

# Jak walczyć z konfliktem interesów w miejscu pracy?



SŁAWOMIR PARUCH

Partner w Kancelarii PCS Paruch  
Chruściel Schiffter | Littler Global

Przedsiębiorstwa, szczególnie te zatrudniające wielu pracowników oraz posiadające rozległe relacje biznesowe, są narażone na sytuacje, w których prywatne interesy poszczególnych pracowników kolidują lub wykluczają się z interesami firmy oraz mogą rzutować bezpośrednio na decyzje podejmowane przez pracowników pozostających w konflikcie interesów. Kwestia konfliktu interesów w miejscu pracy nie została w szczególności uregulowana przez polskiego ustawodawcę. W praktyce generuje to po stronie przedsiębiorców poważne problemy oraz liczne wątpliwości natury praktycznej. Problem konfliktu interesów w miejscu pracy wydaje się być wyjątkowo istotny w okresie epidemii koronawirusa, kiedy pracownicy w większym stopniu niż dotychczas świadczą pracę z domu. Należy bowiem zwrócić uwagę, że wielu pracodawców nie było przygotowanych na umożliwienie pracownikom pracy w trybie zdalnym w tak szerokim zakresie i nie posiada efektywnych narzędzi umożliwiających kontrolę pracowników pracujących spoza biura w zakresie potencjalnych konfliktów interesów. Poza tym, praca w domu, czy też praca zdalna, umożliwiają pracownikom jednocześnie pozostawanie w szerszych, kolidujących ze sobą, relacjach prywatnych i zawodowych.



MICHAŁ BODZIONY

Młodszy prawnik w PCS Paruch  
Chruściel Schiffter | Littler Global

Konflikt interesów może przybrać różne formy. Może on występować między innymi w przypadku pozostawania przez współpracowników w związku lub gdy bezpośrednim kontrahentem firmy jest osoba spokrewniona z pracownikiem odpowiedzialnym za utrzymywanie z tą firmą relacji biznesowych. Z konfliktem interesów mamy także do czynienia, gdy pracownik prowadzi dodatkową działalność zarobkową godzącą w interesy pracodawcy lub gdy jedna osoba reprezentuje dwa współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa. W niektórych firmach z konfliktem interesów mamy do czynienia w przypadku, w którym osoby

odpowiadające za sprzedaż produktów zawierają umowy z firmami prowadzonymi przez członków ich rodziny lub przyjaciół.

Konflikt interesów może mieć miejsce także w mniej oczywistych sytuacjach, np. w przypadku, gdy do zespołu został przyjęty pracownik spokrewniony z osobą odpowiedzialną za przyznawanie pracownikom indywidualnych i uznaniowych nagród finansowych. Pracodawcy powinni mieć na uwadze, że niektóre konflikty interesów, szczególnie te występujące na najniższych stanowiskach, pomimo że nie zagrażają w sposób bezpośredni interesowi całego

przedsiębiorstwa, mogą być zauważane oraz wpływać na kulturę i komfort pracy szeregowych pracowników. Szczególnie, jeśli w związku trwaniem takiego konfliktu interesów duża część załogi czuje się traktowana oraz wynagradzana w niesprawiedliwy sposób. Innym ciekawym przykładem konfliktu interesów w miejscu pracy jest sytuacja, w której pracownik w godzinach pracy prowadzi odrębną działalność i jako agent ubezpieczeniowy sprzedaje ubezpieczenia na życie dla pracowników. Sprzedaż ubezpieczeń może być wówczas niesłusznie powiązana z działalnością pracodawcy oraz rzutować negatywnie na jego wizerunek – szczególnie jeżeli sprzedane polisy ubezpieczeniowe okażą się niekorzystne dla pracownika.

Nie mamy wątpliwości co do tego, że w interesie pracodawcy leży, aby nawet potencjalne konflikty interesów zostały rozpoznane oraz wyeliminowane jak najwcześniej – najlepiej niezwłocznie po ich wystąpieniu.

## ZAPOBIEGANIE KONFLIKTOM INTERESÓW

Kwestia zapobiegania konfliktom interesów powinna zostać uregulowana szczegółowo w przepisach wewnątrzzakładowych. Rekomendowanym przez autorów rozwiązaniem jest wprowadzanie w zakładzie pracy specjalnej procedury na wypadek wystąpienia potencjalnego konfliktu interesów. Procedura ta powinna przede wszystkim definiować w sposób przejrzysty pojęcie konfliktu interesów oraz umożliwiać pracownikowi jego zgłoszenie z poszanowaniem przepisów dotyczących ochrony danych osobowych pracownika.

Nie ma jednej, uniwersalnej procedury. Każda musi być „szyta na miarę” i uwzględniać specyfikę danego przedsiębiorcy. Tym samym pracodawcy na etapie tworzenia oraz wprowadzania procedur zapobiegających konfliktom interesów powinni zadbać, aby były one dopasowane do indywidualnych warunków panujących w zakładzie pracy.

Czy pracodawca może wymagać, aby pracownik podał mu informacje dotyczące jego życia prywatnego, czy też zawodowego także w sytuacji, w której tylko takie dane pozwolą na prawidłowe zidentyfikowanie konfliktu interesów?

Pojęcie konfliktu interesów w miejscu pracy powinno zostać wytłumaczone pracownikom w sposób prosty i przejrzysty. Tak, aby w razie ewentualnych sporów z pracownikiem pracodawca był w stanie wykazać, że osoba zatrudniona miała możliwość zidentyfikowania potencjalnego konfliktu interesów oraz jego zgłoszenia w ramach stworzonej do tego celu procedury. Pracodawca może zdecydować się na przeprowadzenie szkoleń w tym zakresie, podczas których przedstawi pracownikom w sposób obrazowy przykłady konfliktów interesów oraz zwróci im uwagę na sytuacje sprzyjające powstawaniu konfliktów interesów. W ten sposób pracownik nie będzie zobligowany do zgłaszania pracodawcy sytuacji, które w rzeczywistości nie będą nosiły znamienia

konfliktu interesów a zbieranie informacji o nich stanowiłoby naruszenie pracowniczego prawa do prywatności.

Określając pojęcie konfliktu interesów, rekomendujemy przekazanie pracownikom listy zawierających opisy przykładowych sytuacji, w których może dojść do konfliktu interesów. Wręczone opisy powinny zostać dostosowane do stanowisk poszczególnych pracowników. Pracodawca może podjąć także decyzję o wskazaniu konkretnego pracownika, który w razie wątpliwości pomoże pracownikom w zweryfikowaniu, czy mogą oni chociażby potencjalnie pozostawać w konflikcie interesów.

Stworzenie specjalnej procedury dotyczącej konfliktów interesów świadczy o profesjonalnym podejściu pracodawcy do kwestii takich jak transparentność w zarządzaniu zakładem pracy oraz relacjami biznesowymi. Ponadto, daje pracodawcy możliwość wyciągnięcia konsekwencji wobec pracowników, którzy pomimo pozostawania w konflikcie interesów, nie ujawnili tego faktu według przyjętych zasad i nie podjęli żadnych kroków zmierzających do pozytywnego rozwiązania problemu. Tym samym pracodawca nie będzie wyciągał wobec pracowników konsekwencji z powodu samego istnienia konfliktu interesów (gdy interesy pracodawcy są jedynie potencjalnie zagrożone), tylko z uwagi na fakt niewywiązania się przez pracownika z obowiązku raportowania konfliktu.

Kluczem odpowiednio skonstruowanej procedury dotyczącej konfliktów interesów jest przerzucenie na pracownika obowiązku weryfikacji tego, czy pozostaje lub może on pozostawać w konflikcie interesów. Dzięki temu pracodawca ma szansę uniknąć otrzymywania od pracowników informacji, których przetwarzanie byłoby wątpliwe lub niedopuszczalne z punktu widzenia przepisów oraz które nie wskazują na wystąpienie lub możliwość wystąpienia konfliktu interesów. Należy przy tym pamiętać, że pracodawca przetwarzając otrzymane informacje, będzie opierał się na swoim uzasadnionym interesie usprawiedliwiającym potrzebę dysponowania takimi danymi. Powinien on dążyć jednak do tego, aby przetwarzanie odbywało się z uwzględnieniem zasady minimalizacji danych oraz ich niezbędności do realizowanego celu.

Podsumowując, podstawą mechanizmu raportowania o pozostawaniu w konflikcie interesów jest niejako zobowiązanie pracownika do informowania pracodawcy o potencjalnym konflikcie interesów w taki sposób, aby informacje dotyczące pracownika były udostępniane pracodawcy w takim zakresie, w jakim sam pracownik uzna to za uzasadnione. Tym samym pracodawca ma szansę na wprowadzenie w zakładzie pracy skutecznego mechanizmu zapobiegania konfliktom interesów, bez potrzeby nadmiernego ingerowania w prywatność pracownika.

Warto pamiętać, że konkretne obowiązki związane z raportowaniem konfliktów oraz zapobieganiem sytuacjom konflik-

towym mogą być zróżnicowane w zależności od stanowisk zajmowanych przez pracowników. Obowiązek związany ze zgłaszaniem pracodawcy konfliktów interesów będzie szczególnie istotny w przypadku osób zajmujących w firmie wysokie stanowiska. Jednakże, bez stworzenia stosownych regulacji wewnątrzzakładowych, kroki prawne, które może podjąć pracodawca dotknięty konfliktem interesów, wydają się być ograniczone. Trzeba jednak podkreślić, że zaufanie pracodawcy do pracownika oraz wiara w jego lojalność stanowią podstawę łączącego ich stosunku pracy, a ich utrata może uzasadniać podjęcie przez pracodawcę decyzji o rozwiązaniu umowy o pracę z pracownikiem, który zataił przed nim konflikt interesów. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w których zatajenie przez pracownika pozostawania w konflikcie interesów, spowodowałoby po stronie pracodawcy szkody natury wizerunkowej lub finansowej, czy też doprowadziłoby do pogorszenia się relacji z ważnym partnerem biznesowym.

Procedura zapobiegania konfliktom interesów powinna zawierać między innymi:

- definicję konfliktu interesów,
- sposób raportowania potencjalnych konfliktów interesów,
- przykłady konfliktów interesów,
- informacje o skutkach postępowania sprzecznego z procedurą.

## HR MANAGER PRZEWODNICZĄCYM ORGANIZACJI ZWIĄZKOWEJ?

Z konfliktem interesu mamy także do czynienia w sytuacji, w której osoby na co dzień zajmujące w zakładzie pracy stanowiska kierownicze, są zrzeszone w związku zawodowym oraz pełnią w nim funkcje związkowe. Dyrektor ds. personalnych przewodniczącym organizacji związkowej? Przepisy prawa pracy nie regulują wprost takiej sytuacji. Jednakże dopuszczenie możliwości pełnienia funkcji związkowych przez osobę uczestniczącą w procesie zarządzania zakładem pracy może być niekorzystne dla pracodawcy, a w niektórych okolicznościach sprzeczne z zasadami prawa pracy. Pracodawca nie mógłby bowiem ufać pracownikowi reprezentującemu jednocześnie interesy związkowe oraz interesy pracodawcy. Zaakceptowanie takiej sytuacji wydaje się kuriozalne nie tylko z punktu widzenia ochrony interesu pracodawcy, ale także w odniesieniu do interesów związkowych.

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych w związku z wykonywanymi obowiązkami mają dostęp do informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa oraz mogących narazić pracodawcę na szkody lub innego rodzaju niekorzystne sytuacje. Informacje uzyskane w ten sposób powinny być wykorzystywane przez pracownika jedynie w zakresie, w jakim służą realizacji jego obowiązków zawodowych oraz z uwzględnieniem interesu pracodawcy. Tym samym pracownik będący w posiadaniu takich informacji



Dyrektor ds. personalnych przewodniczącym organizacji związkowej?  
Przepisy prawa pracy nie regulują wprost takiej sytuacji.



oraz pełniący równocześnie funkcję związkową nie mógłby wykorzystywać ich do celów związanych z działalnością związkową.

Na mocy przepisów informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa mogą być ujawnione przedstawicielom pracowników (w tym członkom organizacji związkowej), o ile jest to powiązane z pełnioną przez nich funkcją oraz niezbędne do jej realizacji. Przekazywanie przedstawicielowi związkowemu informacji stanowiącej tajemnicę przedsiębiorstwa, które nie są niezbędne do prowadzenia działalności związkowej, stanowi więc czyn nieuczciwej konkurencji, lub w inny sposób naruszać dobro pracodawcy. Należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy wspomniany dyrektor HR pełniący jednocześnie

funkcję związkową jest w stanie wyraźnie oddzielić sferę zawodową od działalności związkowej?

Pracodawca wdrażając procedurę zapobiegania konfliktom interesów, powinien pamiętać o rozszerzeniu jej o sytuacje wspomniane przez nas powyżej. Wdrożona procedura wymaga ciągłego udoskonalania i uzupełniania o nowe mechanizmy zapobiegające konfliktom interesów. Dobrym krokiem może okazać się zawarcie z pracownikami zajmującymi stanowiska kierownicze stosownych umów o zachowaniu w poufności informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa lub mogących narazić pracodawcę na straty. Jak wiadomo, obowiązek zachowania w poufności informacji mogących narazić pracodawcę na szkodę wynika z przepisów Kodeksu

kwartalnik

## Magazyn ODO

źródło profesjonalnej  
wiedzy na temat ochrony  
danych osobowychAnalityka danych  
a RODO

magazyn-odo.pl

pracy. Jednak zawarcie w tym zakresie dodatkowej umowy będzie stanowił przykład doprecyzowania tego obowiązku oraz działania psychologicznego w stosunku do pracowników.

Pracodawca może odsunąć od podejmowania ważnych decyzji i brania udziału w kontaktach ze związkami zawodowymi pracowników, którzy z uwagi na swoją przynależność związkową mogliby podejmować działania sprzeczne z interesem firmy. W naszej ocenie pracodawca może nawet zobowiązać organizację związkową do odsunięcia takiego pracownika od reprezentowania związku w stosunku do pracodawcy, a w przypadku niespełnienia żądania zawiesić podejmowanie rozmów z taką osobą.

Opisane przez nas działania powinny być wdrażane z rozważą oraz z uwzględnieniem indywidualnych okoliczności każdej sprawy. W innym razie pracodawca może narazić się na zarzut utrudniania działalności związkowej lub dyskryminacji pracowników pełniących funkcje związkowe. Wówczas bezpieczniejsze może okazać się wyciąganie konsekwencji wobec pracowników niestosujących się do wprowadzonych procedur oraz działających wbrew interesom pracodawcy. Odpowiednio skonstruowana procedura zapobieganiu konfliktom interesów pozwoli pokazać, że ewentualne działania podejmowane przez pracodawcę nie są wymierzone w związek zawodowy lub konkretnych pracowników, lecz są one normalnymi krokami podejmowanymi przez pracodawcę, spójnymi z polityką całej firmy.

## PRZEPLYW INFORMACJI W KONTAKTACH Z MIĘDZYZAKŁADOWĄ ORGANIZACJĄ ZWIĄZKOWĄ

Kolejnym przykładem potencjalnego konfliktu interesu związanego z funkcjonowaniem w zakładzie pracy organizacji związkowych jest sytuacja, w której międzyzakładowa organizacja związkowa reprezentująca interesy pracowników zrzeka osoby świadczące pracę dla firm konkurencyjnych względem pracodawcy. Szczególnie jeśli osoby te pełnią funkcje związkowe pozwalające im na podejmowanie działań w innym zakładzie pracy. W przypadku ponadzakładowych organizacji związkowych przedstawiciele związku będący pracownikami jednego z pracodawców, współpracują z pracownikami drugiego pracodawcą objętym działaniem tej organizacji. Pracodawcy mogą mieć więc uzasadnione obawy, że informacje takie jak widelki płacowe lub szczegółowe zasady premiowania ujrzą światło dzienne.

W naszej ocenie przekazywanie jakichkolwiek danych mogących stanowić, chociażby potencjalnie, tajemnicę przedsiębiorstwa lub których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na straty, powinno odbyć się po podpisaniu przez przedstawicieli związku zawodowego umów o zachowaniu poufności, na mocy której związkowcy zobowiążą się do nieujawniania przedmiotowych informacji. Propozycja podpisania takiej umowy nie powinna spotkać się z odmową

przedstawicieli związkowych, ponieważ jedynie potwierdza ona ciążyący na nich obowiązek.

**WRĘCZANIE I PRZYJMOWANIE PREZENTÓW**  
W niektórych kręgach biznesowych przyjęte jest, że po sfinalizowaniu udanego przedsięwzięcia lub po dokonaniu dużej transakcji kontrahenci wręczają sobie upominki. Bez wątplenia czekoladki, kwiaty i inne drobne prezenty wzmacniają relacje biznesowe, szczególnie jeśli wręczany przedmiot jest związany z profilem działalności przedsiębiorstwa.

Problem pojawia się jednak w momencie, w którym wręczony upominek nie można nazwać symbolicznym lub gdy jest on wręczany osobie, która w miejscu pracy nie powinna przyjmować żadnych prezentów na mocy przepisów prawa. Niemniej wątpliwe może okazać się także obdarowywanie kontrahenta propozycją sprzedania mu nieruchomości poniżej jej ceny rynkowej lub zaproponowanie pracy członkom jego rodziny. Przy ocenie wartości danego przedmiotu w kontaktach biznesowych należy mieć jednak wartość, jaką przedmiot ten przedstawia dla każdej ze strony.

**KONIECZNA PROCEDURA?**  
Prezenty, niezależnie od tego czy są one wręczane przez pracowników innym zatrudnionym w firmie osobom, czy wręczane pracownikom przez klientów przedsiębiorstwa, mogą prowadzić do powstania konfliktów interesów. Dlatego tak ważne jest, aby pracodawca zadbał o wprowadzenie w firmie odpowiedniej polityki określającej zasady wręczenia oraz przyjmowania prezentów w środowisku zawodowym – wewnątrz zakładu pracy, jak i poza nim. Polityka powinna odnosić się nie tylko do prezentów w ścisłym rozumieniu tego słowa. Jej zapisy powinny odnosić się bowiem do wszelkich dóbr materialnych przedstawiających jakąś wartość pieniężną, w tym bonów upominkowych, fundowanych obiadów oraz kolacji biznesowych, zniżek na zakup produktów oraz zaproszeń do udziału w wydarzeniach niezwiązanych z obowiązkami służbowymi pracownika.

Procedura może dla przykładu pozwalać pracownikom na przyjmowanie prezentów zwyczajowo uznawanych w relacjach biznesowych, takich jak drobna galanteria skórzana, alkohol czy też kosze delikatesowe, pod warunkiem, że ich wartość nie przekracza np. 200 zł. Pracodawca może wymagać, aby przyjęcie lub wręczenie upominków o większej wartości wymagało każdorazowo opinii oraz zgody bezpośredniego przełożonego, lub wskazanej do tego osoby. Oczywiście wskazane widełki kwotowe mogą być przez pracodawcę różnicowane z uwzględnieniem zakresu obowiązków poszczególnych pracowników oraz stopnia, w jakim uczestniczą oni w procesach wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem.

W przypadku, w którym pracownik firmy otrzyma zaproszenie na wydarzenie (np. szkolenie lub konferencję) organizowane

przez kontrahenta, pracodawca może uzależnić jego udział od tego, kto pokryje koszty związane z transportem oraz ewentualnym noclegiem, oraz wyżywieniem.

Należy pamiętać, że wręczenie prezentów powinno być zabronione praktycznie zawsze w przypadku kontaktów z osobami będącymi urzędnikami, pracownikami administracji publicznej oraz osobami pełniącymi funkcję publiczną (np. radni, prokuratorzy).

W celu zachowania należytej transparentności rekomendujemy nie tylko stworzenie opisywanej procedury regulującej dostatecznie szczegółowo zagadnienie dopuszczalności wręczenia oraz otrzymywania prezentów przez pracowników, ale także nałożenie na pracowników obowiązku informowania pracodawcy o wręczanych lub otrzymywanych upominkach – niezależnie od tego, czy ich oszacowana wartość przekracza kwotę, od której na mocy procedury wymagana jest zgoda pracodawcy. Pracodawca może stworzyć w tym celu specjalny rejestr, do którego pracownicy będą musieli wpisywać informację o otrzymanych lub wręczonych prezentach.

Odpowiednie uregulowanie powyższych kwestii ma obecnie zasadnicze znaczenie i powinno zostać wzięte pod uwagę przez wszystkich pracodawców, u których chociażby potencjalnie może dojść do wystąpienia konfliktu interesów rozumianego także jako „łapówkarstwo”.

Rejestr powinien może zawierać między innymi następujące informacje:

- data wręczenia lub przyjęcia prezentu,
- dane pracownika oraz osoby otrzymującej/przyjmującej prezent,
- wskazanie przedmiotu prezentu,
- szacunkowa wartość prezent.

**UWAGA NA FISKUSA!**  
Polityka dotycząca przyjmowania oraz wręczenia prezentów to nie tylko zagadnienie z zakresu compliance. Czasem bowiem może okazać się, że wręczając kontrahentowi lub klientowi prezent, obdarujemy go nie tylko upominkiem, ale także obowiązkiem zapłacenia podatku. Taka sytuacja może wpłynąć natomiast na pogorszenie relacji z drugą stroną, a nie ich umocnienie.

Dla przykładu należy pamiętać, że w przypadku podatku dochodowego wartość nieodpłatnych świadczeń otrzymanych od zleceniodawcy w związku z jego promocją lub reklamą jest zwolniona od podatku, jeżeli jednorazowa wartość tych świadczeń nie przekracza kwoty 200 zł. Wręczenie kontrahentowi prezentu, którego wartość przekracza 200 zł może powodować po jego stronie powstanie przychodu. Firma będzie musiała natomiast wypełnić specjalną deklarację podatkową.