następstwa są niepewne. Czyli pewność ich występowania nie może być uznana za ryzyko³⁵⁵. Również w aspekcie zarządzania organizacją. Występowanie ryzyka oznacza możliwość zaistnienia zdarzeń negatywnie wpływających m.in. na związane z funkcjonowaniem organizacji, w tym z zarządzaniem nią, istotne kryteria jakości informacji – takie jak wspomniane wcześniej: tajność, integralność czy dostępność. Skalę ryzyka określa się, zestawiając wartość oceny możliwości wystąpienia zdarzeń niepożądanych i wielkości potencjalnych szkód powstałych w wyniku ich wystąpienia³⁵⁶.

W stosownych normach ISO wskazano, że pojęcie „ryzyka” jest skonstruowane z trzech terminów: zdarzenie, następstwo (skutek) i prawdopodobieństwo. W tym przypadku zdarzenie jest rozumiane jako *wystąpienie lub zmiana konkretnego zestawu okoliczności*³⁵⁷, następstwo zdarzenia (skutek) jako *rezultat mający wpływ na cele*³⁵⁸, a prawdopodobieństwo jest definiowane niejednolicie i występuje w ujęciu ilościowym oraz jakościowym, a także z perspektywy zasad matematycznych. W ujęciu matematycznym prawdopodobieństwo oznacza *miarę możliwości wystąpienia zdarzenia wyrażoną jako liczbę w przedziale od 0 do 1, gdzie 0 oznacza brak możliwości wystąpienia zdarzenia, a 1 oznacza absolutną pewność wystąpienia*³⁵⁹. Ryzyko było też definiowane poprzez odniesienie tego terminu do kategorii podatności i zagrożenia. W tych definicjach wskazuje się, że ryzyko stanowi *prawdopodobieństwo określające możliwość wykorzystania określonej podatności przez dane zagrożenie w celu spowodowania straty lub zniszczenia zasobu albo grupy zasobów, a przez to negatywnego bezpośredniego lub pośredniego wpływu na instytucję*³⁶⁰.

³⁵⁵ Zob. np. *ibidem*, s. 98; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 2017, s. 285; J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 2...*, s. 38.

³⁵⁶ K. Liderman, *op. cit.*, s. 61.

³⁵⁷ J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 2...*, s. 39.

³⁵⁸ *Ibidem*.

³⁵⁹ *Ibidem*.

³⁶⁰ *Ibidem*.

Po stwierdzeniu istnienia ryzyka działania wobec niego mogą polegać na: unikaniu ryzyka, reagowaniu na ryzyko polegającym na wprowadzeniu nowych zabezpieczeń stosownych do skali oszacowanego ryzyka, przenoszeniu ryzyka poprzez *outsourcing* usług lub zasobów; akceptowaniu ryzyka³⁶¹.

Proces zarządzania ryzykiem to schemat postępowania wykonywanego cyklicznie w celu minimalizacji możliwości naruszenia bezpieczeństwa oraz związanych z tymi naruszeniami bezpośrednich strat finansowych i np. wizerunkowych. Zarządzanie ryzykiem, jak zostało wskazane powyżej, oznacza skoordynowane działania. Polegają one na kierowaniu i nadzorowaniu aktywności organizacji w odniesieniu do ryzyka. Na działania te składa się ciąg powiązanych ze sobą czynności: ustalenie kontekstu, identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, ewaluacja ryzyka³⁶², postępowanie z ryzykiem³⁶³. Za najtrudniejszy uznaje się niejednokrotnie pierwszy ze wskazanych etapów procesu zarządzania ryzykiem, czyli określenie kontekstu, który jest związany z ustaleniem celów i otoczenia danej organizacji. Prawdłowo ustalony kontekst, w którym działa organizacja, oznacza zaimplementowanie do tej działalności pozostałych parametrów wewnętrznych i zewnętrznych, zwłaszcza związanych z zastosowaniem systemów informacyjnych i wdrożeniem kultury organizacyjnej³⁶⁴.

Z powyższego wynika, że zarządzanie ryzykiem obejmuje analizę ryzyka, polegającą na: ustaleniu środowiska, w którym funkcjonuje organizacja oraz zidentyfikowaniu elementów ryzyka – zasobów; ustaleniu zagrożeń, w tym przede wszystkim ich zakresu i intensywności, a także stopnia prawdopodobieństwa ich wystąpienia; określeniu środków ochrony; ustaleniu słabych punktów. Ważnym elementem jest ocena ustalonego ryzyka, obejmująca określenie istotności ryzyka. Zarządzanie ryzykiem wymaga ustalenia progów tolerancji na ryzyko, których osiągnięcie jest tożsame z realizacją scenariusza zagrożenia i powstaniem incydentu. Na gruncie wskazanych ustaleń można

³⁶¹ L. Brotherston, A. Berlin, *Bezpieczeństwo defensywne. Podstawy i najlepsze praktyki*, Warszawa 2018, s. 22.

³⁶² Czyli proces porównywania wyników analizy ryzyka z kryteriami ryzyka w celu stwierdzenia, czy ryzyko lub jego wielkość są akceptowalne lub tolerowane.

³⁶³ W. Hydzik, *Zarządzanie ryzykiem w celu zagwarantowania cyberbezpieczeństwa*, [w:] *Cyberbezpieczeństwo. Zarys wykładu*, red. C. Banasiński, Warszawa 2018, s. 329.

³⁶⁴ *Ibidem*, s. 330.

określić, czy istnieje możliwość przeciwdziałania ryzyku (ryzykom) i jak w takiej sytuacji należy postępować. Po przeprowadzeniu procesu szacowania ryzyka podejmowane są działania, których celem jest minimalizacja lub całkowite wyeliminowanie ustalonych zagrożeń. Dalszym etapem jest stałe monitorowanie stanu bezpieczeństwa organizacji, obejmujące śledzenie i analizowanie zmian jej struktury oraz wpływu czynników zewnętrznych. Ustalenie istnienia lub pojawienie się nowych zagrożeń skutkuje koniecznością ponownego przeprowadzenia wyżej wskazanych czynności³⁶⁵.

10.5. Procedury zapobiegania incydentom

W celu wypracowania procedur zapobiegania przyczynom przestępczości w cyberprzestrzeni z perspektywy zarządzania organizacją po raz kolejny można skorzystać z analogii do regulacji zawartych w u.k.s.c., w której w art. 17 ust. 2 pkt 2³⁶⁶ sformułowany został wymóg posiadania i stosowania odpowiednich procedur postępowania w celu zapobieżenia powstania incydentów oraz w przypadku zaistnienia incydu. Od stosownych podmiotów wymaga się zastosowania następujących środków bezpieczeństwa: utrzymywanie i testowanie procesów oraz procedur wykrywania w celu zapewnienia terminowej i odpowiedniej wiedzy na temat nietypowych zdarzeń, zapewniania procesów i posiadania polityk dotyczących zgłaszania incydentów oraz identyfikowania niedociągnięć i słabych punktów w jego systemach informatycznych, reagowania zgodnie z ustanowionymi procedurami oraz składania sprawozdań z wyników przedsięwziętych środków, dokonywania oceny powagi danego incydu, dokumentowania wiedzy uzyskanej z analizy incydentów oraz gromadzenia odpowiednich informacji, które mogą stanowić dowody i wspierać proces ciągłego doskonalenia³⁶⁷.

Ważnym elementem procedur bezpieczeństwa jest obowiązek stałego monitorowania działalności (funkcjonowania), przeprowadzania audytu

³⁶⁵ J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 17, [w:] Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019, s. 159.

³⁶⁶ Zob. też art. 16 ust. 1 lit. b dyrektywy „NIS”.

³⁶⁷ Zob. J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 17...*, s. 160.

i testowania³⁶⁸. Obejmuje on ustanowienie i utrzymywanie polityk przede wszystkim w zakresie: przeprowadzania zaplanowanej sekwencji obserwacji lub pomiarów w celu dokonania oceny, czy sieci i systemy informatyczne działają zgodnie z zamierzeniem; inspekcji i weryfikacji mających na celu sprawdzenie, czy stosuje się normę lub zbiór wytycznych, czy rejestry są dokładne, a także czy realizowane są cele w zakresie efektywności i skuteczności, procesu mającego na celu ujawnienie wad mechanizmów bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych, które służą ochronie danych i utrzymaniu funkcjonalności zgodnie z zamierzeniem. Tego rodzaju proces obejmuje procesy techniczne oraz personel zaangażowany w realizację operacji³⁶⁹.

10.6. Skutki incydentów naruszenia cyberbezpieczeństwa w organizacji

Do podstawowych skutków naruszenia cyberbezpieczeństwa w organizacji można zaliczyć: utratę własności intelektualnej, utratę danych klientów, utratę innych poufnych informacji. Jednakże skutki polegające na utracie różnego rodzaju informacji nie wyczerpują katalogu skutków incydentów, czy też – inaczej rzecz ujmując (czyli w tym przypadku w węższym zakresie) – przestępstw dokonywanych w cyberprzestrzeni na szkodę danej organizacji. Innym efektem może być także doprowadzenie do zakłócenia lub całkowite uniemożliwienie realizacji podstawowych działań, do których została powołana organizacja, na przykład publicznych (usługowych, administracyjnych) lub biznesowych. W ostatnim z wymienionych przypadków celem może być uzyskanie wpływu na postępowanie osób zarządzających zaatakowanym podmiotem, np. za pomocą szantażu zawierającego groźbę dalszego uniemożliwiania niezakłóconego funkcjonowania danej organizacji, bądź upublicznienia faktu uzyskania nieautoryzowanego wpływu na podmiot zaatakowany. Cel podmiotów doprowadzających do incydentu może też ograniczyć się do samego faktu uniemożliwienia sprawnego funkcjonowania zaatakowanego podmiotu, co wcale nie oznacza, że skutki muszą być dla niego mniej dotkliwe. Wszystkie ze wskazanych efektów najczęściej prowadzą do strat finansowych,

³⁶⁸ Zob. art. 16 ust. 1 lit. d dyrektywy „NIS” i art. 17 ust. 2 pkt 4 u.k.s.c.

³⁶⁹ J. Taczowska-Olszewska, *Komentarz do art. 17...*, s. 160–161.

a w przypadku ich ujawnienia na forum nie tylko publicznym (w szerokim rozumieniu), ale też na przykład branżowym, także do strat reputacyjnych.

10.7. Reakcje na incydent

Z powodu różnorodności zdarzeń (incydentów) związanych z cyberbezpieczeństwem różne będą dopuszczalne lub wskazane reakcje podmiotów odpowiedzialnych, w tym kierujących lub zarządzających organizacją. Reakcje na incydent mogą być związane z obsługą incydentu w rozumieniu u.k.s.c., polegającą na podjęciu czynności umożliwiających wykrywanie, rejestrowanie, analizowanie, klasyfikowanie, priorytetyzację, podejmowanie działań naprawczych i ograniczenie skutków incydentu³⁷⁰.

Jednym z elementów reakcji na incydent powinno być zwracanie szczególnej uwagi na obecnych i byłych pracowników firmy (włączając w to kadrę zarządzającą) – jak bowiem wskazuje doświadczenie, to oni należą do najsłabszych ogniw różnego rodzaju systemów bezpieczeństwa, w tym cyberbezpieczeństwa³⁷¹.

³⁷⁰ Art. 2 pkt 10 u.k.s.c.

³⁷¹ Więcej informacji zob.: NASK/CERT.pl, *Krajobraz bezpieczeństwa polskiego internetu. Raport roczny z działalności CERT Polska 2018*, Warszawa 2019; KPMG, *Barometr cyberbezpieczeństwa. W obronie przed cyberatakami*, [b.m.w.] 2019.

Zagrożenia korupcyjne w organizacjach medialnych Istota problemu i sposoby przeciwdziałania

11.1. Definicja „korupcji”

Funkcjonujące w demokratycznych warunkach media traktowane są jako jeden z elementów służących zwalczaniu różnorodnych patologii w życiu publicznym. Analizując zjawisko korupcji w kontekście działalności prasy, wskazuje się w pierwszej kolejności na zadania, jakie stoją przed środkami społecznej informacji państw demokratycznych, w szczególności zaś ich rolę w zakresie dostarczania informacji i kontroli organów władzy. Realizacja obu funkcji wiąże się z wyposażeniem dziennikarzy w instrumenty, które powinny umożliwić im zarówno pozyskiwanie wiadomości i ich upublicznianie, jak i wypełnianie zadań „watchdogowych”. Rola psa stróżującego, wiązana z patrzeniem władzy na ręce, kojarzona jest w szczególności z ujawnianiem przez dziennikarzy afer korupcyjnych i działaniami dziennikarzy śledczych.

Media, tropiąc i ujawniając zdarzenia korupcyjne, nie są wolne od borykania się z tym problemem we własnym zakresie. Rzetelność wyводу wymaga tego, aby charakteryzując zjawisko korupcji, w pierwszej kolejności określić, jak jest ono rozumiane i definiowane w nauce i praktyce stosowania prawa oraz wskazać, w jakim znaczeniu pojęcie będzie wykorzystane na potrzeby opracowania.

Potocznie pod pojęciem „korupcji” rozumie się obiecywanie, proponowanie, wręczanie i przyjmowanie przez dowolny podmiot korzyści majątkowych lub osobistych w zamian za działanie związane z wykonywaną aktywnością publiczną bądź w czasie wykonywania działalności gospodarczej. Badacze problemu wskazują na różnorodność i wieloznaczność ujęć definicyjnych, z czym łączy się spojrzenie na korupcję od strony prawnej, gospodarczej

czy różnic kulturowych³⁷². Zdaniem W. Walczaka postrzeganie korupcji w aspekcie zależności organizacyjnych i prawnych ujawniających się w otoczeniu społeczno-gospodarczym nakazuje przyjąć, że korupcja stanowi wykorzystywanie władzy, wpływów i pozycji zawodowej do realizacji partykularnych interesów i celów. W konsekwencji termin ten obejmuje zarówno przestępstwa korupcyjne, jak i inne formy tzw. legalnej korupcji, które nie podlegają sankcjonowaniu na gruncie Kodeksu karnego³⁷³. Wspomniany badacz akcentuje też konieczność odróżniania pojęcia „wykorzystywania władzy” od jej „nadużywania” rozumianego jako „przekroczenie uprawnień”. To ostatnie podlega penalizacji w ramach Kodeksu karnego. W uchwale Rady Ministrów z 19 grudnia 2017 r. w sprawie Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018–2020 wskazuje się na to, że korupcja to złożone, wielowymiarowe zjawisko. *Potocznie [...] jest identyfikowana przede wszystkim z wręczaniem i przyjmowaniem łapówek. Nieco rzadziej kojarzy się z innymi zachowaniami, takimi jak: protekcja, nepotyzm czy kumoterstwo*³⁷⁴. Na potrzeby publikacji przyjęto szeroką definicję, rozumiejąc pod pojęciem „korupcji” czyny dowolnego podmiotu, który kierując się bezpośrednimi lub pośrednimi interesami, narusza reguły, do których przestrzegania jest zobowiązany³⁷⁵. Zatem, podobnie jak w uchwale RM zakresem tego terminu obejmuje się nie tylko czyny penalizowane Kodeksem karnym, ale też i inne zachowania.

Odnosząc się do zjawiska korupcji w mediach, wskazuje się na to, że może mieć ona zarówno bezpośredni, jak i pośredni charakter³⁷⁶. W tej pierwszej formie oznacza działanie potocznie kojarzone z łapówką, czyli przyjęcie określonej sumy pieniędzy lub innego rodzaju gratyfikacji w zamian za materiał prasowy określonej treści lub też przekaz wskazanej informacji. W formie

³⁷² W. Walczak, *Korupcja jako sieć wpływów, powiązań i zależności*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2019, nr 10, s. 12.

³⁷³ *Ibidem*.

³⁷⁴ W. Walczak wskazuje na poprzednie brzmienie tekstu uchwały w sprawie Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014–2019. Zob. *ibidem*, s. 12–13. Było ono zbliżone do tego w obecnie obowiązującej uchwale.

³⁷⁵ Tak definiuje korupcję: K. Nowakowski, *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 2, s. 131. K. Nowakowski przywołuje definicję za: A.A. Ragow, H.D. Lasswell, *Power, Corruption and Rectitude*, New York 1963.

³⁷⁶ K. Nowakowski, *op. cit.*, s. 133.

pośredniej korupcja ma charakter pozornie neutralny, oznacza bowiem publikację ustalonych treści w zamian za obietnicę wykupienia reklamy. Można ją wówczas określić mianem specyficznego „barteru”. Takie określenie korupcji nie może jednak oznaczać, iż jej negatywna ocena ulega „zmiękczeniu”.

Choć problem korupcji w mediach jest znany od lat, to nie doczekał się w Polsce kompleksowych badań oraz licznych opracowań naukowych. Wskazuje się, że o omawianym problemie zaczynamy szerzej mówić w początku lat dwutysięcznych, dostrzegając, że wraz z dynamicznym rozwojem rynku prasowego w Polsce, rosnącym znaczeniem opiniotwórczej roli prasy, zagadnienie to nie może być pomijane. Zapewne jest to jeden z powodów, dla których autorzy chętnie sięgają po opracowania zagranicznych badawczy. Zdaniem K. Nowakowskiego na szczególną uwagę zasługuje dorobek K. Tsetsury i D. Kruckenberga. Według nich korupcja w mediach może mieć wymiar interpersonalny, wewnątrzorganizacyjny i międzyorganizacyjny³⁷⁷. Ta pierwsza ma miejsce w sytuacji bezpośrednio złożonej propozycji korupcyjnej w zamian za ujawnienie informacji lub też powstrzymanie się z jej rozpowszechnieniem. Korupcja wewnątrzorganizacyjna wiąże się z wywieraniem wewnątrz redakcji presji na dziennikarzy związanej z określoną publikacją, np. reklamą. Ostatni rodzaj korupcji, określanej jako międzyorganizacyjna, utożsamiany jest z zawieraniem kontraktów zobowiązujących medium do poświęcenia określonej liczby tekstów podmiotowi, który w zamian za to dokonuje systematycznych płatności. Wskazuje się, że ten rodzaj korupcji charakteryzuje w szczególności te państwa, w których albo demokracja jest słaba albo w ogóle nie istnieje (np. Rosja, Chiny).

Dążąc do diagnozy sytuacji związanej z korupcją w mediach i próbując wskazać rozwiązania, które mogłyby przeciwdziałać zachowaniom łączonym ze sprzedajnością, należy rozpoznać naturę problemu i podjąć próbę określenia jego przyczyny. Jako pierwszą możliwą zawsze należy brać pod uwagę niedostatek regulacji prawnych lub ich słabość. Warto zatem zacząć od ustalenia, jak wygląda stan prawny w tym zakresie, a konkretnie – w ramach jakich regulacji funkcjonują dziennikarze w Polsce.

³⁷⁷ D. Kruckeberg, K. Tsetsura, *A Composite Index by Country of Variables Related to the Likelihood of the Existence of „Cash for News Coverage”*, Florida 2003, http://www.instituteforpr.org/fi les/uploads/Bribery_Index_2003.pdf [Cytat za:] K. Nowakowski, *op. cit.*, s. 133.

11.2. Obowiązki dziennikarza a działania korupcyjne

Art. 12 prawa prasowego³⁷⁸ wprowadza wobec dziennikarza obowiązek realizacji zasady szczególnej staranności i rzetelności zarówno w czasie gromadzenia, jak i weryfikacji informacji. Zgodnie z uchwałą Sądu Najwyższego z 18 lutego 2005 r. (III CZP 53/04)³⁷⁹ na tym pierwszym etapie najistotniejsze znaczenie ma status (rodzaj) źródła i jego rzetelność. Dziennikarz nie powinien opierać się na źródle, którego obiektywizm lub wiarygodność budzą wątpliwości. SN nie widzi przeszkód w tym, aby korzystać z informacji pochodzących od osoby o osłabionej wiarygodności, oczekuje jednak tego, aby nie było to jedyne źródło pozyskiwanych informacji. Po drugie, zdaniem SN należy sprawdzić zgodność z prawdą uzyskanych informacji przez sięgnięcie do wszystkich dostępnych źródeł i upewnienie się co do zgodności informacji z innymi znanymi faktami. Po trzecie, osobie zainteresowanej (w szczególności będącej stroną w sprawie) powinno się umożliwić ustosunkowanie się do publikowanych treści. Na etapie wykorzystania informacji SN oczekuje przede wszystkim wszechstronnego, a nie selektywnego przekazania informacji, przedstawienia wszystkich okoliczności sprawy i niedziałania pod założoną tezę. Dla oceny staranności i rzetelności na tym etapie znaczenie ma także rozważenie powagi zarzutu, uwzględnienie znaczenia informacji z punktu widzenia zainteresowania społeczeństwa oraz potrzeby rozpowszechnienia, wzięcie pod uwagę formy publikacji. Podsumowując, zarówno uleganie pokusie gratyfikacji, jak i sytuacja, gdy poglądy polityczne lub ideologiczne wpływają na pomijanie faktów, ich zniekształcanie lub inne deformujące informację działania, stanowi przykład naruszania zasady staranności i rzetelności dziennikarskiej.

O znaczeniu reguły staranności zawodowej można wnioskować także z dokumentów etycznych wydanych przez Radę Etyki Mediów i organizacje dziennikarskie. Przyjęta 29 marca 1995 r. przez część wspomnianych stowarzyszeń Karta Etyczna Mediów³⁸⁰ wprowadza siedem reguł. Są to:

³⁷⁸ Ustawa prawo prasowe z dnia 26 stycznia 1984 r., Dz.U. 1984 Nr 5, poz. 24, z późn. zm.

³⁷⁹ OSP 2005 Nr 5, poz. 110.

³⁸⁰ http://www.dziennikarzerp.pl/wp-content/uploads/2010/06/karta_dziennikarzy.pdf [dostęp: 20.06.2019].

- zasada prawdy, oznaczająca, że dziennikarze, wydawcy, producenci i nadawcy dokładają wszelkich starań, aby przekazywane informacje były zgodne z prawdą, sumienne i bez zniekształceń relacjonujące fakty w ich właściwym kontekście, a w razie rozpowszechnienia błędnej informacji niezwłocznie dokonują sprostowania;
- zasada obiektywizmu – co oznacza, że autor przedstawia rzeczywistość niezależnie od swoich poglądów, rzetelnie relacjonuje różne punkty widzenia;
- zasada oddzielania informacji od komentarza – co oznacza, że wypowiedź ma umożliwiać odbiorcy odróżnienie faktów od opinii i poglądów;
- zasada uczciwości – to znaczy działanie w zgodzie z własnym sumieniem i dobrem odbiorcy, nieuleganie wpływom, nieprzekupność, odmowę działania niezgodnego z przekonaniami;
- zasada szacunku i tolerancji – czyli poszanowania ludzkiej godności, praw, dóbr osobistych, a szczególnie prywatności i dobrego imienia;
- zasada pierwszeństwa odbiorcy – oznacza, że podstawowe prawa czytelników, widzów i słuchaczy są nadrzędne wobec redakcji, dziennikarzy, wydawców, producentów i nadawców;
- zasada wolności i odpowiedzialności – oznacza, że wolność mediów nakłada na dziennikarzy, wydawców, producentów, nadawców odpowiedzialność za treść i formę przekazu oraz wynikające z nich konsekwencje.

Czyniąc imperatywem szanowanie tak określonych reguł, traktuje się tym samym jakiekolwiek działanie zmierzające do świadomego zniekształcenia informacji jako naruszające zasady i to zarówno wtedy, gdy z publikacją wiąże się korzyść majątkowa, jak i wtedy, gdy działanie dziennikarza wynika z innych pobudek.

Nie mniej restrykcyjne podejście prezentują inne dokumenty etyczne. Kodeks Etyki Dziennikarskiej Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich (SDP)³⁸¹ już w preambule podkreśla, że zadaniem dziennikarzy jest przekazywanie rzetelnych i bezstronnych informacji oraz różnorodnych opinii, a także umożliwianie udziału w debacie publicznej, a dobro czytelników, słuchaczy i widzów oraz dobro publiczne powinny mieć pierwszeństwo wobec interesów

³⁸¹ <http://sdp.pl/s/kodeks-etyki-dziennikarskiej-sdp> [dostęp: 18.06.2019].

autora, redaktora, wydawcy lub nadawcy. W dalszej części tekstu zwraca się uwagę na to, że informacje powinny być zrównoważone i dokładne, tak by odbiorca mógł odróżnić fakty od przypuszczeń i plotek, oraz powinny być przedstawiane we właściwym kontekście i opierać się na wiarygodnych i możliwie wielostronnych źródłach. Opinie mogą być stronnicze, ale nie mogą zniekształcać faktów i być wynikiem zewnętrznych nacisków. Kodeks Etyki Dziennikarskiej SDP szczególnie dużo miejsca poświęca konfliktowi interesów. Warto przywołać zapisy pomieszczone w tej części:

- wiarygodność i niezależność dziennikarska jest nie do pogodzenia z przyjmowaniem prezentów o wartości przekraczającej 200 zł, korzystaniem z darmowych wyjazdów czy testowaniem przedmiotów, urządzeń;
- dziennikarzowi nie wolno zajmować się akwizycją oraz brać udziału w reklamie i *public relations*, wyjątkiem mogą być jedynie akcje społeczne i charytatywne; materiały redakcyjne muszą być czytelnie oddzielone od materiałów reklamowych i promocyjnych;
- wysoce naganna jest kryptoreklama i zatajanie informacji dla własnych korzyści;
- dziennikarzowi nie wolno wykorzystywać we własnym interesie nieujawnionych publicznie informacji uzyskanych w działalności zawodowej, zwłaszcza w dziennikarstwie finansowym i ekonomicznym;
- angażowanie się dziennikarzy w bezpośrednią działalność polityczną i partyjną jest również przejawem konfliktu interesów i należy wykluczyć podejmowanie takich zajęć oraz pełnienie funkcji w administracji publicznej i w organizacjach politycznych.

Choć bardziej lapidarnie, to do kwestii staranności zawodowej oraz zachowań korupcyjnych odnosi się także Dziennikarski Kodeks Obyczajowy Stowarzyszenia Dziennikarzy Rzeczypospolitej. W punkcie I dokumentu czytamy, że podstawowym obowiązkiem etycznym dziennikarza jest poszukiwanie i publikowanie prawdy. Niedozwolone jest manipulowanie faktami. Komentarz własny czy hipotezy autora powinny być wyraźnie oddzielone od informacji. W sytuacjach konfliktowych obowiązuje szczególna staranność w dotarciu do źródeł informacji wszystkich stron sporu. W razie trudności dotarcia do jednej ze stron sporu obowiązuje stwierdzenie, iż są to dane częściowe. Autor zobowiązany jest do sprostowania z własnej inicjatywy, gdy

informacja okazuje się fałszywa lub nieścisła. Żaden motyw, żadne naciski czy inspiracje nie usprawiedliwiają podania fałszywych czy niesprawdzonych informacji. Punkt VI Kodeksu poświęcono wprost regulacjom antykorupcyjnym. Stanowi on, że dziennikarzowi nie wolno przyjmować od nikogo żadnych korzyści dla siebie lub rodziny za zamieszczenie lub niezamieszczenie materiału dziennikarskiego. Niedopuszczalne jest zamieszczanie materiałów o charakterze kryptoreklamy. Reklamy w prasie i mediach elektronicznych, w przygotowaniu których współuczestniczą dziennikarze, powinny być wyraźnie oddzielone od informacji.

Analizując istniejący stan prawny, nasuwa się refleksja o tym, że korupcja – rozumiana jako czyny dowolnego podmiotu, który kierując się bezpośrednimi lub pośrednimi interesami narusza reguły, do których przestrzegania jest zobowiązany – stanowi złamanie, określonej art. 12 prawa prasowego, zasady szczególnej staranności i rzetelności dziennikarskiej (ust. 1 pkt 1), nadto narusza (określony tym samym artykułem) zakaz kryptoreklamy oznaczający, że dziennikarzowi nie wolno prowadzić ukrytej działalności reklamowej wiążącej się z uzyskaniem korzyści majątkowej bądź osobistej od osoby lub jednostki organizacyjnej zainteresowanej reklamą (ust. 2). Wzmocnieniem norm prawnych są regulacje etyczne, obszerniejsze i bardziej szczegółowe. Co ważne, są one przejawem stanowienia prawa przez samych dziennikarzy, zrzeszonych w organizacjach zawodowych. Tak opisany stan prawny powinien nastrajać jedynie pozytywnie. Niestety analiza zawartości mediów prowadzi do wniosku, że przestrzeganie tych zasad, zwłaszcza realizowanie w pełni pryncypium w postaci zasady szczególnej staranności i rzetelności dziennikarskiej, napotyka na trudności. O ile naruszenie zakazu kryptoreklamy może podlegać sankcjonowaniu jako czyn nieuczciwej konkurencji lub nielegalna praktyka rynkowa, o tyle naruszenie samej reguły szczególnej staranności i rzetelności, jeśli nie idzie za tym naruszenie dóbr osobistych, nie podlega – wprost określonym prawem – konsekwencjom. Dodatkowo dostrzega się słabnącą rolę regulacji etycznych, choć samostanowionych przez środowisko prasowe, to nieprzestrzeganych w praktyce przez jego przedstawicieli.

11.3. Przykłady sytuacji korupcyjnych w mediach

Przyjmując, że korupcja obejmuje czyny dziennikarza, redaktora, wydawcy kierujących się bezpośrednimi lub pośrednimi interesami naruszając reguły, do których przestrzegania są zobowiązani, warto wskazać na konkretne przypadki i zachowania tego rodzaju, dostrzegane zresztą przez samo środowisko jako istniejący problem. Należą do nich przede wszystkim:

- › konflikt interesów,
- › przyjmowanie prezentów i innych form gratyfikacji,
- › stosowanie kryptoreklamy,
- › kupowanie tekstów.

Konflikt interesów, o którym tak szeroko traktują dokumenty etyczne, przybiera różnorakie formy. Za szczególnie niebezpieczne przyjąć trzeba sytuację potocznie określaną działaniem „na dwa fronty”. Dziennikarz z jednej strony przygotowuje materiały prasowe, wykonując swoją dziennikarską pracę, z drugiej zaś – świadczy usługi na rzecz innych podmiotów, o których być może przyjdzie mu przygotować materiał prasowy. Szczególnie niebezpieczne z punktu widzenia jakości informacji i jej rzetelności są szkolenia indywidualne dla przedsiębiorców, zwłaszcza zaś tych, którzy z racji tego, że operują publicznym kapitałem (np. spółki Skarbu Państwa) powinni podlegać kontroli opinii publicznej. Nawet jeśli podmiot gospodarczy nie wywiera presji na pisanie lub niepisanie o pewnych kwestiach, sam fakt takiej współpracy, zwłaszcza jeśli ma charakter długotrwały, osłabia mechanizm kontrolny i stwarza pytanie o to, czy wiadomości przygotowywane przez dziennikarza są rzeczywiście w pełni wiarygodne, a ostrze krytyki nie zostało stępione współpracą i korzyściami z niej wynikającymi. Jeszcze bardziej niebezpieczne jest pozostawanie przez dziennikarza informacyjnego w stosunku pracy z przedsiębiorcą. Bywa, że dziennikarze są zatrudniani w biurach prasowych i służą pomocą przy opracowywaniu informacji o firmie. Jeśli nawet dziennikarz nie otrzymuje konkretnych poleceń dotyczących tego, o czym ma pisać lub nie, to sam fakt powiązania z pracodawcą i oczywistej lojalności wobec niego może skutkować niechęcią do zajmowania się pewnymi kwestiami w ramach pracy dla medium. Na to, że praca w roli rzecznika prasowego oraz w PR może stanowić zagrożenie dla dziennikarskiej niezależności i wiarygodności niekiedy wprost wskazują zasady etyczne, jakie na swój użytek tworzą

niektóre media. Taki zapis figuruje m.in. w „Zasadach etyki dziennikarskiej w Telewizji Polskiej S.A.”³⁸².

Korzystanie z różnorodnych form gratyfikacji przez dziennikarzy to kolejna groźna praktyka. Współcześnie jest bardzo powszechna. Ma to zapewne związek z osobliwą „profesjonalizacją” wręczania takich prezentów i stwarzaniem przez darczyńców pozorów całkowitej niewinności związanej z ich przyjęciem. Ten rodzaj działania może przybrać postać zarówno korupcji twardej – wiążącej się z wręczeniem konkretnej kwoty pieniędzy w zamian za usługę, jak i miękkiej – polegającej na obdarowywaniu w różnorodny, zwykle niezobowiązujący wprost do działania, sposób. Ten drugi przypadek bazuje na prostym, ale skutecznym psychologicznym mechanizmie, zakładającym, że obdarowany, jeśli nawet nas nie pochwali, to w dowód wdzięczności za prezent nie będzie krytykował. Często tworzy też trwałą więź. Nie bez powodów wskazuje się na branżę motoryzacyjną i testowanie przez niektórych dziennikarzy samochodów. Dobra współpraca skutkuje tym, że dziennikarz może stać się stale testującym nowe rozwiązania wprowadzane na rynek. Podobnie niebezpieczne mogą być kosztowne prezenty powiązane z działalnością firmy (np. telefony wręczane przez operatorów sieci czy sprzęt elektroniczny ofiarowywany przez jego wytwórcę). Charakter korupcyjny miewają też wyjazdy zagraniczne w atrakcyjne zakątki świata na zaproszenie i koszt przedsiębiorców. Ich celem ma być zademonstrowanie produktów. W rzeczywistości tworzy się sytuację, w której wielu obecnych w dowód sympatii za przyjemny wyjazd będzie się czuło zobligowani do przygotowania korzystnej publikacji.

Trzecia praktyka korupcyjna to stosowanie tzw. kryptoreklamy. Zgodnie z obowiązującymi przepisami reklama powinna być oznaczona w sposób niebudzący wątpliwości, że nie stanowi materiału redakcyjnego (art. 36 ust. 3 prawa prasowego). W przypadku radia i telewizji zapis ten oznacza tworzenie tzw. bloków reklamowych. Wyjątkiem w tym zakresie jest stosowanie *product placement*, ale nawet wtedy, pomimo niewyodrębnienia treści reklamowej w odrębnym bloku, istnieje obowiązek zamieszczenia znaku graficznego

³⁸² <http://www.tvp.pl/centrum-informacji/o-nas/komisja-etyki/aktualnosci/zasady-etyki-dziennikarskiej-w-telewizji-polskiej-sa-informacja-publicystyka-reportaz-dokument-edukacja/21502721> [dostęp: 20.06.2019].

z informacją, że *audycja zawiera lokowanie produktu*³⁸³. „Przemycanie” treści promujących towary i usługi jest dla ich wytwórców kuszące. Można to uczynić na kilka sposobów. Pierwszy z nich to przekonanie dziennikarza, żeby w audycji lub tekście zechciał pozytywnie odnieść się do danego produktu. Wspominałam wcześniej, że jeśli dziennikarz zdecyduje się na takie działanie, to złamanie art. 12 ust. 2 prawa prasowego wprowadzający zakaz prowadzenia ukrytej działalności reklamowej wiążącej się z uzyskaniem korzyści majątkowych lub osobistych od jednostki zainteresowanej reklamą. Zachowanie takie stanowi czyn nieuczciwej konkurencji i jest nieuczciwą praktyką monopolistyczną³⁸⁴. Nie jest jednak proste udowodnienie, że wskazana motywacja była przyczyną np. pochlebnej recenzji książki. Drugie działanie, związane z kryptoreklamą, polega na publikacji takiego artykułu sponsorowanego, który do złudzenia przypomina typowy (umieszczony pomiędzy innymi materiałami) tekst dziennikarski, choć wnikliwa jego analiza pozwala ustalić, że oznaczono go jako przekaz reklamowy. Nie jest to jednak możliwe do zauważenia w prosty sposób. Praktyki tej nie tylko powszechnie się nie potępia, ale akceptuje jako rodzaj standardu. W sieci bez trudu odnajdujemy zarówno teksty przygotowywane na zlecenie, jak i publikacje poświęcone temu, jak powinien wyglądać dobry artykuł sponsorowany, jak go profesjonalnie przygotować, tak aby efektywnie przekazać informacje o produkcie czy marce. Rady te są bardzo szczegółowe i dotyczą kilku podstawowych kwestii. Po pierwsze, autorzy zwracają uwagę na znaczenie zajawki, tak aby czytelnik kliknął „czytaj więcej”. Nie powinna być dłuższa niż dwie linijki tekstu, musi być intrygująca, szokująca, dowcipna, ma stanowić istotę całego artykułu, ma przekazywać informację, o czym będzie tekst, ale nie dostarczać jej w całości. Po drugie, tekst powinien być wartościowy merytorycznie. Osoba pisząca go winna znać doskonale produkt i pokazać go nie z pozycji eksperta, a użytkownika.

³⁸³ Lokowanie produktu stanowi przykład reklamy ukrytej, która jest zakazana. Zgodnie z treścią art. 16c ustawy o radiofonii i telewizji można jednak (na zasadzie wyjątku) dopuścić lokowanie, jeśli zostaną spełnione warunki wskazane w art. 17a.

³⁸⁴ Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji zakazuje stosowania reklamy, która jest wypowiedzią sprawiającą wrażenie neutralnej informacji (art. 16 ust. 1 pkt 4). Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym zakazuje zaś kryptoreklamy polegającej na wykorzystywaniu treści publicystycznych w środkach masowego przekazu w celach promocyjnych w sytuacji, gdy przedsiębiorca zapłacił za to, a nie wynika to wyrażnie z treści lub z obrazów lub dźwięków łatwo rozpoznawalnych przez konsumenta (art. 7 pkt 11 ustawy).

Po trzecie, należy posługiwać się jasnym, zrozumiałym językiem, używając raczej czasu teraźniejszego i stosując stronę czynną. Po czwarte, niezbędna jest przemyślana, atrakcyjna forma. Warto pamiętać o czytelności przekazu, podziale na akapity czy ikonografice i wykresach ilustrujących informacje bardziej skomplikowane. Ważne są fotografie. Podkreśla się także znaczenie nie tylko zajawki, ale tytułu. Rady te odnieść można do materiałów przygotowywanych dla prasy drukowanej lub umieszczanych na blogach. W tym przypadku podkreśla się rolę i znaczenie tytułu. Tak jak zajawka, tytuł też ma być chwytliwy i skupiający uwagę. Ten łatwy do odnalezienia instruktarz dowodzi powszechności zjawiska i tego, że nie jest ono obecnie traktowane jako tabu. O tekstach sponsorowanych jako bardzo dogodnej formie reklamy mówi się wprost. Część autorów tych rad zwraca uwagę na to, że pracując nad takim materiałem, warto zachować obiektywizm i bezstronność i choć ciężko zachęcić do zakupu towaru lub skorzystania z usługi bez narzucania opinii, to jednak warto pozostawić czytelnikowi wybór. W kontekście celu, dla jakiego powstaje artykuł sponsorowany, wydaje się to karkołomne. Z natury swej jest on formą promocji, a ta ma określoną rolę do odegrania. Przesadą jest zatem oczekiwanie, iż tekst ten będzie wielostronny³⁸⁵. Czym zatem ma być „etyczny artykuł sponsorowany”? Wydaje się, że przede wszystkim chodzi tu o tekst, który dla przeciętnego odbiorcy jest rozpoznawalny jako materiał reklamowy, a to jest możliwe przede wszystkim dzięki informacji o charakterze przekazu, umieszczonej z boku tekstu, nad lub pod nim. Obecnie możemy jednak znaleźć liczne przykłady publikacji, przy których oznaczenia tego (o czym wcześniej była już mowa) brak. Obyty z danym tytułem odbiorca zwykle odróżnia je dzięki np. pomieszczeniu tych tekstów w środku numeru i użyciu innego koloru fontu w tytule. Kamuflaż ten bywa doskonały, bo z jednej strony tekst jest ładząco podobny do reszty zamieszczonych w dzienniku lub czasopiśmie, co mogłoby sugerować reklamę ukrytą, z drugiej zaś – gdyby go poddać szczegółowej analizie, odbiorca zauważyłby dostrzegalną różnicę. Takie „zamaskowane” przekazy są najwyżej cenione przez reklamodawców, bo są z jednej strony bezpieczne, z drugiej – skuteczne. Przykłady te pokazują,

³⁸⁵ Odnośnie rad przy pisaniu artykułów sponsorowanych zob. m.in. <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/2/arttykul-sponsorowany>; <https://praktycznymarketing.pl/jak-napisac-dobry-arttykul-sponsorowany/> [dostęp: 20.06.2019].

jak trudno jest zwalczać reklamę ukrytą i jak zatarte bywają granice między tym, co nią jest i nie jest. Kiedyś zjawisko funkcjonowało w szarej strefie, dziś przestało nią być. Zachowanie polegające na przygotowaniu tekstu przez dziennikarza tytułu prasowego, w którym będzie zamieszczony, w przeszłości uznawane za naganne, nie podlega tak restrykcyjnej ocenie, o ile (i tu przyjmuje się to jako wymóg konieczny) tekst jest wyraźnie oznaczony. Do niedawna, przynajmniej oficjalnie, pisanie tekstów sponsorowanych pozostawiano zainteresowanemu reklamą podmiotowi lub agencji, której zlecił usługę. Dzisiaj, nie dość że przygotowanie tekstu przez dziennikarza nie szokuje, to zaczyna się wpisywać w normalną praktykę obrotu. Stan ten pokazuje, jak dalece tworzone niegdyś normy etyczne roz mijają się z tym, co współcześnie postrzegane jest jako dozwolone, słuszne i zasadne³⁸⁶.

Kupowanie tekstów to kolejna ze wskazanych przykładowo praktyk korupcyjnych. Może polegać zarówno na zamówieniu konkretnego tekstu dziennikarskiego, jak i skorzystaniu z omówionej przed chwilą opcji wykupienia tekstu sponsorowanego do złudzenia przypominającego zwykły tekst dziennikarski i umieszczanego tak, aby nie kojarzyć go z reklamą. Jawi się jako szczególnie groźne także wtedy, gdy kupuje się „milczenie”, czyli płaci za to, aby określone informacje się nie ukazały. Z „kupowaniem tekstów” należy zatem łączyć pokrewne mu zjawisko „kupowania milczenia”. Można się z nim zetknąć wtedy, gdy podmiot gospodarczy jest atrakcyjnym reklamodawcą i za krytyczną publikacją mogłaby iść jego decyzja o rezygnacji z dalszego zamieszczania reklam w danym medium³⁸⁷.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na jeszcze jedną groźną praktykę. Stanowi ją klientelizm. Jest on niebezpieczny dla wszystkich mediów, zwłaszcza zaś publicznych, mających do spełnienia w demokratycznym państwie szczególną rolę³⁸⁸.

³⁸⁶ Więcej na ten temat: M. Łoszevska-Ołowska, *Pomiędzy reklamą a reklamą ukrytą. Rzecz o prawnych aspektach artykułów sponsorowanych i lokowania produktów w polskiej prasie drukowanej i internetowej*, „Studia Medioznawcze” 2014, nr 4, s. 55–71.

³⁸⁷ A. Stępińska, Sz. Ossowski, *Dziennikarze w Polsce. Wartości, priorytety i standardy zawodowe*, „Studia Medioznawcze” 2011, nr 1, s. 22.

³⁸⁸ K. Nowakowski, *op. cit.*, s. 133.

11.4. Jak walczyć z korupcją w mediach?

Poszukując remedium dla problemów społecznych, zwykle zaczyna się od rozwiązań prawnych, mogących przyczynić się do ograniczenia, a nawet wyeliminowania zachowań patologicznych. Każdy, kto choć trochę obcuje z prawem, ma świadomość tego, że choć normy prawne są bardzo ważne, to jednak zwykle nie wystarczają. Stanowią zatem istotny, ale jeden z wielu elementów wpływających na zmianę postaw. Warto dyskutując o korupcji w mediach, spojrzeć na ten problem szerzej i uwzględnić refleksję o istocie korupcji w ogóle.

W obszarze działań dziennikarzy nie brakuje przepisów, z których jednoznacznie wynika zakaz przyjmowania łapówki czy kryptoreklamy. Kodeksy etyczne, stworzone przez środowisko dziennikarskie zrzeszone w organizacjach zawodowych, jednoznacznie piętnują konflikt interesów, niekiedy drobiazgowo opisując zachowania, które stanowią o jego zaistnieniu. Mimo to problem korupcji, zwłaszcza tej określanej w opracowaniu jako „miękką”, jest faktem. Po pierwsze, wynika to z trudności w dowodzeniu czynów korupcyjnych, zwłaszcza związanych z kryptoreklamą, po drugie, ze słabego przestrzegania norm środowiskowych, o których wiadomo, że istnieją, ale właściwie brak jest sankcji za ich naruszenie. W przypadku reguł etycznych nie groźba konsekwencji powinna decydować o ich respektowaniu, ale wewnętrzne przekonanie, że te regulacje są ważne, potrzebne, wpływające na standardy zawodowe i prestiż danej grupy. W Polsce obserwujemy ogromną słabość w przestrzeganiu tych zasad. Dowodzi to m.in. temu, że sami dziennikarze zmienili sposób myślenia o wykonywanym zawodzie. Jeszcze jakiś czas temu mówiło się, że jest to profesja misyjna. Prawo prasowe zawiera zapis podkreślający, iż dziennikarz służy społeczeństwu i państwu (art. 10 ust. 1 pr. pras.). Dla wielu osób dzisiaj jest to praca jak każda inna, bez misji i posłannictwa, a informacja to towar³⁸⁹. Obserwowane zmiany w świadomości dziennikarzy mają wpływ na słabe internalizowanie zasad etycznych i ich stosowanie w praktyce. Ten stan rzeczy tworzy negatywne konsekwencje w zakresie

³⁸⁹ Zob. m.in.: T. Kononiuk, *Profesjonalizacja w dziennikarstwie. Między modernizmem a ponowoczesnością*, Warszawa 2013, s. 278 i n. Zob. badania A. Stępińskiej i Sz. Ossowskiego, *op. cit.*, s. 25–26.

standardów związanych z jakością informacji, realizacją przez media wyznaczonych im zadań informacyjnych i kontrolnych i niestety w dalszej perspektywie – osłabieniem społeczeństwa demokratycznego i samej demokracji.

Czy przywrócenie misyjnego charakteru zawodu może zmienić ten stan rzeczy? Trudno z pewnością odpowiedzieć na to pytanie twierdząco. Wydaje się jednak, że wzmocnienie zawodu dziennikarza mogłoby się przyczynić do wzmocnienia osób trudniących się tym zajęciem. W konsekwencji powołanie struktur organizacyjnych, np. w ramach samorządu dziennikarskiego (na wzór lekarskiego czy adwokackiego) może korzystnie wpłynąć na kondycję profesji. Należy pamiętać, że taka inicjatywa winna wyjść oddolnie, z samego środowiska, które musiałoby dojrzeć do wprowadzenia form zinstytucjonalizowanych. Na ten moment nie widać klimatu sprzyjającego takiej inicjatywie. Jakże zatem inne działania mogą ograniczać zachowania korupcyjne?

Przede wszystkim wskazuje się, że takim czynnikiem może być stabilne zatrudnienie i powiązana z nim dobra płaca. Z tym w Polsce jest wyraźny problem. Sytuacja ekonomiczna środowiska jest zróżnicowana, ale *gros* dziennikarzy nie jest zatrudnionych w ramach umów o pracę i dodatkowo zarabia niewiele. W takiej sytuacji pokusa „dorobienia” poprzez napisanie tekstu na zamówienie czy przyjęcie prezentu jest większa³⁹⁰.

Dla wielu dziennikarzy wejście w konflikt interesów to obawa utraty zaufania odbiorców i wiarygodności, początek końca ich prestiżu zawodowego. W konsekwencji odejście od tego, co stanowi istotę profesji. Tacy dziennikarze nie potrzebują dodatkowych hamulców i z przestrzeganiem norm radzą sobie doskonale. Część przedstawicieli środowiska dziennikarskiego nie potrafi jednak pozostać obojętnymi wobec korupcyjnych „pokus”, co przejawia się w głównie w działaniach mających charakter „miękkiej” korupcji. Dla tej formy korupcji można niekiedy zaobserwować wręcz rodzaj przyzwolenia (tak jest np. z częścią tzw. tekstów na zamówienie). Dlatego tak ważne są sygnały płynące z samej redakcji oraz od pracodawcy. Wiele redakcji prasowych,

³⁹⁰ Z badań przeprowadzonych w 2009 r. przez A. Stępińską i Sz. Ossowskiego, wynika, że dla dziennikarzy niezwiązanych umową o pracę rozwój i awans mogą być utożsamiane ze zmianą stanowiska. Osoby zajmujące wyższe stanowiska są zwykle zatrudnione w pełnym wymiarze. Jednocześnie 48% dziennikarzy telewizyjnych, 52,3% gazet codziennych oraz 56,6% tygodników wskazywało na to, że bardzo ważne jest dla nich bezpieczeństwo zatrudnienia. Zob. A. Stępińska, Sz. Ossowski, *op. cit.*, s. 23.

radiowych i telewizyjnych tworzy na własne potrzeby zasady etycznego postępowania dziennikarzy zatrudnionych i współpracujących z medium. Brak przyzwolenia ze strony prawodawcy i reagowanie na wszelkie ujawnione przypadki wyjścia poza zakres nałożonych obowiązków poprzez piętnowanie takich zachowań stanowią przykład rozwiązań, które przynosi dobre rezultaty. Uczula też na to, aby w redakcji rozmawiać o wątpliwych moralnie propozycjach, uzgadniać standardy zachowań. Konsekwencją tego bywa ustalenie, jakie spotkania czy wyjazdy wymagają zgody redaktora naczelnego.

Na koniec tych rozważań, przy zastrzeżeniu, że opracowanie nie ma charakteru wyczerpującego i jedynie sygnalizuje pewne problemy, należy podkreślić, że istotnym czynnikiem przyczyniającym się do spadku zachowań korupcyjnych jest wzrost świadomości społecznej zarówno, co do tego, jakie czyny mają taki charakter, jak i co do ich konsekwencji. Potępienie społeczne, będące zjawiskiem odwrotnym do społecznej akceptacji, stanowi swoisty gwarant bezpieczeństwa, możliwy do zrealizowania w warunkach istnienia świadomego społeczeństwa obywatelskiego. Starania mające na celu jego zbudowanie są w warunkach demokracji koniecznością.

Założenia projektowe oraz analiza *de lege lata* typów czynów zabronionych w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji w Polsce

12.1. Założenia projektowe

Inicjowane prace projektowe miały na celu naukowe, kompleksowe oraz innowacyjne zbadanie obszarów przeciwdziałania przyczynom przestępczości oraz wsparcie, rozwój i uszczelnienie wyżej wskazanego systemu. W związku z tym uzasadnione jest zaprezentowanie generalnych rozważań dotyczących całego przedmiotu prac badawczych podejmowanych w ramach projektu „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”³⁹¹ w kontekście zarządzania ludźmi w organizacji. Zatem celowe jest zaprezentowanie kompleksowego przekroju płaszczyzny badawczej rynku zarządzania ludźmi w organizacji i wytycznych dotyczących podejmowanych prac oraz zastosowanej metodologii. Zagadnienia merytoryczne zawarte w niniejszej monografii naukowej stanowią jeden z licznych, choć istotny, etapów podejmowanych zaawansowanych prac badawczych. Opracowanie prezentuje wybrane i najciekawsze rezultaty badań zespołu implementacyjnego w kontekście korelacji prawa, gospodarki i technologii na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości w zarządzaniu ludźmi w organizacji.

12.2. Płaszczyzna badawcza

W kontekście prac związanych z badaniem zarządzania ludźmi w organizacji dokonano podejścia analitycznego zarządzania z wykorzystaniem technologii

³⁹¹ Oficjalna strona internetowa projektu „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”: <https://iws.gov.pl/projekt/> [dostęp: 30.07.2019].

utrudniających dokonywanie przestępstw w tym zakresie. Co istotne, podejmowane kompleksowe działania naukowe przyjęły pozycję u źródła problemu, a więc koncentrowały się na kwestii zarządzania oraz ocenie poziomu zaawansowania i zakresu wykorzystania technologii utrudniających dokonywanie przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji. Dodatkowo, w ramach prowadzonych badań została pozyskana, a także zaktualizowana, wiedza na temat zagranicznych rozwiązań w dziedzinie zarządzania ludźmi w organizacji oraz zagrożeń dla podstawowych zasad polskiego porządku prawnego.

Analiza zarządzania ludźmi w organizacji została oparta na systemie czterech modułów tematycznych. Pierwszy z nich to *Assessing Foundations*³⁹², w ramach którego zajęto się kwestiami zarządzania strategicznego, zarządzania ludźmi w organizacji i podejmowania decyzji, zarządzania ryzykiem oraz analizy problemu przestępczości w zarządzaniu ludźmi. Drugi to *Improving Performance*³⁹³, w ramach którego podjęto kwestie zarządzania operacjami, kreatywności i innowacyjności w zarządzaniu ludźmi, nowych technologii integrujących informacje w zarządzaniu operacjami oraz dostępności na świecie rozwiązań problemów przestępczości w zakresie zarządzania ludźmi. Trzeci to *Transforming People and Organizations*³⁹⁴, w ramach którego rozważano kwestie bezpieczeństwa cybernetycznego w zarządzaniu ludźmi, wdrażania strategii biznesowych, zarządzania zmianą oraz wdrożenia rozwiązań dla zarządzania ludźmi w Polsce. Zaś czwarty to *Heading Into the Future*³⁹⁵, w ramach którego zajęto się kwestiami budowania kultury organizacyjnej wspierającej postawę praworządności, tworzenia strategicznych scenariuszy na przyszłość, innowacyjnych strategii rozwoju gospodarczego oraz przygotowania na nowe rodzaje przestępstw w przyszłości.

Tworzone rekomendacje, wytyczne oraz spodziewane wymierne rezultaty skoncentrowane są wokół dwunastu podstawowych segmentów analitycznych stanowiących cele subsydiarne części projektu „Prawo, gospodarka

³⁹² Moduł *Assessing Foundations* polegał na zidentyfikowaniu problemu przestępczości w Polsce w świetle wybranych sektorów polskiej gospodarki.

³⁹³ Moduł *Improving Performance* polegał na znalezieniu rozwiązań zidentyfikowanych problemów.

³⁹⁴ Moduł *Transforming People and Organisations* polegał na przybliżeniu, w jaki sposób te rozwiązania mogą zmieniać organizacje i ludzkie zachowania.

³⁹⁵ Moduł *Heading Into the Future* polegał na debatowaniu nad przyszłością i przyszłymi zmianami, np. technologicznymi.

i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości” poświęconej zarządzaniu ludźmi w organizacji. Pierwszy z nich to analiza prawa pracy; drugi – pakietów socjalnych i ich wykorzystania w świetle przepisów prawnych; trzeci – ochrony danych osobowych w Polsce, Europie i na świecie; czwarty – odpowiedzialności prawnej dyrektorów personalnych; piąty – *compliance* jako narzędzia zarządzania ryzykiem prawnym; szósty – kompetencji dyrektora personalnego i roli zarządzania ludźmi w organizacji; siódmy – problematyki różnorodności płci, kultur i generacji jako potencjału organizacyjnego; ósmy – nowych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym; dziewiąty – procesu negocjacji; dziesiąty – stylów przywódczych, w tym przywództwa przez wartość; jedenasty – zagadnienia satysfakcji z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym; dwunasty – masowych rekrutacji i zastosowania nowoczesnych technologii. Projektowane rozwiązania cechują się wysokim stopniem innowacyjności, perspektywy zastosowania, kompatybilności oraz praktyczności. Reasumując, poprzez zbadanie celów subsydiarnych uwidoczniono główny cel niniejszej części projektu. Natomiast każde podejmowane działanie w jego ramach oceniane było z punktu widzenia głównego celu oraz głównych ram badawczych, a sami badacze starali się je wypełnić i zmierzać do stworzenia rekomendacji czy wytycznych oraz osiągać wymierne rezultaty, które znajdą zastosowanie zarówno w teorii, jak i praktyce.

Analiza prawa pracy: w ramach tych działań podejmowano tematykę konkretnych norm prawa pracy w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, systemu norm prawa pracy w obszarze zarządzania ludźmi sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy normami prawa pracy a stopniem nasilenia przestępczości zawierającego możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu norm prawa pracy, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu norm prawa pracy, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji oraz postulatów *de lege ferenda* dla polskiego ustawodawcy w ramach prawa pracy (dotychczas nieistniejących), które w wyższym stopniu zniwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza pakietów socjalnych i ich wykorzystania w świetle przepisów prawnych: w ramach tych działań analizowano tematykę konkretnych typów

pakietów socjalnych i ich wykorzystanie w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, pakietów socjalnych i ich wykorzystanie w świetle przepisów prawnych sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy pakietami socjalnymi i ich wykorzystaniem a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu pakietów socjalnych i sposobów ich wykorzystania, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu pakietów socjalnych i sposobów ich wykorzystania, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych typów pakietów socjalnych i nowych sposobów ich wykorzystania (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza ochrony danych osobowych w Polsce, Europie i na świecie: w ramach tych działań rozważono tematykę przepisów o ochronie danych osobowych w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, przepisów o ochronie danych osobowych sprzyjających przestępczości, zaproponowanie systemu relacji zachodzących pomiędzy przepisami o ochronie danych osobowych a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, zaproponowanie systemu konkretnych norm ochrony danych osobowych, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu konkretnych norm ochrony danych osobowych, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz zaproponowanie postulatów *de lege ferenda* dla polskiego ustawodawcy w ramach przepisów o ochronie danych osobowych (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu zniwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza odpowiedzialności prawnej dyrektorów personalnych: w ramach tych działań zajęto się tematyką odpowiedzialności dyrektorów personalnych w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, systemu odpowiedzialności dyrektorów personalnych sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy przepisami o odpowiedzialności dyrektorów

personalnych a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz zachodzących procesów, proponowanie konkretnych norm odpowiedzialności dyrektorów personalnych, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji konkretnych norm odpowiedzialności dyrektorów personalnych, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz postulatów *de lege ferenda* dla polskiego ustawodawcy w ramach przepisów o odpowiedzialności dyrektorów personalnych (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu zniwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza *compliance* jako narzędzia zarządzania ryzykiem prawnym: w ramach tych działań zajęto się tematyką zastosowania *compliance* w Polsce i zagranicą, systemu *compliance* sprzyjającego przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy zastosowaniem *compliance* a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu konkretnych modeli *compliance*, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu konkretnych modeli *compliance*, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych modeli *compliance* (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza kompetencji dyrektora personalnego i roli zarządzania ludźmi w organizacji: w ramach tych działań zajęto się tematyką konkretnych typów kompetencji dyrektora i roli zarządzania ludźmi w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, systemu kompetencji dyrektora i roli zarządzania ludźmi sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy kompetencjami dyrektora i rolą zarządzania ludźmi a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu rodzajów kompetencji dyrektora, w ramach roli zarządzania ludźmi, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu rodzajów kompetencji dyrektora, w ramach roli zarządzania ludźmi, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi

do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych typów kompetencji dyrektora, w ramach roli zarządzania ludźmi (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza problematyki różnorodności płci, kultur i generacji jako potencjał organizacyjny: w ramach tych działań podjęto tematykę różnorodności płci, kultur i generacji (jako potencjał organizacyjny) w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, systemu różnorodności płci, kultur i generacji (jako potencjał organizacyjny) sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy różnorodnością płci, kultur i generacji (jako potencjał organizacyjny) a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu modeli różnorodności płci, kultur i generacji (jako potencjał organizacyjny), które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu modeli różnorodności płci, kultur i generacji (jako potencjał organizacyjny), które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych modeli różnorodności płci, kultur i generacji (dotychczas nieistniejących) jako potencjał organizacyjny, które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza nowych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym: w ramach tych działań rozważono tematykę konkretnych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, systemu standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym sprzyjającym przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy określonymi standardami bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu rodzajów standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym, gdzie dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu rodzajów standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym, gdzie dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym (dotychczas

nieistniejących), które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza procesu negocjacji: w ramach tych działań zajęto się tematyką konkretnych typów procesów negocjacji w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, systemu procesów negocjacji sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy procesami negocjacji a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu rodzajów procesów negocjacji, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu rodzajów procesów negocjacji, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych typów procesów negocjacji (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza stylów przywódczych: w ramach tych działań, zajęto się tematyką konkretnych typów stylów przywódczych (w tym przywództwa przez wartość) w Polsce i zagranicą, systemu stylów przywódczych (w tym przywództwa przez wartość) sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy konkretnymi modelami stylów przywódczych (w tym przywództwa przez wartość) a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu rodzajów stylów przywódczych (w tym przywództwa przez wartość), które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu rodzajów stylów przywódczych (w tym przywództwa przez wartość), które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych stylów przywódczych (dotychczas nieistniejących), w tym przywództwa przez wartość, które w wyższym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Analiza satysfakcji z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym: w ramach tych działań podejmowano tematykę satysfakcji z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym, systemu satysfakcji z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym, systemu relacji zachodzących pomiędzy poziomem satysfakcji z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym a stopniem

nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu mechanizmów wpływających na satysfakcję z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu mechanizmów wpływających na satysfakcję z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych typów mechanizmów wpływających na satysfakcję z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Kwestia masowych rekrutacji: w ramach tych działań poddano analizie tematykę konkretnych typów masowych rekrutacji w polskim i zagranicznym porządku prawnym, systemu masowych rekrutacji sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy masowymi rekrutacjami a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa, oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu rodzajów masowych rekrutacji, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu rodzajów masowych rekrutacji, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych typów masowych rekrutacji (dotychczas nieistniejących), które w wyższym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Kwestia zastosowania nowoczesnych technologii: w ramach tych działań rozważono tematykę konkretnych typów zastosowania nowoczesnych technologii w polskim oraz zagranicznym porządku prawnym, systemu zastosowania nowoczesnych technologii sprzyjających przestępczości, systemu relacji zachodzących pomiędzy zastosowaniem nowoczesnych technologii a stopniem nasilenia przestępczości, zawierającym możliwie dokładną skalę prawdopodobieństwa, oraz wytłumaczenie zachodzących procesów, systemu rodzajów nowoczesnych technologii, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, optymalizacji systemu rodzajów nowoczesnych technologii, które niwelują występowanie sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w obszarze zarządzania

ludźmi w organizacji, oraz systemu nowych typów zastosowania nowoczesnych technologii (dotychczas nieistniejących), które w większym stopniu niwelują albo zupełnie uniemożliwiają występowanie zjawisk przestępnych.

Reasumując, analiza przyczyn powstawania sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji, stanowiła główny obszar badawczy oraz analityczny pryzmat dla projektu „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości” w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. Natomiast opracowanie rozwiązań czy możliwość wykorzystania produktów oraz usług przybrały postać głównych ram badawczych.

12.3. Wytyczne dotyczące podejmowanych prac

Tworząc układ zaproponowanych priorytetów projektu w zakresie analizy zarządzania ludźmi w organizacji w kontekście korelacji prawa, gospodarki i technologii na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości, wzięto pod uwagę wychodzenie od niezbędnych badań podstawowych, poprzez badania aplikacyjne, dochodząc do prac rozwojowych (używana nomenklatura jest zgodna z ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym³⁹⁶). Porządek zaproponowanych prac zmierzał do analizy wpływu innowacji w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji, która przybiera postać zastosowania nowoczesnych technologii do użytku praktycznego. Zauważono, że interesującym rodzajem nowych technologii w tym sektorze jest szeroko rozumiane profilowanie³⁹⁷. Niemniej jednak wpływ innowacji należy postrzegać przez pryzmat głównego celu niniejszej części projektu „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”, którym jest analiza przyczyn powstawania sytuacji, gdy dochodzi do przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji.

³⁹⁶ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668, 2024, 2245; z 2019 r., poz. 276).

³⁹⁷ Article 29 Data Protection Working Party, Guidelines on Automated individual decision-making and Profiling for the purposes of Regulation 2016/679, Brussels 2018; ICO, Feedback request – profiling and automated decision-making, 2017; European Commission – Eurostat, Guidelines for Manual European Profiling Version 7 of September 2016 (2nd ESSnet ESBRS – Phase 1 version).

Właściwe jest przypisanie szczególnej uwagi aspektom ochrony praw człowieka w kontekście badanej materii. Zasadniczym pytaniem, jakie się pojawia, jest dylemat, czy wymierne rezultaty oraz produkty innowacji są zgodne w swojej substancji z niewzruszonymi prawami każdego człowieka. W związku z tym zakres przyszłych regulacji, które mogą zostać zaproponowane (w szczególności z uwagi na nakierunkowanie materii na zapobieganie przyczynom przestępczości), należy konfrontować z zakresem i wykładnią regulacji z zakresu konstytucyjnej ochrony praw i wolności (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej³⁹⁸) oraz europejskiej ochrony praw człowieka (1. Unia Europejska – Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej³⁹⁹; 2. Rada Europy – Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności⁴⁰⁰), w szczególności z:

- ▶ Prawem do wolności i bezpieczeństwa osobistego, które znalazło swoje odzworowanie w art. 41 KRP, art. 6 KPP UE (Prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego), w art. 5 EKPC (Prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego).

Art. 41 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Każdemu zapewnia się nietykalność osobistą i wolność osobistą. Pozbawienie lub ograniczenie wolności może nastąpić tylko na zasadach i w trybie określonych w ustawie. 2. Każdy pozbawiony wolności nie na podstawie wyroku sądowego ma prawo odwołania się do sądu w celu niezwłocznego ustalenia legalności tego pozbawienia. O pozbawieniu wolności powiadamia się niezwłocznie rodzinę lub osobę wskazaną przez pozbawionego wolności. 3. Każdy zatrzymany powinien być niezwłocznie i w sposób zrozumiały dla niego poinformowany o przyczynach zatrzymania. Powinien on być w ciągu 48 godzin od chwili zatrzymania przekazany do dyspozycji sądu. Zatrzymanego należy zwolnić, jeżeli w ciągu 24 godzin od przekazania do dyspozycji sądu nie zostanie mu doręczone postanowienie sądu o tymczasowym aresztowaniu wraz z przedstawionymi zarzutami. 4. Każdy pozbawiony wolności powinien być traktowany w sposób humanitarny. 5. Każdy bezprawnie pozbawiony wolności ma prawo do odszkodowania.
Art. 6 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	Każdy ma prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego.

³⁹⁸ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483; z 2001 r. Nr 28, poz. 319; z 2006 r. Nr 200, poz. 1471; z 2009 r. Nr 114, poz. 946).

³⁹⁹ Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (Dz.Urz. Unii Europejskiej C 326, 26.10.2012, s. 391–407).

⁴⁰⁰ Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (Dz.U. 1993 Nr 61, poz. 284).

Art. 5 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Każdy ma prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego. Nikt nie może być pozbawiony wolności, z wyjątkiem następujących przypadków i w trybie ustalonym przez prawo: a) zgodnie z prawem pozbawienia wolności w wyniku skazania przez właściwy sąd; b) zgodnego z prawem zatrzymania lub aresztowania w przypadku nieporządkowania się wydanemu zgodnie z prawem orzeczeniu sądu lub w celu zapewnienia wykonania określonego w ustawie obowiązku; c) zgodnego z prawem zatrzymania lub aresztowania w celu postawienia przed właściwym organem, jeżeli istnieje uzasadnione podejrzenie popełnienia czynu zagrożonego karą, lub, jeśli jest to konieczne w celu zapobieżenia popełnienia takiego czynu lub uniemożliwienia ucieczki po jego dokonaniu; d) pozbawienia nieletniego wolności na podstawie zgodnego z prawem orzeczenia w celu ustanowienia nadzoru wychowawczego lub zgodnego z prawem pozbawienia nieletniego wolności w celu postawienia go przed właściwym organem; e) zgodnego z prawem pozbawienia wolności osoby w celu zapobieżenia szerezeniu przez nią choroby zakaźnej, osoby umyślowo chorej, alkoholika, narkomana lub włóczęgi; f) zgodnego z prawem zatrzymania lub aresztowania osoby, w celu zapobieżenia jej nielegalnemu wkradnięciu na terytorium państwa, lub osoby, przeciwko której toczy się postępowanie o wydalenie lub ekstradycję. 2. Każdy, kto został zatrzymany, powinien zostać niezwłocznie i w zrozumiałym dla niego języku poinformowany o przyczynach zatrzymania i o stawianych mu zarzutach. 3. Każdy zatrzymany lub aresztowany zgodnie z postanowieniami ustępu 1 lit. c) niniejszego artykułu powinien zostać niezwłocznie postawiony przed sędzią lub innym urzędnikiem uprawnionym przez ustawę do wykonywania władzy sądowej i ma prawo być sądzony w rozsądnym terminie albo zwolniony na czas postępowania. Zwolnienie może zostać uzależnione od udzielenia gwarancji zapewniających stawienie się na rozprawę. 4. Każdy, kto został pozbawiony wolności przez zatrzymanie lub aresztowanie, ma prawo odwołania się do sądu w celu ustalenia bezzwłocznie przez sąd legalności pozbawienia wolności i zarządzenia zwolnienia, jeżeli pozbawienie wolności jest niezgodne z prawem. 5. Każdy, kto został pokrzywdzony przez niezgodne z treścią tego artykułu zatrzymanie lub aresztowanie, ma prawo do odszkodowania.
--	--

- Prawem do rzetelnego procesu sądowego, które znalazło swoje odzwierciedlenie w art. 45 KRP, art. 42 KRP, art. 47 (Prawo do skutecznego środka prawnego i dostępu do bezstronnego sądu) i 48 (Domniemanie niewinności i prawo do obrony) KPP UE oraz art. 6 (Prawo do rzetelnego procesu sądowego) EKPC.

Art. 45 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd. 2. Wyłączenie jawności rozprawy może nastąpić ze względu na moralność, bezpieczeństwo państwa i porządek publiczny oraz ze względu na ochronę życia prywatnego stron lub inny ważny interes prywatny. Wyrok ogłaszany jest publicznie.
Art. 42 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Odpowiedzialności karnej podlega ten tylko, kto dopuścił się czynu zabronionego pod groźbą kary przez ustawę obowiązującą w czasie jego popełnienia. Zasada ta nie stoi na przeszkodzie ukaraniu za czyn, który w czasie jego popełnienia stanowił przestępstwo w myśl prawa międzynarodowego. 2. Każdy, przeciw komu prowadzone jest postępowanie karne, ma prawo do obrony we wszystkich stadiach postępowania. Może on w szczególności wybrać obrońcę lub na zasadach określonych w ustawie korzystać z obrońcy z urzędu. 3. Każdego uważa się za niewinnego, dopóki jego wina nie zostanie stwierdzona prawomocnym wyrokiem sądu.

Art. 47 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	Każdy, kogo prawa i wolności zagwarantowane przez prawo Unii zostały naruszone, ma prawo do skutecznego środka prawnego przed sądem, zgodnie z warunkami przewidzianymi w niniejszym artykule. Każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia jego sprawy w rozsądnym terminie przez niezawisły i bezstronny sąd ustanowiony uprzednio na mocy ustawy. Każdy ma możliwość uzyskania porady prawnej, skorzystania z pomocy obrońcy i przedstawiciela. Pomoc prawna jest udzielana osobom, które nie posiadają wystarczających środków, w zakresie w jakim jest ona konieczna dla zapewnienia skutecznego dostępu do wymiaru sprawiedliwości.
Art. 48 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	1. Każdego oskarżonego uważa się za niewinnego, dopóki jego wina nie zostanie stwierdzona zgodnie z prawem. 2. Każdemu oskarżonemu gwarantuje się poszanowanie prawa do obrony.
Art. 6 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Każdy ma prawo do sprawiedliwego i publicznego rozpatrzenia jego sprawy w rozsądnym terminie przez niezawisły i bezstronny sąd ustanowiony ustawą przy rozstrzygnięciu o jego prawach i obowiązkach o charakterze cywilnym albo o zasadności każdego oskarżenia w wytoczonej przeciwko niemu sprawie karnej. Postępowanie przed sądem jest jawne, jednak prasa i publiczność mogą być wyłączone z całości lub części rozprawy sądowej ze względów obyczajowych, z uwagi na porządek publiczny lub bezpieczeństwo państwowe w społeczeństwie demokratycznym, gdy wymaga tego dobro małoletnich lub gdy służy to ochronie życia prywatnego stron albo też w okolicznościach szczególnych, w granicach uznanych przez sąd za bezwzględnie konieczne, kiedy jawność mogłaby przynieść szkodę interesom wymiaru sprawiedliwości. 2. Każdego oskarżonego o popełnienie czynu zagrożonego karą uważa się za niewinnego do czasu udowodnienia mu winy zgodnie z ustawą. 3. Każdy oskarżony o popełnienie czynu zagrożonego karą ma co najmniej prawo do: a) niezwłocznego otrzymania szczegółowej informacji w języku dla niego zrozumiałym o istocie i przyczynie skierowanego przeciwko niemu oskarżenia; b) posiadania odpowiedniego czasu i możliwości do przygotowania obrony; c) bronięcia się osobiście lub przez ustanowionego przez siebie obrońcę, a jeśli nie ma wystarczających środków na pokrycie kosztów obrony – do bezpłatnego korzystania z pomocy obrońcy wyznaczonego z urzędu, gdy wymaga tego dobro wymiaru sprawiedliwości; d) przesłuchania lub spowodowania przesłuchania świadków oskarżenia oraz żądania obecności i przesłuchania świadków obrony na takich samych warunkach jak świadków oskarżenia; e) korzystania z bezpłatnej pomocy tłumacza, jeżeli nie rozumie lub nie mówi językiem używanym w sądzie.

- Prawem do podstawy prawnej karania, które znalazło swoje odzworowanie w art. 41 KRP, art. 49 KPP UE (Zasady legalności oraz proporcjonalności kar do czynów zabronionych pod groźbą kary) oraz art. 7 EKPC (Zakaz karania bez podstawy prawnej).

Art. 42 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Odpowiedzialności karnej podlega ten tylko, kto dopuścił się czynu zabronionego pod groźbą kary przez ustawę obowiązującą w czasie jego popełnienia. Zasada ta nie stoi na przeszkodzie ukaraniu za czyn, który w czasie jego popełnienia stanowił przestępstwo w myśl prawa międzynarodowego. 2. Każdy, przeciw komu prowadzone jest postępowanie karne, ma prawo do obrony we wszystkich stadiach postępowania. Może on w szczególności wybrać obrońcę lub na zasadach określonych w ustawie korzystać z obrońcy z urzędu. 3. Każdego uważa się za niewinnego, dopóki jego wina nie zostanie stwierdzona prawomocnym wyrokiem sądu.
---	--

Art. 49 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	1. Nikt nie może zostać skazany za popełnienie czynu polegającego na działaniu lub zaniechaniu, który według prawa krajowego lub prawa międzynarodowego nie stanowił czynu zabronionego pod groźbą kary w czasie jego popełnienia. Nie wymierza się również kary surowszej od tej, którą można było wymierzyć w czasie, gdy czyn zabroniony pod groźbą kary został popełniony. Jeśli ustawa, która weszła w życie po popełnieniu czynu zabronionego pod groźbą kary, przewiduje karę łagodniejszą, ta właśnie kara ma zastosowanie. 2. Niniejszy artykuł nie stanowi przeszkody w sądzeniu i karaniu osoby za działanie lub zaniechanie, które w czasie, gdy miało miejsce, stanowiło czyn zabroniony pod groźbą kary, zgodnie z ogólnymi zasadami uznanymi przez wspólnotę narodów. 3. Kary nie mogą być nieproporcjonalnie surowe w stosunku do czynu zabronionego pod groźbą kary.
Art. 7 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Nikt nie może być uznany za winnego popełnienia czynu polegającego na działaniu lub zaniechaniu działania, który według prawa wewnętrznego lub międzynarodowego nie stanowił czynu zagrożonego karą w czasie jego popełnienia. Nie będzie również wymierzona kara surowsza od tej, którą można było wymierzyć w czasie, gdy czyn zagrożony karą został popełniony. 2. Niniejszy artykuł nie stanowi przeszkody w sądzeniu i karaniu osoby winnej działania lub zaniechania, które w czasie popełnienia stanowiły czyn zagrożony karą według ogólnych zasad uznanych przez narody cywilizowane.

- Prawem do poszanowania życia prywatnego i rodzinnego, które znalazło swoje odzworowanie w art. 47 KRP art. 7 KPP UE (Poszanowanie życia prywatnego i rodzinnego) oraz art. 8 EKPC (Prawo do poszanowania życia prywatnego i rodzinnego).

Art. 47 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	Każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym.
Art. 7 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	Każdy ma prawo do poszanowania życia prywatnego i rodzinnego, domu i komunikowania się.
Art. 8 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Każdy ma prawo do poszanowania swojego życia prywatnego i rodzinnego, swojego mieszkania i swojej korespondencji. 2. Niedopuszczalna jest ingerencja władzy publicznej w korzystanie z tego prawa z wyjątkiem przypadków przewidzianych przez ustawę i koniecznych w demokratycznym społeczeństwie z uwagi na bezpieczeństwo państwowe, bezpieczeństwo publiczne lub dobrobyt gospodarczy kraju, ochronę porządku i zapobieganie przestępstwom, ochronę zdrowia i moralności lub ochronę praw i wolności innych osób.

- Prawem do ochrony danych osobowych, które znalazło swoje odzworowanie w art. 8 KPP UE (Ochrona danych osobowych) oraz pośrednio w art. 51 KRP.

Art. 51 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Nikt nie może być obowiązany inaczej niż na podstawie ustawy do ujawniania informacji dotyczących jego osoby. 2. Władze publiczne nie mogą pozyskiwać, gromadzić i udostępniać innych informacji o obywatelach niż niezbędne w demokratycznym państwie prawnym. 3. Każdy ma prawo dostępu do dotyczących go urzędowych dokumentów i zbiorów danych. Ograniczenie tego prawa może określić ustawa. 4. Każdy ma prawo do żądania sprostowania oraz usunięcia informacji nieprawdziwych, niepełnych lub zebranych w sposób sprzeczny z ustawą. 5. Zasady i tryb gromadzenia oraz udostępniania informacji określa ustawa.
Art. 8 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	1. Każdy ma prawo do ochrony danych osobowych, które go dotyczą. 2. Dane te muszą być przetwarzane rzetelnie w określonych celach i za zgodą osoby zainteresowanej lub na innej uzasadnionej podstawie przewidzianej ustawą. Każdy ma prawo dostępu do zebranych danych, które go dotyczą, i prawo do dokonania ich sprostowania. 3. Przestrzeganie tych zasad podlega kontroli niezależnego organu.

- Prawem do wolności opinii i informacji, które znalazło swoje odzworowanie w art. 54 KRP, art. 11 KPP UE (Wolność wypowiedzi i informacji) oraz w art. 10 EKPC (Wolność wyrażania opinii).

Art. 54 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Każdemu zapewnia się wolność wyrażania swoich poglądów oraz pozyskiwania i rozpowszechniania informacji. 2. Cenzura prewencyjna środków społecznego przekazu oraz koncesjonowanie prasy są zakazane. Ustawa może wprowadzić obowiązek uprzedniego uzyskania koncesji na prowadzenie stacji radiowej lub telewizyjnej.
Art. 11 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	1. Każdy ma prawo do wolności wypowiedzi. Prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji i idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe. 2. Szanuje się wolność i pluralizm mediów.
Art. 10 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Każdy ma prawo do wolności wyrażania opinii. Prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji i idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe. Niniejszy przepis nie wyklucza prawa Państw do poddania procedurze zezwoleń przedsiębiorstw radiowych, telewizyjnych lub kinematograficznych. 2. Korzystanie z tych wolności pociągających za sobą obowiązki i odpowiedzialność może podlegać takim wymogom formalnym, warunkom, ograniczeniom i sankcjom, jakie są przewidziane przez ustawę i niezbędne w społeczeństwie demokratycznym w interesie bezpieczeństwa państwowego, integralności terytorialnej lub bezpieczeństwa publicznego ze względu na konieczność zapobieżenia zakłóceniu porządku lub przestępstwu, z uwagi na ochronę zdrowia i moralności, ochronę dobrego imienia i praw innych osób oraz ze względu na zapobieżenie ujawnieniu informacji poufnych lub na zagwarantowanie powagi i bezstronności władzy sądowej.

- **Prawem do wolności zgromadzeń i stowarzyszania się, które znalazło swoje odwzorowanie w art. 57 KRP, art. 58 KRP, art. 59 KRP, art. 12 KPP UE (Wolność zgromadzania się i stowarzyszania się) oraz w art. 11 EKPC (Wolność zgromadzeń i stowarzyszania się).**

Art. 57 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	Każdemu zapewnia się wolność organizowania pokojowych zgromadzeń i uczestniczenia w nich. Ograniczenie tej wolności może określać ustawa.
Art. 58 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Każdemu zapewnia się wolność zrzeszania się. 2. Zakazane są zrzeszenia, których cel lub działalność są sprzeczne z Konstytucją lub ustawą. O odmowie rejestracji lub zakazie działania takiego zrzeszenia orzeka sąd. 3. Ustawa określa rodzaje zrzeszeń podlegających sądowej rejestracji, tryb tej rejestracji oraz formy nadzoru nad tymi zrzeszeniami.
Art. 59 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Zapewnia się wolność zrzeszania się w związkach zawodowych, organizacjach społeczno-zawodowych rolników oraz w organizacjach pracodawców. 2. Związki zawodowe oraz pracodawcy i ich organizacje mają prawo do rokowań, w szczególności w celu rozwiązywania sporów zbiorowych, oraz do zawierania układów zbiorowych pracy i innych porozumień. 3. Związkom zawodowym przysługuje prawo do organizowania strajków pracowniczych i innych form protestu w granicach określonych w ustawie. Ze względu na dobro publiczne ustawa może ograniczyć prowadzenie strajku lub zakazać go w odniesieniu do określonych kategorii pracowników lub w określonych dziedzinach. 4. Zakres wolności zrzeszania się w związkach zawodowych i organizacjach pracodawców oraz innych wolności związkowych może podlegać tylko takim ograniczeniom ustawowym, jakie są dopuszczalne przez wiążące Rzeczpospolitą Polską umowy międzynarodowe.
Art. 12 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	1. Każdy ma prawo do swobodnego, pokojowego zgromadzania się oraz do swobodnego stowarzyszania się na wszystkich poziomach, zwłaszcza w sprawach politycznych, związkowych i obywatelskich, z którego wynika prawo każdego do tworzenia związków zawodowych i przystępowania do nich dla obrony swoich interesów. 2. Partie polityczne na poziomie Unii przyczyniają się do wyrażania woli politycznej jej obywateli.
Art. 11 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Każdy ma prawo do swobodnego, pokojowego zgromadzenia się oraz do swobodnego stowarzyszania się, włącznie z prawem tworzenia związków zawodowych i przystępowania do nich dla ochrony swoich interesów. 2. Wykonywanie tych praw nie może podlegać innym ograniczeniom niż te, które określa ustawa i które są konieczne w społeczeństwie demokratycznym z uwagi na interesy bezpieczeństwa państwowego lub publicznego, ochronę porządku i zapobieganie przestępstwu, ochronę zdrowia i moralności lub ochronę praw i wolności innych osób. Niniejszy przepis nie stanowi przeszkody w nakładaniu zgodnych z prawem ograniczeń korzystania z tych praw przez członków sił zbrojnych, policji lub administracji państwowej.

- **Prawem do zakazu ponownego sądzenia lub karania, które znalazło odwzorowanie w art. 50 KPP UE (Zakaz ponownego sądzenia lub karania w postępowaniu karnym za ten sam czyn zabroniony pod groźbą kary), w art. 4 Protokołu nr 7 do EKPC (Zakaz ponownego sądzenia lub karania) oraz pośrednio w art. 42 KRP, art. 45 KRP.**

Art. 50 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	Nikt nie może być ponownie sądzony lub ukarany w postępowaniu karnym za ten sam czyn zabroniony pod groźbą kary, w odniesieniu do którego zgodnie z ustawą został już uprzednio uniewinniony lub za który został już uprzednio skazany prawomocnym wyrokiem na terytorium Unii.
Art. 4 Protokołu nr 7 do Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Nikt nie może być ponownie sądzony lub ukarany w postępowaniu przed sądem tego samego Państwa za przestępstwo, za które został uprzednio skazany prawomocnym wyrokiem lub uniewinniony zgodnie z ustawą i zasadami postępowania karnego tego Państwa. 2. Postanowienia poprzedniego ustępu nie stoją na przeszkodzie wznowieniu postępowania zgodnie z ustawą i zasadami postępowania karnego danego Państwa, jeśli wyjdą na jaw nowo odkryte fakty lub jeśli w poprzednim postępowaniu popełniono poważną pomyłkę, która mogła mieć wpływ na wynik sprawy. 3. Żadne z postanowień niniejszego artykułu nie może być uchylone na podstawie artykułu 15 Konwencji (Uchylenie stosowania zobowiązań w stanie niebezpieczeństwa publicznego)⁴⁰¹.
Art. 42 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Odpowiedzialności karnej podlega ten tylko, kto dopuścił się czynu zabronionego pod groźbą kary przez ustawę obowiązującą w czasie jego popełnienia. Zasada ta nie stoi na przeszkodzie ukaraniu za czyn, który w czasie jego popełnienia stanowił przestępstwo w myśl prawa międzynarodowego. 2. Każdy, przeciw komu prowadzone jest postępowanie karne, ma prawo do obrony we wszystkich stadiach postępowania. Może on w szczególności wybrać obrońcę lub na zasadach określonych w ustawie korzystać z obrońcy z urzędu. 3. Każdego uważa się za niewinnego, dopóki jego wina nie zostanie stwierdzona prawomocnym wyrokiem sądu.
Art. 45 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd. 2. Wyłączenie jawności rozprawy może nastąpić ze względu na moralność, bezpieczeństwo państwa i porządek publiczny oraz ze względu na ochronę życia prywatnego stron lub inny ważny interes prywatny. Wyrok ogłaszany jest publicznie.

- Prawem do odszkodowania za bezprawne skazanie, które znalazło swoje odzworowanie w art. 3 Protokołu nr 7 do EKPC (Odszkodowanie za bezprawne skazanie).

⁴⁰¹ Art. 15 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności:

1. W przypadku wojny lub innego niebezpieczeństwa publicznego zagrażającego życiu narodu, każda z Wysokich Układających się Stron może podjąć środki uchylające stosowanie zobowiązań wynikających z niniejszej Konwencji w zakresie ściśle odpowiadającym wymogom sytuacji, pod warunkiem, że środki te nie są sprzeczne z innymi zobowiązaniami wynikającymi z prawa międzynarodowego.
2. Na podstawie powyższego przepisu nie można uchylić zobowiązań wynikających z artykułu 2, z wyjątkiem przypadków śmierci będących wynikiem zgodnych z prawem działań wojennych oraz zobowiązań zawartych w artykułach 3, 4 (ustęp 1) i 7.
3. Każda z Wysokich Układających się Stron korzystając z prawa do uchylenia zobowiązań poinformuje wyczerpująco Sekretarza Generalnego Rady Europy o środkach, które podjęła oraz powodach ich zastosowania. Informować będzie również Sekretarza Generalnego Rady Europy, kiedy podjęte środki przestaną działać, a przepisy Konwencji będą ponownie w pełni stosowane.

Art. 4 Protokołu nr 7 do Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	Każdemu skazanemu prawomocnie za przestępstwo, który odbył karę w wyniku takiego skazania, a następnie został uniewinniony lub ułaskawiony na tej podstawie, że nowy lub nowo ujawniony fakt dowiódł, iż nastąpiła pomyłka sądowa, przysługuje odszkodowanie zgodnie z ustawą lub praktyką w danym Państwie, o ile nie udowodniono, że jest on całkowicie lub częściowo odpowiedzialny za nieuwajnienie faktu we właściwym czasie.
--	--

- Prawem do odwołania w sprawach karnych, które znalazło swoje odwzorowanie w art. 47 KPP UE (Prawo do skutecznego środka prawnego i dostępu do bezstronnego sądu) oraz w art. 2 Protokołu nr 7 do EKPC (Prawo do odwołania w sprawach karnych) oraz pośrednio w art. 42 KRP oraz art. 45 KRP.

Art. 47 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	Każdy, kogo prawa i wolności zagwarantowane przez prawo Unii zostały naruszone, ma prawo do skutecznego środka prawnego przed sądem, zgodnie z warunkami przewidzianymi w niniejszym artykule. Każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia jego sprawy w rozsądnym terminie przez niezawisły i bezstronny sąd ustanowiony uprzednio na mocy ustawy. Każdy ma możliwość uzyskania porady prawnej, skorzystania z pomocy obrońcy i przedstawiciela. Pomoc prawna jest udzielana osobom, które nie posiadają wystarczających środków, w zakresie w jakim jest ona konieczna dla zapewnienia skutecznego dostępu do wymiaru sprawiedliwości.
Art. 2 Protokołu nr 7 do Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	1. Każdy, kto został uznany przez sąd za winnego popełnienia przestępstwa, ma prawo do rozpatrzenia przez sąd wyższej instancji jego sprawy, tak w przedmiocie orzeczenia o winie, jak i co do kary. Korzystanie z tego prawa, a także jego podstawy, reguluje ustawa. 2. Wyjątki od tego prawa mogą być stosowane w przypadku drobnych przestępstw, określonych w ustawie, lub w przypadkach, gdy dana osoba była sądzona w pierwszej instancji przez sąd najwyższy albo została uznana za winną i skazana w wyniku zaskarżenia wyroku uniewinniającego sądu pierwszej instancji.
Art. 42 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Odpowiedzialności karnej podlega ten tylko, kto dopuścił się czynu zabronionego pod groźbą kary przez ustawę obowiązującą w czasie jego popełnienia. Zasada ta nie stoi na przeszkodzie ukaraniu za czyn, który w czasie jego popełnienia stanowił przestępstwo w myśl prawa międzynarodowego. 2. Każdy, przeciw komu prowadzone jest postępowanie karne, ma prawo do obrony we wszystkich stadiach postępowania. Może on w szczególności wybrać obrońcę lub na zasadach określonych w ustawie korzystać z obrońcy z urzędu. 3. Każdego uważa się za niewinnego, dopóki jego wina nie zostanie stwierdzona prawomocnym wyrokiem sądu.
Art. 45 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd. 2. Wyłączenie jawności rozprawy może nastąpić ze względu na moralność, bezpieczeństwo państwa i porządek publiczny oraz ze względu na ochronę życia prywatnego stron lub inny ważny interes prywatny. Wyrok ogłaszany jest publicznie.

- Prawem do własności, które znalazło swoje odwzorowanie w art. 64 KRP, art. 17 KPP UE (Prawo własności) oraz art. 1 Protokołu dodatkowego do EKPC (Ochrona własności).

Art. 64 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej	1. Każdy ma prawo do własności, innych praw majątkowych oraz prawo dziedziczenia. 2. Własność, inne prawa majątkowe oraz prawo dziedziczenia podlegają równej dla wszystkich ochronie prawnej. 3. Własność może być ograniczona tylko w drodze ustawy i tylko w zakresie, w jakim nie narusza ona istoty prawa własności.
Art. 17 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej	1. Każdy ma prawo do władania, używania, rozporządzania i przekazania w drodze spadku mienia nabytego zgodnie z prawem. Nikt nie może być pozbawiony swojej własności, chyba że w interesie publicznym, w przypadkach i na warunkach przewidzianych w ustawie, za słusznym odszkodowaniem za jej utratę wypłaconym we właściwym terminie. Korzystanie z mienia może podlegać regulacji ustawowej w zakresie, w jakim jest to konieczne ze względu na interes ogólny. 2. Własność intelektualna podlega ochronie.
Art. 1 Protokołu dodatkowego do Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności	Każda osoba fizyczna i prawna ma prawo do poszanowania swego mienia. Nikt nie może być pozbawiony swojej własności, chyba że w interesie publicznym i na warunkach przewidzianych przez ustawę oraz zgodnie z ogólnymi zasadami prawa międzynarodowego. Powyższe postanowienia nie będą jednak w żaden sposób naruszać prawa państwa do stosowania takich ustaw, jakie uzna za konieczne dla uregulowania sposobu korzystania z własności zgodnie z interesem powszechnym lub w celu zapewnienia uiszczania podatków bądź innych należności lub kar pieniężnych⁴⁰².

12.4. Metodologia

Podczas prac badawczych wykorzystano potencjał i możliwości, jakie daje klasyczna dla nauk prawnych metoda dogmatyczno-formalna (zawierająca elementy egzegezy treści aktu prawnego oraz hermeneutyki językowej). Na uwagę zasługuje także fakt wykorzystania metody prawnoporównawczej. W jej ramach posłużono się metodą komparatystyki prawniczej Kötza i Zweigerta. Składa się ona z pięciu faz, które mogą stanowić określony plan działania. Zgodnie z nimi następują po sobie: a) sformułowanie problemu; b) wybór materiału do porównania; c) właściwe porównanie; d) budowanie systemu uwzględniającego rezultaty porównania w praktyce; e) krytyczna ocena wyników osiągniętych poprzez porównanie⁴⁰³. Do instrumentarium badawczego należały także inne metody: heurystyczne (odroczone wartościowanie, transpozycja, sugerowanie oraz metody złożone), funkcjonalne (hermeneutyka swobodna), analizy i krytyki piśmiennictwa, analizy i konstrukcji logicznej,

⁴⁰² Należy pamiętać, że specyfika zakresu przedmiotowego i prawidłowej wykładni wskazanych powyżej norm ochrony praw człowieka wyznaczana jest przez orzecznictwo, odpowiednio: Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej oraz Europejskiego Trybunału Praw Człowieka.

⁴⁰³ Zob. R. Tokarczyk, *Komparatystyka prawnicza*, Warszawa 2008.

badania dokumentów, monograficzne oraz obserwacyjne. Dodatkowo, badacze dokonujący analiz wzięli pod uwagę metajęzykowo określony wskaźnik wpływu (liczba wypracowanych rozwiązań włączonych do głównego nurtu polityki; liczba wdrożonych strategii, dokumentów operacyjnych i konkretnych rozwiązań; liczba instytucji korzystających z wypracowanych rozwiązań; liczba osób korzystających z wypracowanych rozwiązań) i/albo wskaźnik rezultatu (liczba zakończonych pilotaży (wdrożeń) wypracowanych rozwiązań; liczba osób zaangażowanych w wypracowanie rozwiązań; liczba publikacji, w tym publikacji internetowych, na temat wypracowanych rozwiązań) i/albo wskaźnik produktu (liczba wypracowanych diagnoz; liczba wypracowanych polityk, strategii oraz dokumentów operacyjnych; liczba opracowanych rozwiązań; liczba pilotaży (wdrożeń) wypracowanych rozwiązań).

12.5. Analiza *de lege lata* przestępstw w zarządzaniu ludźmi w organizacji w Polsce

12.5.1. Wstęp

Celem naukowym przedmiotowego podrozdziału jest analiza typów czynów zabronionych występujących w Polsce, a dotyczących szeroko rozumianego zarządzania ludźmi w organizacji. Powyższe uzasadnione jest z metodologicznego oraz logicznego punktu widzenia. Dzieje się tak dlatego, że nawet najbardziej teoretyczne opracowania nie mogą abstrahować od rzeczywistego i aktualnego stanu prawnego. Dodatkowo, podkreślenia wymaga fakt, że niniejsze opracowanie nie posiada jedynie walorów czysto teoretycznych, lecz poruszono w nim również praktyczne aspekty przeciwdziałania przyczynom przestępczości. W związku z powyższym celowe jest zaprezentowanie najważniejszych aktów prawnych obowiązujących powszechnie w Polsce, zawierających zakazane zachowania o znamionach korelujących z szeroko rozumianym zarządzaniem ludźmi w organizacji.

12.5.2. Kodeks karny

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny⁴⁰⁴ stanowi główny akt prawa karnego materialnego w polskim porządku normatywnym. Składa się ona z dwóch części: ogólnej oraz szczególnej. Pierwsza z nich zawiera zasady odpowiedzialności karnej (art. 1–12), formy popełnienia przestępstwa (art. 13–24), wyłączenie odpowiedzialności karnej (art. 25–31), kary (art. 32–38), środki karne (art. 39–43c), przepadek i środki kompensacyjne (art. 44–52), zasady wymiaru kary i środków karnych (art. 53–63), powrót do przestępstwa (art. 64–65), środki związane z poddaniem sprawcy próbie (art. 66–84a), zbieg przestępstw oraz łączenie kar i środków karnych (art. 85–92a), środki zabezpieczające (art. 93–100), przedawnienie (art. 101–105), zatarcie skazania (art. 106–108), odpowiedzialność za przestępstwa popełnione za granicą (art. 109–114a), objaśnienie wyrażeń ustawowych (art. 115) oraz stosunek do ustaw szczegółowych (art. 116). Druga z nich składa się ze stypizowanych typów czynów zabronionych, które ułożone zostały ze względu na rodzaj dobra prawnego podlegającego ochronie prawnej. Rodzaj dobra prawnego podlegającego prawnokarnej ochronie zależy od powszechnie zaakceptowanych wartości przez konkretne społeczeństwo, które następnie zostają określone w ustawie karnej. Aktualnie obowiązujący Kodeks karny w Polsce wyróżnia następujące typy dóbr prawnych, które chroni pod groźbą kary w postaci:

- przestępstw przeciwko pokojowi, ludzkości oraz przestępstwa wojenne (art. 117–126c);
- przestępstw przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej (art. 127–139);
- przestępstw przeciwko obronności (art. 140–147);
- przestępstw przeciwko życiu i zdrowiu (art. 148–162);
- przestępstw przeciwko bezpieczeństwu powszechnemu (art. 163–172);
- przestępstw przeciwko bezpieczeństwu w komunikacji (art. 173–180a);
- przestępstw przeciwko środowisku (art. 181–188);
- przestępstw przeciwko wolności (art. 189–193);
- przestępstw przeciwko wolności sumienia i wyznania (art. 194–196);

⁴⁰⁴ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1600 z późn. zm.).

- przestępstw przeciwko wolności seksualnej i obyczajności (art. 197–205);
- przestępstw przeciwko rodzinie i opiece (art. 206–211a);
- przestępstw przeciwko czci i nietykalności cielesnej (art. 212–217a);
- przestępstw przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową (art. 218–221);
- przestępstw przeciwko działalności instytucji państwowych oraz samorządu terytorialnego (art. 222–231b);
- przestępstw przeciwko wymiarowi sprawiedliwości (art. 232–247a);
- przestępstw przeciwko wyborom i referendum (art. 248–251);
- przestępstw przeciwko porządkowi publicznemu (art. 252–264a);
- przestępstw przeciwko ochronie informacji (art. 265–269c);
- przestępstw przeciwko wiarygodności dokumentów (art. 270–277d);
- przestępstw przeciwko mieniu (art. 278–295);
- przestępstw przeciwko obrotowi gospodarczemu (art. 296–309);
- przestępstw przeciwko obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi (art. 310–316).

Okazuje się, że przepisy Kodeksu karnego mają duże znaczenie dla badanej materii. Dzieje się tak dlatego, że wśród dóbr prawnych podlegających prawnocarnej ochronie znalazło się też takie, jak prawa osób wykonujących pracę zarobkową. Poniżej zaprezentowano typy czynów zabronionych, które odnoszą się do szeroko rozumianego zarządzania ludźmi w organizacji.

Art. 218	§ 1. (utracił moc) § 1a. Kto, wykonując czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, złośliwie lub uporczywie narusza prawa pracownika wynikające ze stosunku pracy lub ubezpieczenia społecznego, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. § 2. Osoba określona w § 1a, odmawiająca ponownego przyjęcia do pracy, o której przywróceniu orzekł właściwy organ, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku. § 3. Osoba określona w § 1a, która będąc zobowiązana orzeczeniem sądu do wypłaty wynagrodzenia za pracę lub innego świadczenia ze stosunku pracy, obowiązku tego nie wykonuje, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3.
Art. 218a	Kto, złośliwie lub uporczywie: 1) wbrew zakazowi handlu oraz wykonywania czynności związanych z handlem w niedziele i święta, powierza wykonywanie pracy w handlu lub wykonywanie czynności związanych z handlem pracownikowi lub zatrudnionemu, 2) wbrew zakazowi handlu oraz wykonywania czynności związanych z handlem po godzinie 14:00 w dniu 24 grudnia lub w sobotę bezpośrednio poprzedzającą pierwszy dzień Wielkiej Nocy, powierza wykonywanie pracy w handlu lub wykonywanie czynności związanych z handlem pracownikowi lub zatrudnionemu, podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności.

Art. 219	Kto narusza przepisy prawa o ubezpieczeniach społecznych, nie zgłaszając, nawet za zgodą zainteresowanego, wymaganych danych albo zgłaszając nieprawdziwe dane mające wpływ na prawo do świadczeń albo ich wysokość, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.
Art. 220	§ 1. Kto, będąc odpowiedzialny za bezpieczeństwo i higienę pracy, nie dopełnia wynikającego stąd obowiązku i przez to naraża pracownika na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. § 2. Jeżeli sprawca działa nieumyślnie, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku. § 3. Nie podlega karze sprawca, który dobrowolnie uchylił grożące niebezpieczeństwo.
Art. 221	Kto wbrew obowiązкови nie zawiadamia w terminie właściwego organu o wypadku przy pracy lub chorobie zawodowej albo nie sporządza lub nie przedstawia wymaganej dokumentacji, podlega grzywnie do 180 stawek dziennych albo karze ograniczenia wolności.
Art. 231	§ 1. Funkcjonariusz publiczny ⁴⁰⁵ , który, przekraczając swoje uprawnienia lub nie dopełniając obowiązków, działa na szkodę interesu publicznego lub prywatnego, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. § 2. Jeżeli sprawca dopuszcza się czynu określonego w § 1 w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub osobistej, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10. § 3. Jeżeli sprawca czynu określonego w § 1 działa nieumyślnie i wyrządza istotną szkodę, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. § 4. Przepisu § 2 nie stosuje się, jeżeli czyn wyczerpuje znamiona czynu zabronionego określonego w art. 228.
Art. 282	Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, przemocą, groźbą zamachu na życie lub zdrowie albo gwałtownego zamachu na mienie, doprowadza inną osobę do rozporządzenia mieniem własnym lub cudzym albo do zaprzestania działalności gospodarczej, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10.
Art. 286	§ 1. Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, doprowadza inną osobę do niekorzystnego rozporządzenia własnym lub cudzym mieniem za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8. § 2. Tej samej karze podlega, kto żąda korzyści majątkowej w zamian za zwrot bezprawnie zabranej rzeczy. § 3. W wypadku mniejszej wagi, sprawca podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. § 4. Jeżeli czyn określony w § 1–3 popełniono na szkodę osoby najbliższej, ściganie następuje na wniosek pokrzywdzonego.

⁴⁰⁵ Zgodnie z art. 115 § 13 funkcjonariuszem publicznym jest: 1) Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej; 2) poseł, senator, radny; 2a) poseł do Parlamentu Europejskiego; 3) sędzia, ławnik, prokurator, funkcjonariusz finansowego organu postępowania przygotowawczego lub organu nadzrędnego nad finansowym organem postępowania przygotowawczego, notariusz, komornik, kurator sądowy, syndyk, nadzorca sądowy i zarządca, osoba orzekająca w organach dyscyplinarnych działających na podstawie ustawy; 4) osoba będąca pracownikiem administracji rządowej, innego organu państwowego lub samorządu terytorialnego, chyba że pełni wyłącznie czynności usługowe, a także inna osoba w zakresie, w którym uprawniona jest do wydawania decyzji administracyjnych; 5) osoba będąca pracownikiem organu kontroli państwowej lub organu kontroli samorządu terytorialnego, chyba że pełni wyłącznie czynności usługowe; 6) osoba zajmująca kierownicze stanowisko w innej instytucji państwowej; 7) funkcjonariusz organu powołanego do ochrony bezpieczeństwa publicznego albo funkcjonariusz Służby Więziennej; 8) osoba pełniąca czynną służbę wojskową, z wyjątkiem terytorialnej służby wojskowej pełnionej dyspozycyjnie; 9) pracownik międzynarodowego trybunału karnego, chyba że pełni wyłącznie czynności usługowe.

Art. 287	§ 1. Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub wyrządzenia innej osobie szkody, bez upoważnienia, wpływa na automatyczne przetwarzanie, gromadzenie lub przekazywanie danych informatycznych lub zmiana, usuwa albo wprowadza nowy zapis danych informatycznych, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. § 2. W wypadku mniejszej wagi, sprawca podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku. § 3. Jeżeli oszustwo popełniono na szkodę osoby najbliższej, ściganie następuje na wniosek pokrzywdzonego.
Art. 296	§ 1. Kto, będąc obowiązany na podstawie przepisu ustawy, decyzji właściwego organu lub umowy do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą osoby fizycznej, prawnej albo jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, przez nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku, wyrządza jej znaczną szkodę majątkową, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. § 1a. Jeżeli sprawca, o którym mowa w § 1, przez nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku, spowoduje bezpośrednie niebezpieczeństwo wyrządzenia znacznej szkody majątkowej, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. Jeżeli sprawca przestępstwa określonego w § 1 lub 1a działa w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8. § 3. Jeżeli sprawca przestępstwa określonego w § 1 lub 2 wyrządza szkodę majątkową w wielkich rozmiarach, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10. § 4. Jeżeli sprawca przestępstwa określonego w § 1 lub 3 działa nieumyślnie, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. § 4a. Jeżeli pokrzywdzonym nie jest Skarb Państwa, ściganie przestępstwa określonego w § 1a następuje na wniosek pokrzywdzonego. § 5. Nie podlega karze, kto przed wszczęciem postępowania karnego dobrowolnie naprawił w całości wyrządzoną szkodę.
Art. 296a	§ 1. Kto, pełniąc funkcję kierowniczą w jednostce organizacyjnej wykonującej działalność gospodarczą lub pozostając z nią w stosunku pracy, umowy zlecenia lub umowy o dzieło, żąda lub przyjmuje korzyść majątkową lub osobistą albo jej obietnicę, w zamian za nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku mogące wyrządzić tej jednostce szkodę majątkową albo stanowiące czyn nieuczciwej konkurencji lub niedopuszczalną czynność preferencyjną na rzecz nabywcy lub odbiorcy towaru, usługi lub świadczenia, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. § 2. Tej samej karze podlega, kto w wypadkach określonych w § 1 udziela albo obiecuje udzielić korzyści majątkowej lub osobistej. § 3. W wypadku mniejszej wagi, sprawca czynu określonego w § 1 lub 2 podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. § 4. Jeżeli sprawca czynu określonego w § 1 wyrządza znaczną szkodę majątkową, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8. § 5. Nie podlega karze sprawca przestępstwa określonego w § 2 albo w § 3 w związku z § 2, jeżeli korzyść majątkowa lub osobista albo ich obietnica zostały przyjęte, a sprawca zawiadomił o tym fakcie organ powołany do ścigania przestępstw i ujawnił wszystkie istotne okoliczności przestępstwa, zanim organ ten o nim się dowiedział.
Art. 303	§ 1. Kto wyrządza szkodę majątkową osobie fizycznej, prawnej albo jednostce organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, przez nieprowadzenie dokumentacji działalności gospodarczej albo prowadzenie jej w sposób nierzetelny lub niezgodny z prawdą, w szczególności niszcząc, usuwając, ukrywając, przerabiając lub podrabiając dokumenty dotyczące tej działalności, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. § 2. Jeżeli sprawca przestępstwa określonego w § 1 wyrządza znaczną szkodę majątkową, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. § 3. W wypadku mniejszej wagi, sprawca przestępstwa określonego w § 1 podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku. § 4. Jeżeli pokrzywdzonym nie jest Skarb Państwa, ściganie przestępstwa określonego w § 1–3 następuje na wniosek pokrzywdzonego.
Art. 304	Kto, wykorzystując przymusowe położenie innej osoby fizycznej, prawnej albo jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, zawiera z nią umowę, nakładając na nią obowiązek świadczenia niewspółmiernego ze świadczeniem wzajemnym, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.

Art. 305	§ 1. Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, udaremnia lub utrudnia przetarg publiczny albo wchodzi w porozumienie z inną osobą działając na szkodę właściciela mienia albo osoby lub instytucji, na rzecz której przetarg jest dokonywany, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. § 2. Tej samej karze podlega, kto w związku z publicznym przetargiem rozpowszechnia informacje lub przemilcza istotne okoliczności mające znaczenie dla zawarcia umowy będącej przedmiotem przetargu albo wchodzi w porozumienie z inną osobą, działając na szkodę właściciela mienia albo osoby lub instytucji, na rzecz której przetarg jest dokonywany. § 3. Jeżeli pokrzywdzonym nie jest Skarb Państwa, ściganie przestępstwa określonego w § 1 lub 2 następuje na wniosek pokrzywdzonego.
----------	--

12.5.3. Kodeks karny skarbowy

Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy⁴⁰⁶ stanowi główny akt prawny zawierający katalog typów czynów zabronionych w zakresie przestępczości finansowej w sektorze publicznym. Przedmiotowy akt normatywny ma także duże znaczenie w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. W zakresie prawa materialnego kodeks składa się z dwóch części: ogólnej oraz szczególnej. W pierwszej z nich zawarto przepisy określające zasady odpowiedzialności karnej skarbowej, zaniechania ukarania sprawcy, przestępstwa skarbowe (normy ogólne mające zastosowanie do konkretnych typów czynów zabronionych stypizowanych w części szczególnej Kodeksu karnego skarbowego), wykroczenia skarbowe (normy ogólne mające zastosowanie do konkretnych typów czynów zabronionych stypizowanych w części szczególnej Kodeksu karnego skarbowego) oraz objaśnienia wyrażeń ustawowych. Natomiast w części szczególnej Kodeksu zawarto przepisy określające przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkowi podatkowemu i rozliczeniom z tytułu dotacji lub subwencji (art. 54–84), przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkowi celnemu oraz zasadom obrotu z zagranicą towarami i usługami (art. 85–96), przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obrotowi dewizowemu (art. 97–106f), przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko organizacji gier hazardowych (art. 107–111). Poniżej zaprezentowano najcięższe typy czynów zabronionych stypizowanych w Kodeksie karnym skarbowym, bowiem zgodnie z jego art. 27, jeżeli kodeks nie stanowi inaczej, kara pozbawienia

⁴⁰⁶ Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1958, 2192, 2193, 2227, 2354).

wolności trwa najkrócej 5 dni, a najdłużej – 5 lat. Zatem celowe jest zaprezentowanie tych typów przestępstw skarbowych, w których kodeks nie stanowi o innym (lżejszym, gdyż nie ma przypadku podniesienia przedmiotowej granicy) wymiarze kary.

Art. 54	§ 1. Podatnik, który uchylając się od opodatkowania, nie ujawnia właściwemu organowi przedmiotu lub podstawy opodatkowania lub nie składa deklaracji, przez co naraża podatek na uszczuplenie, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Jeżeli kwota podatku narażonego na uszczuplenie jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 3. Jeżeli kwota podatku narażonego na uszczuplenie nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 56	§ 1. Podatnik, który składając organowi podatkowemu, innemu uprawnionemu organowi lub płatnikowi deklarację lub oświadczenie, podaje nieprawdę lub zataja prawdę albo nie dopełnia obowiązku zawiadomienia o zmianie objętych nimi danych, przez co naraża podatek na uszczuplenie, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Jeżeli kwota podatku narażonego na uszczuplenie jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 3. Jeżeli kwota podatku narażonego na uszczuplenie nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe. § 4. Karze określonej w § 3 podlega także ten podatnik, który mimo ujawnienia przedmiotu lub podstawy opodatkowania nie składa w terminie organowi podatkowemu lub płatnikowi deklaracji lub oświadczenia lub wbrew obowiązкови nie składa ich za pomocą środków komunikacji elektronicznej.
Art. 56d	§ 1. Kto podaje nieprawdę lub zataja prawdę składając: 1) oświadczenie, o którym mowa w art. 41 ust. 15, 21 lub 25 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych lub w art. 26 ust. 1ab, 7a lub 7g ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, 2) oświadczenie co do zgodności z prawdą faktów przedstawionych we wniosku o zwrot podatku, o którym mowa w rozdziale 7b ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych lub w rozdziale 6a ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych lub we wniosku o wydanie opinii o stosowaniu zwolnienia, o którym mowa w art. 26b ust. 1 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, oraz co do zgodności z oryginałem dokumentacji załączonej do tych wniosków, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. W wypadku mniejszej wagi, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 57a	§ 1. Komornik sądowy, który wbrew obowiązкови, o którym mowa w art. 149 ust. 2 ustawy z dnia 22 marca 2018 r. o komornikach sądowych (Dz.U. poz. 771, 1443 i 1669), nie przekazuje na rachunek właściwego urzędu skarbowego podlegających przekazaniu opłat egzekucyjnych albo przekazuje je w niewłaściwej wysokości, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Jeżeli kwota należności, o których mowa w § 1, jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 3. Jeżeli kwota należności, o których mowa w § 1, nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.

Art. 62	§ 1. Kto wbrew obowiązкови nie wystawia faktury lub rachunku za wykonanie świadczenia, wystawia je w sposób wadliwy albo odmawia ich wydania, podlega karze grzywny do 180 stawek dziennych. § 2. Kto fakturę lub rachunek wystawia w sposób nierzetelny albo takim dokumentem się posługuje, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności na czas nie krótszy od roku, albo obu tym karom łącznie. § 2. a. Kto fakturę lub rachunek wystawia w sposób nierzetelny albo takim dokumentem się posługuje, a kwota podatku wynikająca z faktury albo suma kwot podatku wynikających z faktur jest małej wartości, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 3. Karze określonej w § 1 podlega także ten, kto wbrew obowiązкови nie przechowuje wystawionej lub otrzymanej faktury lub rachunku, bądź dowodu zakupu towarów. § 4. Karze określonej w § 1 podlega także ten, kto wbrew przepisom ustawy dokona sprzedaży z pominięciem kasy rejestrującej albo nie wyda dokumentu z kasy rejestrującej, stwierdzającego dokonanie sprzedaży. § 5. W wypadku mniejszej wagi, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1–4 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 67	§ 1. Kto podrabia albo przerabia znak akcyzy albo upoważnienie do odbioru banderol, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Kto w celu popełnienia przestępstwa skarbowego określonego w § 1 uzyskuje lub przysposabia środki, podlega karze grzywny do 240 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu tym karom łącznie. § 3. Nie podlega karze za przestępstwo skarbowe określone w § 2 sprawca, który odstąpił od jego dokonania, w szczególności zniszczył uzyskane lub przysposobione środki lub zapobiegł skorzystaniu z nich w przyszłości. § 4. W wypadku mniejszej wagi, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 lub 2 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 69b	§ 1. Kto wbrew przepisom ustawy dokonuje dostawy wewnątrzwspólnotowej lub nabycia wewnątrzwspólnotowego wyrobów akcyzowych, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. W wypadku mniejszej wagi, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 69c	§ 1. Kto wbrew obowiązкови przemieszcza wyroby akcyzowe z terytorium jednego państwa członkowskiego na terytorium innego państwa członkowskiego przez terytorium kraju bez uproszczonego dokumentu towarzyszącego albo dokumentu handlowego zastępującego uproszczony dokument towarzyszący albo bez wydruku e-AD z nadanym numerem referencyjnym albo innego dokumentu handlowego, w którym umieszczono numer referencyjny nadany e-AD w Systemie, albo dokumentu zastępującego e-AD, albo na podstawie tych dokumentów zawierających dane niezgodne ze stanem rzeczywistym, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. W wypadku mniejszej wagi, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 76	§ 1. Kto przez podanie danych niezgodnych ze stanem rzeczywistym lub zatajenie rzeczywistego stanu rzeczy wprowadza w błąd właściwy organ narażając na nienależny zwrot podatkowej należności publicznoprawnej, w szczególności podatku naliczonego w rozumieniu przepisów o podatku od towarów i usług, podatku akcyzowym, zwrot nadpłaty lub jej zaliczenie na poczet zaległości podatkowej lub bieżących albo przyszłych zobowiązań podatkowych, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot podatku jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 3. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot podatku nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.

Art. 76a	Kto przez podanie danych niezgodnych ze stanem rzeczywistym lub § 1. Kto przez podanie danych niezgodnych ze stanem rzeczywistym lub zatajenie rzeczywistego stanu rzeczy wprowadza w błąd właściwy organ narażając na nienależny zwrot wydatków, o których mowa w przepisach o zwrocie osobom fizycznym niektórych wydatków związanych z budownictwem mieszkaniowym, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot wydatków, o których mowa w § 1, jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 3. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot wydatków, o których mowa w § 1, nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 76b	§ 1. Kto przez podanie danych niezgodnych ze stanem rzeczywistym lub zatajenie rzeczywistego stanu rzeczy wprowadza w błąd właściwy organ narażając na nienależny zwrot wydatków, o których mowa w przepisach o zwrocie osobom fizycznym niektórych wydatków poniesionych w związku z budową pierwszego własnego mieszkania, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot wydatków, o których mowa w § 1, jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 3. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot wydatków, o których mowa w § 1, nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 86	§ 1. Kto, nie dopełniając ciężącego na nim obowiązku celnego, przywozi z zagranicy lub wywozi za granicę towar bez jego przedstawienia organowi celnemu lub zgłoszenia celnego, przez co naraża należność celną na uszczuplenie, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Tej samej karze podlega sprawca, jeżeli przemyt celny dotyczy towaru w obrocie z zagranicą, co do którego istnieje reglamentacja pozataryfowa. § 3. Jeżeli kwota należności celnej narażonej na uszczuplenie lub wartość towaru w obrocie z zagranicą, co do którego istnieje reglamentacja pozataryfowa, jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 lub 2 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 4. Jeżeli kwota należności celnej narażonej na uszczuplenie lub wartość towaru w obrocie z zagranicą, co do którego istnieje reglamentacja pozataryfowa, nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 lub 2 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe. § 5. (uchylony)
Art. 87	§ 1. Kto przez wprowadzenie w błąd organu uprawnionego do kontroli celnej naraża należność celną na uszczuplenie, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Tej samej karze podlega sprawca, jeżeli oszustwo celne dotyczy towaru lub usługi w obrocie z zagranicą, co do których istnieje reglamentacja pozataryfowa. § 3. Jeżeli kwota należności celnej narażonej na uszczuplenie lub wartość towaru lub usługi w obrocie z zagranicą, co do których istnieje reglamentacja pozataryfowa, jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 lub 2 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 4. Jeżeli kwota należności celnej narażonej na uszczuplenie lub wartość towaru lub usługi w obrocie z zagranicą, co do których istnieje reglamentacja pozataryfowa, nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 lub 2 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
Art. 92	§ 1. Kto przez podanie danych niezgodnych ze stanem rzeczywistym lub zatajenie rzeczywistego stanu rzeczy wprowadza w błąd właściwy organ narażając na nienależny zwrot należności celnej lub umorzenie należności celnej należnej do zapłacenia, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 2. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot lub umorzenie należności celnej jest małej wartości, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych. § 3. Jeżeli kwota narażona na nienależny zwrot lub umorzenie należności celnej nie przekracza ustawowego progu, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.

Art. 107	§ 1. Kto wbrew przepisom ustawy lub warunkom koncesji lub zezwolenia urzęda lub prowadzi gry hazardowe, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności do lat 3, albo obu tym karom łącznie. § 2. Kto na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej uczestniczy w zagranicznej grze hazardowej, podlega karze grzywny do 120 stawek dziennych. § 3. Jeżeli sprawca dopuszcza się czynu zabronionego określonego w § 1 w celu osiągnięcia korzyści majątkowej z organizowania zbiorowego uczestnictwa w grze hazardowej, podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie. § 4. W wypadku mniejszej wagi, sprawca czynu zabronionego określonego w § 1 lub 2 podlega karze grzywny za wykroczenie skarbowe.
----------	--

12.5.4. Kodeks spółek handlowych

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych⁴⁰⁷ stanowi główny akt prawa gospodarczego prywatnego w Polsce. Określa ona tworzenie, organizację, funkcjonowanie, rozwiązywanie, łączenie, podział i przekształcanie spółek handlowych, a więc co do zasady, spółek osobowych i kapitałowych. Choć zdecydowana część przepisów Kodeksu spółek handlowych należy do dziedziny prawa prywatnego, a nie publicznego, to znajdują się w nim także określone typy czynów zabronionych w kontekście regulowanej materii. Omawiana ustawa składa się z przepisów: ogólnych (art. 1–21), spółek osobowych (art. 22–150), spółek kapitałowych (art. 151–490), dotyczących łączenia, podziału i przekształcania spółek (art. 491–584¹³), karnych (art. 585–595) i dotyczących zmiany w przepisach obowiązujących oraz przejściowych i końcowych (art. 596–633). W związku z powyższym Kodeks spółek handlowych znajduje się także na płaszczyźnie zastosowania w kontekście zarządzania ludźmi w organizacji.

Art. 585	(uchylony)
Art. 586	Kto, będąc członkiem zarządu spółki albo likwidatorem, nie zgłasza wniosku o upadłość spółki handlowej pomimo powstania warunków uzasadniających według przepisów upadłość spółki – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.
Art. 587	§ 1. Kto przy wykonywaniu obowiązków wymienionych w tytule III i IV ogłasza dane nieprawdziwe albo przedstawia je organom spółki, władzom państwowym lub osobie powołanej do rewizji – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. § 2. Jeżeli sprawca działa nieumyślnie – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

⁴⁰⁷ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz.U. 2019, poz. 505).

Art. 588	Kto, będąc członkiem zarządu albo likwidatorem, dopuszcza do nabycia przez spółkę handlową własnych udziałów lub akcji albo do brania ich w zastaw – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 6 miesięcy.
Art. 589	Kto, będąc członkiem zarządu albo likwidatorem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, dopuszcza do wydania przez spółkę dokumentów imiennych, na okaziciela lub dokumentów na zlecenie na udziały lub prawa do zysków w spółce – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 6 miesięcy.
Art. 590	Kto w celu umożliwienia bezprawnego głosowania na walnym zgromadzeniu lub bezprawnego wykonywania praw mniejszości: 1) wystawia fałszywe zaświadczenie o złożeniu dokumentu akcji uprawniającej do głosowania, 2) użycza innemu dokumentu akcji, która nie uprawnia jej właściciela do głosowania, 3) wystawia fałszywe zaświadczenie o prawie uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki publicznej, 4) przekazuje lub udostępnia fałszywy wykaz akcjonariuszy uprawnionych do uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki publicznej – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.
Art. 591	Kto przy głosowaniu na walnym zgromadzeniu lub wykonywaniu praw mniejszości posługuje się: 1) fałszywym zaświadczeniem o złożeniu dokumentu akcji uprawniającej do głosowania, 2) cudzym dokumentem akcji bez zgody właściciela, 3) cudzym dokumentem akcji, która nie uprawnia jej właściciela do głosowania, 4) fałszywym zaświadczeniem o prawie uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki publicznej, 5) fałszywymi instrukcjami do głosowania na walnym zgromadzeniu spółki publicznej – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.
Art. 592	Członek zarządu, który dopuszcza do wydania dokumentów akcji: 1) niedostatecznie opłaconych, 2) przed zarejestrowaniem spółki, 3) w przypadku podwyższenia kapitału zakładowego – przed zarejestrowaniem podwyższenia – podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.
Art. 594	§ 1. Kto, będąc członkiem zarządu spółki handlowej, wbrew obowiązкови dopuszcza do tego, że zarząd: 1) nie składa sądowi rejestrowemu listy wspólników, 2) nie prowadzi księgi udziałów zgodnie z przepisami art. 188 § 1 albo nie prowadzi księgi akcyjnej zgodnie z przepisami art. 341 § 1, 3) nie zwołuje zgromadzenia wspólników albo walnego zgromadzenia, 4) odmawia wyjaśnień osobie powołanej do rewizji lub nie dopuszcza jej do pełnienia obowiązków, 5) nie przedstawia sądowi rejestrowemu wniosku o wyznaczenie biegłych rewidentów, 6) nie ogłasza wzmianki o złożeniu opinii przez biegłego rewidenta w sądzie rejestrowym zgodnie z przepisem art. 312 § 7 – podlega grzywnie do 20 000 złotych. § 2. Kto, będąc członkiem zarządu, dopuszcza do tego, że spółka przez czas dłuższy niż trzy miesiące wbrew prawu lub umowie pozostaje bez rady nadzorczej w należytym składzie – podlega grzywnie w tej samej wysokości. § 3. Przepisy § 1 i § 2 stosuje się odpowiednio do likwidatorów. § 4. Grzywnę nakłada sąd rejestrowy.
Art. 595	§ 1. Kto, będąc członkiem zarządu spółki kapitałowej, dopuszcza do tego, że pisma i zamówienia handlowe oraz informacje, o których mowa w art. 206 § 1 i art. 374 § 1, nie zawierają danych określonych w tych przepisach albo będąc komplementariuszem spółki komandytowo-akcyjnej uprawnionym do reprezentowania spółki dopuszcza do tego, że pisma i zamówienia handlowe oraz informacje, o których mowa w art. 127 § 5, nie zawierają danych określonych w tym przepisie – podlega grzywnie do 5000 złotych. § 2. Przepisy art. 594 § 3 i § 4 stosuje się odpowiednio.

12.5.5. Pozostałe typy czynów zabronionych w zarządzaniu ludźmi w organizacji

W polskim systemie normatywnym typy czynów zabronionych korelujące z zakresem przedmiotowym szeroko rozumianego zarządzania ludźmi w organizacji nie znajdują się tylko i wyłącznie w Kodeksie karnym, Kodeksie karnym skarbowym oraz Kodeksie spółek handlowych. W zakres systemu prawnego w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji wchodzi wiele ustaw szczegółowych, które regulują określone, częstokroć specjalistyczne, wycinki tematyczne wymagające interwencji państwa. W ich skład wchodzi przepisy prawne należące do różnych gałęzi prawa, w tym prawa cywilnego, administracyjnego i karnego. Czasami zdarza się, że przedmiotowe unormowania zawierają przepisy karne tworzące nowe typy czynów zabronionych, które nie znajdują się we wcześniej omówionych aktach normatywnych. Poniżej zaprezentowano przykłady udowadniające wskazaną okoliczność.

Art. 107–108 ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych⁴⁰⁸	Art. 107 1. Kto przetwarza dane osobowe, choć ich przetwarzanie nie jest dopuszczalne albo do ich przetwarzania nie jest uprawniony, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat dwóch. 2. Jeżeli czyn określony w ust. 1 dotyczy danych ujawniających pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub światopoglądowe, przynależność do związków zawodowych, danych genetycznych, danych biometrycznych przetwarzanych w celu jednoznacznego zidentyfikowania osoby fizycznej, danych dotyczących zdrowia, seksualności lub orientacji seksualnej, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat trzech. Art. 108 Kto udaremnia lub utrudnia kontrolującemu prowadzenie kontroli przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat dwóch.
---	---

⁴⁰⁸ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U., poz. 1000 z późn. zm.).

Art. 193–194 ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych⁴⁰⁹	Art. 193 Kto: 1) nie zgłasza wymaganych przepisami ustawy danych lub zgłasza nieprawdziwe dane mające wpływ na wymiar składek na ubezpieczenie zdrowotne albo udziela w tych sprawach nieprawdziwych wyjaśnień lub odmawia ich udzielenia, 1a) nie dokonuje w terminie zgłoszenia do ubezpieczenia zdrowotnego lub wyrejestrowania z ubezpieczenia zdrowotnego, 2) udaremnia lub utrudnia przeprowadzenie kontroli w zakresie realizacji ubezpieczenia zdrowotnego, 3) nie odprowadza w terminie składek na ubezpieczenie zdrowotne, 4) pobiera nienależne opłaty od ubezpieczonych za świadczenia objęte umową z Funduszem o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, 5) uniemożliwia lub ogranicza w poważnym stopniu dostęp świadczeniobiorców do świadczeń opieki zdrowotnej, 5a) uniemożliwia lub ogranicza w poważnym stopniu możliwość zapisywania się na listy oczekujących, 6) będąc ubezpieczonym, nie informuje podmiotu właściwego do dokonania zgłoszenia do ubezpieczenia zdrowotnego o okolicznościach powodujących konieczność zgłoszenia lub wyrejestrowania członka rodziny, 7) podaje w ofercie złożonej w postępowaniu w sprawie zawarcia umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych przez Fundusz nieprawdziwe informacje i dane – podlega karze grzywny. Art. 194 Odpowiedzialności przewidzianej w art. 193 podlega także ten, kto dopuszcza się czynów określonych w tych przepisach, działając w imieniu osoby prawnej albo jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej.
Art. 156 Ustawy z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu⁴¹⁰	1. Kto, działając w imieniu lub na rzecz instytucji obowiązanej: 1) nie dopełnia obowiązku przekazania Generalnemu Inspektorowi zawiadomienia o okolicznościach, które mogą wskazywać na podejrzenie popełnienia przestępstwa prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, lub obowiązku przekazania Generalnemu Inspektorowi zawiadomienia o powzięciu uzasadnionego podejrzenia, że określona transakcja lub wartości majątkowe będące przedmiotem tej transakcji mogą mieć związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu, 2) przekazuje Generalnemu Inspektorowi nieprawdziwe lub zataja prawdziwe dane dotyczące transakcji, rachunków lub osób, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. 2. Tej samej karze podlega, kto wbrew przepisom ustawy ujawnia osobom nieuprawnionym, posiadaczom rachunku lub osobom, których transakcja dotyczy, informacje zgromadzone zgodnie z ustawą lub wykorzystuje te informacje w sposób niezgodny z przepisami ustawy. 3. Jeżeli sprawca czynu określonego w ust. 1 pkt 1 lub ust. 2 działa nieumyślnie, podlega grzywnie.
Art. 370 ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji⁴¹¹	1. Kto będąc członkiem zarządu lub rady nadzorczej podmiotu objętego systemem gwarantowania, o którym mowa w art. 2 pkt 41 lit. a i b, doprowadza do powstania straty po stronie Funduszu w wyniku tego, że podmiot ten nie utworzył funduszu ochrony środków gwarantowanych albo nie utworzył go w odpowiedniej wysokości lub aktywa przeznaczone na fundusz ochrony środków gwarantowanych nie były lokowane w skarbowych papierach wartościowych lub bonach pieniężnych Narodowego Banku Polskiego lub deponowane w sposób, o którym mowa w art. 369 ust. 7 i 8, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. 2. Tej samej karze podlega członek zarządu lub rady nadzorczej podmiotu objętego systemem gwarantowania, o którym mowa w art. 2 pkt 41 lit. a i b, który doprowadza do powstania straty po stronie Funduszu, obciążając aktywa stanowiące.

⁴⁰⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1510 z późn. zm.).

⁴¹⁰ Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2018 r., poz. 723, 1075, 1499, 2215; z 2019 r., poz. 125).

⁴¹¹ Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji (t.j. Dz.U. z 2017 r., poz. 1937, 2491; z 2018 r., poz. 685, 723, 1637, 2243; z 2019 r., poz. 326).

Art. 522 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe ⁴¹²	1. Kto będąc dłużnikiem albo osobą uprawnioną do reprezentowania dłużnika, który jest osobą prawną lub spółką handlową niemającą osobowości prawnej, podaje we wniosku o ogłoszenie upadłości nieprawdziwe dane – podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. 2. Tej samej karze podlega, kto będąc dłużnikiem lub osobą uprawnioną do reprezentowania dłużnika, który jest osobą prawną lub spółką handlową niemającą osobowości prawnej, w postępowaniu w przedmiocie ogłoszenia upadłości podaje sądowi nieprawdziwe informacje co do stanu majątku dłużnika.
Art. 46 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym ⁴¹³	1. Kto utrudnia lub udaremnia przeprowadzanie czynności w postępowaniu kontrolnym lub administracyjnym, podlega karze grzywny do 500 000 zł, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. 2. Tej samej karze podlega, kto dopuszcza się czynu określonego w ust. 1, działając w imieniu lub w interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej.
Art. 77 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości ⁴¹⁴	Kto wbrew przepisom ustawy dopuszcza do: 1) nieprowadzenia ksiąg rachunkowych, prowadzenia ich wbrew przepisom ustawy lub podawania w tych księgach nierzetelnych danych, 2) niesporządzenia sprawozdania finansowego, skonsolidowanego sprawozdania finansowego, sprawozdania z działalności, sprawozdania z działalności grupy kapitałowej, sprawozdania z płatności na rzecz administracji publicznej, skonsolidowanego sprawozdania z płatności na rzecz administracji publicznej, sporządzenia ich niezgodnie z przepisami ustawy lub zawarcia w tych sprawozdaniach nierzetelnych danych – podlega grzywnie lub karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu tym karom łącznie.

12.6. Katalog najważniejszych aktów prawnych w zarządzaniu ludźmi w organizacji

Katalog najważniejszych aktów prawnych w ramach analizowania zarządzania ludźmi w organizacji stanowi narzędzie pomocnicze dla dokonywania analiz związanych z rozwiązaniami prawnymi w kontekście przeciwdziałania przyczynom przestępczości. Dzieje się tak dlatego, że wymierne rezultaty, wytyczne czy rekomendacje mogą przybrać postać postulatów *de lege ferenda* dla polskiego ustawodawcy. Subsydiarny aspekt katalogu najważniejszych aktów prawnych dla zarządzania ludźmi w organizacji implikuje tezę o otwartym charakterze prezentowanego zbioru.

Dodatkowo warto zauważyć, że katalog aktów analizowanych w ramach prac projektowych nie ograniczał się wyłącznie do prawa karnego materialnego oraz procesowego, ale także obejmował swoim zasięgiem prawo cywilne

⁴¹² Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (t.j. Dz.U. 2019, poz. 498).

⁴¹³ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1417 z późn. zm.).

⁴¹⁴ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 351).

oraz administracyjne, również w wymiarze materialnym oraz procesowym. Dzieje się tak dlatego, że zapobieganie przyczynom przestępczości w zarządzaniu ludźmi w organizacji nie jest tożsame przedmiotowo tylko z zakresem prawa karnego, ale także z innymi regulacjami, które mają znaczenie dla praktyki i teorii badanej płaszczyzny analitycznej.

Reasumując, do otwartego katalogu najważniejszych aktów prawnych tworzących szeroko rozumiane zarządzanie ludźmi w organizacji można zaliczyć następujące źródła powszechnie obowiązującego prawa w Polsce.

Krajowe akty normatywne:

- Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r.⁴¹⁵;
- Kodeks karny skarbowy z dnia 10 września 1999 r.⁴¹⁶;
- Kodeks karny z dnia 6 czerwca 1997 r.⁴¹⁷;
- Kodeks postępowania cywilnego z dnia 17 listopada 1964 r.⁴¹⁸;
- Kodeks postępowania karnego z dnia 6 czerwca 1997 r.⁴¹⁹;
- Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r.⁴²⁰;
- ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu;
- ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji;
- ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych;

⁴¹⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1025, 1104, 1629, 2073, 2244; z 2019, poz. 80).

⁴¹⁶ Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1958, 2192, 2193, 2227, 2354).

⁴¹⁷ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1600, 2077).

⁴¹⁸ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1360, 1467, 1499, 1544, 1629, 1637, 1693, 2385, 2432; z 2019 r., poz. 55, 60).

⁴¹⁹ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1987, 2399; z 2019 r., poz. 150, 679).

⁴²⁰ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 505).

- ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej⁴²¹;
- ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej⁴²²;
- ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych⁴²³;
- ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych⁴²⁴;
- ustawa z dnia 18 września 2001 r. Kodeks morski⁴²⁵;
- ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników⁴²⁶;
- ustawa z dnia 23 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych⁴²⁷;
- ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa⁴²⁸;
- ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy⁴²⁹;
- ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych;
- ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych⁴³⁰;
- ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe;
- ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych⁴³¹;

⁴²¹ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 381).

⁴²² Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1508 z późn. zm.).

⁴²³ Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 300 z późn. zm.).

⁴²⁴ Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1458, 1669 i 1693, 2192).

⁴²⁵ Ustawa z dnia 18 września 2001 r. Kodeks morski (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2175 z późn. zm.).

⁴²⁶ Ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 299 z późn. zm.).

⁴²⁷ Ustawa z dnia 23 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2220, 2354, z 2019 r., poz. 60, 303).

⁴²⁸ Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 645).

⁴²⁹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 917 z późn. zm.).

⁴³⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 869).

⁴³¹ Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1074).

- ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym;
- ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi⁴³²;
- ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa⁴³³;
- ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe⁴³⁴;
- ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych⁴³⁵;
- ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości;
- ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym⁴³⁶;
- ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym⁴³⁷;
- ustawa z dnia 9 maja 2018 r. o przetwarzaniu danych dotyczących przelotu pasażera⁴³⁸.

Akty normatywne Unii Europejskiej:

- dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/680 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych przez właściwe organy do celów zapobiegania przestępczości, prowadzenia postępowań przygotowawczych, wykrywania i ścigania czynów zabronionych i wykonywania

⁴³² Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 730 z późn. zm.).

⁴³³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 800 z późn. zm.).

⁴³⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2187 z późn. zm.).

⁴³⁵ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2243).

⁴³⁶ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym (t.j. z Dz.U. z 2019 r., poz. 483).

⁴³⁷ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2038 z późn. zm.).

⁴³⁸ Ustawa z dnia 9 maja 2018 r. o przetwarzaniu danych dotyczących przelotu pasażera (Dz.U., poz. 894 z późn. zm.).

kar, w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchyłającą decyzję ramową Rady 2008/977/WSiSW⁴³⁹;

- ▶ rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych)⁴⁴⁰.

⁴³⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/680 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych przez właściwe organy do celów zapobiegania przestępczości, prowadzenia postępowań przygotowawczych, wykrywania i ścigania czynów zabronionych i wykonywania kar, w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchyłającą decyzję ramową Rady 2008/977/WSiSW (Dz.U. UE. L. z 2016 r. Nr 119, s. 89 z późn. zm.).

⁴⁴⁰ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. UE. L. z 2016 r. Nr 119, s. 1 z późn. zm.).

Sprawozdanie z warsztatu naukowego „Przeciwdziałanie przyczynom przestępczości w zarządzaniu ludźmi w organizacji” – 3 czerwca 2019 roku

3 czerwca 2019 roku odbył się warsztat naukowy zorganizowany przez Instytut Wymiaru Sprawiedliwości. W przedmiotowym wydarzeniu wzięli udział wybitni eksperci z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji oraz osoby piastujące najważniejsze funkcje we własnych organizacjach.

Mgr Bartłomiej Oręziak

Gości w imieniu całego kierownictwa Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości przywitał Bartłomiej Oręziak. Podziękował również wszystkim uczestnikom spotkania za przybycie oraz zaangażowanie w prace nad projektem, a także wyraził nadzieję, iż obrady konferencyjne będą owocne.

Prelegent zaznaczył, że warsztat naukowy z zakresu przeciwdziałania przyczynom przestępczości w zarządzaniu ludźmi w organizacji to już kolejne i ostatnie wydarzenie z cyklu spotkań w ramach projektu „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”. Bartłomiej Oręziak wyraził swoje zadowolenie z faktu, iż z powodzeniem skompletowano zespół ekspercki z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji, który jest już czwartym i ostatnim zespołem powstałym w ramach projektu.

W kolejnej części wystąpienia Bartłomiej Oręziak przedstawił swój referat na temat głównych zagadnień przestępczości w zarządzaniu ludźmi w organizacji. Prelegent rozpoczął od przypomnienia kilku kwestii branych pod uwagę przy realizacji projektu. Wskazał na konieczność podejścia analitycznego oraz podkreślił, że warsztat naukowy ma na celu zaprezentowanie ogólnego zarysu podstawowych zagadnień w zarządzaniu ludźmi w organizacji, w kontekście przeciwdziałania przestępczości.

W trakcie prac nad projektem skoncentrowano się na poziomie analizy technologicznej, a także pozyskano i zaktualizowano wiedzę dotyczącą zagranicznych rozwiązań prawnych odnoszących się do tej materii.

Rekomendacje opracowano w oparciu o podstawowe cele subsydiarne, tj.:

1. Analizę prawa pracy w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
2. Analizę pakietów socjalnych i ich wykorzystanie w świetle przepisów prawnych w kontekście przeciwdziałania przyczynom przestępczości;
3. Analizę ochrony danych osobowych w Polsce, Europie i na świecie w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
4. Analizę odpowiedzialności prawnej dyrektorów personalnych w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
5. Analizę *compliance* jako narzędzia zarządzania ryzykiem prawnym w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
6. Analizę kompetencji dyrektora personalnego i roli zarządzania ludźmi w organizacji w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
7. Analizę problematyki różnorodności płci, kultur i generacji jako potencjału organizacyjnego w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
8. Analizę nowych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
9. Analizę procesu negocjacji w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
10. Analizę stylów przywódczych, w tym przywództwa przez wartość, w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
11. Analizę zagadnienia satysfakcji z równowagi w życiu zawodowym i rodzinnym w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości;
12. Analizę masowych rekrutacji i zastosowania nowoczesnych technologii w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości.

Kończąc swój referat, Bartłomiej Oręziak zachęcił uczestników do wysłuchania wystąpień członków zespołu eksperckiego z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji oraz zaprosił uczestników do wzięcia udziału w panelach dyskusyjnych.

Panel I Zespół Implementacyjny

Dr hab. Joanna Taczkowska-Olszewska, prof. AszWoj

Pierwszy panel rozpoczęła dr hab. Joanna Taczkowska-Olszewska, prof. AszWoj – kierownik zespołu eksperckiego z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji. Podczas warsztatu naukowego wygłosiła referat „Analiza ochrony danych osobowych w stosunkach zatrudnienia w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Istnieją typy przestępstw, których stwierdzenie i wykrycie leży zarówno w interesie pracodawcy, jak i w interesie państwa. Są to:

- przestępstwa, których popełnienie stwierdza pracodawca;
- przestępstwa, o których zawiadamia pracodawca.

Wykrycie przestępstwa wymaga ustalenia sprawcy, bowiem pracodawca przetwarza *dane osobowe zwykle*. W przypadku *danych osobowych wrażliwych* przetwarzanie ich przez pracodawcę wymaga *wyraźnej zgody* pracownika. Natomiast *danych osobowych o karalności* pracodawca nie może przetwarzać.

W obecnej regulacji prawnej brakuje sankcji za niepowiadomienie przez pracodawcę organów ścigania o podejrzeniu popełnienia przestępstwa. Zatem często dochodzi do sytuacji, w której pracodawca nie zawiadamia właściwych organów o podejrzeniu popełnienia czynu zabronionego (nie mówimy tutaj o sytuacji, gdy pracownik dopuści się czynu określonego w art. 240 k.k.). Warto wskazać, że obowiązek powiadomienia o podejrzeniu popełnienia przestępstwa jest obowiązkiem społecznym (określonym w art. 304 k.k.) oraz obywatelskim.

W kolejnej części wystąpienia dr hab. Joanna Taczkowska-Olszewska przedstawiła przestępstwa popełniane w miejscu pracy, które są obecnie ścigane z urzędu. Są to m.in.:

- kradzież (art. 278 k.k.);
- oszustwo (art. 286 k.k.);
- podrobienie lub przerobienie dokumentu albo używanie takiego dokumentu jako autentycznego (art. 270 § 1 k.k.);
- przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu.

Udział pracodawcy w czynnościach wykrywających można podzielić na dwie grupy:

1. **Okres rekrutacji** (podczas którego pracodawca ma ograniczone uprawnienia) – w zakresie pozyskiwania danych osobowych pracownika, weryfikacji danych oraz zakazu pozyskiwania danych nadmiarowych;
2. **Okres zatrudnienia** (w tym miejscu pracodawca posiada już szerszy zakres uprawnień) – pozyskiwane danych, monitorowanie, reagowanie oraz zgłaszanie.

W kolejnej części wystąpienia prelegentka scharakteryzowała monitoring wizyjny (określony w art. 22 ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych). Jeśli jest to niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania tajemnicy informacji, pracodawca może zdecydować się na wprowadzenie szczególnego nadzoru nad terenem zakładu pracy lub terenem wokół zakładu pracy za pomocą monitoringu. Natomiast monitoring poczty elektronicznej można wprowadzić, jeśli jest to niezbędne do zapewnienia organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi narzędzia pracy (zostało to również przewidziane w art. 22 ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych).

Następnie Joanna Taczkowska-Olszewska przedstawiła szereg zmian w zakresie ochrony danych osobowych, w stosunkach zatrudnienia. Warto wspomnieć o Kodeksie pracy, w którym zmieniono podstawowy katalog danych, jakich pracodawca może żądać od kandydata oraz pracownika. Uregulowano też kwestię przetwarzania danych osobowych zwykłych oraz danych osobowych wrażliwych kandydata oraz pracownika, ale na podstawie wyrażonej przez te osoby zgody. Ponadto wyłączono możliwość monitoringu pomieszczeń udostępnionych dla organizacji związkowej.

Pracodawca może żądać podania następujących danych osobowych (w sytuacji, gdy jest to niezbędne do wykonania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku):

- › imię i nazwisko;
- › data urodzenia;
- › dane kontaktowe;
- › wykształcenie;
- › kwalifikacje zawodowe;
- › przebieg dotychczasowego zatrudnienia.

Ustawodawca określił zakres „danych niezbędnych” pracodawcy:

- pozyskanie może nastąpić w zakresie zgodnym z celem;
- zasady minimalizmu przetwarzania danych;
- nie każdy stosunek pracy uzasadnia gromadzenie informacji o wykształceniu, kwalifikacjach zawodowych lub przebiegu dotychczasowego zatrudnienia.

Ponadto ustawodawca ustanowił domniemanie, zgodnie z którym wyrażenie „zgody” w stosunkach prawnopracowniczych jest pozbawione dobrovolności. Bowiern w myśl nowej ustawy pracodawca żąda od pracownika podania dodatkowo danych osobowych, takich jak: numer PESEL czy adres zamieszkania. Może również żądać innych danych niż określonych w ustawie, tylko w sytuacji, gdy jest to niezbędne do zrealizowania uprawnienia lub spełnienia obowiązku wynikającego z przepisu prawa.

Zgodnie z art. 9 RODO zabrania się przetwarzania danych osobowych ujawniających m.in.:

- pochodzenie rasowe lub etniczne;
- poglądy polityczne;
- przekonania religijne lub światopoglądowe.

Następnie prelegentka zwróciła uwagę na uprawnienia przysługujące pracownikowi w przypadku naruszenia danych osobowych przez pracodawcę, tj.:

- roszczenie o uzupełnienie, uaktualnienie, sprostowanie danych osobowych;
- roszczenie o czasowe lub stałe wstrzymanie ich przetwarzania lub ich usunięcie;
- wniosek do PUODO o nakazanie dopełnienia obowiązku przez pracodawcę.

Podsumowując, nowe rozwiązania prawne podwyższają poziom ryzyka w zatrudnieniu (mamy do czynienia z brakiem możliwości weryfikacji danych, zawartych w oświadczeniach osób rekrutowanych). Następnie zakres danych osobowych, co do których pracodawca uzyskuje dostęp, pozwala na monitorowanie działalności pracowników pod kątem ich legalności. Warto dodać, że ustawodawca przewiduje w stosunkach prawnopracowniczych narzędzia reagowania na zachowania przestępcze pracowników.

Dr Justyna Kurek

Justyna Kurek wygłosiła referat na temat „Nowych standardów bezpieczeństwa w otoczeniu cyfrowym w kontekście zapobiegania przestępczości. Postulaty *de lege ferenda*”.

Wiek XXI to czas rewolucji informacyjnej, ponieważ:

- › zwiększono zarówno rolę informacji, jak i przetwarzania danych;
- › znacząca część informacji w dzisiejszych czasach przenosi się do sieci;
- › następuje nasilenie znaczenia sieci i środowiska cyfrowego w społeczeństwie;
- › obecnie internet odgrywa istotną rolę w środowisku dla działalności przestępczej.

Poprzez wdrożenie konwencji w sprawie cyberprzestępczości do polskiego systemu prawnego zostały wprowadzone odpowiednie regulacje. Regulacje te umożliwiają prowadzenie działań operacyjnych na danych elektronicznych. Kurek przytoczyła art. 236a k.p.k. oraz art. 241 k.p.k.

Prelegentka przedstawiła także nowe wyzwania związane z cyfryzacją przestępczości. Mianowicie należy przeciwdziałać aktywności cyberprzestępców w świecie cyfrowym poprzez wykorzystanie specjalnego oprogramowania przez organy ścigania.

W kolejnej części autorka scharakteryzowała oprogramowanie *spyware*. To ukryte oprogramowanie szpiegowskie, które instaluje się na komputerze bez zgody użytkownika. Jego celem jest zbieranie i przysyłanie informacji o systemie komputerowym użytkownika. Warto wskazać na oprogramowania szpiegowskie, takie jak:

- › koń trojański (umożliwia przejęcie kontroli nad komputerem);
- › *sniffery* (którego celem jest przechwytywanie danych);
- › *keylogger* (rejestruje ruch na klawiaturze).

Podczas wystąpienia Pani dr Justyna Kurek przywołała trzy wyroki o sygnaturze:

- › Wyrok BGH z dn. 31.01.2007 StB 18/06;
- › Wyrok BVerfG z dn. 27.02.2008 1 BvR 370/07 i 1 BvR 595/07;
- › Wyrok BVerfG z 20.04.2016 r. 1 BvR 966/09 i 1 BvR 1140/09.

Trybunał Federalny w wyroku o sygnaturze StB 18/06 stwierdził, iż przeszką do szukania dysków komputera osoby podejrzanej przy pomocy internetu, natomiast bez jej wiedzy, nie można utożsamiać z metodami dochodzeniowym

w świecie. Podkreślono również, że nie można porównywać ukrytego, zdalnego przeszukania komputera z przeszukianiem mieszkania. Ponadto środki operacyjne *offline* zabezpieczają zachowanie podstawowych gwarancji procesowych:

- podsłuch telefoniczny (kontrola komunikacji między podejrzanym a osobą trzecią);
- przeszukiwanie danych (czynności, które utrwalane są w protokole);
- żądanie danych (podejrzany może odmówić udostępnienia tych danych, które mogą zostać wykorzystane przeciwko niemu).

Wyrok o sygnaturze 1 BvR 595/07 & 1 BvR 370/07 został wydany przez niemiecki Trybunał Konstytucyjny. Otóż zarówno tajemnica korespondencji, jak i tajemnica przesyłek pocztowych i komunikacyjnych są nienaruszalne. Zatem wszelkie ograniczenia tej zasady powinny wynikać wprost z przepisów prawa. Ukryta infiltracja systemu informatycznego, która umożliwia zapoznanie się z treścią nośników danych, jest dopuszczalna jedynie w przypadku zagrożenia dla istnienia najważniejszych dóbr, prawnie chronionych.

Kończąc swoje wystąpienie, Justyna Kurek przedstawiła następujące postulaty *de lege ferenda*. Jej zdaniem należy stworzyć przepisy, które będą regulowały prowadzenie następujących działań operacyjnych:

- Określenie wąskiego katalogu przestępstw, w przypadku których dopuszczalne jest stosowanie środków;
- Należy zastanowić się nad tym, czy wolno rozpocząć działania przed zatwierdzeniem tejże czynności przez sąd;
- Określenie stopnia prawnie dopuszczalnego prowadzenia działań;
- Zastanowienie się nad kwestią tajemnicy obrońcy – czy z mocy prawa należy wykluczyć prowadzenie działań wobec adwokatów?
- Jak postępować z tzw. danymi w chmurze. Czy w przypadku tych danych można je zdalnie pozyskiwać? Czy należy zwrócić się do podmiotu zarządzającego o wydanie przedmiotowych informacji?;
- Nakaz odwracalności działań – przywrócenia stanu przed zastosowaniem środków;
- Przedstawienie warunków przywrócenia zabezpieczeń;
- Prawa „niepoinformowanych” w obliczu braku zatwierdzenia działań przez sąd.

Panel II Zespół Implementacyjny

Dr Konrad Walczuk

Panel II rozpoczął Konrad Walczuk, przedstawiając referat: „Incydenty naruszenia cyberbezpieczeństwa w organizacji a procedury działania i odpowiedzialność personelu w kontekście zapobieganie przyczynom przestępczości w cyberprzestrzeni”.

Podmioty ponoszą odpowiedzialność za dane własne oraz klientów. W zależności od tego, którą część chcemy zabezpieczyć, będą zastosowane inne procedury.

Obecnie mamy do czynienia z obowiązkiem działania uprzedniego i następczego. W związku z tym można wyróżnić różne procedury i taktyki działania. Charakterystyczne jest to, iż działania przenikają się. Zatem jeśli dojdzie do naruszenia, to za tym powinna również iść informacja, by udoskonalić procedury zabezpieczające.

Wyróżniamy następujące zagrożenia:

- › z zewnątrz – najczęściej słyszalne w mediach, np. hakerskie ataki;
- › z wewnątrz – największe niebezpieczeństwo świadomego lub nieświadomego naruszenia cyberbezpieczeństwa; choć ocena karna będzie inna, to dla podmiotu konsekwencje są takie same;
- › nieumyślne – np. sytuacja, gdy osoba pracująca w dziekanacie udostępnia zbyt szeroki zakres informacji, które są prawnie chronione.

Te dane mogą być wykorzystane np. do szantażu (np. wniesienie opłaty za nieujawnienie danych). Procedury w takich sytuacjach muszą być dostosowane do każdego przypadku. Incydent dotyczący bezpieczeństwa systemu.

Regulacje odnoszące się do tej tematyki są rozproszone w różnych aktach prawnych, np. ustawie o krajowym systemie bezpieczeństwa – ten akt prawny jeszcze nie funkcjonuje, więc możemy jedynie odwołać się do doświadczenia, aby móc ocenić zaistniałą sytuację.

Podmioty podlegają różnym reżimom prawnym:

- › karny;
- › cywilny.

Na podmiocie, który dysponuje danymi, ciąży obowiązek wystosowania procedur – im cięższa waga danych, tym te procedury powinny być lepsze.

Dr hab. Janusz Golinowski, prof. nadzw. UKW

Janusz Golinowski wygłosił referat „Analiza stylów przywódczych, w tym przywództwa przez wartość w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Na początek scharakteryzował pojęcia „przewodzenia” oraz kierowania”. Przytoczone terminy są bardzo różnie definiowane w literaturze przedmiotu (dotyczącej nauk o zarządzaniu). Prelegent przypomniał jednak, że najczęściej stosowane są trzy podstawowe określenia charakteryzujące funkcje (lub czynności) kierownicze, czyli:

- kierownik („dla podkreślenia czynności kierowniczych w zespole osób kierowanych”);
- przełożony („dla podkreślenia dwustronnej relacji między przełożonym a podwładnym”);
- przywódca („dla uwypuklenia grupowej akceptacji osoby kierującej zespołem”).

Następnie autor przedstawił główne czynniki, które umożliwiają kierującemu wywieranie wpływu na postawy i zachowania uczestników organizacji. Mowa tutaj o kompetencjach:

- formalnych, gdzie kierowanie przybiera postać administrowania;
- interpersonalnych – w tym przypadku kierowanie przybiera postać rządzenia;
- intelektualnych – kierowanie w postaci przewodzenia.

Natomiast przywódców można podzielić ze względu na rodzaj wykonywanych działań. Zgodnie z tym kryterium wyróżnimy: administratora, teoretyka i agitatora.

Warto wspomnieć o tym, że organizacje muszą sprostać różnym trudnościom. Wynikają one ze wzrostu zmienności i złożoności otoczenia. Z podejściem do zmian wiąże się również stosunek do zachowań przestępczych. Przed organizacjami stoi zatem wyzwanie odnoszące się do zapobiegania przyczynom przestępczości. Każda z instytucji posiada własne, wypracowane wzory normatywne, które ujawniają się m.in. w stylu komunikacji, formie pracy czy kierujących się wartościami.

Podstawą wymiaru przywództwa jest tzw. „filozofia wpływu”. Przejawia się ona odpowiednim zachowaniem względem podwładnych. Zdaniem Golinowskiego zasadnicze elementy stylu lidera są następujące:

- › poziom udziału podwładnych (nastawienie na osiągnięcie celu);
- › rodzaj strategicznej kontroli (stawianie zadań);
- › kontakt emocjonalny z podwładnym (ciągły kontakt – psychicznie płytki lub sporadyczny kontakt – psychicznie głęboki).

Wyróżniamy dwa style przywództwa: potencjalny oraz rzeczywisty. Potencjalny styl przywództwa jest ciągle kształtowany przez grupę poglądów (przekonań) lidera na temat mechanizmów zachowań podwładnych. Styl ten przekształca się w przywództwo rzeczywiste, natomiast transformacja ta zależy od wielu czynników oraz okoliczności im towarzyszących. Zmiana stylu potencjalnego na styl rzeczywisty jest determinowana poniższymi elementami:

- › personalne,
- › zewnętrzne,
- › techniczno-organizacyjne.

Wartości mają duże znaczenie dla strategii działania drugiego człowieka czy też dla jego sposobu myślenia. W społecznym świecie ścierają się ze sobą dwa aspekty, takie jak techniczno-organizacyjny oraz aksjologiczny. Autor podkreślił, że za pośrednictwem wartości potencjał wpływania na zachowania grupy jest uzewnętrzniany poprzez:

- › wspieranie,
- › ułatwianie współdziałania,
- › wzbudzanie entuzjazmu pracy dla organizacji,
- › ułatwianie działań.

Kończąc swoje wystąpienie, wspomniał, że w dzisiejszych czasach przyczyną kryzysu przywództwa jest kryzys wartości. Aby temu przeciwdziałać, należy zwalczać przyczyny determinujące kryzys wartości. Zatem niezbędne jest, aby opierać swoją działalność na wartościach.

Dr hab. Paweł Sobczyk, prof. nadzw. UO

Paweł Sobczyk przedstawił referat „Różnorodność płci, kultur i generacji (wolności sumienia i wyznania), klauzula sumienia oraz struktura organizacyjna (ustrój) podmiotów publicznych i/lub prywatnych jako determinanta niekolizyjnego zarządzania ludźmi oraz zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Podczas wystąpienia skupił się jednak przede wszystkim na problematyce klauzuli sumienia. Klauzula sumienia, zdaniem Pawła Sobczyka, nie jest mechanizmem regulującym, ale wywołującym napięcia w obszarze zarządzania organizacją.

Prelegent podzielił swoje wystąpienie na cztery główne zagadnienia. Pierwszy problem to relacja pomiędzy przepisami prawa a normami moralnymi, światopoglądowymi – normą prawa a deontologią. Drugi problem badawczy, który pojawił się na kanwie tematu, to aspekt podmiotowy (a zatem, jakie grupy zawodowe mogą powoływać się na klauzulę sumienia). Trzecią poruszoną kwestię stanowił aspekt przedmiotowy (odwołanie się do orzeczenia Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu, które odnosiło się do sprawy obywatela Armenii, jak i do uchwały Rady Europy nr 1763/2019 „Prawo do klauzuli sumienia w ramach legalnej opieki medycznej”).

Wolność sumienia nie wymaga podstawy ustawowej. Wynika ona z art. 53 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. W prawie międzynarodowym klauzula sumienia jest traktowana w pewnej relacji do wolności postępowania zgodnie z własnym sumieniem, na rzecz dobra innych osób. Relacje te są różnie nazywane: wyraz ograniczający lub przejaw realizacji wolności sumienia. Klauzula sumienia utożsamiana jest z zawodem lekarza. Sformułowana została w ustawie z 5 grudnia 1996 r. o zawodzie lekarza i lekarza dentysty oraz w ustawie z 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarstwa i położnej. Pojawiają się dwa nowe problemy i obszary. Po pierwsze, klauzula sumienia dotyczy przecież także innych podmiotów. Drugim problem jest tzw. sumienie korporacyjne.

Odnosząc się do aspektu przedmiotowego, wolność sumienia ma charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Państwo, ograniczając wolność sumienia, powinno wykazać, że wkroczenie w sferę wolności sumienia jednostki jest uzasadnioną oraz nagłą potrzebą społeczną.

Realizacja treści przyjętej przez Zgromadzenie Parlamentarne Rady Europy (uchwała nr 1763), tu siła oddziaływania rezolucji jest niewielka, warto podkreślić fakt, że to tylko uchwała. Interesujący jest pierwszy punkt przedmiotowej uchwały. Odpowiedzialność za udzielenie świadczenia zdrowotnego jest zarówno indywidualna, jak i kolegialna. Z uchwały jasno wynika, że wszystkie państwa członkowskie powinny zmierzać do opracowania jasnych przepisów regulujących kwestie klauzuli sumienia, w odniesieniu do innych (niż lekarze) grup zawodowych. Wyraźnie widzimy, że wolność

sumienia błędnie interpretuje się jedynie jako wolność wewnętrzną, kiedy jej oddziaływanie na inne podmioty jest nie do przecenienia.

Mgr Bartłomiej Oręziak

Oręziak zakończył II panel zespołu implementacyjnego, dziękując wszystkim zgromadzonym za udział w warsztacie naukowym z zakresu przeciwdziałania przyczynom przestępczości w zarządzaniu ludźmi w organizacji. Podziękował wszystkim za przybycie oraz za zaangażowanie w pracę nad projektem „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Klaudia Łuniewska

Bartłomiej Oręziak

Joanna Repeć

Dorota Sobczak

Bibliografia

Literatura

- Abucewicz-Pena M., *Oskarżyciel publiczny jako strona realizująca procesową funkcję oskarżania w polskim procesie karnym*, „Studia Prawoustrojowe” 2006, nr 6.
- Adamska-Chudzińska M., *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951).
- Adamski A., *Dane telekomunikacyjne jako środek inwigilacji masowej w demokratycznym państwie prawa*, [w:] *Przeciwdziałanie przestępczości*, t. X: *Jawność i jej ograniczenia*, red. J. Majewski, Warszawa 2015.
- Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2016.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011.
- Aronson E., *Człowiek, istota społeczna*, Warszawa 1995.
- Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, Warszawa 2006.
- Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998.
- Bichta T., *Typy i style przywództwa politycznego. Przywództwo w partiach politycznych w Polsce*, [w:] *Władza i przywództwo polityczne w demokracji*, red. E. Nowak, D. Litwin-Lewandowska, Lublin 2010.
- Bielak-Jomaa E., Lubasz D., *Polska i europejska reforma ochrony danych osobowych*, red. E. Bielak-Jomaa, Warszawa 2016, Legalis.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać nadzwyczajne wyniki*, przekł. A. Owsiak, Warszawa 2015.
- Böckenförde E.-W., *Staat, Gesellschaft, Freiheit*, Frankfurt 1976.
- Bojarski M., Świda Z., *Podstawy materialnego i procesowego prawa o wykroczeniach*, Wrocław 2008.
- Bojarski T., *Polskie prawo wykroczeń. Zarys wykładu*, Warszawa 2005.
- Bombała B., *Przywództwo w perspektywie personalistyczno-fenomenologicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4.

- Brotherston L., Berlin A., *Bezpieczeństwo defensywne. Podstawy i najlepsze praktyki*, Warszawa 2018.
- Buchholtz G., *Klein Sonderopfer für die Siecherheits BVerfG erklärt BKAG für verfassungswidrig*, Monchium 2016.
- Burke A., Lee-Koo K., McDonald M., *Ethics and Global Security*, „Journal of Global Security Studies” 2016, vol. 1, no. 1.
- Castells M., *End of Millennium. The Information Age. Economy, Society and Culture*, Oxford 1998.
- Castells M., *Wiek Informacji. Ekonomia, społeczeństwo i kultura*, przekł. M. Marody, Warszawa 2010.
- Chadwick C., Dabu A., *Human Resources, Human Resources Management, and the Competitive Advantage of the Firms. Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages*, „Organization Science” 2009, vol. 20, no. 1.
- Citowicz R., Pieszczek M., *Odpowiedzialność karna pracodawcy w ujęciu zasady nullum crimen sine lege*, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2011, nr 27.
- Clarke S., *The Contemporary Workforce. Implications for Organizational Safety Culture*, „Personnel Review” 2003, vol. 32, no. 1.
- Colbert B.A., *The Complex Resource-Based View. Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 3.
- Czekaj J., Ziębicki B., *Współrządzenie jako nowy paradygmat zarządzania publicznego*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Warszawa 2014.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa 2003.
- Day D.V., Harrison M.M., *A Multilevel, Identity-based Approach to Leadership Development*, „Human Resource Management Review” 2007, vol. 17, no. 4.
- Dokument Roboczy nr 1 w sprawie amerykańskich i unijnych programów nadzoru oraz ich wpływu na podstawowe prawa obywateli UE. Parlament Europejski, Komisja Wolności Obywatelskich, Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych, Sprawozdawca: Claude Moraes, 11.12.2013 (DT/2012434Pl.doc).
- Dörre-Kolasa D., *Ochrona danych osobowych pracowników i kandydatów do pracy – zmiany od 4 maja 2019 r.*, [w:] *Komentarze praktyczne*, LEX/el.
- Drał A., *Powszechna ochrona stosunku pracy. Tendencje zmian*, Warszawa 2009.
- Drela K., Sokół A., *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudniać pracowników?*, Warszawa 2001.
- Drobny P., *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2016, nr 5(953).
- Drucker P.F., *Przedmowa*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997.
- Dubowik A., *Komentarz do art. 36(4)*, [w:] *Ustawa o pracownikach urzędów państwowych. Komentarz*, Warszawa 2005.

- Dziamski S., *Trzy szkice o wartości praktyki*, Poznań 1997.
- Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48, no. 1.
- Florek L., Zieliński T., *Prawo pracy*, Warszawa 2009.
- Garavan T.N., *A Strategic Perspective on Human Resource Development*, „Advances in Developing Human Resources” 2007, vol. 9, no. 1.
- Garavan T.N., Carbery R., Rock A., *Mapping Talent Development. Definition, Scope and Architecture*, „European Journal of Training and Development” 2012, vol. 36, no. 1.
- Gardocki L., *Pojęcie przestępstwa i podziały przestępstw w polskim prawie karnym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio G” 2013, vol. 60, nr 2.
- George C., *Retaining Professional Workers. What Makes Them Stay?*, „Employee Relations” 2014, vol. 37, no. 1.
- Golinowski J., *Syndrom grupowego myślenia i jego ryzyko pojawienia się w organizacji*, [w:] *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyka uniwersalne i specyficzne*, red. J. Bizon-Górecka, Bydgoszcz 2003.
- Golinowski J., *Kreowanie tożsamości jako czynnik sukcesu w sieciowej strukturze organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej – problematyka zasobów ludzkich*, red. E. Niedzielski, Olsztyn 2004.
- Golinowski J., *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*, Warszawa 2005.
- Golinowski J., *Antynomie i wyzwania polskiej transformacji*, „Transformacje” 2013, nr 1–2.
- Golinowski J., *Antynomie polityczności w instytucjach administracyjnych*, [w:] *Administracja publiczna w projektach politycznych*, red. D. Plecka, Toruń 2014.
- Golinowski J., *Polskie wyzwania wobec kryzysu praktyk modernizacyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Rozwój regionalny i lokalny w Europie Środkowo-Wschodniej w warunkach kryzysu i reformy*, red. M. Czupich, A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, Toruń 2014.
- Golinowski J., *Pomiędzy funkcjonalnością a dysfunkcjonalnością i siłą neoplemienną elit rządzących*, [w:] *Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy*, red. L.W. Zacher, Warszawa 2018.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- Gołaszewska M., *Fascynacja złem. Eseje z teorii wartości*, Warszawa–Kraków 1994.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1(3).
- Góral Z., *Komentarz do art. 2 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, [w:] *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, red. idem, Warszawa 2012.
- Góral Z., *Pracownicza odpowiedzialność porządkowa*, Łódź 1987.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 2017.

- Grzesik K., *Od rozwoju przywódców do rozwoju modelu przywództwa, czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Warszawa 2014.
- Halverson S.K., Holladay C.L., Kazama S.M., Quinones M.A., *Self-sacrificial Behavior in Crisis Situations. The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors*, „The Leadership Quarterly” 2004, vol. 15.
- Herzog A., *Bezstronność prokuratora – uwagi na marginesie artykułu K. Zgryzka*, „Prokuratura i Prawo” 2017, nr 11.
- Hydzik W., *Zarządzanie ryzykiem w celu zagwarantowania cyberbezpieczeństwa*, [w:] *Cyberbezpieczeństwo. Zarys wykładu*, red. C. Banasiński, Warszawa 2018.
- Indeck K., Liszewska A., *Prawo karne materialne. Nauka o przestępstwie, karze i środkach penalnych*, Warszawa 2002.
- Jaskyte K., *Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit Management & Leadership” 2004, vol. 15, no. 2.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012.
- Jung D.I., Chow C., Wu A., *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation. Hypotheses and Some Preliminary Findings*, „The Leadership Quarterly” 2003, vol. 14, no. 4–5.
- Kalisz A., *Policja jako oskarżyciel publiczny*, [w:] *Komentarz do zarządzenia nr 323 KGP w sprawie metodyki wykonywania przez Policję czynności administracyjno-porządkowych w zakresie wykrywania wykroczeń oraz ścigania ich sprawców*, red. I. Nowicka, Szcztytno 2009.
- Kania A., *Dyrektywa pozytywnej prewencji ogólnej – wybrane problemy. Uwagi na tle kodeksu karnego*, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2016, nr 39.
- Karaszewski R., Lis A., *Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu?*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27).
- Kisiel P., *Stosowanie przez pracodawcę sankcji za niewłaściwe zachowania pracowników*, „Temidium” 2012, nr 5.
- Kitler W., *Pojęcie i zakres bezpieczeństwa informacyjnego państwa, ustalenia systemowe i definicyjne*, [w:] *Bezpieczeństwo informacyjne. Aspekty prawno-administracyjne*, red. W. Kitler, J. Taczowska-Olszewska, Warszawa 2017.
- Kolmann P., *Ryzyko – wybrane aspekty w kontekście współczesnych zagrożeń*, [w:] *Internet. Strategie bezpieczeństwa*, red. G. Szpor, A. Gryszczyńska, Warszawa 2017.
- Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2008.
- Kononiuk T., *Profesjonalizacja w dziennikarstwie. Między modernizmem a ponowoczesnością*, Warszawa 2013.
- Kossowska A., *Zapobieganie przestępczości nieletnich – wybrane zagadnienia*, [w:] *Reforma prawa karnego. Propozycje i komentarze. Księga pamiątkowa Profesor Barbary Kunickiej-Michalskiej*, red. J. Jakubowska-Hara, C. Nowak, J. Skupiński, Warszawa 2008.

- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995.
- Kostera M., Nierenberg B., *Komunikacja społeczna a zarządzanie humanistyczne*, [w:] *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, red. M. Kostera, B. Nierenberg, Kraków 2016.
- KPMG, *Barometr cyberbezpieczeństwa. W obronie przed cyberatakami*, [b.m.w.] 2019.
- Krot K., Lewicka D., *Zarządzanie zaufaniem – pomiędzy stabilnością a zmiennością organizacyjną*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Warszawa 2014.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Warszawa 2006.
- Kubot Z., *Charakter prawny odpowiedzialności porządkowej w kodeksie pracy*, „PiP” 1975, nr 7.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2004.
- Kucharewicz I., *Przywództwo transformacyjne. Fundament, na którym warto budować efektywność i dobre relacje w pracy*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 4.
- Kurek J., *How to Achieve a Balance Between Effective Preventing Crime and Protecting Privacy of Citizens. Online Search as a New Challenge for eJustice*, „Masaryk University of Law and Technology” 2009, vol. 3.
- Kurek J., *Ochrona przed niezamówioną korespondencją w komunikacji elektronicznej*, Warszawa 2013.
- Kurek J., *Ochrona przed spamem w komunikacji elektronicznej*, Warszawa 2013.
- Kurek J., *Prawnoautorska ochrona publicznych baz danych*, [w:] *Internet. Publiczne bazy danych i Big data*, red. G. Szpor i in., Warszawa 2014.
- Kurek J., *Wykorzystanie szpiegowskiego oprogramowania w działalności operacyjnej organów ścigania. Gwarancje konstytucyjne i procesowe z perspektywy doświadczeń niemieckich*, „Przegląd Policyjny” 2016, nr 1.
- Kurek J., *Przeszukania online. Postulaty de lege ferenda*, [w:] *System Bezpieczeństwa w Cyberprzestrzeni RP*, red. W. Kitler, K. Chałubińska-Jentkiewicz, K. Bądzińska-Masłowska, Warszawa 2018.
- Kutscha M., *Das Computer-Grundrecht – eine Erfolgsgeschichte*, „Datenschutz und Datensicherheit” 2012, vol. 36, nr 6.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Przywództwo i style kierowania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2012.
- Lachowski S., *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Warszawa 2013.
- Leleń A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 2.
- Liderman K., *Dziesięć definicji*, [w:] *Przestępczość teleinformatyczna*, red. J. Kosiński, Szczepitno 2018.

- Listwan T., *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa 2010.
- Liszczyński T., *Prawo pracy*, Warszawa 2011.
- Litwiński P., Barta J., Kawecki J., *Komentarz do art. 99 RODO*, [w:] *Rozporządzenie UE w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i swobodnym przepływem takich danych. Komentarz*, red. P. Litwiński, Warszawa 2018.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Łoszevska-Ołowska M., *Pomiędzy reklamą a reklamą ukrytą. Rzecz o prawnych aspektach artykułów sponsorowanych i lokowania produktów w polskiej prasie drukowanej i internetowej*, „*Studia Medioznawcze*” 2014, nr 4.
- Łukasiewicz J., *Zarys nauki administracji*, Warszawa 2004.
- Łukasik K., *Kwestie zawarte w kulturze organizacyjnej*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*” 2014, nr 1.
- McCleskey J.A., *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*, „*Journal of Business Studies Quarterly*” 2014, vol. 5, no. 4.
- Mezglewski A., *Obowiązek zabezpieczenia miejsca zdarzenia drogowego jako warunek prawa do sprawiedliwego procesu karnego*, maszynopis [w druku].
- Moczydłowska J.M., *Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów*, „*Nauki o Zarządzaniu*” 2016, nr 2(27).
- Morawska K., *Rola oraz status prawny motywów preambuły ogólnego rozporządzenia o ochronie danych – klucz do wykładni przepisów nowego prawa unijnego*, [w:] *Ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych. Wybrane zagadnienia*, red. M. Kawecki, T. Osiej, Warszawa 2017, s. 25 i n. Legalis.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa 2005.
- Musiała A., *Zatrudnienie niepracownicze*, Warszawa 2011.
- NASK/CERT.pl, *Krajobraz bezpieczeństwa polskiego internetu. Raport roczny z działalności CERT Polska 2018*, Warszawa 2019.
- Nowacki J., *Odpowiedzialność porządkowa pracowników przedsiębiorstw*, Warszawa 1973.
- Nowakowski K., *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, „*Studia Medioznawcze*” 2017, nr 2.
- Oyster C.K., *Grupy*, Poznań 2002.
- Paluchniak C., *Definicja ryzyka prawnego w bankowości oraz krytyczna ocena rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego*, „*Nauki i Finansach. Financial Sciences*” 2015, nr 3(24).
- Pałecki K., *Wprowadzenie do normatywnej teorii władzy politycznej*, [w:] *Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce*, red. B. Szmulik, M. Żmigrodzki, Lublin 2007.
- Pavlou P.A., El Sawy O.A., *Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*, „*Decision Sciences*” 2011, vol. 42, no. 1.

- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i kierowanie w organizacji*, Warszawa 2007.
- Perdeus W., *Komentarz do art. 108, [w:] Kodeks pracy. Komentarz*, red. K.W. Baran, Warszawa 2018.
- Peters B.G., Pierre J., *Citizens Versus the New Public Manager. The Problem of Mutual Empowerment*, „Administration and Society” 2000, vol. 32, no. 1.
- Pfeffer J., *Inwestowanie w pracowników najważniejsze*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 10.
- Pieróg J., *Prawo Zamówień Publicznych. Komentarz*, Warszawa 2010.
- Piotrowski M., *Nietypowe formy zatrudnienia*, [w:] *Prawo pracy*, red. Z. Niedbała, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
- Prewencja, [hasło w:] *Mała encyklopedia prawa*, red. L. Kurowski, Warszawa 1959.
- Program certyfikacji systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodnych z normą PN-EN ISO/IEC 27001, Jednostka Certyfikująca Systemy Zarządzania UDT-CERT, 29.06.2018.
- Radoniewicz F., *Komentarz do art. 2, [w:] Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczkowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019.
- Radoniewicz F., *Odpowiedzialność karna za hacking i inne przestępstwa przeciwko danym komputerowym i systemom informatycznym*, Warszawa 2016.
- Ragow A.A., Lasswell H.D., *Power, Corruption and Rectitude*, New York 1963.
- Ricoeur P., *Drogi rozpoznania*, Kraków 2004.
- Roggan F., *Das neue BKA-Gesetz – Zur weiteren Zentralisierung der deutschen Sicherheitsarchitektur*, „Neue Juristische Wochenschrift” 2009, nr 5,
- Romer M.T., *Komentarz do art. 108, [w:] Prawo pracy. Komentarz*, red. L. Florek i in., Warszawa 2009.
- Rössel M., *Teilweise Verfassungswidrigkeit des BKAG*, <https://www.cr-online.de/44659.htm> [dostęp: 22.08.2019].
- Rothkopf D.J., *Superklasa. Kto rządzi światem?*, przeł. B. Reszuta, Warszawa 2009.
- Sajkiewicz A., *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, „Prace Naukowe. Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2007, nr 1.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.
- Schmidt V.H., *Multiple Modernities or Varieties of Modernity?*, „Current Sociology” 2006, vol. 54, no. 1.
- Schmidt W.H., Tannenbaum R., *Management of Differences*, [w:] *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*, red. W.H. Schmidt i in., Boston 2000.

- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.
- Shen K.F., *The Analytics of Critical Talent Management*, „People & Strategy” 2011, vol. 34, no. 2.
- Sikorski Cz., *Manipulacja w kierowaniu ludźmi*, [w:] *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Warszawa 2016.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wódzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Warszawa 2006.
- Sołtysiński S., *Komentarz do art. 11*, [w:] *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, red. J. Szwaja, Warszawa 2006.
- Sowiński P.K., *Jeszcze o tajemnicy adwokackiej z perspektywy art. 178 pkt 1 oraz art. 180 § 2 k.p.k. Uwagi polemiczne*, „Roczniki Nauk Prawnych KUL” 2019, vol. 1, nr 29, s. 65–87.
- Stefański R.A., *Czynności wyjaśniające w sprawach o wykroczenie*, „Prokuratura i Prawo” 2001, nr 12.
- Stępińska A., Ossowski Sz., *Dziennikarze w Polsce. Wartości, priorytety i standardy zawodowe*, „Studia Medioznawcze” 2011, nr 1.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.
- Strużyńska J., *Rola specjalistów ZZZ w czasach idei kapitału ludzkiego*, [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Łódź 2011.
- Strużyńska J., *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, vol. 149, nr 1.
- Sucharzewska A., *Ochrona prawna systemów informatycznych wobec zagrożeń cyberterroryzmem*, Warszawa 2010.
- System Bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni RP*, red. W. Kitler, K. Chałubińska-Jentkiewicz, K. Bądzińska-Masłowska, Warszawa 2018.
- Szeleszczuk D., *Komentarz do art. 218 kk*, [w:] *Kodeks karny. Komentarz*, red. A. Grześkowiak, K. Wiak, Warszawa 2018.
- Szpor G., *Komentarz do art. 2*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. K. Czaplicki, A. Gryszczyńska, G. Szpor, Warszawa 2019.
- Szubert W., *Zarys prawa pracy*, Warszawa 1976.
- Szymanowska A., *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z. 8.
- Święcicki M., *Odpowiedzialność porządkowa a dopuszczalność drogi sądowej*, „PiP” 1968, nr 5–6.
- Taczowska-Olszewska J., *Komentarz do art. 17*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019.
- Taczowska-Olszewska J., *Komentarz do art. 2*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019.

- Teece D.J., *Dynamic Capabilities. Routines Versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 8.
- The Sage Dictionary of Criminology*, red. E. McLaughlin, J. Muncie, London 2006.
- Tokarczyk R., *Komparatystyka prawnicza*, Warszawa 2008.
- Tokarski S., *Kierowanie ludźmi*, Koszalin 1997.
- Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Warszawa 2006.
- Tonry M., Farrington D.P., *Building a Safer Society. Strategic Approaches to Crime*, Chicago 1995.
- Tunia A., *Recepcja prawa wewnętrznego związków wyznaniowych w prawie polskim*, Lublin 2015.
- Tyborowska J., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 2008.
- Walczak W., *Korupcja jako sieć wpływów, powiązań i zależności*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2019, nr 10.
- Walczuk K., *Bezpieczeństwo publiczne, próba definicji*, [w:] *Prawo bezpieczeństwa publicznego*, red. M. Karpiuk, K. Walczuk, Warszawa 2013.
- Walczuk K., Bożek M., *Konstytucyjne i ustawowe uwarunkowania organizacji i funkcjonowania Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, Siedlce 2015.
- Walczuk K., *Komentarz do Rozdziału 8*, [w:] *Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Komentarz*, red. W. Kitler, J. Taczkowska-Olszewska, F. Radoniewicz, Warszawa 2019.
- Waltoś S., *Proces karny. Zarys systemu*, Warszawa 2019.
- Wang F.F., *Internet Jurisdiction and Choice of Law. Legal Practices in EU, US and China*, Cambridge 2010.
- Widzisz R., *Odpowiedzialność karna za niezawiadomienie o wypadku przy pracy*, „Prokuratura i Prawo” 2007, nr 5.
- Wright P.M., McMahan G.C., *Exploring Human Capital. Putting Human Back Into Strategic Human Resource Management*, „Human Resource Management Journal” 2011, vol. 21, no. 2.
- Wronkowska S., *Podstawowe pojęcia prawa i prawoznawstwa*, Poznań 2011.
- Zachuta A., *Postępowanie w sprawach o wykroczenia (czynności wyjaśniające)*, „MoP” 2002, nr 5.
- Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007.
- Zalewski S., *Bezpieczeństwo polityczne. Zarys problematyki*, Siedlce 2013.
- Zapadka P., *Zarządzanie ryzykiem prawnym*, „Gazeta Bankowa” 13.04.2007.
- Zgryzek K., *Bezstronność prokuratora, osoby prowadzącej postępowanie przygotowawcze oraz innego oskarżyciela publicznego – uprawnienie czy obowiązek*, „Prokuratura i Prawo” 2017, nr 10.
- Zieleniecki M., *Komentarz do art. 108 kp*, [w:] *Kodeks pracy z komentarzem*, red. U. Jackowiak, Warszawa 2004.
- Znaniecki F., *Pisma filozoficzne, t. II: Humanizm i poznanie, Rzeczywistość kulturowa i inne pisma filozoficzne*, Warszawa 1991.

Akty prawne

Akty prawa międzynarodowego

- Gesetz zur Abwehr von Gefahren des internationalen Terrorismus durch das Bundeskriminalamt vom 25. Dezember 2008 (BGBl. I S. 3083) (ustawa o przeciwdziałaniu niebezpieczeństwu międzynarodowego terroryzmu przez Federalny Urząd Kryminalny z 25 grudnia 2008 r.) – stan prawny na dzień 13 czerwca 2019 r.
- Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (Dz.Urz. Unii Europejskiej C 326, 26.10.2012).
- Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (Dz.U. 1993 Nr 61, poz. 284).
- Europejska Karta Społeczna z dnia 18 października 1961 r. (Dz.U. z 1999 r. Nr 8, poz. 67).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1025/2012 z dnia 25 października 2012 r. w sprawie normalizacji europejskiej, zmieniające dyrektywy Rady 89/686/EWG i 93/15/EWG oraz dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 94/9/WE, 94/25/WE, 95/16/WE, 97/23/WE, 98/34/WE, 2004/22/WE, 2007/23/WE, 2009/23/WE i 2009/105/WE oraz uchylające decyzję Rady 87/95/EWG i decyzję Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1673/2006/WE (Dz.U. UE, L 316 z 14 listopada 2012 r.).
- Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą (Dz.U. z 2004 r. Nr 90, poz. 864/2 z późn. zm.).

Akty prawa krajowego

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.)
- Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz.Urz. L 303, 02/12/200 P. 0016-0022).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii (Dz.Urz. UE, L 194 z 19.07.2016 r.) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32016L1148> [dostęp: 28.07.2019].
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/680 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych przez właściwe organy do celów zapobiegania przestępczości, prowadzenia postępowań przygotowawczych, wykrywania i ścigania czynów zabronionych i wykonywania kar, w sprawie swobodnego przepływu

takich danych oraz uchylająca decyzję ramową Rady 2008/977/WSiSW (Dz.U. UE. L. z 2016 r. Nr 119, s. 89 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1958, 2192, 2193, 2227, 2354).

Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2018 r., poz. 2096 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1025, 1104, 1629, 2073, 2244; z 2019, poz. 80).

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1360, 1467, 1499, 1544, 1629, 1637, 1693, 2385, 2432; z 2019 r., poz. 55, 60).

Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 821).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2018 r., poz. 917 ze zm.; Dz.U. z 2019 r., poz. 1040 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 26 maja 1982 r. Prawo o adwokaturze (Dz.U. z 2018 r., poz. 1184 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2018 r., poz. 967 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych (Dz.U. z 2018 r., poz. 2115 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. (Dz.U. Nr 5, poz. 24, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2019 r., poz. 125, 161 t.j.).

Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. z 2019 r., poz. 147 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 299 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 263).

Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie (Dz.U. z 2019 r., poz. 540 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji t.j. z dnia 26 czerwca 2003 r. (Dz.U. Nr 153, poz. 1503 ze zm.).

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 351).

Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (Dz.U. z 2019 r., poz. 537 t.j. ze zm.).

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. z 2017 r., poz. 827 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1987, 2399; z 2019 r., poz. 150, 679).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 1600, 1987, 2077 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1074).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 800 z późn. zm.).

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 2243).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2187 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. z 2019 r., poz. 300 t.j. ze zm.).
- Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. z 2005 r. Nr 196, poz. 1631 t.j. ze zm.).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 645).
- Ustawa z dnia 24 maja 2000 r. o Krajowym Rejestrze Karnym (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1218 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 505).
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1120).
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (Dz.U. z 2019 r., poz. 518 t.j. ze zm.).
- Ustawa z dnia 18 września 2001 r. Kodeks morski (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2175 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 2177).
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (t.j. Dz.U. 2019, poz. 498).
- Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 594 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 23 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2220, 2354; z 2019 r., poz. 60, 303).
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1508 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1265 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne (Dz.U. z 2018 r., poz. 1954 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1458, 1669 i 1693, 2192).
- Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz.U. z 2017 r., poz. 570 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1417 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 730 z późn. zm.).

- Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 217, poz. 1588 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2018 r., poz. 1269 t.j. ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 869).
- Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1542 t.j. ze zm.).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. z 2019 r., poz. 742 t.j. ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (Dz.U. z 2019 r., poz. 576, 577 t.j.).
- Ustawa z 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1834 t.j. ze zm.).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 483).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2038 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 381).
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji (t.j. Dz.U. z 2017 r., poz. 1937, 2491; z 2018 r., poz. 685, 723, 1637, 2243; z 2019 r., poz. 326).
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2206).
- Ustawa z dnia 8 grudnia 2017 r. o Służbie Ochrony Państwa (Dz.U. z 2018 r., poz. 138).
- Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 466).
- Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2018 r., poz. 723, 1075).
- Ustawa z dnia 9 maja 2018 r. o przetwarzaniu danych dotyczących przelotu pasażera (Dz.U., poz. 894 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. poz. 1560).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668, 2024, 2245; z 2019 r. poz. 276).
- Ustawa z dnia 4 października 2018 art. 97 § 1 pkt 2 k.p.w. (Dz.U. 2018 r., poz. 2077).
- Ustawa z dnia 21 lutego 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679

- z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. poz. 730).
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych dla znaków i sygnałów drogowych oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu drogowego i warunków ich umieszczania na drogach (Dz.U. poz. 2181 ze zm.).
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji (Dz.U. 2007 Nr 126, poz. 877).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. z 2017 r., poz. 2247).
- Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 11 grudnia 2015 r. w sprawie badań na zawartość alkoholu w organizmie (Dz.U. 2015, poz. 2153).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. UE. L. z 2016 r. Nr 119, s. 1 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. UE. L. z 2016 r. Nr 119, s. 1 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 września 2018 r. w sprawie wykazu usług kluczowych oraz progów istotności skutku zakłócającego incydentu dla świadczenia usług kluczowych (Dz.U. z 2018 r., poz. 1806).
- Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2018/151 z dnia 30 stycznia 2018 r. ustanawiającego zasady stosowania dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 w odniesieniu do dalszego doprecyzowania elementów, jakie mają być uwzględnione przez dostawców usług cyfrowych w zakresie zarządzania istniejącymi ryzykami dla bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych, oraz parametrów służących do określenia, czy incydent ma istotny wpływ (Dz. Urz. UE, L 26 z 31 stycznia 2018 r.).
- Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Austrii o ekwiwalencji w szkolnictwie wyższym, podpisana w Wiedniu dnia 23 stycznia 1995 r. (Dz.U. z 1996 r. Nr 39, poz. 169 i 170).

Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a gabinetem Ukrainy o wzajemnym uznawaniu akademickich dokumentów o wykształceniu i równoważności stopni z 11 kwietnia 2005 r. (M.P. z 2016 r. Nr 79, poz. 783).

Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 września 2017 r. w sprawie pełnienia służby na drogach (Dz.Urz. KGP poz. 64).

Zarządzenie nr 323 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2018 r. w sprawie metodyki wykonywania przez Policję czynności administracyjno-porządkowych w zakresie wykrywania wykroczeń oraz ścigania ich sprawców (Dz.Urz. KGP Nr 9, poz. 48).

Orzecznictwo

Wyrok TS UE z 31 stycznia 1978 r., C-94/77, Fratelli Zerbone Snc przeciwko Amministrazione delle finanze dello Stato, ECLI:EU:C:1978:17.

Wyrok TSUE z 27.09.2001 r. w sprawie Barkoci i Malik, C-257/99, ECLI:EU:C:2001:491.

Wyrok TSUE z 27.09.2001 r. w sprawie *Queen/Secretary of the State*, C-63/99, ECLI:EU:C:2001:488.

Postanowienie BGH z 31 stycznia 2007 r. w sprawie StB 18/06, <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=pm&Datum=2007&Sort=3&nr=38779&linked=bes&Blank=1&file=dokument.pdf> [dostęp: 30.07.2019]. Wyrok BVerfG z 27 lutego 2008 r. w sprawie 1 BvR 370/07 i 1 BvR 595/07, http://134.96.83.81/entscheidungen/rs20080227_1bvro37007.html [dostęp: 30.07.2019].

Wyrok BVerfG z 20 kwietnia 2016 r. w sprawie 1 BvR 966/09 i 1 BvR 1140/09, https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2016/04/rs20160420_1bvro96609.html [dostęp: 30.07.2016].

Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 12 października 1976 r., I PKN 49/77, OSNCP 1977 Nr 4, poz. 67.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 30 stycznia 1977 r. I PRN 141/76, OSNC 1977 Nr 8, poz. 147.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 1979 r., I PR 13/79, OSNCP 1979 Nr 11, poz. 221.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 lutego 1982 r., I PRN1)82, OSNCP 1982 Nr 8–9, poz. 131.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 kwietnia 1993 r., I PRN 27/93, LEX nr 11765.

Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 31 marca 1994 r., I PZP 9/94, OSNAPiUS 1994 Nr 2, poz. 26.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 kwietnia 1999 r., I PKN 668/98, OSNP 2000 Nr 11, poz. 429.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia wyr. z 5.09.2001 r., I CKN 1159/00, OSNC 2002, Nr 5, poz. 67.

- Wyrok Sądu Najwyższego z 2 lutego 2001 r., I PKN 226/00 – OSNAPIUS z 2002/20, poz. 488.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 listopada 2003 r., I PK 625/02, OSNP 2004 Nr 20, poz. 350.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 września 2005 r., II PK 412/04 – OSNP 2006/13-14/210.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 stycznia 2008 r., II PK 269/07.
- Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 18 stycznia 2008 r., II PK 269/07, LEX nr 865928.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11 – OSNP 2012/19-20/238.
- Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 24 listopada 2011 r., V KK 236/11, LEX nr 1103630.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 7 grudnia 2012 r., II PK 121/12, LEX nr 1284747.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 lutego 2015 r., I PK 171/14, LEX nr 1663395.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 lipca 2015 r., III PK 144/14, OSNP 2017 Nr 5, poz. 54.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 stycznia 2017 r., WA 18/16, LEX nr 220353.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 października 2017 r., II PK 278/16, LEX nr 2407826.
- Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 20 września 2018 r., IKZP 5/18, OSNKW 2018/11/74.
- Wyrok z dnia 7 kwietnia 1999 r., I PKN 668/98, OSNAPiUS 2000 Nr 11, poz. 429.
- Akta sprawy prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Kraśniku o sygn. II W 357/18.
- Akta sprawy prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Oświęcimiu o sygn. II W 236/15.
- Akta sprawy prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Siedlcach o sygn. II W 171/18.
- Wyrok Sądu Okręgowego w Koszalinie z 11 lutego 2010 r., I C 639/09, LEX nr 1713915.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 6 listopada 2012 r., II AKa 207/12, LEX nr 1238633.
- Wyrok Sądu Okręgowego w Piotrkowie Trybunalskim z 16 grudnia 2014 r., IV Ka 616/14, LEX nr 1867741.
- Wyrok Sądu Rejonowego w Zambrowie z dnia 2 października 2014 r., sygn. akt II W 502/13.
- Wyrok Sądu Okręgowego w Rzeszowie z 24 października 2014 r. II KA 434/14, LEX nr 1860417.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 16 grudnia 2015 r., II AKa 365/15, LEX nr 2031191.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 28 października 2015 r., II AKa 334/15, LEX nr 2034120.
- Wyrok Sądu Rejonowego w Nowym Dworze Mazowieckim z 28 kwietnia 2016 r., II K 626/14, LEX 2133919.
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu z dnia 11 maja 2016 r., sygn. akt II SA/Po 127/16.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 13 października 2016 r., III APa 7/16, LEX nr 2191586.

Wyrok Sądu Najwyższego z 17 stycznia 2017 r., WA 18/16, LEX nr 2203539.
 Protokół rozprawy z dnia 26 czerwca 2018 r. przed Sądem Rejonowym w Kraśniku,
 sygn. akt II W 357/18.
 Wyrok Sądu Rejonowego w Kraśniku z dnia 24 września 2018 r., sygn. akt II W 210/18.
 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 24 stycznia 2019 r., II AKa 237/18,
 LEX nr 2620795.

Netografia

<http://online.wsj.com/public/resources/documents/prismftsheets0608.pdf> [dostęp: 28.07.2019].
[http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/Projekty/8-020-1211-2019/\\$file/8-020-1211-2019.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/Projekty/8-020-1211-2019/$file/8-020-1211-2019.pdf) [dostęp: 28.07.2019].
<http://sdp.pl/s/kodeks-etyki-dziennikarskiej-sdp> [dostęp: 18.06.2019].
http://www.dziennikarzerp.pl/wp-content/uploads/2010/06/karta_dziennikarzy.pdf [dostęp: 20.06.2019].
http://www.nytimes.com/2013/09/06/us/nsa-foils-much-internet-encryption.html?_r=0 [dostęp: 28.07.2019].
<http://www.praktykateoretyczna.pl/loic-wacquant-trzy-kroki-w-strone-historycznej-antropologii-faktycznie-istniejacego-neoliberalizmu/> [dostęp: 20.08.2019].
<http://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/agent.xsp?symbol=RPL&Id=RM-10-190-18> [dostęp: 28.07.2019].
<http://www.theguardian.com/world/2013/jul/31/nsa-top-secret-program-online-data> [dostęp: 28.07.2019].
<http://www.theguardian.com/world/2013/jun/06/us-tech-giants--nsa-data?uni=Network%20front:networkfront%20main-2%20Special%20trail:Network%20front%20-%20special%20trail:Position1> [dostęp: 28.07.2019].
<http://www.theguardian.com/world/2013/jun/08/nsa-boundless-informant-global-datamining> [dostęp: 28.07.2019].
<http://www.theguardian.com/world/2013/sep/05/nsa-gchq-encryption-codes-security> [dostęp: 28.07.2019].
<http://www.tvp.pl/centrum-informacji/o-nas/komisja-etyki/aktualnosci/zasady-etyki-dziennikarskiej-w-telewizji-polskiej-sa-informacja-publicystyka-reportaz-dokument-edukacja/21502721> [dostęp: 20.06.2019].
<https://iws.gov.pl/projekt/> [dostęp: 30.07.2019].
<https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/457580,Odpowiedzialnosc-szefa-HR.html> [dostęp: 17.06.2019].
<https://praktycznymarketing.pl/jak-napisac-dobry-artykul-sponsorowany/> [dostęp: 20.06.2019].
<https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/2/artykul-sponsorowany> [dostęp: 20.06.2019].

- Janczukowicz K., *Naruszenie praw pracownika w orzecznictwie sądów karnych. Komentarz praktyczny*, <https://sip.lex.pl/#/publication/470080117> [dostęp: 17.06.2019].
- Kadrowy bilans na plusie, a ludzi wciąż brak. Syzyfowa walka z policyjnymi wakacjami*, <https://www.infosecurity24.pl/kadrowy-bilans-na-plusie-a-ludzi-wciaz-brak-syzyfowa-walka-z-policyjnymi-wakacjami> [dostęp: 12.06.2019].
- Kamińska A., *Opinia dotycząca zakresu umocowania pełnomocnika na podstawie art. 3(1) KP*, www.lex.pl [dostęp: 17.06.2019].
- Kosińska J., *Aspekty mobbingu na tle przestępstwa z art. 218 § 1 KK – uporczywość umyślność*, „Monitor Prawa Pracy” 2008, z. 6, <https://czasopisma.beck.pl/monitor-prawa-pracy/artikul/aspekty-mobbingu-na-tle-przestepstwa-z-art-218-1-kk-uporczywosc-a-umyslność/> [dostęp: 17.06.2019].
- Kruckeberg D., Tsetsura K., *A Composite Index by Country of Variables Related to the Likelihood of the Existence of „Cash for News Coverage”*, Florida 2003, http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Bribery_Index_2003.pdf [dostęp: 29.07.2019].
- Kryczka S., *Przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową – wybrane zagadnienia*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469915936/> [dostęp: 17.06.2019].
- Łabanowski M., *Komentarz do art. 4, [w:] Ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych. Komentarz*, <https://sip.lex.pl/#/commentary/587616621/414061> [dostęp: 20.06.2019].
- Marciniak J., *Funkcjonowanie profesjonalnego działu personalnego w przedsiębiorstwie. ABC*, www.lex.pl [dostęp: 17.06.2019].
- Marciniak J., *Realizacja ustawowego obowiązku przeciwdziałania mobbingowi. Komentarz praktyczny*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469831224/> [dostęp: 17.06.2019].
- Niedopełnienie obowiązków BHP to przestępstwo*, <https://kadry.infor.pl/bhp/bezpieczenstwo-pracy/> [dostęp: 17.06.2019].
- Rekomendacje Komitetu Rady Ministrów ds. Cyfryzacji z 12.11.2015 r., <http://krmc.mc.gov.pl/krm/informacje-o-krmc/rekomendacje-krmc/rekomendacje-krmc-z-121/3040,Rekomendacje-i-zalecenia-KRMC-z-dnia-12112015-r.html> [dostęp: 28.07.2019].
- Suknarowska-Drzewiecka E., *Godność pracownika pod ochroną prawną. Komentarz praktyczny*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469915847> [dostęp: 17.06.2019].
- Szymkowska M., *Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym*, maszynopis, http://www.wbc.poznan.pl/Content/126173/Szymankowska_Agnieszka-rozprawa_doktorska.pdf [dostęp: 17.06.2019].
- Thlon M., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwie – wykorzystanie metody szacowania ryzyka Delta o EVT o mps*, <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2805/1/1200001802.pdf> [dostęp: 10.06.2019].
- Uwagi GIODO do projektu ustawy – Przepisy wprowadzające ustawę o ochronie danych osobowych stanowiące załącznik nr 1 oraz GIODO do projektu ustawy o ochronie danych osobowych stanowiące załącznik nr 2 do Pisma GIODO

do Minister Cyfryzacji z dnia 20 października 2017 r., <http://giodo.gov.pl/pl/1520280/10202> [dostęp: 24.07.2019].

Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia 2016/679, Druk Sejmowy, nr 3050, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=3050> [dostęp: 24.07.2019].

Wspólny Komunikat do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Strategia bezpieczeństwa cybernetycznego Unii Europejskiej: otwarta, bezpieczna i chroniona cyberprzestrzeń JOIN(2013) 1 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52013JC0001> [dostęp: 28.08.2019].

Informacje o autorach

MAREK BIELECKI – dr hab., prof. nadzw. AszWoj. Zainteresowania badawcze obejmują m.in.: prawo wyznaniowe, prawo administracyjne, prawo wykroczeń, prawo ruchu drogowego. Opublikował m.in.: *Stan prawny nieruchomości Archieparchii Przemysko-Warszawskiej w latach 1944–2014*, Lublin 2015; *Kwestie majątkowe w prawie wyznaniowym*, red. M. Bielecki, Lublin 2018; *Ochrona godności osoby skazanej w prawie karnym wykonawczym. Wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2018, nr 1; *Prawo dowodowe w postępowaniach administracyjnych i wykroczeniowych z zakresu ruchu drogowego*, red. A. Mezglewski, M. Skwarzyński, Lublin 2018.

JANUSZ GOLINOWSKI – dr hab. prof. nadzw., kierownik Zakładu Socjologii Polityki i Gospodarki Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Prodziekan Wydziału Humanistycznego ds. Studenckich UKW w Bydgoszczy. W swoich zainteresowaniach badawczych skupia się na krytycznej analizie dotychczasowych trendów rozwoju; identyfikacji barier w procesach zmian społecznych; charakterystyce warunków stabilności i otwartości na zmiany w dynamicznie zmieniającym się i nieprzewidywalnym otoczeniu. Podejmowane analizy odwołują się do problemów socjologii polityki, komunikowania w *mass mediach*, socjotechnik w życiu publicznym oraz zagadnień zarządzania w instytucjach non-profit. Autor i współredaktor dziesięciu książek (trzech monografii i współautor siedmiu książek napisanych pod redakcją), promotor trzech prac doktorskich, a także autor 70 artykułów naukowych. Od 2010 roku uczestnik 45 konferencji naukowych, organizator i kierownik naukowy siedmiu konferencji naukowych.

JUSTYNA KUREK – adwokat, adiunkt na Wydziale Bezpieczeństwa Narodowego Akademii Sztuki Wojennej; wykładowca w dziedzinie międzynarodowego zwalczania przestępczości, prawa nowych technologii, bezpieczeństwa komunikacji elektronicznej, ochrony informacji niejawnych oraz ochrony danych osobowych; wieloletni pracownicy centralnych organów administracji – Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Urzędu Komunikacji Elektronicznej. Jest autorem monografii naukowej *Ochrona przed spamem w komunikacji elektronicznej* (2013), 15 rozdziałów w monografiach naukowych i ponad 30 artykułów naukowych.

MARIA ŁOSZEWSKA-OŁOWSKA – prawnik, dr hab. w zakresie nauki o mediach, adiunkt w Katedrze Prawa Mediów Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z prawnymi aspektami funkcjonowania mediów i dziennikarzy, w tym ochroną dóbr osobistych i związaną z tym specyfiką naruszeń w mediach, prawem do krytyki prasowej, odpowiedzialnością dziennikarzy. W swojej pracy badawczej łączy perspektywę prawną z medioznawczą. Autorka wielu publikacji z tej dziedziny. Współautorka *Komentarza do prawa prasowego* (2018) oraz monografii *Zakaz publikacji w prasie danych osobowych i wizerunków osób publicznych podejrzanych lub oskarżonych o przestępstwo* (2018). To ostatnie opracowanie w 2019 r. zostało nagrodzone w konkursie im. K. Jakubowicza „Media i Demokracja”.

ARTUR MEZGLEWSKI – profesor zwyczajny nauk prawnych. Autor około 200 publikacji z zakresu prawa administracyjnego, prawa wykroczeń, prawa wyznaniowego. Aktualnie jego zainteresowania badawcze koncentrują się przede wszystkim na zagadnieniach związanych z kontrolą ruchu drogowego, z uwzględnieniem zarówno wątków administracyjnoprawnych, jak i prawnowykroczeniowych.

BARTŁOMIEJ OREŹZIAK – doktorant w Katedrze Ochrony Praw Człowieka i Prawa Międzynarodowego Humanitarnego Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Laureat Stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego za wybitne osiągnięcia naukowe na rok akademicki 2017/2018. Główne zainteresowania badawcze:

prawo karne, prawo międzynarodowe, ochrona praw człowieka oraz prawo nowych technologii.

JOANNA TACZKOWSKA-OLSZEWSKA – adwokat – specjalizacja: prawo pracy, ochrona danych osobowych, prawo mediów. Prawnik i politolog. Doktoryaty w dyscyplinie prawo (2012) i nauki o polityce (2006); habilitacja w naukach społecznych (2014). Posiada doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych w administracji rządowej (1998–2001), a także pełniła funkcje kierownicze w organach nadzorczych spółek kapitałowych. Członek władz Polskiego Towarzystwa Naukowego Prawa Prasowego, recenzent w przewodach o nadanie stopnia naukowego, członek komitetów redakcyjnych i komitetów naukowych, w tym organizator konferencji naukowych (2017–2018) „Reforma ochrony danych osobowych. Cel, narzędzia, skutki” (listopad 2017, ASzWoj); „Jawność życia publicznego” (październik 2018, ASzWoj). Kierownik Katedry Administracji i Prawa Administracyjnego ASzWoj (od 2016).

KONRAD WALCZUK – doktor nauk prawnych (prawo konstytucyjne), adiunkt na Wydziale Bezpieczeństwa Narodowego Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. Wykładał na uniwersytetach w Polsce oraz na Słowacji, w Republice Czeskiej i we Włoszech. Specjalista z zakresu prawa publicznego, teorii prawa, prawa słowackiego oraz porządku i bezpieczeństwa publicznego; autor licznych prac w tym zakresie. Doświadczenia praktyczne zdobywał m.in. w MSZ, MSWiA, Kancelarii Prezydenta RP oraz prowadząc w Polsce i na Słowacji korporacyjne i indywidualne doradztwo prawne.

MARCIN WIELEC – adiunkt w Katedrze Postępowania Karnego WPiA UKSW, pełni obowiązki kierownika Katedry Postępowania Karnego. Specjalista z zakresu prawa karnego procesowego, prawa karnego, prawa karnego wykonawczego oraz prawa karnego skarbowego, prawa i postępowania dyscyplinarnego. Autor artykułów naukowych, książek prawniczych i ekspertyz. Dyrektor Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości, adwokat.

