

WYMAGANIA DOTYCZĄCE WYGLĄDU PRACOWNIKA JAKO INGERENCJA W SFERĘ JEGO WOLNOŚCI

Irmina Miernicka

WYMAGANIA DOTYCZĄCE WYGLĄDU PRACOWNIKA JAKO INGERENCJA W SFERĘ JEGO WOLNOŚCI

Irmina Miernicka



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

SERIA **MONOGRAFIE**

Stan prawny na 8 czerwca 2020 r.

Recenzent

Dr hab. Monika Lewandowicz-Machnikowska, prof. SWPS

Wydawca

Magdalena Stojek-Siwińska

Redaktor prowadzący

Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne

Trzy kropki Joanna Maź

Projekt okładek serii

Wojtek Kwiecień-Janikowski, Przemek Dębowski

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-918-7

ISSN 1897-4392

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Rodzicom
Pawłowi

SPIIS TREŚCI

Wykaz skrótów	15
Wstęp	17
Rozdział I	
Uwarunkowania wyglądu pracownika	
oraz jego znaczenie dla sfery wolności pracownika	29
1. Uwagi ogólne.....	29
2. Pojęcie oraz istota wyglądu zewnętrznego pracownika i zjawisk z nim powiązanych	30
2.1. Pojęcie wyglądu zewnętrznego oraz zakres podmiotowy rozważań	30
2.2. Pojęcia branding, employer branding oraz employee branding	32
2.3. Pojęcie dress code'u i dress code'u pracowniczego.....	36
2.4. Znaczenie wyglądu w ujęciu pozaprawnym.....	39
3. Przyczyny uzasadniające ingerencję pracodawcy w wygląd zewnętrzny pracowników.....	49
3.1. Zapewnienie odpowiedniej jakości wykonywanej pracy oraz kształtowanie pożądaných postaw wśród pracowników	49
3.2. Względy kulturowe i społeczne	52
3.3. Cele biznesowe i marketingowe	55
4. Wygląd zewnętrzny a sfera wolności i praw pracownika	57
4.1. Pojęcie oraz zakres wolności i praw pracownika.....	58
4.2. Znaczenie wyglądu zewnętrznego w kontekście wolności i praw pracownika	60

4.3. Międzynarodowe standardy ochrony wolności i praw pracownika	62
4.4. Ochrona wolności i praw pracownika w Konstytucji RP	66

Rozdział II

Uzasadnienie prawne możliwości ingerowania przez

pracodawcę w wygląd zewnętrzny pracownika	69
1. Uwagi ogólne	69
2. Uprawnienia kierownicze pracodawcy	72
2.1. Podporządkowanie pracownika jako cecha stosunku pracy	72
2.2. Podporządkowanie w zakresie świadczenia pracy a wygląd pracownika	76
3. Wymogi dotyczące wyglądu zewnętrznego jako warunek należytego wykonywania pracy	78
3.1. Pojęcie i charakterystyka rodzaju pracy – uwagi ogólne	78
3.2. Obowiązek osobistego świadczenia pracy oraz należytego jej wykonywania przez pracownika	80
3.3. Wygląd pracownika a należyte wykonanie przez niego zobowiązania	82
4. Pracowniczy obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy	84
4.1. Obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy – uwagi wprowadzające	84
4.2. Dbłość o dobro zakładu pracy a wygląd pracownika	88
5. Obowiązek ochrony zdrowia i życia pracowników	90
5.1. Realizacja generalnego obowiązku ochrony zdrowia i życia pracowników	90
5.2. Obowiązek dostarczenia przez pracodawcę środków ochrony indywidualnej, obuwia i odzieży roboczej	94
5.3. Bezpieczeństwo i higiena pracy a wygląd pracowników	97
6. Uzasadnienie wymagań dotyczących wyglądu pracownika w przypadkach szczególnych	102
6.1. Obowiązek noszenia stroju urzędowego – przykłady	102

6.2. Obowiązek mundurowy – przykłady	103
6.3. Inne przypadki szczególne.....	104
6.4. Uzasadnienie dla szczególnej regulacji wymogów dotyczących wyglądu niektórych grup pracowników ...	107
7. Wnioski końcowe	109

Rozdział III

Prawne sposoby wprowadzania wymogów dotyczących

wyglądu zewnętrznego pracownika w miejscu pracy	115
1. Uwagi ogólne.....	115
2. Ustawa i przepisy wykonawcze.....	118
2.1. Ustawa i przepisy wykonawcze jako źródło obowiązków pracownika.....	118
2.2. Przykłady wymagań dotyczących wyglądu pracownika zawarte w przepisach prawa powszechnie obowiązującego	119
2.3. Zasadność wprowadzenia wymogów dotyczących wyglądu pracownika za pomocą ustawy lub rozporządzenia.....	122
3. Regulamin pracy.....	123
3.1. Regulamin pracy jako specyficzne źródło prawa pracy	123
3.2. Regulamin pracy jako sposób wprowadzania wymogów dotyczących wyglądu pracowników.....	125
4. Postanowienia umowy o pracę	131
4.1. Umowa o pracę jako źródło praw i obowiązków pracowniczych	131
4.2. Wprowadzenie wymagań dotyczących wyglądu pracownika do umowy o pracę	133
5. Polecenia pracodawcy i zwyczaje zakładowe	136
5.1. Kształtowanie wymagań dotyczących wyglądu pracownika w drodze polecenia pracodawcy.....	136
5.1.1. Charakterystyka polecenia pracodawcy – uwagi ogólne.....	136
5.1.2. Polecenie pracodawcy sposobem na wprowadzenie wymagań dotyczących wyglądu pracowników	138

5.2. Rola zwyczaju zakładowego oraz tzw. kodeksów dobrych praktyk w kształtowaniu wymagań dotyczących wyglądu pracownika	140
5.2.1. Znaczenie zwyczaju oraz zasad współżycia społecznego w prawie pracy	140
5.2.2. Zwyczaj zakładowy i kodeksy dobrych praktyk a wygląd pracowników.....	143
6. Wnioski końcowe	145

Rozdział IV

Granice ingerencji pracodawcy w wygląd zewnętrzny

pracownika.....	149
1. Uwagi ogólne.....	149
2. Obowiązek poszanowania dóbr osobistych pracownika....	150
2.1. Godność i inne dobra osobiste pracownika	150
2.1.1. Pojęcie i katalog dóbr osobistych.....	150
2.1.2. Pojęcie godności pracowniczej	153
2.2. Dobra osobiste pracownika jako granica ingerencji w jego wygląd przez pracodawcę	157
2.2.1. Przykłady naruszeń dóbr osobistych pracowników przez wprowadzenie wymagań dotyczących ich wyglądu w miejscu pracy	157
2.2.2. Wygląd jako dobro osobiste	174
3. Obowiązek poszanowania zasady równego traktowania i zakazu dyskryminacji.....	177
3.1. Wygląd pracownika w miejscu pracy a zakaz dyskryminacji w prawie międzynarodowym	177
3.2. Wygląd pracownika w miejscu pracy a zakaz dyskryminacji w orzecznictwie sądów amerykańskich.....	179
3.2.1. Orzeczenia dotyczące ubioru pracowników	180
3.2.2. Orzeczenia dotyczące wagi pracowników.....	181
3.2.3. Orzeczenia dotyczące makijażu i uczesania pracowników	182
3.2.4. Orzeczenia dotyczące biżuterii i ozdabiania ciała przez pracowników	184

3.2.5. Podsumowanie rozważań na temat orzecznictwa sądów amerykańskich w przedmiocie ingerencji w wygląd pracowników	186
3.3. Wygląd pracownika a zakaz dyskryminacji w wybranych państwach europejskich.....	188
3.3.1. Wygląd pracownika w miejscu pracy a zakaz dyskryminacji w europejskim porządku prawnym	188
3.3.2. Wielka Brytania	192
3.3.3. Francja i Niemcy	195
3.4. Wygląd pracownika w miejscu pracy a zasada równego traktowania pracowników i zakaz dyskryminacji w polskim prawie pracy	199
3.4.1. Zasada równego traktowania pracowników i zakaz dyskryminacji w polskim prawie pracy – uwagi ogólne.....	199
3.4.2. Zasada równego traktowania pracowników a zakaz dyskryminacji.....	203
3.4.3. Dyskryminacja a naruszenie dóbr osobistych pracownika	204
3.4.4. Zastosowanie zasady równego traktowania pracowników oraz zakazu dyskryminacji do wyglądu pracownika w miejscu pracy	206
4. Możliwości finansowe pracownika jako granica ingerencji w jego wygląd zewnętrzny	212
4.1. Obowiązek finansowania elementów stroju pracownika wynikający z przepisów prawa	212
4.2. Finansowanie elementów stroju niewymaganego przepisami prawa.....	214
5. Wnioski końcowe	219

Rozdział V

Skutki przekroczenia przez pracodawcę granic ingerencji w wygląd zewnętrzny pracownika	227
1. Uwagi ogólne.....	227
2. Uprawnienia pracownika o charakterze niemajątkowym ...	228

2.1. Uprawnienia o charakterze niemajątkowym wynikające z Kodeksu pracy.....	228
2.1.1. Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia przez pracownika.....	228
2.1.2. Nieważność postanowień umowy o pracę lub aktów wewnętrznych.....	232
2.1.3. Środki prawne przysługujące w razie braku bezpiecznych i higienicznych warunków pracy	233
2.2. Środki o charakterze niemajątkowym wynikające z Kodeksu cywilnego i Kodeksu postępowania cywilnego.....	238
2.2.1. Środki przysługujące w razie naruszenia dóbr osobistych	238
2.2.2. Roszczenie o ustalenie istnienia stosunku prawnego (art. 189 k.p.c.).....	241
3. Roszczenia pracownika o charakterze majątkowym	243
3.1. Roszczenia o charakterze majątkowym wynikające z Kodeksu pracy.....	243
3.1.1. Roszczenie o odszkodowanie z art. 18 ^{3d} k.p.	243
3.1.2. Roszczenia majątkowe związane z mobbingiem.....	245
3.1.3. Roszczenie o odszkodowanie w przypadku rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia przez pracownika (art. 55 § 1 ¹ k.p.).....	246
3.1.4. Roszczenia wynikające z uprawnień w zakresie bhp	247
3.2. Roszczenia o charakterze majątkowym wynikające z Kodeksu cywilnego	249
3.2.1. Zadośćuczynienie pieniężne za doznaną krzywdę.....	249
3.2.2. Odszkodowanie.....	250
3.2.3. Pozostałe roszczenia wynikające z Kodeksu cywilnego	251
4. Zbieg skutków przekroczenia przez pracodawcę granic ingerencji w wygląd zewnętrzny pracownika	252

Rozdział VI**Konsekwencje niespełniania wymogów dotyczących**

wyglądu pracownika	257
1. Uwagi ogólne.....	257
2. Ograniczenie dostępu do zatrudnienia.....	258
2.1. Wygląd kandydata do pracy jako warunek należytego wykonywania potencjalnych obowiązków pracowniczych	259
2.2. Pozostałe przypadki wymogów dotyczących wyglądu kandydatów na pracowników	262
2.3. Wygląd kandydata do pracy a ograniczenie dostępu do zatrudnienia.....	264
3. Odpowiedzialność pracownicza.....	269
3.1. Nieprzestrzeganie wymogów dotyczących wyglądu zewnętrznego a odpowiedzialność porządkowa pracownika	270
3.1.1. Przesłanki odpowiedzialności porządkowej i katalog dopuszczalnych kar – uwagi wprowadzające	271
3.1.2. Nieprzestrzeganie wymagań dotyczących wyglądu zewnętrznego jako podstawa odpowiedzialności porządkowej	273
3.2. Nieprzestrzeganie wymogów dotyczących wyglądu zewnętrznego a odpowiedzialność materialna pracownika	278
3.2.1. Rodzaje oraz przesłanki odpowiedzialności materialnej	279
3.2.2. Nieprzestrzeganie wymagań dotyczących wyglądu zewnętrznego jako podstawa odpowiedzialności materialnej	284
4. Rozwiązanie stosunku pracy	286
4.1. Rozwiązanie umowy o pracę – uwagi ogólne	287
4.2. Rozwiązanie umowy o pracę jako konsekwencja nieprzestrzegania lub niespełniania wymogów dotyczących wyglądu zewnętrznego pracownika	290
5. Wnioski końcowe	298

Zakończenie	301
Bibliografia.....	307
Wykaz aktów prawnych.....	323
Wykaz orzecznictwa.....	327

WYKAZ SKRÓTÓW

Akty prawne

ADA	– The Americans with Disabilities Act of 1990, Pub. L. 101-336
ADEA	– ustawa o dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek z 1967 r. – The Age Discrimination in Employment Act of 1967, Pub. L. 90-202
EKPC	– Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności z 4.11.1950 r. (Dz.U. Nr 61, poz. 284 ze zm.)
k.c.	– ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2019 r. poz. 1145 ze zm.)
KERP	– uchwała Nr 3/2014 Nadzwyczajnego Krajowego Zjazdu Radców Prawnych z 22.11.2014 r. w sprawie Kodeksu Etyki Radcy Prawnego
Konstytucja RP	– Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.)
k.p.	– ustawa z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2019 r. poz. 1040 ze zm.)
k.p.c.	– ustawa z 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2019 r. poz. 1460 ze zm.)
TFUE	– Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz.Urz. UE C 202 z 2016 r., s. 47)
u.KN	– ustawa z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2019 r. poz. 2215)
u.r.p.	– ustawa z 6.07.1982 r. o radcach prawnych (Dz.U. z 2020 r. poz. 75)
ustawa o prawach obywatelskich	– Title VII of the Civil Rights Act of 1964, Pub. L. 88-352

Czasopisma i publikatory

MPP	– Monitor Prawa Pracy
ONSA	– Orzecznictwo Naczelnego Sądu Administracyjnego
OSNAPiUS	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
OSNC	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna
OSNP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych
OSP	– Orzecznictwo Sądów Polskich
PiP	– Państwo i Prawo
PiZS	– Praca i Zabezpieczenie Społeczne
Pr. Pracy	– Prawo Pracy
PS	– Przegląd Sądowy
RPEiS	– Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny
Sł. Prac.	– Służba Pracownicza
St.Iur.Lubl.	– Studia Iuridica Lublinensia

Inne

CBOS	– Centrum Badania Opinii Społecznej
ETPC	– Europejski Trybunał Praw Człowieka
MOP	– Międzynarodowa Organizacja Pracy
NSA	– Naczelny Sąd Administracyjny
SA	– sąd apelacyjny
SN	– Sąd Najwyższy
TK	– Trybunał Konstytucyjny
TSUE	– Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej
WSA	– wojewódzki sąd administracyjny

WSTĘP

„Ubiór i jego poszczególne elementy dopasowane do ciała – nie mogą być zbyt obcisłe ani zbyt luźne. Ubranie zawsze czyste i wyprasowane. Okulary, jeśli używasz, dopasowane do stroju – nie powinny się odcinać od całości wyglądu. Nie więcej niż trzy kolory w ubiorze jednocześnie. Dopuszczalne kolory to kolory ciemne, czyli kolory władzy: czarny, grafitowy, granatowy, odcienie szarości, ciemny brąz (w lecie dopuszczalny jest kolor jasnoszary). Dwuczęściowy, klasyczny kostium: klasyczny żakiet plus spódnica lub klasyczny żakiet plus sukienka (również typu princeska) lub klasyczny żakiet plus spodnie (...).

Tkaniny ubioru gładkie, niemnące. Spódnice o długości najlepiej do połowy kolana – dopuszcza się spódnice nie krótsze niż 5 cm nad kolano i nie dłuższe niż do połowy łydki. Spódnice klasyczne, proste, bez ozdóbnych naszyć i falbanek. Spodnie długie, klasyczne, zakrywające kostki, nie rybaczki, nie szorty. Bluzki białe, écru lub jasnoniebieskie, gładkie lub w delikatny prążek, nieprzeźroczyste, krój koszulowy, klasyczno-elegancki (bez falbanek, żabotów i kokardek). Latem dopuszcza się bluzkę z krótkim rękawem, nigdy bez rękawów. Pończochy lub rajstopy noszone obowiązkowo, bez względu na porę roku, w kolorze cielistym, o ton jaśniejszy od koloru spódnicy lub czarne, gładkie, bez wzorów, szwów, niepołyskujące. Buty zakryte, czółenka, niewysoki obcas, nie wyższy niż 8 cm, w kolorze czarnym lub ciemnym, dopasowanym do kostiumu lub spódnicy. Latem dopuszcza się noszenie obuwia z paskiem z tyłu i zakrytymi palcami.

Apaszki dostosowane do stroju w łagodnych kolorach. Makijaż dyskretny, naturalny i stonowany, dobrany do ubioru i typu urody. Za-

dbane dłonie. Paznokcie czyste, niezbyt długie, lakier w stonowanym kolorze bez ozdób. Dopuszcza się lakier w kolorze bordo. Pojedyncze, delikatne elementy biżuterii. Biżuteria musi być skromna, klasyczna, ozdoby powinny być niezbyt wielkie i nie zawierać zbyt wielu elementów – biżuteria nie powinna przeszkadzać w pracy i rozpraszać klienta (wydawanie dźwięków, kołysanie). Włosy krótkie, starannie ostrzyżone, ułożone i czyste. Jeżeli masz włosy dłuższe niż do połowy ramion, muszą być starannie upięte i związane. Włosy farbowane – bez widocznych odrostów i kontrastowych, ostrych kolorów. Nie należy eksponować tatuaży i piercingu w widocznym miejscu”.

Zaprezentowany powyżej tekst to fragment wprowadzonej kilka lat temu polityki jednego z największych banków w Polsce, określającej, jak powinny wyglądać jego pracownicy podczas wykonywania swoich obowiązków. W stosunku do pracowników płci męskiej bank zastosował tak samo restrykcyjne i szczegółowe wymagania. Chociaż wprowadzenie takich instrukcji spotkało się z nieprzychylnymi komentarzami ze strony pracowników oraz kilkoma publikacjami w poczytnych gazetach, nie spowodowało to pogłębionej dyskusji na temat tego, czy i w jaki sposób pracodawca może oczekiwać od swoich pracowników określonego wyglądu. Przytoczony przykład jest stosunkowo skrajny, ale jest to celowy zabieg – obrazuje bowiem, jak daleko posunięta może być ingerencja pracodawcy w to, jaki strój noszą pracownicy, jak się czeszą lub malują.

To, że przedstawione powyżej wymagania zostały wprowadzone w jednej z większych instytucji finansowych w Polsce, świadczy o tym, iż każdy z nas, na którymś z etapów swojej kariery zawodowej, może się spotkać z takimi obostrzeniami. Mogą one mieć formę bardziej lub mniej szczegółowych wytycznych. W innym z polskich banków, dla porównania, służbowy strój kobiety składa się z bluzki koszulowej firmowej, spódnicy lub spodni, obuwia, ewentualnie marynarki i dodatków (biżuteria, zegarek, rajstopy lub pończochy, pasek, okulary itd.). Służbowy strój męski składa się z koszuli firmowej, krawata firmowego, spodni, obuwia, marynarki i dodatków (zegarek, pasek, okulary itd.). Profesjonalny wygląd uzupełniają: fryzura, makijaż (w stosunku do kobiet), wygląd dłoni, stan uzębienia, zapach. Podstawowe zasady profesjonalnego wyglądu to czystość i schludność noszonego ubrania

i obuwia oraz staranna i systematyczna dbałość o pozostałe elementy wyglądu, takie jak fryzura, dłonie oraz makijaż. Następnie pracodawca w sposób szczegółowy opisuje poszczególne elementy stroju wymienione powyżej¹. Natomiast w jednej z międzynarodowych korporacji świadczącej usługi biznesowe, obecnej na polskim rynku, oczekuje się od pracownika zachowania zasad tzw. ubioru business casual (spodnie, spódnice, koszule z kołnierzykiem w stonowanych kolorach), nie konkretyzując poszczególnych elementów garderoby. Pracodawca określił jednak, jaki wygląd nie jest dopuszczalny w biurze (np. nakrycia głowy o charakterze niereligijnym, legginsy, szorty, odzież sportowa). Inna spółka, tym razem polska z branży IT, szczyci się tym, że pomimo jej dużych rozmiarów udało się w niej zachować dobrą atmosferę m.in. przez to, że nie obowiązują w niej ścisłe reguły dotyczące wyglądu. Pracownicy na co dzień mogą ubierać się zgodnie z własnym stylem, zachowując zasadę dobrego smaku i przyzwoitości. Na spotkania z klientami czy w delegacje powinni zakładać strój formalny.

Czy tego rodzaju praktyki ze strony pracodawcy należy *a priori* uznać za uprawnione, czy może jednak wymagają one głębszej refleksji?

W języku polskim funkcjonują dwa przeciwstawne przysłowia. Wielu z nas próbuje w swoim postępowaniu kierować się zasadą, że to nie szata zdobi człowieka i nie jest ważne to, jak człowiek wygląda, ale to, co sobą reprezentuje. Co do zasady uroda lub fizyczność w pracy nie powinny mieć znaczenia – liczą się w końcu kompetencje i doświadczenie. Nie da się jednak ukryć, jak istotną rolę odgrywa nasz wygląd i dużo osób uważa, że jak nas widzą, tak nas piszą. Wygląd oddziałuje na podejście ludzi zarówno do samych siebie, jak i do innych osób, chociaż większość z nas próbuje temu zaprzeczyć. Jak jednak zauważyli już jakiś czas temu

¹ Dla przykładu koszula ma być wpuszczona w spodnie lub spódnice, nie można podwijać jej rękawów, a mankiety mają być zapięte na guziki, koszula musi być czysta, wyprasowana i zapięta na wszystkie guziki. Dłonie nie mogą zdradzać czynności wykonywanych w czasie wolnym (należy wówczas założyć rękawiczki ochronne, aby dłonie w pracy były czyste), pracodawca zaleca także stosowanie kremów nawilżających, by nie występowały tzw. zadarte skórki. Zapach wokół pracownika powinien być dyskretny i świeży, należy używać dezodorantu i wody toaletowej bądź perfum o lekkim zapachu, w ilości umiarkowanej.

psychologowie i filozofowie, takiemu twierdzeniu przeciwstawiają się nasze nawyki konsumpcyjne². Podświadomie oceniamy ludzi w czasie pierwszego wrażenia i trudno później zmienić nasz pogląd. Na taką ocenę składa się bardzo wiele – gesty, mimika, uśmiech, ubiór, ton głosu.

W związku z tym niezwykle istotny wydaje się nasz wizerunek w pracy, kreowany każdego dnia m.in. przez to, jak się ubieramy, malujemy czy czeszymy. Współpracownicy nierzadko nie mają możliwości dobrego poznania się, dlatego to, jak wyglądamy, jest jednym z kluczowych elementów, które składają się na opinię o nas i ocenę zaangażowania w pracę. Etykieta w zakresie ubioru przybiera coraz bardziej sformalizowane formy (np. w instytucjach finansowych, bankach, firmach doradczych lub kancelariach prawnych) i zaczyna być powszechnie stosowana. Oczywiście różni się ona w zależności od wielkości pracodawcy, branży czy zajmowanego stanowiska. Z jednej strony grupa pracowników mających do czynienia bezpośrednio z klientem (tzw. front office) może być objęta zasadami bardziej restrykcyjnymi czy też być zobligowana do stosowania ujednoliconych strojów, w przeciwieństwie do pozostałych pracowników niemających kontaktu z klientami. Z drugiej strony pracownicy stykający się z instrukcjami dotyczącymi ich wyglądu często je krytykują, podnosząc, że w ten sposób pracodawca odbiera im możliwość wyrażania siebie i kreowania swojego stylu, że stroje są niewygodne, nudne pod względem kroju czy koloru lub niedopasowane do sylwetki. Reagując na te zastrzeżenia, niektórzy pracodawcy, przede wszystkim z branży rozrywkowej, nowych technologii, związanych z mediami lub wymagających kreatywności, dopuszczają większą swobodę w doborze firmowego stroju (np. Google, Apple, Facebook). Pracodawcy ci godzą się na to, żeby pracownicy samodzielnie wybierali swój strój. Nikogo nie dziwi widok programisty czy grafika ubranego w koszulkę z napisami i krótkie spodenki. Tak nieformalne stroje mogą nosić osoby zajmujące kreatywne stanowiska oraz przedstawiciele niektórych wolnych zawodów. Swobodny wygląd nie jest natomiast tożsamy z zupełnym brakiem kodyfikacji zasad ubioru, lecz świadczy po prostu

² Zob. m.in. G. Lipovetsky, *The Empire of Fashion: Dressing Modern Democracy*, Princeton, New Jersey 1994, s. 69; L. Svendsen, *Fashion: A Philosophy*, London 2011, s. 69.

o jego najniższym szczeblu (nawet u tak tolerancyjnego pracodawcy niedopuszczalne będzie pojawienie się w pracy np. w piżamie albo samej bieliźnie). W każdym miejscu pracy obowiązują zatem jakieś reguły w tym zakresie, mniej lub bardziej sformalizowane i szczegółowe, a co za tym idzie – mogą występować problemy, które zostaną poruszone w opracowaniu, tylko w różnym natężeniu.

Z pozoru marginalne zagadnienie w praktyce wywołuje wiele wątpliwości z punktu widzenia prawa pracy, na które nie można znaleźć rozwiązań wprost w przepisach obowiązującego prawa. Stanowi ono bowiem ingerencję w sferę wolności pracowników, które podlegają ochronie prawnej. Z tego względu konieczne jest dokonanie szczegółowej analizy tego tematu. Gdy chodzi o metodologię badań, opracowanie zostało przygotowane przede wszystkim w oparciu o metodę formalno-dogmatyczną. Zasadniczy przedmiot badań stanowiła treść norm prawa pracy. Z uwagi jednak na zróżnicowany charakter problemów podjętych w niniejszej pracy uzasadnione było również odwołanie się do wybranych regulacji innych gałęzi prawa, m.in. prawa konstytucyjnego, cywilnego, podatkowego czy też aktów regulujących kwestie związane z wykonywaniem określonych zawodów. Metoda komparatystyczna została wykorzystana pomocniczo dla uzupełnienia rozważań prowadzonych na gruncie prawa polskiego. Obowiązujące w prawie polskim rozwiązania, dotyczące przede wszystkim kryteriów i form dyskryminacji pracowników, zostały skonfrontowane z przepisami funkcjonującymi w systemach prawnych innych państw, takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Francja i Niemcy. Pomimo różnic pomiędzy porządkami prawnymi i obowiązującym ustawodawstwem okazuje się, że wiele problemów pojawiających się na tle tego zagadnienia ma charakter uniwersalny, a zastosowane już w innych państwach rozwiązania mogą posłużyć za przykład i wzór także w Polsce. Pozwoliło to również przedstawić różne sposoby normowania przedmiotowego zagadnienia. Z uwagi na specyficzny charakter tematu oraz to, że omawiana problematyka nie została jeszcze szerzej opisana w literaturze naukowej, w niektórych fragmentach opracowania konieczne było posłużenie się formą publicystyczną, która pozwoliła w pełni zaprezentować podjęte zagadnienia oraz wnioski płynące z ich analizy. Jest to zabieg celowy, służący uporządkowaniu i pełnemu uzasadnieniu prowadzonych rozważań.

W publikacji wykorzystano literaturę z zakresu różnych gałęzi prawa, takich jak m.in. prawo pracy, konstytucyjne, cywilne, podatkowe. Uzupełniając posłużono się również określonymi pozycjami z dziedziny psychologii, socjologii, antropologii oraz nauk ekonomicznych. Miejskami odwołano się także do artykułów publicystycznych. Dodatkowo, dla pełnego ukazania zagadnień niniejszego opracowania, konieczna była analiza wybranych orzeczeń sądów polskich, w tym Sądu Najwyższego oraz Naczelnego Sądu Administracyjnego, oraz orzeczeń Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, jak również orzecznictwa zagranicznych sądów krajowych. Odwołano się ponadto do wybranych interpretacji oraz pism organów skarbowych.

Takie kompleksowe podejście może z jednej strony stanowić wartościowe wskazówki dla pracodawców, aby mogli realizować swoje cele biznesowe w sposób zgodny z prawem i dobrymi obyczajami, a z drugiej będzie narzędziem ułatwiającym odpowiednią ocenę w sytuacji, gdy jedna ze stron stosunku pracy uzna, że jej prawa w tym zakresie zostały naruszone. Z pewnością bowiem postęp technologiczny i społeczny spowoduje, że problemy związane z wprowadzaniem wymagań dotyczących wyglądu pracowników w miejscu pracy będą stały się coraz powszechniejsze i będą wymagały reakcji, zarówno ze strony doktryny, jak i orzecznictwa. Niewątpliwie jest to tematyka, której warto poświęcić więcej uwagi. Odpowiednia analiza i opracowanie przedstawionych powyżej zagadnień pozwoliły udzielić odpowiedzi na większość z postawionych pytań i stworzyć pracę traktującą o kwestiach, które niewątpliwie będą częściej poruszane wśród teoretyków i praktyków prawa pracy.

Główną tezą opracowania jest założenie, że wymagania dotyczące wyglądu, stawiane pracownikom przez pracodawcę są ingerencją w sferę wolności i praw pracowników, która jest chroniona przez prawo. W związku z tym nie mogą one być określane w sposób dowolny i wymagają odpowiedniego uzasadnienia prawnego oraz właściwej formy. Bardzo istotne jest również wyznaczenie granic takiej ingerencji oraz skutków ich przekroczenia przez pracodawcę. Dopiero prawidłowo uargumentowane oraz zakomunikowane wymagania dotyczące wyglądu

zewnętrznego, mieszczące się w granicach dozwolonej ingerencji, należy uznać za wiążące dla pracownika, a co za tym idzie, za powodujące określone konsekwencje w wypadku ich nieprzestrzegania.

Opracowanie składa się z sześciu rozdziałów. Przed przystąpieniem do rozważań *stricte* prawnych należy nakreślić opisywane zagadnienie z punktu widzenia uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i kulturowych. Istotne jest ukazanie granic terminu „wygląd zewnętrzny pracownika” oraz jego znaczenia. Dodatkowo konieczne jest przedstawienie takich zjawisk jak dress code, branding czy też employer i employee branding, które mają bezpośredni wpływ na stosowanie w praktyce przez pracodawców wymagań dotyczących wyglądu pracowników. Omówione zostaną również główne racje pracodawców dla wprowadzania takich wymogów. Następnie należy skupić się na opisanu podstaw ochrony wolności i praw pracownika. Nie sposób bowiem pisać o ingerencji w chronioną prawem sferę wolności pracownika bez wcześniejszego przeanalizowania pojęcia oraz zakresu tych wolności. Należy przy tym uwzględnić zarówno międzynarodowe standardy ochrony wolności i praw pracownika, jak i ochronę wolności i praw pracownika w prawie polskim. O kwestiach tych traktuje rozdział I.

W dalszej kolejności, w rozdziale II, zaprezentowane zostaną rozważania na temat uzasadnienia prawnego dla możliwości ingerowania przez pracodawcę w wygląd zewnętrzny pracownika. Innymi słowy, należy udzielić odpowiedzi na pytanie, czy w prawie polskim istnieją przepisy, które mogą być bezpośrednią albo pośrednią podstawą do tego, aby pracodawca wymagał od pracowników określonego wyglądu w miejscu pracy i jeśli tak, to jakie konkretnie są to przepisy. Analiza obowiązujących przepisów prawa pracy pozwoliła na ustalenie, że w obecnym stanie prawnym zasadniczo żaden przepis ustawy z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy³ wprost takiego uprawnienia dla pracodawcy nie przewiduje. Jednakże podstawa prawna takiej ingerencji może wynikać z przepisów innych aktów prawnych. Dotyczy to sytuacji, w których określona grupa pracowników ze względu na wykonywany zawód jest zobowiązana do noszenia m.in. stroju urzędowego albo munduru. Co więcej,

³ Dz.U. z 2019 r. poz. 1040 ze zm.

szczegółowe rozważania nad istotą stosunku pracy oraz wzajemnymi obowiązkami jego stron pozwoliły na sformułowanie tezy, że niektóre przepisy Kodeksu pracy mogą stanowić pośrednie uzasadnienie prawne dla wprowadzania przez pracodawcę wymagań dotyczących wyglądu zewnętrznego pracowników. Odnosi się to przede wszystkim do unormowań dotyczących podporządkowania pracownika i uprawnień kierowniczych pracodawcy, a także pracowniczego obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy. Poza tym ingerencja pracodawcy w tę sferę życia pracownika może być również uzasadniona faktem, iż wymogi dotyczące wyglądu pracownika stanowią warunek należytego wykonywania danego rodzaju pracy. Nie można także zapominać o nałożonym na pracodawcę obowiązku ochrony zdrowia i życia pracowników oraz związanych z nim obowiązkach pracowników w sferze bhp.

Po udzieleniu odpowiedzi twierdzącej na pytanie, czy istnieje prawne uzasadnienie dla wprowadzania przez pracodawcę wymogów dotyczących wyglądu zewnętrznego pracownika, należy dokonać analizy, w jaki sposób takie wymogi mogą i powinny być implementowane. W niektórych sytuacjach wynikają one wprost z przepisów prawa powszechnie obowiązującego i nie ma wówczas potrzeby wprowadzania dodatkowych regulacji w tym zakresie. Jednak w pozostałych przypadkach niezwykle istotne jest sprecyzowanie oczekiwań pracodawcy co do dozwolonego w miejscu pracy stroju, makijażu czy też uczesania. Znacznie ułatwi to egzekwowanie pożądanых zachowań, w wypadku sporu umożliwi również określenie, czy regulacje wprowadzone przez pracodawcę nie są nadmierne i nie przekraczają uprawnionych granic ingerencji. Spisane reguły będą również stanowiły swoisty przewodnik dla pracowników i pozwolą im uniknąć, często nieświadomych, naruszeń swoich obowiązków. Najczęściej wymagania takie są wprowadzane poprzez regulamin pracy, gdyż zgodnie z art. 104 § 1 k.p. regulamin pracy ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa oraz obowiązki pracodawcy i pracowników. Możliwa jest także sytuacja, w której u danego pracodawcy regulamin pracy nie ma zastosowania lub gdy wymagane jest indywidualne uzgodnienie reguł wyglądu z danym pracownikiem, np. z uwagi na zajmowane przez niego stanowisko. Wówczas wprowadzenie odpowiednich postanowień może nastąpić w treści samej umowy o pracę. Powstaje również pytanie

o możliwość kształtowania polityki dotyczącej wyglądu pracowników w drodze polecenia pracodawcy oraz zwyczaju zakładowego. Kwestie te zostaną poruszone w rozdziale III.

Kolejnym istotnym problemem badawczym, podjętym w rozdziale IV, jest odnalezienie granic ingerencji pracodawcy w wygląd zewnętrzny pracowników. Nie ulega bowiem wątpliwości, że taka ingerencja nie może być absolutna, temat ten nie został jednak wcześniej opracowany w literaturze prawa pracy. Granice ingerencji w wygląd pracownika są wyznaczane przede wszystkim przez dwa główne obowiązki ciążące na pracodawcy, tj. obowiązek poszanowania dóbr osobistych pracownika oraz przestrzegania zasady równego traktowania i zakazu dyskryminacji w zatrudnieniu. Należy również pamiętać, że granice ingerencji pracodawcy będą kształtowały się inaczej w sytuacji, gdy pewne reguły dotyczące wyglądu pracownika wynikają wprost z przepisów ustaw i innych aktów prawa powszechnie obowiązującego. Ma to miejsce w przypadku odzieży roboczej, strojów urzędowych oraz umundurowania. Nie jest zatem możliwe ustalenie wyraźnych granic ingerencji pracodawcy w wygląd zewnętrzny pracowników, ponieważ wynikają one z wielu czynników dotyczących konkretnego przypadku. Analiza tego zagadnienia w oparciu o literaturę oraz orzecznictwo, zarówno krajowe, jak i zagraniczne, doprowadziła do postawienia tezy, iż istnieją pewne generalne zasady, których przestrzeganie uchroni pracodawcę przed zarzutem nadmiernej ingerencji w wygląd pracowników.

W następnym, V rozdziale poruszona zostanie bardzo istotna kwestia skutków przekroczenia przez pracodawcę granic ingerencji w wygląd zewnętrzny pracownika. W sytuacji nadmiernego oddziaływania na wygląd pracownikowi przysługuje szereg uprawnień i roszczeń związanych m.in. z naruszeniem dóbr osobistych, zakazu dyskryminacji albo podstawowych obowiązków pracodawcy. W związku z szerokim wachlarzem konsekwencji przekroczenia przez pracodawcę granic ingerencji w niektórych sytuacjach może dojść do zbiegu roszczeń. Aby w pełni zaprezentować możliwe sytuacje, w zakończeniu rozdziału przedstawiono kilka przykładów, które zostały następnie szczegółowo objaśnione.

Wreszcie rozdział VI obejmuje analizę konsekwencji niespełniania wymogów dotyczących wyglądu przez samych pracowników. Konieczne jest bowiem postawienie pytania, co w sytuacji, gdy pracownik nie stosuje się do wymagań określonych przez pracodawcę w prawidłowy sposób, nieprzekraczający granic dozwolonej ingerencji. W pierwszej kolejności należy się zastanowić, czy niedostosowanie się pracownika do takich wymogów może ograniczać jego dostęp do zatrudnienia. W trakcie trwania stosunku pracy taki przypadek można natomiast zakwalifikować jako podstawę odpowiedzialności porządkowej pracownika – zgodnie z art. 108 § 1 k.p. nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy może skutkować nałożeniem na niego kary upomnienia lub nagany. Gdy na określonym stanowisku pracy obowiązkowe są odzież lub obuwie robocze, naruszenie takiego obowiązku przez pracownika może być podstawą do zastosowania, oprócz wymienionych już wcześniej kar porządkowych, również kary pieniężnej. Trzeba mieć także na uwadze ewentualną odpowiedzialność materialną pracownika, jeśli elementy stroju stanowią mienie powierzone. W dalszej kolejności powstaje pytanie o możliwość rozwiązania z pracownikiem stosunku pracy w sytuacji, gdy nie przestrzega on obowiązujących zasad dotyczących wyglądu zewnętrznego. Kwestią dyskusyjną jest też dopuszczalność rozwiązania w takiej sytuacji umowy o pracę przez pracodawcę bez zachowania terminów wypowiedzenia z winy pracownika. Oznaczałoby to, że niezastosowanie się do reguł dotyczących wyglądu w miejscu pracy należy uznać za ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych.

Opisane rozważania są znaczące dla prawa pracy, do tej pory bowiem nikt nie dokonał kompleksowej analizy powyższych zagadnień, a praktyka pokazuje, że problemy te występują i stają się coraz bardziej powszechne. Z jednej strony globalny postęp oraz dynamiczny rozwój zagranicznych i polskich przedsiębiorstw na rynku powoduje, iż wprowadzanie wymagań dotyczących wyglądu pracowników jest powszechną praktyką. Z drugiej strony pracownicy są bardziej świadomi swoich praw i wobec wszechobecnej uniformizacji życia, w tym również zawodowego, czują dużą potrzebę wyrażania swojej tożsamości. Z tego względu konflikty na tym tle są nieuniknione.

Poruszana problematyka jest niezwykle złożona, a udzielenie jednoznacznych odpowiedzi na pojawiające się wątpliwości wręcz niemożliwe. Każdy przypadek trzeba bowiem traktować indywidualnie, uwzględniając wszystkie jego okoliczności mające znaczenie dla oceny, czy pracodawca działał w granicach swoich uprawnień, czy też przekroczył granice możliwej ingerencji w wygląd pracownika. Jednakże prawidłowe uzasadnienie postawionych tez ma duże znaczenie dla praktyki stosowania prawa oraz rozwiązywania ewentualnych sporów powstałych między stronami stosunku pracy. Pozwoliło to na wypracowanie pewnych ogólnych reguł, które powinny być przestrzegane przez pracodawcę, żeby nie naraził się na zarzut przekroczenia granic uprawnionej ingerencji w tę sferę wolności pracowników. Dają one również pracownikom narzędzie do tego, aby egzekwować respektowanie ich praw w tym zakresie oraz mogą stanowić wskazówkę dla sądów, jak orzekać w tego typu sprawach. Należy bowiem zauważyć, że sąd będzie musiał dokonać oceny, czyj interes w danej sytuacji zasługuje na większą ochronę, a ocena ta powinna być oparta na obiektywnych kryteriach możliwych do zastosowania w każdym przypadku, a nie na subiektywnych odczuciach i poglądach.

Rozdział I

UWARUNKOWANIA WYGLĄDU PRACOWNIKA ORAZ JEGO ZNACZENIE DLA SFERY WOLNOŚCI PRACOWNIKA

1. Uwagi ogólne

Przed przejściem do rozważań na temat regulacji prawnych i rozwiązań obecnych w praktyce stosowania prawa konieczne jest przedstawienie zagadnienia wyglądu pracownika w kontekście pozaprawnym. Przede wszystkim należy się zastanowić, jak powszechnie definiowany jest wygląd oraz dress code i czy definicje te znajdują zastosowanie również dla celów przedmiotowego opracowania. Istotne jest także wskazanie zakresu podmiotowego prowadzonych rozważań. Następnie warto pochylić się nad pojęciami charakterystycznymi przede wszystkim dla nauki zarządzania zasobami ludzkimi oraz ekonomii, takimi jak branding, employer branding czy employee branding. Pomagają one pełniej zrozumieć znaczenie wyglądu pracownika w kontekście kulturowym, psychologicznym czy ekonomicznym oraz motywację pracodawców wprowadzających dress code w organizacji. Trzeba bowiem zauważyć, że tego rodzaju decyzje nierzadko mają swoje źródło w panujących w danym społeczeństwie lub grupie zawodowej zwyczajach, tradycji, a czasem nawet stereotypach. Szerzej na ten temat piszę w podrozdziale zatytułowanym „Przyczyny uzasadniające ingerencję pracodawcy w wygląd zewnętrzny pracowników”. Na zakończenie rozdziału zaprezentowano

kwestię wolności i praw pracowników, wskazując jednocześnie, jaki związek ma ta sfera z wyglądem pracownika.

2. Pojęcie oraz istota wyglądu zewnętrznego pracownika i zjawisk z nim powiązanych

2.1. Pojęcie wyglądu zewnętrznego oraz zakres podmiotowy rozważań

Zgodnie z definicją zawartą w *Słowniku języka polskiego* wygląd to zespół cech składający się na zewnętrzną postać kogoś lub czegoś¹. W odniesieniu do człowieka będą to przymioty, które charakteryzują jego aspekt zewnętrzny (nie będą to zatem cechy charakteru, które odnoszą się do aspektu wewnętrznego danej osoby). Należy do nich zaliczyć m.in. wzrost, budowę ciała, sylwetkę, twarz, a także ubiór, uczesanie, makijaż czy modyfikacje ciała (tatuaze, piercing). Wygląd służy rozpoznawaniu i opisywaniu danej osoby, za jego pomocą można również wyróżnić się spośród innych.

W pracy słowo „wygląd” jest rozumiane zgodnie z jego opisem podanym wyżej. Obejmuje ono zatem zarówno cechy, które zasadniczo pozostają poza wpływem człowieka, takie jak wzrost czy budowa ciała, oraz te, które osoba może dowolnie kreować i zmieniać, jak kolor włosów i ubranie. Warto jednak zaznaczyć, że nie należy utożsamiać wyglądu danej osoby z jej atrakcyjnością, która stanowić może jedynie jego przymiot. Atrakcyjny to taki, który jest szczególnie interesujący i dostarcza komuś przyjemności lub rozrywki². Opisuując atrakcyjność fizyczną człowieka, mamy na myśli zalety jego wyglądu zewnętrznego i nasze odczucia z nimi związane. Trzeba jednak pamiętać, że takie opisy zawsze będą subiektywne, ponieważ każdy z nas ma własne upodobania i preferencje. Istnieją co prawda pewne uznawane powszechnie kanony piękna, jednak

¹ <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wygl%C4%85d.html> (dostęp: 27.04.2020 r.).

² *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/atrakcyjny.html> (dostęp: 27.04.2020 r.).

również one mają swój zasięg czasowy i terytorialny. Inaczej bowiem piękno rozumieli starożytni Rzymianie, inne przymioty były uznawane za pożądane w epoce wiktoriańskiej, a także dzisiaj „atrakcyjny wygląd” nie oznacza tego samego w Europie i w Azji. Z tego względu będę przede wszystkim odwoływać się do wyglądu rozumianego w sposób obiektywny jako zespół cech zewnętrznych danej osoby, bez ich wartościowania w kategoriach atrakcyjności. Niemniej jednak z uwagi na fakt, że atrakcyjny wygląd odgrywa ważną rolę, co zostanie opisane poniżej, nie da się całkiem od tego zagadnienia uciec i we wszystkich aspektach przyjąć podejście obiektywne. Znaczenie atrakcyjności zauważalne jest także w sferze zawodowej i nierzadko determinuje działania podejmowane przez strony stosunku pracy. O tym, czy takie działania są prawidłowe i dopuszczalne, będę pisać w dalszej części. Problemy opisane niżej, zmuszające do podjęcia rozważań prawnych, mogą dotyczyć natomiast każdego pracownika, bez względu na to, czy we własnej ocenie lub ocenie innych jest on atrakcyjny czy nie.

Jeżeli zaś chodzi o zakres podmiotowy rozważań, należy podkreślić, że nie będzie on się odnosił do każdego człowieka, ale jedynie do grupy osób, które można zaliczyć do pracowników w rozumieniu Kodeksu pracy. Zgodnie z art. 2 tej ustawy pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Pracownikami w rozumieniu Kodeksu pracy nie są natomiast m.in. zawodowi wojskowi, policjanci, funkcjonariusze Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Agencji Wywiadu, Straży Więziennej, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i funkcjonariusze celni – pozostają oni w tzw. stosunkach służbowych, które są regulowane przez ustawy zwane pragmatykami³. Opracowanie co do zasady nie uwzględnia osób wykonujących pracę w ramach innego stosunku prawnego niż stosunek pracy, np. na podstawie umowy zlecenia lub umowy o dzieło (choć niektóre przykłady nawiązują także

³ Tak m.in. K.W. Baran, komentarz do art. 2 [w:] *Kodeks pracy. Komentarz*, red. K.W. Baran, Warszawa 2018, s. 40; K. Rączka, komentarz do art. 2 [w:] M. Gersdorf, K. Rączka, M. Rączkowski, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2014, s. 20–21; por. również wyrok NSA z 5.06.1991 r., II SA 35/91, ONSA 1991/3–4, poz. 64 z aprobowaną glosą J. Łętowskiego, OSP 1992/1, poz. 25; wyrok SN z 7.04.2009 r., I PK 218/08, LEX nr 504058.

do tej grupy zatrudnionych). Oczywiście problemy związane z ingerencją w wygląd pojawiają się również w zatrudnieniu niepracowniczym, a część rozważań może znaleźć zastosowanie też w tej sferze. Trzeba jednak pamiętać o znacznych odrębnościach pomiędzy zatrudnieniem pracowniczym a tym opierającym się na umowach cywilnoprawnych, przejawiających się przede wszystkim w podporządkowaniu czy obowiązkach stron danego stosunku. Z uwagi na to, że w publikacji przedstawione zostały przede wszystkim instytucje prawa pracy, konieczne było ograniczenie zakresu podmiotowego rozważań.

2.2. Pojęcia brandingu, employer brandingu oraz employee brandingu

Aby skutecznie sprzedać swoje produkty czy usługi, przedsiębiorcy stosują wiele technik marketingowych, mających na celu przyciągnięcie uwagi klientów, wzbudzenie ich zaufania oraz podniesienie rozpoznawalności przedsiębiorcy. Budowanie świadomości marki (z ang. branding) jest jedną z takich strategii i polega na kreowaniu i utrwalaniu w umysłach konsumentów faktu istnienia oraz pozytywnego wizerunku konkretnej marki. Marka stanowi pewną ideę, symbol, który odbiorcy kojarzą z oferowanymi przez danego przedsiębiorcę produktami czy usługami⁴. Zarządzanie marką stanowi złożony proces, w skład którego wchodzi takie działania, jak analiza rynku, wybór odpowiedniej pozycji rynkowej, zaplanowanie działań marketingowych, budowanie marki oraz monitorowanie efektów⁵. Najczęściej stosowane metody budowania świadomości marki to dobór odpowiedniej nazwy, logo, hasła reklamowego, ogólnego wyglądu oraz przekazu materiałów reklamowych⁶. Aby powyższe środki były skuteczne, powinny stanowić spójną całość przekazu marketingowego oraz być skierowane do konkretnej grupy docelowej. W pierwszej kolejności należy zatem dokonać pozycjono-

⁴ J. Dietl, *Zarządzanie marketingowe*, t. 1, Nowy Sącz 2006, s. 229; zob. również D. Arnold, *The Handbook of Brand Management*, New York 1992, s. 33.

⁵ J. Woźniczka, M. Hajdas, W. Kowal, *Zarządzanie marketingiem*, Wrocław 2014, s. 265.

⁶ T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2011, s. 48–49.

wania marki, czyli przypisać ją do odpowiedniej kategorii, a następnie zdecydować o elementach marki (tzw. identyfikatorach), które będą komunikowały jej wizerunek nabywcom⁷. Nadawcami komunikatów mogą być również pracownicy⁸. Na siłę danej marki wpływa przede wszystkim świadomość jej istnienia oraz jej odbiór przez nabywców. Silną markę cechuje duża rozpoznawalność, wyraźne wyróżnienie spośród pozostałych, powiązanie z określoną jakością, szybszy proces podejmowania decyzji o zakupie przez klientów, a także gotowość zapłacenia wyższej ceny za określony produkt⁹.

Kolejny termin związany z budowaniem świadomości marki, czyli employer branding, został po raz pierwszy użyty w latach 90. XX w. W nauce zarządzania kapitałem ludzkim funkcjonuje głównie pod angielską nazwą, chociaż można go tłumaczyć na język polski np. jako budowanie marki/wizerunku pracodawcy. Jest on owocem ewolucji nauki o organizacji i zarządzaniu, nawiązując zarówno do dorobku zarządzania kapitałem ludzkim, jak i marketingu¹⁰. Employer branding definiuje się jako pakiet korzyści o charakterze funkcjonalnym, ekonomicznym i psychologicznym, zapewnianych przez określonego pracodawcę i z nim identyfikowanych. W rezultacie powstaje relacja między pracodawcą a pracownikami, która zapewnia obszar do wymiany obopólnych korzyści¹¹. Branding pracodawcy bardzo często określany jest również jako wizerunek organizacji jako doskonałego miejsca do pracy, kreowany w stosunku do pracowników, kandydatów do pracy, klientów, kontrahentów czy udziałowców¹². Przez komunikowanie tożsamości organizacji utrwalany jest jej wizerunek, który następnie przyjmuje postać reputa-

⁷ J. Woźniczka, M. Hajdas, W. Kowal, *Zarządzanie...*, s. 266.

⁸ D. Clutterbuck, S. Hirst, S. Cage, *Talking Business: Making Communication Work*, Oxford 2002, s. 122–124.

⁹ S. Taylor, *People Resourcing*, London 2005, s. 50.

¹⁰ K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Łódź 2012, s. 47.

¹¹ T. Abler, S. Barrow, *The employer brand*, „The Journal of Brand Management” 1996/3, vol. 4, s. 187.

¹² B. Minchington, *Employer Brand Leadership. A Global Perspective*, Torrensville, South Australia 2010, s. 24.

cji¹³. Reputacja organizacji to postrzeganie jej tożsamości w środowisku. Warto zaznaczyć, że reputację cechuje znacznie większa stabilność niż wizerunek organizacyjny i jest ona budowana nieustannie¹⁴.

Działania w zakresie employer branding, podobnie jak w przypadku ogólnie pojmowanego zarządzania marką, obejmują planowanie marki pracodawcy, motywowanie pracowników do angażowania się w jej umacnianie oraz kontrolowanie efektów tych działań¹⁵. Stosowane w praktyce strategie dzielą się na dwie kategorie, w zależności od tego, do kogo są adresowane. Branding wewnętrzny pracodawcy obejmuje wszystkie działania i korzyści dla osób już zatrudnionych i są to np. świadczenia oferowane przez pracodawcę, których celem jest poprawa warunków pracy i efektywności pracowników, takie jak dodatkowe szkolenia i kursy, motywacje płacowe i pozapłacowe, komunikacja wewnętrzna, ocena pracowników i ich zadowolenia z pracy czy aktywności mające na celu integrację pracowników¹⁶. Branding zewnętrzny natomiast nakierowany jest głównie na kandydatów do pracy i polega na informowaniu o zakładzie pracy i oferowanych przez niego korzyściach lub prezentowaniu jego przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo przez działania rekrutacyjne pracodawcy starają się dotrzeć do kandydatów na pracowników i zachęcić ich do pracy u siebie¹⁷.

W ostatnich latach branding oraz employer branding zyskały na znaczeniu i stały się bardziej popularne. Techniki te są wykorzystywane zarówno przez duże, jak i małe firmy w ramach ich strategii marketingowych – nawet mali pracodawcy są świadomi korzyści z nich płynących¹⁸. Jednym z ich elementów bez wątpienia mogą być wymagania

¹³ W. Sitko, A. Zarębska, *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2007/1, s. 82.

¹⁴ A. Zarębska, *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2006/4, s. 20.

¹⁵ K. Wojtaszczyk, *Employer...*, s. 105.

¹⁶ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa 2012, s. 51–52.

¹⁷ M. Kozłowski, *Employer...*, s. 92–94.

¹⁸ I. Miernicka, *Interdisciplinary Approach to Labour Law – Necessity or Redundancy?*, „Law and Forensic Science” 2016/1, vol. 1, s. 126–128.