

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE

▶ praktyka w Raczkowski Paruch



Szanowni Państwo,

niniejsze wydanie PRO HR jest poświęcone prowadzonej przez nas **praktyce zarządzania kryzysowego**. Praktyka jest odpowiedzią na potrzeby naszych Klientów w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Do takich sytuacji należą: wszczęcie postępowania karnego z udziałem pracodawcy, zatrzymanie członka kadry zarządzającej, działania organizacji związkowych (protesty, strajk), wypadek przy pracy, podejrzenie *mobbingu*, wszczęcie kontroli organów inspekcji pracy lub ZUS, wydanie decyzji ingerującej w sposób prowadzenia działalności i szereg innych.

Nasz zespół posiada wieloletnie doświadczenie we wspieraniu przedsiębiorców w tego rodzaju sytuacjach. Łączymy **działania prawnopracownicze, HR-owe, prawnokarne, ale również PR-owe i komunikacyjne**, zapewniając Państwu kompleksową obsługę. Po połączeniu z Kancelarią Prawa Pracy mec. Iwony Jaroszewskiej-Ignatowskiej, do Państwa dyspozycji jest **zespół ponad 50 prawników**.

Poniżej omawiamy istotne aspekty dotyczące zarządzania kryzysem, z odniesieniem się do najczęstszych sytuacji kryzysowych, jak wyciek danych osobowych czy działania organizacji związkowych.

Życzę owocnej lektury
adw. Dominika Stępińska-Duch

Jak przygotować się na kryzys? – wdrożyć procedury compliance

Nie wszystkim sytuacjom kryzysowym można zapobiec, bo nie wszystkie da się przewidzieć. Dlatego warto wdrożyć program compliance, rozumiany jako zespół procedur i środków, które po pierwsze redukują ryzyko kryzysu, a w przypadku jego wystąpienia – dają możliwość odpowiedniego zarządzania sytuacją kryzysową i jej sprawnego zażegnania.



apl. adw. Jakub Lasek

Opracowywanie i wdrażanie programu compliance należy rozpocząć od oceny ryzyk oraz ustalenia, jakie czynniki mogą wpływać na prowadzenie działalności i stanowić ewentualne źródło kryzysu. Każdy przedsiębiorca powinien taką ocenę przeprowadzić.

Należy zaprojektowany program compliance powinien adresować zidentyfikowane ryzyka oraz pełnić funkcję prewencyjną i wychowawczą, kształtując pożądane postawy wśród pracowników. Nie wystarczy przy tym samo opracowanie i wdrożenie procedur. Trzeba regularnie szkolić i uświadamiać pracowników, aby wiedzieli i rozumieli, czemu te procedury mają służyć i jak je stosować.



Mówiąc o programie compliance, mamy na myśli w szczególności system zgłaszania nadużyć (whistleblowing), który pozwala wykryć ryzyko nadużyć na wczesnym etapie i zminimalizować jego skutki. Innym elementem są regulacje wewnętrzne dotyczące ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa czy danych osobowych. Natomiast najskuteczniejszym narzędziem do walki z kryzysem, który już wystąpił, jest procedura zarządzania kryzysowego. Powinna określać zasady postępowania w poszczególnych obszarach, w sytuacji wystąpienia zdarzenia kryzysowego, w tym zasady powołania zespołu antykryzysowego, zabezpieczenia dowodów, komunikacji do wewnątrz i na zewnątrz, a także tryb prowadzenia postępowania wyjaśniającego w sprawie przyczyn i przebiegu kryzysu. Dobrze skonstruowana procedura pozwala uniknąć błędów wynikających z presji czasu, pod jaką działa przedsiębiorca w przypadku kryzysu. Określa również zasady badania przyczyn, sprawców i skutków kryzysu.

Komunikacja jako podstawa właściwego zarządzania sytuacją kryzysową



r. pr. Sławomir
Paruch

Każde zdarzenie kryzysowe naraża przedsiębiorcę nie tylko na straty finansowe, ale przede wszystkim na uszczerbek wizerunkowy. Często ten ostatni jest największą dolegliwością. Nagłośnienie w mediach określonych zjawisk mogących wpływać na prowadzenie przez przedsiębiorcę działalności, może samo w sobie spowodować sytuację kryzysową albo – jeżeli kryzys już wystąpił – spotęgować jego skutki. W dobie powszechnego dostępu do Internetu, łatwo zniszczyć wizerunek przedsiębiorcy. Znacznie trudniej go odbudować. Dlatego trzeba zapobiegać.

Komunikacja, i to zarówno ta kierowana do wewnątrz (tj. do pracowników), jak i na zewnątrz, jest kluczowa dla zarządzania każdą sytuacją kryzysową. Można wdrożyć najlepsze działania mające na celu zażegnanie kryzysu, ale jeżeli nie pójdą za tym odpowiednie działania komunikacyjne, skutek będzie niewielki lub żaden. Komunikacja powinna być przy tym spójna z podejmowanymi działaniami. Jeżeli będzie rozdźwięk pomiędzy tymi działaniami, a tym, co jest komunikowane, skutek może być wręcz przeciwny do zamierzonego.

Niekiedy źródłem kryzysu jest właśnie brak odpowiedniej komunikacji (np. pracownicy nie mający wiedzy na temat zmian zachodzących w zakładzie pracy, podejmują protest) albo umiejętnie prowadzona komunikacja przez inny podmiot, nieprzychylny wobec przedsiębiorcy.

WYDARZENIA

Zarządzanie ryzykiem kryzysu i sytuacjami kryzysowymi w aspektach prawnych, biznesowych i marketingowych – śniadanie biznesowe 17 października 2017

Prowadzący: adw. Dominika Stępińska-Duch oraz dr adw. Damian Tokarczyk. Śniadanie odbędzie się **17 października 2017 r. (wtorek), godz. 10:00 – 12:00**, w biurze kancelarii przy ul. Bonifraterskiej 17 w Warszawie.

Naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa – śniadanie biznesowe 10 października 2017

Prowadzący: r. pr. Grzegorz Ruszczyk oraz adw. Andrzej Orzechowski. Śniadanie odbędzie się **10 października 2017 r. (wtorek), godz. 10:00 – 12:00**, w biurze kancelarii przy ul. Bonifraterskiej 17 w Warszawie.

Szkoła Mistrzów Prawa Pracy 5 października 2017

Zapraszamy do udziału w jesiennej - VI edycji Szkoły Mistrzów Prawa Pracy. To program szkoleniowy stworzony z myślą o osobach zajmujących się prawem pracy w praktyce. Szkolenia dedykujemy – w szczególności dyrektorom personalnym i menedżerom HR, a także osobom zarządzającym pracownikami. Szczegółowe informacje oraz program dostępny [tutaj](#).

Pytania prosimy kierować na adres:
prohvents@raczkowski.eu



Jako przykład tej drugiej sytuacji można wskazać protesty w sieciach handlowych, szumnie zapowiadane w mediach w maju br.

W praktyce protesty albo w ogóle się nie odbyły, albo odbyły się w bardzo wąskim zakresie. Z mediów wynikało jednak co innego – został wykreowany obraz masowych protestów, co zupełnie nie odpowiadało rzeczywistości. Można z tym walczyć, właśnie poprzez działania komunikacyjne i zwrócenie uwagi chociażby na nierzetelność informacji trafiających do mediów z drugiej strony.

Restrukturyzacje, zmiany zasad wynagradzania, strajki, protesty – źródła potencjalnego kryzysu

Restrukturyzacje, zwolnienia grupowe, zmiany zasad wynagradzania (np. wypowiedzenie układu zbiorowego pracy, zmiany regulaminu wynagradzania), to sytuacje dość powszechne w działalności przedsiębiorców, a jednocześnie klasyczne przypadki noszące znamiona kryzysu czy grożące wystąpieniem kryzysu. Niejednokrotnie towarzyszą temu protesty, strajki czy inne działania związków zawodowych lub samych pracowników, mogące godzić w interesy pracodawcy (np. akcje informacyjne wśród pracowników, kampanie informacyjne w mediach, powiadamianie podmiotów zewnętrznych). Każda taka sytuacja wymaga odpowiedniego zarządzania, zarówno na poziomie prawnym, HR-owym, jak również komunikacyjnym i PR-owym.

W takich sytuacjach proszę pamiętać przede wszystkim o bieżącej komunikacji z pracownikami. Są to zwykle sytuacje trudne dla pracowników (obniżanie wynagrodzeń, ryzyko utraty pracy) i oczekują oni informacji na temat tego, co się aktualnie dzieje. Otrzymując te informacje od Państwa będą czuli się częścią tych zmian i zakładu, co zmniejszy prawdopodobieństwo, że dojdzie do radykalizacji nastrojów, protestów czy strajków. Należy również uświadomić pracownikom, że wszelkiego rodzaju działania z ich strony, w tym działania z udziałem związków zawodowych, powinny być podejmowane zgodnie z prawem. Pracownicy powinni wiedzieć, że jakiegokolwiek nielegalne działania (np. udział w nielegalnym strajku czy proteście), spotkają się ze stanowczą reakcją ze strony pracodawcy. Warto zwrócić im uwagę na to, co jest, a co nie jest legalne. Pracownicy często nie mają takiej świadomości.



r. pr. Robert
Stępień

PUBLIKACJE

Kodeks pracy. Komentarz - Sławomir Paruch, Robert Stępień, Marta Kosakowska

Publikacja zawiera najnowszą wersję ustawy Kodeks pracy komentarz dotyczący nowelizacji, które weszły w życie w 2017 r., a także planowane zmiany na rok 2018.



Pytania prosimy kierować na adres:

prohvents@raczkowski.eu



Wreszcie zarządzenie tego rodzaju sytuacjami wymaga odpowiedniej komunikacji na zewnątrz, w szczególności w kontaktach z mediami czy zainteresowanymi podmiotami zewnętrznymi. Jeżeli w mediach pojawiają się nieprawdziwe lub nierzetelne informacje, należy na bieżąco reagować i je prostować. Istotne jest przejęcie przez pracodawcę inicjatywy w tych komunikatach. To samo dotyczy komunikacji z zewnętrznymi podmiotami, które mogą być lub są zainteresowane sprawą.

Zarządzanie kryzysem związanym z wyciekiem danych osobowych – co nowego wnosi RODO

Unijne Ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO) wprowadza szczególną procedurę postępowania w sytuacji wystąpienia nieprawidłowości w zakresie przetwarzania danych osobowych, czyli tzw. incydentów. Nakłada nowe obowiązki, które już dzisiaj warto poznać i przygotować się do ich wykonywania. Rozporządzenie będzie miało bezpośrednie zastosowanie w państwach członkowskich już od 25 maja 2018 r.

Incydentem w rozumieniu RODO jest w szczególności wyciek danych na zewnątrz, tj. nieuprawnione upublicznienie danych pracowników czy klientów (najczęściej w Internecie). Taki wyciek, zwłaszcza, gdy ma charakter masowy, to sytuacja kryzysowa spotykająca się z zainteresowaniem medialnym. Grozi przedsiębiorcy, będącemu administratorem danych, nie tylko stratami finansowymi i odpowiedzialnością za ewentualne niedopatrzenia związane z przetwarzaniem tych danych, ale przede wszystkim stratami wizerunkowymi. Wymaga natychmiastowej reakcji, nie tylko w kierunku zabezpieczenia danych przed dalszym wyciekiem, ale przede wszystkim w zakresie komunikacji i PR.

Ponadto, RODO nakazuje administratorowi danych zgłoszenie organowi nadzorcemu (GIODO) faktu naruszenia danych osobowych. Zgłoszenia należy dokonać w terminie zaledwie 72 godzin po jego stwierdzeniu. Zgłoszenie powinno zawierać opis incydentu, konsekwencje oraz proponowane rozwiązania, a administrator powinien prowadzić dokumentację incydentów. Zachęcamy, aby już teraz przygotować się na to i opracować wewnętrzne procedury dotyczące zgłaszania nieprawidłowości. Kluczowe jest uświadamianie pracownikom konieczności zgłaszania naruszeń. Każdy pracownik powinien być świadomy obowiązku ich zgłoszenia (np. do swojego przełożonego).



r. pr. Edyta Jagiełło

Po kryzysie – wyciągnąć wnioski, podjąć działania zaradcze

Zażegnanie sytuacji kryzysowej i umożliwienie dalszego, niezakłócanego prowadzenia działalności, to tylko doraźne cele zarządzania kryzysowego. Nadrzędnym celem jest wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Należy szczegółowo przeanalizować wszystkie aspekty zaistniałej sytuacji – jej przyczyny, przebieg, osoby odpowiedzialne. Powinno to prowadzić do wyciągnięcia konsekwencji wobec osób odpowiedzialnych oraz odpowiedniej rewizji obowiązujących procedur. Konieczne może być wprowadzenie nowych regulacji albo wdrożenie ściślejszej kontroli nad ich przestrzeganiem.

dr adw. Damian
Tokarczyk

Wyciągnięciem wniosków z sytuacji kryzysowej powinien zająć się zespół zarządzania kryzysowego. Sporządzenie raportu warto powierzyć niezależnemu podmiotowi zewnętrznemu. W pierwszej kolejności należy ustalić, czy kryzys został spowodowany wydarzeniem losowym, któremu nie można było zapobiec, czy też zawinił człowiek albo procedura. W tym drugim wypadku należy ustalić osobę winną naruszeń i wyciągnąć wobec niej konsekwencje. W zależności od tego, na czym polegał kryzys, mogą to być konsekwencje dotyczące stosunku pracy, roszczenia cywilnoprawne a nawet spowodowanie wszczęcia postępowania karnego przeciwko określonej osobie. Jeżeli zawiniła procedura, należy dokonać jej rewizji lub wzmocnić nadzór nad jej stosowaniem. O zakończeniu sytuacji kryzysowej i wyciągnięciu konsekwencji w stosunku do osób odpowiedzialnych powinna zostać poinformowana załoga, a jeśli kryzys został ujawniony w środkach masowego przekazu – także opinia publiczna.

Raczkowski Paruch i Kancelaria Prawa Pracy Iwona Jaroszevska-Ignatowska połączyły się 1 września 2017 r.

dr Iwona Jaroszevska-
Ignatowska partner,
radca prawnyAgnieszka
Anusewicz
advokatPiotr Lewandowski
radca prawnyRafał Jaroszyński
radca prawnyNicole Gerwat
radca prawnyGrzegorz Łarek
aplikant radcowskiMarcin Sanetra
aplikant radcowski

Partnerów



Prawników



Biura

Otrzymuj na bieżąco informacje na temat zmian
w prawie pracy od naszych Prawników.



Zgłoszenia prosimy kierować
na adres:
prohrevenst@raczkowski.eu