



**Polecamy**

## **Odliczanie VAT od zakupu szkoleń**

**W numerze**

Stacja transformatorowa przy instalacjach fotowoltaicznych nie podlega opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości

Energia elektryczna bez pośredników może obniżyć rachunki za prąd

Zasady pracy zdalnej

Model kompetencyjny

# Szanowni Państwo

JEDNA Z NAJWAŻNIEJSZYCH NOWELIZACJI PRAWA W KONTEKŚCIE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI DOTYCZY WEJŚCIA W ŻYCIE ZMIAN ODNOSZĄCYCH SIĘ DO PRACY ZDALNEJ. W TYM NUMERZE MONITORA OPISUJEMY SZCZEGÓŁOWO KILKA PROBLEMÓW, KTÓRE SĄ Z TYM ZWIĄZANE.

Nowelizacja Kodeksu Pracy ma wejść w życie już od 07.04. Zatrzymując się przy ustawowym unormowaniu pracy zdalnej, warto tu wspomnieć najnowszych wytycznych, które pojawiły się na stronie Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Wytyczne w formie najczęściej pojawiających się pytań i odpowiedzi na nie, przygotowanych przez ustawodawcę, określają między innymi miejsce pracy zdalnej. I tak: według znowelizowanego art. 6718 Kodeksu Pracy „Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość [praca zdalna]”. Zatem można pracować równie dobrze z domu, jak i z kawiarenki internetowej, o ile miejsce to zostanie ustalone wspólnie przez pracownika i pracodawcę.

W wytycznych wyjaśniono też, jakie koszty pracy zdalnej znajdują się po stronie pracodawcy. Z nowelizacji wynika, że zakres pokrywanych przez pracodawcę kosztów pracy zdalnej

pracownika ma zostać określony w regulaminie firmy lub każdorazowo w umowie z pracownikiem, jeśli zakład nie posiada regulaminu. Obowiązkowe pokrycie kosztów w zakresie kosztów zużycia mediów, dotyczy wyłącznie kosztów energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej. Nie obejmuje ono zużycia wody czy opłaty za użytkowanie powierzchni w miejscu pracy zdalnej, chyba że zostanie to zawarte w regulaminie firmy.

Więcej informacji znajdziecie Państwo w tym numerze Monitora, jak też w kolejnych odsłonach naszego miesięcznika i na naszej stronie internetowej. Zapraszamy też do przeczytania pozostałych ciekawych artykułów dotyczących wrzucania w koszty szkoleń współpracowników, podatku od nieruchomości w kontekście instalacji fotowoltaicznych. Anna Nowicka – trener i socjolog – przygotowała też ciekawy artykuł dotyczący ocen pracowniczych – warto tu poznać nowe trendy i zastosować nowoczesne podejście, aby podnieść jakość pracy firmy.

Przyjemnej lektury

Katarzyna Kołbuś  
Redaktor prowadząca

MONITOR  
CDK

---

WYDAWCA  
Centrum Doskonalenie Kompetencji Progressio sp. z o.o.  
ul. Rakowicka 10B/4, 31-511 Kraków | NIP: 6751729207

REDAKCJA  
redakcja@pcdk.pl

MARKETING I REKLAMA  
marketing@pcdk.pl

KONTAKT  
szkolenia@pcdk.pl | +48 22 299 23 23

# SPIS TREŚCI

Marzec 3 [33] 2023



## PODATKI

Zielone światło dla odliczania VAT od zakupu szkoleń dla współpracowników.  
Nowa interpretacja KIS

4

Stacja transformatorowa przy instalacjach fotowoltaicznych nie podlega opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości

6

## OCHRONA ŚRODOWISKA

Energia elektryczna bez pośredników może obniżyć rachunki za prąd

7

## KADRY I PŁACE

Praca zdalna okazjonalna

8

Zasady pracy zdalnej

11

Najczęstsze błędy przy sporządzaniu i wydawaniu świadectw pracy – cz. II

14

## ROZWÓJ OSOBISTY

Systemy ocen pracowniczych – co warto wiedzieć?

16

Model kompetencyjny

18

Życzymy miłej lektury

# ZIELONE ŚWIATŁO DLA ODLICZANIA VAT OD ZAKUPU SZKOLEŃ DLA WSPÓŁPRACOWNIKÓW. NOWA INTERPRETACJA KIS

Kwestia wliczania do KUP szkoleń dla podwykonawców pojawiła się jako temat interpretacji podatkowej, na wniosek jednej z firm informatycznych.

W przedmiocie szkoleń, które są realizowane na potrzeby funkcjonowania spółki, Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej uznał za prawidłowe stanowisko zaliczania ich kosztów do wydatków firmy.

## **Punkt odniesienia – szkolenia zakupione przez spółkę IT**

O interpretację wystąpiła spółka, która ma w Polsce nieograniczony obowiązek podatkowy. Spółka świadczy usługi programistyczne, w ramach których tworzone są programy komputerowe.

Ze względu na złożony charakter świadczonych usług Spółka prowadzi działalność korzystając zarówno z pracy pracowników (osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę), jak i z pracy podwykonawców - osób fizycznych wykonujących ją na podstawie umowy współpracy, tzw. b2b (dalej: Współpracownicy). Współpracownicy prowadzą własną działalność gospodarczą, są jednak stałym elementem całego zespołu Spółki, uczestnicząc w projektach przez nią realizowanych na podobnej zasadzie jak Pracownicy. Jednocześnie, Współpracownicy nie stanowią klientów Spółki.

W celu zapewnienia jak najwyższych standardów świadczonych usług Spółka zapewnia Współpracownikom odpowiednie szkolenia specjalistyczne (dalej: Szkolenia), które można podzielić na następujące typy:

1. szkolenia bezpośrednio związane z trwającym (mającym się rozpocząć) projektem, w ramach którego realizowane będą usługi. W tej kategorii mieszczą się np. kursy z programowania;
2. szkolenia specjalistyczne, niezwiązane w momencie ich odbywania z konkretnym projektem, jednakże Spółka przewiduje, że odbyte szkolenie może zostać wykorzystane przez Współpracownika przy świadczeniu usług w kolejnych projektach. W tej kategorii mieszczą się np. kursy z programowania;
3. szkolenia, których tematyka nie jest/ nie będzie związana bezpośrednio z konkretnymi projektami realizowanymi przez Spółkę usługami, ale może mieć wpływ na ogólny rozwój kompetencji danego Współpracownika pożądanymi (często niezbędnymi) we współpracy ze Spółką. W tej kategorii

mieszczą się głównie kursy językowe, szkolenia z umiejętności miękkich (np szkolenie z komunikacji, zarządzania projektami itp.).

Powstaje pytanie, czy w takiej sytuacji Spółka ma prawo do odliczenia podatku VAT w związku z zakupem szkoleń.

## **Stanowisko KIS – szkolenia w KUP możliwe pod warunkami**

Dyrektor KIS, posiłkując się art. 86 ust. 1 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2022 r. poz. 931 z późn. zm.) na pytanie to odpowiedziała twierdząco.

Jak podkreśla Dyrektor KIS, prawo do bniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego przysługuje wówczas, gdy zostaną spełnione określone warunki, tzn.

- odliczenia tego dokonuje zarejestrowany, czynny podatnik podatku od towarów i usług,
- towary i usługi, z których nabyciem podatek został naliczony, są wykorzystywane do wykonywania czynności opodatkowanych,

- nabywane towary i usługi są udokumentowane fakturami z wykazaną kwotą VAT.

Warunkiem umożliwiającym podatnikowi skorzystanie z prawa do odliczenia podatku naliczonego jest związek zakupów z wykonywanymi czynnościami opodatkowanymi. Szkolenia dla współpracowników można zatem zaliczyć do KUP, o ile wiążą się bez-

pośrednio lub pośrednio z działalnością gospodarczą podatnika, z którym dany podwykonawca współpracuje. W opisywanym przypadku zakup szkoleń dla współpracowników miał taki związek poprzez wpływ na ogólne funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości – zwiększone kompetencje współpracowników przełożyło się na wzrost jakości świadczonych

przez spółkę usług, co wskazuje na związek z dokonywaną przez firmę sprzedażą opodatkowaną.

Przywołana interpretacja z dnia 18 października 2022 r. [0114-KDIP-4-2.4012.359.2022.4.AA] zgadza się z interpretacją indywidualną dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z 10 listopada 2022 r., nr 0114-KDIP-2-2.4010.53.2022.3.AP.



## SZKOLENIE VAT

### **VAT w obrocie międzynarodowym z uwzględnieniem zmian w 2023 r.**

31.03.2023

### **Podatek VAT 2023 – zmiany stawek podatku VAT, system KSeF,**

### **Nowy Ład, SLIM VAT 3**

28 kwietnia 2023

### **Przegląd podatkowy VAT; CIT; PIT w 2023**

Zakopane oraz Kazimierz Dolny

#### **Kontakt**

tel: 22 299 23 23

email: [szkolenia@pcdk.pl](mailto:szkolenia@pcdk.pl)

[www.pcdk.pl](http://www.pcdk.pl)

# STACJA TRANSFORMATOROWA PRZY INSTALACJACH FOTOWOLTAICZNYCH NIE PODLEGA OPODATKOWANIU PODATKIEM OD NIERUCHOMOŚCI

Skoro stacje transformatorowe nie zostały *expressis verbis* wymienione w art. 3 pkt 9 ustawy Prawo budowlane, a jednocześnie powiązane są użytkowo z panelami fotowoltaicznymi oraz falownikiem, które nie stanowią budowli w rozumieniu przepisów prawa podatkowego, to stacje te nie mogą zostać uznane za urządzenie budowlane, a tym samym za budowle w rozumieniu przepisów podatkowych – tak brzmi konkluzja wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 6 grudnia 2022 r. sygn. akt III FSK 740/22, którego treść jest korzystna dla podatników.

## **Podatek od nieruchomości**

### **– co podlega opodatkowaniu**

Ustawodawca podatkiem od nieruchomości [który zaliczany jest do tzw. podatków majątkowych] objął zarówno nieruchomości, jak i objekty budowlane, a w szczególności: grunty, budynki lub ich części oraz budowle lub ich części związane z prowadzeniem działalności gospodarczej [art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych Dz.U.2023.70 tj. z dnia 2023.01.10] [dalej: Ustawa o PoN].

Definiując na potrzeby ustawy podatkowej przedmiot opodatkowania, ustawodawca odwołał się do regulacji ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane [Dz.U.2021.2351 tj. z dnia 2021.12.20] [dalej: Ustawa PB]. Przez budynek na gruncie Ustawy o PoN rozumie się obiekt budowlany w rozumieniu przepisów prawa budowlanego, który jest trwale związany z gruntem, wydzielony z przestrzeni za pomocą przegród budowlanych oraz posiada fundamenty i dach. Natomiast przez

budowle uważa się każdy obiekt budowlany w rozumieniu przepisów prawa budowlanego, który nie jest ani budynkiem ani obiektem małej architektury. Dodatkowo przez budowlę na potrzeby Ustawy o PoN uznaje się urządzenie budowlane w rozumieniu przepisów prawa budowlanego, które związane jest z obiektem budowlanym, a ponadto zapewnia możliwość użytkowania tego obiektu zgodnie z przeznaczeniem.

Analizując orzecznictwo sądów administracyjnych stwierdzić należy, że to właśnie podatkowa definicja budowli przysparza najczęściej problemów interpretacyjnych. Nie inaczej było w stanie faktycznym będącym podstawą zapadłego orzeczenia NSA.

### **Istota sporu**

Z wnioskiem o wydanie indywidualnej interpretacji przepisów prawa podatkowego zwróciła się spółka, która posiada m.in. zakład produkcyjny i w związku z tym planuje budowę instalacji fotowoltaicznej na terenie tego zakładu. Spółka zadała pytanie,

czy stacja transformatorowa [budynek wraz ze wszystkimi urządzeniami technicznymi znajdującymi się w budynku, które służą do prawidłowego funkcjonowania instalacji fotowoltaicznej] należy zakwalifikować jako budynek w rozumieniu Ustawy o PoN i zastosować stawkę podatku uzależnioną od zajmowanej powierzchni.

W ocenie Spółki stacje transformatorowe należy kwalifikować jako budynki włącznie z urządzeniami znajdującymi się w ich środku. Ze stanowiskiem tym nie zgodził się jednak organ podatkowy, jak również sąd I instancji, uznając, że stacja transformatorowa wraz z urządzeniami stanowi urządzenie budowlane, które służy funkcjonowaniu instalacji fotowoltaicznej.

---

## Rafał Łomża

onsultant podatkowy/aplikant radcowski w KDCP Kancelaria Doradztwa Podatkowego i Celnego Rutkowski i Wspólnicy. Uczestnik konferencji podatkowych oraz konkursów podatkowych. Główny obszar zainteresowania to postępowanie podatkowe, podatki pośrednie, podatek od nieruchomości.



## ENERGIA ELEKTRYCZNA BEZ POŚREDNIKÓW MOŻE OBNIŻYĆ RACHUNKI ZA PRĄD [+MP3]

Bezpośrednie połączenie wytwórcy i odbiorcy energii elektrycznej, z pominięciem powszechnej sieci energetycznej, może przyczynić do szybszego rozwoju OZE, obniżenia rachunków za prąd i zmniejszenia śladu węglowego. Niestety, proponowane obecnie regulacje utrudnią rozwój tego rodzaju infrastruktury – ostrzega Konfederacja Lewiatan.

Takie korzyści może przynieść powstawanie linii bezpośrednich, czyli linii łączących jednostkę wytwarzania energii elektrycznej (np. wiatrak) bezpośrednio z odbiorcą – z pominięciem sieci.

– *Linia bezpośrednia to rozwiązanie, które jest podobne do doskonale znanego prosumenta. Tym razem jednak to nie gospodarstwo domowe, ale zakład przemysłowy, który potrzebuje instalacji OZE o dużej mocy na własne potrzeby, będzie zużywał wytworzoną energię elektryczną w całości albo w znacznej części. Taka instalacja pozwoliłaby odbiorcom, w tym energochłonnym przedsiębiorstwom oraz gospodarstwom rolnym, uruchamiać i wykorzystywać nowe jednostki OZE, co w konsekwencji oznaczałoby obniżenie rachunków za energię elektryczną oraz niższy ślad węglowy* – mówi Paulina Grądzik, ekspertka ds. energetyki i legislacji Konfederacji Lewiatan.

Energochłonne przedsiębiorstwa produkcyjne i gospodarstwa rolne potrzebują wykazania zużycia energii elektrycznej z OZE z powodu wymogów zrównoważonej sprawozdawczości. Będzie to miało również znaczenie dla możliwości pozyskiwania finansowania

dla ich działalności. Niezwykle istotne jest więc obniżanie śladu węglowego na każdym etapie produkcji z uwagi na coraz bardziej rygorystyczne regulacje unijne. Im mniejszy procent zielonej energii w polskim miksie energetycznym tym mniejsza atrakcyjność Polski jako obszaru do inwestycji na arenie międzynarodowej, co spowoduje utratę wielu potencjalnych wpływów do krajowego budżetu i obniżenie pozycji naszej gospodarki na tle innych państw Europy.

– *Masowe odmowy wydawania warunków przyłączenia do sieci dystrybucyjnej i przesyłowej przez operatorów systemów elektroenergetycznych dotyczące przyłączeń instalacji OZE zagrażają rozwojowi i konkurencyjności gospodarki. Im wyższa generacja energii elektrycznej z OZE, tym niższa jest cena rynkowa energii elektrycznej dla firm. Remedium na problem braku przyłączeń do sieci jest właśnie linia bezpośrednia* – dodaje Paulina Grądzik.

Zgodnie z treścią unijnej dyrektywy w sprawie wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej należy prawidłowo zaimplementować przepisy dotyczące linii bezpośred-

nich, które mają łączyć odbiorców z wytwórcami energii elektrycznej, z pominięciem infrastruktury sieciowej. Projektowane przepisy krajowe nie doprowadzą do tego celu.

Regulacja w zakresie linii bezpośredniej w obecnym kształcie stawia bariery w rozwoju tego rodzaju infrastruktury, zwłaszcza poprzez ograniczenie łącznej mocy zainstalowanych jednostek wytwórczych do 2 MW oraz z uwagi na konieczność zaangażowania w dostawy odrębnego przedsiębiorstwa obrotu, które jest dodatkowo wyposażone we własne sieci i instalacje, do których są przyłączeni odbiorcy. Tymczasem to rozwiązanie powinno być dedykowane dla przemysłu i gospodarstw rolnych oraz obejmować instalacje OZE o znacznie większej mocy zainstalowanej.

– *Liczymy na to, że rząd poprawi projektowane przepisy i przedsiębiorcy będą mogli zacząć korzystać z linii bezpośrednich* – podkreśla Paulina Grądzik.

Źródło: <https://lewiatan.org/energia-elektryczna-bez-posrednikow-moze-obnizyc-rachunki-za-prad/>



## PRACA ZDALNA OKAZJONALNA

Nowelizacja Kodeksu pracy, wprowadzona na mocy ustawy z dnia 1.12.2022 r. o zmianie ustawy – Kodeksu pracy oraz niektórych innych ustaw [Dz. U. z 2023 r. poz. 240], oprócz standardowego trybu pracy zdalnej, umożliwiła pracodawcom zorganizowanie pracy zdalnej w trybie uproszczonym. Ta elastyczna forma, jak wynika z uzasadnienia do zmian do Kodeksu pracy, jest nadaniem formalno-prawnych ram tzw. home office, uwzględniających potrzeby pracowników i pracodawców.

Pojęcie pracy zdalnej w kontekście tego trybu pozostaje bez zmian – okazjonalna praca zdalna to praca, która może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, na wniosek pracownika i w wymiarze nieprzekraczającym 24 dni w roku kalendarzowym. Okazjonalna praca zdalna będzie natomiast stosowana w okolicznościach incydentalnych i szczególnych, uzasadnionych wyłącznie interesem lub potrzebą pracownika, np. koniecznością opieki nad członkiem rodziny.

### **Dla kogo okazjonalna praca zdalna?**

Zgodnie z art. 6733 Kodeksu pracy, o świadczenie okazjonalnej pracy zdalnej może ubiegać się każdy pracownik. Oczywiście jest, że organizacja pracy na stanowisku pracownika lub rodzaj pracy wykonywanej przez niego muszą pozwolić na jej świadczenie w tej formie. Co ważne, ustawodawca nie przewidział możliwości wystąpienia z inicjatywą pracy zdalnej przez pracodawcę ani polecenia jej wykonywania przez pracodawcę.

### **Wymiar okazjonalnej pracy zdalnej**

Zgodnie z art. 6733 Kodeksu pracy, okazjonalna praca zdalna może być świadczona w wymiarze do 24 dni w ciągu roku i pracownik nie ma prawa do wyż-

szego wymiaru, nawet po uzyskaniu zgody pracodawcy. Co ważne, wymiar 24 dni dotyczy roku kalendarzowego, a zatem zmiana pracodawcy w ciągu roku kalendarzowego nie uprawnia pracownika do kolejnych 24 dni (informacja o ilości wykorzystanych dni okazjonalnej pracy zdalnej powinna znaleźć się w świadectwie pracy w pkt 6 ppkt 12). Inaczej jest w przypadku równoczesnego świadczenia pracy przez pracownika na rzecz kilku pracodawców – prawo do 24 dni pracy zdalnej przysługuje pracownikowi u każdego z nich.

Co więcej, wymiar ten nie podlega proporcjonalnemu obniżeniu ani do wymiaru etatu ani do okresu zatrudnienia u danego pracodawcy. Przepisy



nie wprowadzają limitu korzystania z pracy zdalnej: pracownik może więc wykonywać pracę zdalną w wymiarze 24 dni w ciągłości, jeśli pracodawca wyrazi na to zgodę.

### Zasady świadczenia okazjonalnej pracy zdalnej

Okazjonalna praca zdalna będzie świadczona po złożeniu przez pracownika, w formie papierowej lub elektronicznej, wniosku o pracę zdalną. Pracodawca nie jest związany takim wnioskiem, co oznacza, że może nie wyrazić zgody na wykonywanie przez pracownika pracy zdalnej, np. z powodu organizacji pracy lub rodzaju świadczonej przez niego pracy, i nie ma obowiązku uzasadnienia swojej decyzji. W procesie legislacyjnym wyjaśniono, że „wniosek o pracę zdalną okazjonalną nie jest wiążący dla pracodawcy. (...) Praca zdalna okazjonalna ma być rozwiązaniem elastycznym dla pracowników i pracodawców. Niewskazane jest zatem nakładanie obowiązku uwzględnienia wniosku przez pracodawcę (...)”. Oznacza to również, że pracodawca nie jest związany wnioskiem o pracę zdalną pracownika należącego do grupy szczególnej, jak ma to miejsce w przypadku standardowej pracy zdalnej.

Zasady świadczenia pracy zdalnej określa się w porozumieniu zawartym pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Katalog elementów takiego porozumienia jest węższy niż ten wskazany przy standardowej pracy zdalnej. W szczególności strony uzgadniają w po-

rozumieniu wymiar pracy zdalnej, okres, w jakim będzie świadczona, miejsce jej wykonywania, czy pracodawca zwraca pracownikowi koszty związane ze świadczeniem pracy poza siedzibą pracodawcy (zwrot kosztów nie jest tutaj obligatoryjny), zasady kontroli wykonywania pracy zdalnej, kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy lub kontroli przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych. Nie ma zatem potrzeby tworzenia porozumień i konsultowania ich ze związkami zawodowymi albo przedstawicielami pracowników czy tworzenia regulaminów pracy zdalnej. Co więcej, w uzasadnieniu do zmian ustawy wskazano, że kwestie związane z pracą zdalną okazjonalną, które nie zostaną uregulowane wprost w Kodeksie pracy, będą mogły zostać doprecyzowane w aktach wewnętrznych pracodawcy – niewątpliwie mogą one zostać uregulowane w odrębnym akcie, obejmującym ogólne zasady wykonywania pracy zdalnej wspólne dla tych pracowników, których rodzaj pracy lub organizacja pracy pozwoli na jej wykonywanie w trybie zdalnym, lub mogą zostać zawarte w indywidualnych porozumieniach z pracownikami.

Zgodnie z nowelizacją, do okazjonalnej pracy zdalnej będą miały zastosowania tylko niektóre przepisy przewidziane dla standardowej pracy zdalnej i dotyczące zarówno obowiązków pracodawcy, jak i pracownika:

- art. 6718 – okazjonalna praca

zdalna odbywać się będzie w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika; oznacza to, że pracodawca będzie musiał wyrazić zgodę na wskazane przez pracownika miejsce świadczenia pracy zdalnej, a pracownik będzie zobowiązany poinformować pracodawcę o każdorazowej zmianie miejsce wykonywania pracy zdalnej, jeśli dojdzie do takiej zmiany w trakcie jej świadczenia;

- art. 6726 – pracodawca ma obowiązek określenia procedury ochrony danych osobowych przez pracownika świadczącego okazjonalną pracę zdalną oraz przeprowadzenia, w miarę potrzeby, instruktażu i szkoleń w tym zakresie; zaś pracownik zobowiązany jest do potwierdzenia faktu zapoznania się z tymi procedurami oraz do ich przestrzegania (w formie oświadczenia);

- art. 6727 – pracownik i pracodawca zobowiązani są do przekazania sobie niezbędnych informacji do wzajemnego porozumiewania się za pomocą środków do bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub w inny uzgodniony sposób, czyli ustalają sposób komunikowania się między sobą w czasie wykonywania przez pracownika pracy zdalnej, np. w drodze e-mailowej (w tym z jakiej skrzynki, lub przez platformę);

- art. 6728 – pracodawca ma prawo przeprowadzać w godz-

nach pracy pracownika kontrolę wykonywania pracy zdalnej przez pracownika, kontrolę w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy lub kontrolę przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych;

- art. 6729 – pracownik wykonujący pracę zdalną nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy,

z uwzględnieniem odrębności związanych z warunkami wykonywania pracy zdalnej; pracownik nie może być również w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu wykonywania pracy zdalnej;

- art. 6730 - pracodawca zobowiązany jest umożliwić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną przebywanie na terenie zakładu pracy, kontaktowanie się z innymi pracownikami oraz korzystanie z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, zakładowych obiektów socjalnych i prowadzonej działalności socjalnej – na zasadach przyjętych dla ogółu pracowników;

- art. 6731 – pracodawca, w zakresie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, zobowiązany jest do sporządzenia oceny ryzyka zawodowego i informacji bhp dotyczącej pracy zdalnej, oceny tego ryzyka, do określenia obo-

wiązków pracownika co do organizacji miejsca świadczenia pracy zdalnej, do pozyskania od pracownika przed dopuszczeniem do pracy zdalnej oświadczenia o zapoznaniu się z ryzykiem i zasadami bhp oraz przestrzeganiu ich;

- art. 6733 – wnioski pracownika dotyczące pracy zdalnej, dla których przepisy prawa pracy przewidują formę pisemną, mogą być składane w formie papierowej lub elektronicznej;

- art. 6734 – z okazjonalnej pracy zdalnej korzystać mogą pracownicy, z którymi nawiązano stosunek pracy na podstawie umowy o pracę, mianowania, powołania, wyboru oraz spółdzielczej umowy o pracę.

### **Kontrola okazjonalnej pracy zdalnej**

Zgodnie z art. 6733 ust. 3, zasady kontroli wykonywania pracy zdalnej określone są w porozumieniu z pracownikiem, m. in. kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy lub kontrolę przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych.

Kontrolę taką pracodawca przeprowadza w porozumieniu z pracownikiem w miejscu wykonywania pracy zdalnej w godzinach pracy pracownika. Oznacza to, że pracodawca nie może przeprowadzić niezapowiedzianej kontroli. Pracodawca zobowiązany jest również dostosować sposób przeprowadzania kontroli do miejsca wykonywania pracy

zdalnej i jej rodzaju, ponieważ wykonywanie czynności kontrolnych nie może naruszać prywatności pracownika wykonującego pracę zdalną i innych osób ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem.

Co więcej, jeżeli pracodawca w trakcie kontroli pracy zdalnej, stwierdzi uchybienia w przestrzeganiu przepisów i zasad w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy lub w przestrzeganiu wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych, zobowiązuje pracownika do usunięcia stwierdzonych uchybień we wskazanym terminie albo cofa zgodę na wykonywanie pracy zdalnej przez tego pracownika. W przypadku wycofania zgody na wykonywanie pracy zdalnej, pracownik rozpoczyna pracę w dotychczasowym miejscu pracy w terminie określonym przez pracodawcę. Oczywiście jest, że taka procedura dotyczy okazjonalnej pracy zdalnej wykonywanej w dłuższym okresie, nie zaś pracy zdalnej świadczonej np. przez jeden dzień.

---

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Nowelizacja Kodeksu pracy m.in. w zakresie pracy zdalnej została wprowadzona na mocy ustawy z dnia 1.12.2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw [Dz. U. z 2023 r. poz. 240]. Zmiana ta daje pracodawcy możliwość zorganizowania pracy w formie pracy zdalnej [całkowitej lub częściowej albo okazjonalnej] i określa jednocześnie zasady wykonywania pracy zdalnej, porządkując obowiązujące dotychczas dość lakoniczne przepisy wprowadzone w związku ze stanem pandemii, oraz uchyla wątpliwości wynikające z nieostrych przepisów dotyczących telepracy, usuwając tę ostatnią z Kodeksu pracy.

## Definicja pracy zdalnej

Ustawodawca zdefiniował wreszcie pojęcie pracy zdalnej. Praca zdalna to praca wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków porozumiewania się na odległość.

Oznacza to, że praca zdalna może być wykonywana całkowicie poza zakładem pracy lub częściowo w zakładzie pracy, a częściowo poza nim, np. 3 dni w tygodniu w zakładzie pracy, a w dwa pozostałe dni poza siedzibą pracodawcy. Co więcej, praca zdalna nie musi być świadczona w miejscu zamieszkania pracownika – zgodnie z nową regulacją, pracownik wskazuje pracodawcy miejsce [adres], w którym będzie wykonywał pracę zdalną i na które pracodawca musi wyrazić zgodę. Procedura taka będzie obowiązywać zatem za każdym razem, gdy pracownik będzie korzystał z możliwości wykonywania pracy w trybie zdalnym lub gdy w trakcie wykonywania pracy

zdalnej miejsce jej świadczenia ulegnie zmianie. Oznacza to, że żadna ze stron stosunku pracy nie będzie miała jednostronnej swobody w wyborze miejsca świadczenia pracy zdalnej.

Z definicji pracy zdalnej wynika, iż nie musi być ona świadczona wyłącznie na stanowiskach biurowych wymagających korzystania z środków porozumiewania się na odległość. Ustawodawca rozszerzył możliwość świadczenia pracy zdalnej również na stanowiska, na których praca wykonywana jest bez użycia sprzętu komputerowego, np. polega na wykonywaniu części wytwórczych lub usług materialnych.

## Dla kogo praca zdalna?

Zgodnie z nowelizacją, praca zdalna może być świadczona przez każdego pracownika i na każdym stanowisku, pod warunkiem, że organizacja pracy lub jej rodzaj pozwalają na jej wykonywanie w tej formie. Decyzja należy zatem do pracodawcy. Co ważne, nowelizacja nie ogranicza możliwości wykonywania pracy zdalnej wyłącznie do pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę,

ale obejmuje również pracowników, z którymi stosunek pracy został nawiązany na podstawie powołania, mianowania, wyboru lub spółdzielczej umowy o pracę.

Ustawodawca wskazał rodzaje prac, które będą wyłączone z trybu pracy zdalnej – są to prace:

1. szczególnie niebezpieczne;
2. w wyniku których następuje przekroczenie dopuszczalnych norm czynników fizycznych określonych dla pomieszczeń mieszkalnych;
3. z czynnikami chemicznymi stwarzającymi zagrożenie, o których mowa w przepisach w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy związanej z występowaniem czynników chemicznych w miejscu pracy;
4. związane ze stosowaniem lub wydzielaniem się szkodliwych czynników biologicznych, substancji radioaktywnych oraz innych substancji lub mieszanin wydzielających ciężkie zapachy;
5. powodujące intensywne brudzenie.

Co istotne, pracodawca nie może odmówić wykonywania pracy w formie zdalnej w przypadku, gdy z wnioskiem wystąpi:

- pracownica w ciąży,
- pracownik wychowujący dziecko do ukończenia przez nie 4 roku życia,
- pracownik sprawujący opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności,
- pracownik-rodzic dziecka posiadającego zaświadczenie, o ciąży powikłanej oraz w sytuacji niepowodzeń położniczych,
- pracownik-rodzic dziecka legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności określonym w przepisach o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (nawet po ukończeniu przez nie 18 roku życia),
- pracownik-rodzic dziecka posiadającego odpowiednio opinię o potrzebie wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub orzeczenie o potrzebie

zająć rewalidacyjno-wychowawczych (nawet po ukończeniu przez nie 18 roku życia).

Odmowa uwzględnienia takiego wniosku jest możliwa wyłącznie wtedy, gdy wykonywanie pracy w trybie zdalnym nie jest możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. Uzasadnienie odmowy pracodawca sporządza w formie papierowej lub elektronicznej, w terminie 7 dni roboczych od dnia złożenia wniosku przez pracownika.

#### **Zasady wykonywania pracy zdalnej**

Uzgodnienie co do wykonywania pracy w formie zdalnej może nastąpić pomiędzy stronami umowy o pracę już na etapie zawierania umowy lub w trakcie zatrudnienia. Jeśli uzgodnienie co do pracy zdalnej następuje w trakcie trwania stosunku pracy, wówczas z wnioskiem o wykonywanie pracy zdalnej występuje pracownik.

Warto podkreślić, iż w przypadku uzgadniania pracy zdalnej jako formy wykonywania pracy na etapie zawierania umowy o pracę, zmiana miejsca jej wykonywania na formę stacjonarną wymaga zawarcia przez strony stosunku pracy porozumienia zmieniającego warunki pracy.

Praca zdalna może być również wykonywana na polecenie pracodawcy, wyłącznie z przyczyn obiektywnych (losowych) i niezależnych od pracodawcy oraz wyłącznie na określony czas. Ustawa wskazuje dwie sytuacje, w których



Uzgodnienie co do wykonywania pracy w formie zdalnej może nastąpić pomiędzy stronami umowy o pracę już na etapie zawierania umowy lub w trakcie zatrudnienia. Jeśli uzgodnienie co do pracy zdalnej następuje w trakcie trwania stosunku pracy, wówczas z wnioskiem o wykonywanie pracy zdalnej występuje pracownik.

pracodawca może skorzystać z tego uprawnienia, tj.:

1. w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu lub
2. w okresie, w którym zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe z powodu działania siły wyższej.

Warunkiem dopuszczenia pracownika do pracy zdalnej jest uzyskania od niego na piśmie oświadczenia o posiadaniu warunków lokalowych i technicznych do wykonywania pracy w tej formie.

Ustawodawca nie pozostawia pracodawcy całkowitej swobody w kształtowaniu zasad wykonywania pracy zdalnej – nakłada na pracodawców obowiązek określania zasad wykonywania pracy zdalnej:

- w porozumieniu zawierającym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową (lub zakładowymi organizacjami zawodowymi, jeśli u pracodawcy działa więcej niż jedna taka organizacja),
- w regulaminie ustalonym przez pracodawcę – jeżeli nie dojdzie do zawarcia porozumienia z zakładową organizacją związkową oraz

jeśli u pracodawcy nie działa żadna organizacja; w tej sytuacji regulamin ustalany jest po konsultacji

- z przedstawicielami pracowników (co najmniej dwoma),
- w poleceniu wykonywania pracy zdalnej albo w porozumieniu zawartym

z pracownikiem – jeśli nie zostało zawarte porozumienie ze związkami zawodowymi albo nie został wydany regulamin; tryb ten znajdzie zastosowanie również w sytuacji, gdy pracownik składa o wiosek o pracę zdalną ramach okazjonalnej pracy zdalnej, o której mowa w art. 6733 Kodeksu pracy.

W porozumieniu ze związkami zawodowymi i w regulaminie określa się w szczególności:

1. grupę lub grupy pracowników, którzy mogą być objęci pracą zdalną;
2. zasady pokrywania przez pracodawcę kosztów związanych z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych; niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, a także kosztów energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej;
3. zasady ustalania ekwiwalentu pieniężnego lub ryczałtu za materiały i narzędzia pracy niezbędne

do wykonywania pracy zdalnej, a niezapewnione przez pracodawcę;

4. zasady porozumiewania się pracodawcy i pracownika wykonującego pracę zdalną, w tym sposób potwierdzania obecności na stanowisku pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną;
5. zasady kontroli wykonywania pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną;
6. zasady kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
7. zasady kontroli przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych;
8. zasady instalacji, inwentaryzacji, konserwacji, aktualizacji oprogramowania i serwisu powierzonych pracownikowi narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych.

Z kolei w poleceniu pracodawcy oraz w porozumieniu z pracownikiem określa się zasady wskazane w pkt 2-8.

---

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZZ i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.



# PLAN URLOPÓW WYPOCZYNKOWYCH – CZ. I

Początek roku to okres, w którym pracodawcy ustalają plan urlopów wypoczynkowych pracowników. W myśl art. 163 Kodeksu pracy, plan urlopów ustala pracodawca, uwzględniając z jednej strony wnioski pracowników, zaś z drugiej – zapewniając ciągłość pracy i jej normalny tok.

## Po co plan urlopów?

Co ważne, nie każdy pracodawca zobowiązany jest do tworzenia planów urlopowych. Z obowiązku tego, zgodnie z art. 163 ust. 11, zwolnieni są pracodawcy, u których działające związki zawodowe wyrażą na to zgodę. Zgodnie z art. 30 ust. 6 pkt 4 ustawy z dnia 23.05.1991 r. o związkach zawodowych [Dz. U. z 2022 r. poz. 854], jeżeli w sprawie ustalenia planu urlopów, organizacje związkowe albo reprezentatywne organizacje związkowe w rozumieniu art. 253 ust. 1 lub 2, z których każda zrzesza co najmniej 5% pracow-

ników zatrudnionych u pracodawcy, nie przedstawią wspólnie uzgodnionego stanowiska w terminie 30 dni od dnia przekazania im przez pracodawcę tego dokumentu, decyzje w sprawie jego ustalenia podejmuje pracodawca, po rozpatrzeniu odrębnych stanowisk organizacji związkowych. Natomiast w razie rozbieżności między organizacjami związkowymi, pracodawca sam podejmie decyzję dotyczącą planów urlopów.

Ponadto, obowiązku ustalania planów urlopów nie mają także pracodawcy, u których nie działają związki zawodo-

we – w takich wypadkach termin urlopu ustala pracodawca w porozumieniu z pracownikiem.

Plan urlopów podaje się do wiadomości pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy, np. poprzez wywieszenie w miejscu dostępnym dla pracowników lub przekazanie go do wiadomości pracowników za pomocą środków komunikacji elektronicznej albo umieszczenie go w wewnętrznej sieci.

W planie urlopów nie uwzględnia się części urlopu udzielanego pracow-

nikowi zgodnie z art. 1672 Kodeksu pracy, tj. urlopu na żądanie pracownika, przysługującego w wymiarze do 4 dni w każdym roku kalendarzowym.

### Jak udzielać urlopów?

W myśl art. 163 ust. 1 Kodeksu pracy, urlopy powinny być udzielane zgodnie z planem urlopów. Z brzmienia przepisu wynika, że ustawodawca oczekuje od pracodawców udzielania pracownikom urlopów zgodnie z ustalonym planem urlopów.

W literaturze przyjmuje się, że konstytutywny charakter planu urlopów pozwala przyjąć, iż ustalone w nim terminy wiążą strony stosunku pracy i mogą być zmienione tylko wyjątkowo, w przypadkach określonych przepisami prawa [tak A. Kosut [w:] Kodeks pracy. Komentarz. Tom II. Art. 114-304(5), wyd. V, red. K. W. Baran, Warszawa 2020, art. 163]. Podejście to wydaje się potwierdzać intencję ustawodawcy, który w kolejnych przepisach wskazuje okoliczności powodujące przesunięcie terminu urlopu.

Zgodnie z art. 164 § 1 Kodeksu pracy, przesunięcie terminu urlopu może nastąpić na wniosek pracownika umotywowany ważnymi przyczynami. Kodeks pracy nie wyjaśnia, o jakie ważne przyczyny chodzi i nie wskazuje, w jakich sytuacjach pracownik może złożyć wniosek o przesunięcie urlopu na inny termin. Z reguły są to przyczyny dotyczące pracownika i ściśle związane z jego sytuacją rodzinną lub osobistą, np. szczególna sytuacja uniemożliwiająca wyjazd na wypoczynek lub choroba członka rodziny.

Przesunięcie terminu urlopu pracownika może nastąpić również z inicjatywy pracodawcy, z powodu szczególnych potrzeb pracodawcy, jeżeli nieobecność pracownika spowodowałaby poważne zakłócenia toku pracy [art. 164 ust. 2 Kodeksu pracy].

Z kolei art. 165 Kodeksu pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przesunięcia urlopu pracownika na termin późniejszy, jeżeli pracownik nie może rozpocząć urlopu w ustalonym terminie z przyczyn usprawiedliwiających nieobecność w pracy, a w szczególności z powodu:

1. czasowej niezdolności do pracy wskutek choroby,
2. odosobnienia w związku z chorobą zakaźną,
3. powołania na ćwiczenia wojskowe lub na przeszkolenie wojskowe albo stawienia się do pełnienia terytorialnej służby wojskowej rotacyjnie, na czas do 3 miesięcy,
4. urlopu macierzyńskiego.

Co więcej, w myśl art. 166 Kodeksu pracy, pracodawca jest zobligowany do udzielenia pracownikowi niewykorzystanej części urlopu w terminie późniejszym, w sytuacji gdy na skutek wystąpienia wskazanych w przepisach okoliczności usprawiedliwiających nieobecność w pracy, tj. czasowa niezdolność do pracy wskutek choroby, odosobnienie w związku z chorobą zakaźną, odbywanie ćwiczeń wojskowych lub przeszkolenia wojskowego albo pełnienie terytorialnej służby

wojskowej rotacyjnie przez czas do 3 miesięcy, urlop macierzyński, dojdzie do przerwania urlopu wypoczynkowego.

Wreszcie art. 167 Kodeksu pracy zobowiązuje pracownika do wykorzystania w okresie wypowiedzenia umowy o pracę przysługujący urlopu wypoczynkowego, jeżeli w tym okresie pracodawca udzieli mu urlopu.

### Gdy pracownik nie został ujęty w planie urlopów

Dość często zdarza się, że pracownik nie zostaje ujęty w planie urlopów, np. z powodu długotrwałej choroby. W takiej sytuacji nie może on korzystać z urlopu w dowolnym terminie. Pótwierdził to Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 10.11.1998 r., sygn. akt I PKN 364/98, uznając, iż nieujęcie pracownika w planie urlopów nie stwarzało mu prawa do korzystania z urlopu w dowolnym, wybranym przez niego czasie; również w takim przypadku udzielenie urlopu należy do pracodawcy, przy uwzględnieniu kryteriów określonych w art. 163 § 1 KP, to znaczy preferencji pracownika i konieczności zapewnienia normalnego toku pracy.

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

# SYSTEMY OCEN PRACOWNICZYCH – CO WARTO WIEDZIEĆ?

Wdrożenie cyklicznych ocen pracowniczych może przynieść wiele korzyści zarówno firmom, jak i pracownikom. Jednak nieumiejętne wprowadzenie tego systemu przynosi więcej szkód niż pożytku. O czym warto pamiętać, zanim zdecydujemy się na ten krok?

## Na czym polega system ocen pracowniczych?

System ocen pracowniczych służy do kompleksowej oceny wyników [poziomu realizacji zadań i celów] oraz kompetencji, postaw i sposobu pracy pracowników. Najczęściej polega on na ankiecie [wypełnianej w wersji elektronicznej lub papierowej], w której należy odpowiedzieć na szereg pytań otwartych lub zamkniętych oraz ocenić poziomy kompetencji i/lub realizacji zadań na skalach. Następnym etapem jest rozmowa szefa z pracownikiem i omówienie ankiet oraz wyciągnięcie wniosków. Osiągnięcie odpowiednich wyników może być warunkiem otrzymania premii lub awansu. W procesie oceny może brać udział także pracownik działu personalnego, a nawet inni przełożeni lub pracownicy – w zależności od wybranej metody. Ankiety oraz notatka podsumowująca rozmowę powinny znaleźć się w teczce personalnej danego pracownika.

Ocenić mogą podlegać:

- zadania i/lub cele [czy pracownik wypełnia swoje obowiązki w oczekiwanym stopniu i osiąga założone cele jakościowe i/lub ilościowe];
- kompetencje miękkie, czyli psychospołeczne, i twarde, czyli wie-

dza i umiejętności.

- Możemy także oceniać wartości, postawy, zachowania, sposób pracy. Przykładowo: możemy również analizować, czy ktoś jest nastawiony na współpracę, czy jest życzliwy, czy służy innym pomocą.

Ocena pracownicza może być złożona z:

- oceny 90 stopni: gdy pracownika ocenia tylko przełożony;
- oceny 180 stopni: gdy pracownik ocenia sam siebie oraz jest oceniany przez przełożonego. Jest to najczęściej stosowany model oceny pracowniczej;
- oceny 270: gdy uwzględniane są 3 źródła informacji. Są nimi: przełożony, współpracownicy oraz osoba poddawana ocenie;
- ocena 360: 4 źródła: przełożony, osoba, która jest oceniana, współpracownicy, podwładni, a czasem nawet klienci.

## Po co wdrażać systemy ocen pracowniczych?

Ocenianie pracowników jest istotnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim. Odpowiednio przygotowany i wdrożony system ocen pracowniczych pomaga w:

- planowaniu rozwoju kompetencji i ścieżki awansu;
- diagnozie luk kompetencyjnych [czyli rozpoznaniu obszarów, w których potrzebna jest pracownikowi pomoc w podniesieniu potrzebnych umiejętności];
- wychwyceniu potencjalnych problemów, konfliktów, spadku zaangażowania;
- odkryciu niewykorzystanych talentów i potencjału pracowników;
- ewaluacji poziomu wywiązywania się pracownika z obowiązków służbowych;
- uzyskaniu feedbacku zarówno przez pracownika od przełożonego na temat swoich wyników, jak i otrzymaniu informacji zwrotnej od ocenianego pracownika, jak postrzega on swoje miejsce w firmie, na ile jest zadowolony z zadań, warunków pracy czy wynagrodzenia;
- planowaniu dalszych działań i priorytetów, jakimi pracownik powinien kierować się w pracy.

## Potencjalne problemy i ryzyka wdrażania systemu ocen pracowniczych

W założeniu taki proces ewaluacji i rozmowy powinien być nie tylko oceniający, ale także motywujący dla pracownika. Niestety od wielu moich klientów



słyszę, że takie procesy zbyt często odnoszą skutek wręcz przeciwny. Pierwsze problemy mogą powstać już przy tworzeniu ankiety, wyborze treści i formy pytań, a nawet skali ocen. Ankieta powinna zostać tak skonstruowana, aby była precyzyjna i tak samo rozumiana przez pracowników i przełożonych. Jako socjolog przywiązuję więc szczególną wagę do odpowiedniego doboru i sformułowania pytań, a także przedstawienia firmie rekomendacji dotyczącej skali ocen i sposobu przeprowadzenia całego procesu.

Kolejne pułapki tkwią w doborze zadań, kompetencji i postaw, jakie firma chciałaby zbadać. Często to samo pytanie bywa zupełnie inaczej rozumiane przez różne osoby lub jest tak ogólne, że można „podciągnąć” pod nie odmienne kompetencje czy zachowania. Bywa, że lista czynników poddawanych ocenie jest zbyt długa lub zbyt mało odnosi się kluczowych kwestii. Dobrą praktyką jest więc wspólne stworzenie ankiety przez menedżerów, osoby z działu personalnego oraz specjalistów mających wiedzę na temat konstruowania takich ankiet.

Sposób komunikacji pomiędzy działem personalnym a pracownikami oraz menedżerami ma ogromny wpływ na to, czy system ocen pracowniczych faktycznie wpłynie pozytywnie na motywację i efektywność. Jeśli pracownicy i/lub przełożeni nie będą widzieć korzyści ani sensu prowadzenia takich procesów, to staną się one jedynie kolejnym frustrującym obowiązkiem, który trzeba odhaczyć, bo „góra” i dział personalny tak kazał...

Problemy leżą też w „czynniku ludzkim”. Nie każda osoba potrafi sprawiedliwie

ocenić innych, zaś w miarę obiektywna ocena samego siebie jest jeszcze trudniejsza. Ciężko jest bez odpowiedniego przeszkolenia oddzielać fakty od opinii. Być konstruktywnym w swojej krytyce. Odłożyć na bok własne przekonania, emocje i stereotypy, a zwłaszcza uprzedzenia i sympatie personalne. Wciąż zbyt niewielu przełożonych potrafi doceniać, chwalić i motywować podwładnych. Zarówno przekazywanie, jak i przyjęcie feedbacku – zwłaszcza krytycznego – bywa bardzo trudne i obciążające emocjonalnie dla wszystkich stron.

Dlatego rekomenduję, aby przed przeprowadzeniem ocen pracowniczych kadra kierownicza przeszła szkolenia zarówno na temat metod konstruktywnego udzielania feedbacku oraz unikania błędów w ocenie, jak i z prawidłowego zrozumienia i używania tej konkretnie ankiety pracowniczej, jaka ma zostać zastosowana w danej organizacji. Idealnie byłoby, aby także pracownicy zostali przeszkoleni, jak mają podejść do wypełniania ankiet oraz jak przygotować się do rozmowy oceniającej.

Oczywiście to nie jedyne problemy, jakie mogą towarzyszyć wdrażaniu ocen pracowniczych.

Podsumowując: systemy ocen pracowniczych są bardzo cennym narzędziem w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz w planowaniu ścieżek kariery, szkoleń i rozwoju pracowników. Bez wątpienia warto je wdrażać. Jednak powinno to zostać zrobione w sposób przemyślany zarówno na etapie tworzenia narzędzi oraz komunikacji pomiędzy działem

personalnym a przełożonymi oraz pracownikami, jak i podczas samego cyklu rozmów oceniających.

## Anna Nowicka

Socjolog, trener, coach. Od 2001 r. prowadzi szkolenia m.in. z komunikacji, asertywności, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, radzenia sobie ze stresem, kompetencji menedżerskich. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie w pracy z klientami biznesowymi oraz indywidualnymi. Pracowała zarówno po stronie korporacji, jak i w agencji reklamowej oraz firmach rekrutacyjno – szkoleniowych. Była konsultantem i trenerem w projekcie doradczym dla firm „Instrument Szybkiego Reagowania” nadzorowanym przez PARP - Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Od ponad 9 lat zajmuje się coachingiem (kariery i życiowym) oraz doradztwem zawodowym. Posiada również certyfikaty coacha kryzysowego oraz coacha finansowego. Opublikowała ponad 150 artykułów dot. Coachingu kariery i rozwoju osobistego, HR i Społecznej Odpowiedzialności. Biznesu. Wykładała na wyższych uczelniach. Występowała jako prelegent na konferencjach. Prowadzi na YouTube kanał „Twoja Kariera i Psyche”. Jest członkiem Polskiego Towarzystwa Komunikacji Medycznej oraz Stowarzyszenia Doradców Szkolnych i Zawodowych RP. Ukończyła socjologię na Uniwersytecie Warszawskim, studia podyplomowe z Gospodarki Społecznej,

# MODEL KOMPETENCYJNY

## Czym jest model kompetencyjny?

Organizacje o dojrzałej i ugruntowanej kulturze organizacyjnej swój system zarządzania zasobami ludzkimi dość często opierają na strategii zarządzania kompetencjami. Jedną z takich strategii jest model kompetencyjnych czyli zbiorów kompetencji: wiedzy, umiejętności i postaw, istotnych dla całej organizacji lub dla jej części i ściśle powiązanych z jej aktualnymi potrzebami, celami, strategią działania, wartościami, wizją i misją.

## Cel tworzenia modelu kompetencyjnego

Jednym z podstawowych celów tworzenia modelu kompetencyjnego jest pozyskanie zespołu pracowników o pożądanych dla organizacji kompetencjach, którzy zapewnią jej sprawne funkcjonowanie i stabilny rozwój. Ponadto, dobrze opracowany i stosowany model kompetencyjny stanowi fundament przy tworzeniu profili kandydatów w procesie rekrutacji i selekcji, jest bazą do procesów monitorowania umiejętności, pomaga identyfikować potencjał zawodowy pracowników, wspiera procesy okresowych oceny pracowników, służy przekazywaniu pracownikom efektywnej informacji zwrotnej, jest przydatny przy przesunięciach wewnątrz organizacji oraz przy badaniu potrzeb szkoleniowych i rozwijaniu pracowników.

## Etapy tworzenia modelu kompetencyjnego

Opracowanie modelu kompetencyjnego odbywa się w kilku etapach. Pierwszy z nich to dobór odpowied-

nych kompetencji mających kluczowe znaczenie dla zapewnienia optymalnego wykonywania zadań. W zależności od potrzeb organizacji, model kompetencyjny może obejmować kompetencje kluczowe dla całej organizacji – wspólne dla wszystkich pracowników, niezależnie od szczebla; może dotyczyć tylko kompetencji istotnych dla określonej grupy stanowisk, np. kadry menedżerskiej, lub kompetencji niezbędnych na konkretnym stanowisku. Co ważne, model kompetencyjny nie obejmuje wszystkich kompetencji, jakie są wymagane na poszczególnych poziomach, a jedynie te o fundamentalnym znaczeniu.

Wyboru konkretnych kompetencji, w zależności od poziomu, dla którego tworzy się model, dokonać można w oparciu o dość szeroki wachlarz narzędzi, np. na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród kadry menedżerskiej – jeśli model dotyczy ma określonej grupy stanowisk.

Drugi etap to zdefiniowanie każdej z wybranych kompetencji. Polega to na opisie kompetencji i powiązaniu ich z konkretnymi zachowaniami. Zachowania te będą jednocześnie wskaźnikami pomiaru poziomu kompetencji.

**PRZYKŁAD:** kompetencja **ASERTYWNOŚĆ** – np. wyrażanie swojej opinii/zdania z poszanowaniem odmiennego zdania i opinii innych osób; rozumienie emocji innych osób; wyrażanie próśb i umiejętne prośenie o pomoc i wsparcie; umiejętne udzielanie informacji zwrotnej.

Trzecim etapem jest określenie skali poziomu kompetencji. Najczęściej stosuje

się tutaj wskaźniki jakościowe, są one dokładniejsze. Jakościowe określenie poziomu kompetencji to określenie poziomu przyswojenia czy opanowania kompetencji, z uwzględnieniem na ile pracownik powinien być biegły w posługiwaniu się daną kompetencją, w jakich sytuacjach, jakie przykładowe zachowania powinien przejawiać i z jaką częstotliwością.

## **PRZYKŁAD:** kompetencja - **ASERTYWNOŚĆ**

Poziom/wskaźnik: wyrażanie swojej opinii/zdania

Niski: nie wyraża własnego zdania i opinii, nawet jeśli jest o to proszony;

Umiarkowany: wyraża własne zdanie i opinię, tylko jeśli zostanie o to proszony;

Wysoki: zawsze wyraża swoją opinię i zdanie, jeśli jest o to proszony, oraz za każdym razem pyta o pozwolenie zaprezentowania opinii, jeśli widzi w niej możliwość rozwiązania problemu.

Przy określaniu skali powinno stosować się skalę kilkupoziomową: liczbową (np. od 0 do 5) lub opisową (przykład powyżej), przy czym skala liczbowa wymaga dokładnego scharakteryzowania poszczególnych poziomów.

Kolejny etap to wskazanie poziomu kompetencji pożądanego przez organizację. Po zbadaniu kompetencji pracowników i porównaniu ich z wymaganym przez organizację poziomem, z łatwością widać, w jakich obszarach pracownik posiada lukę kompetencyjną, w a jakich nadmiar kompetencyjny.

## Przykładowy profil kompetencji



Źródło: <https://slideplayer.pl/slide/62761/>

Często stosowaną metodą zestawienia poziomu kompetencji wymaganego przez organizację i prezentowanego przez pracownika jest graficzne ich zestawienie, np. na kole kompetencji.

Ostatni etap tworzenia modelu kompetencyjnego to jego wdrożenie czyli badanie poziomu kompetencji pracowników. Odbывается to za pomocą odpowiednich narzędzi; ich wybór zależy od możliwości i potrzeb organizacji; niektóre z tych narzędzi są czasochłonne i kosztowne, inne zaś wymagają zaangażowania specjalistów spoza organizacji.

Do najczęściej stosowanych należą:

- wywiady (bezpośrednie rozmowy, ankiety, samoocena),
- testy behawioralne, psychologiczne,
- arkusze ocen: oceny okresowe, oceny 360 stopni, 180 stopni,
- AC/DC,
- tajemniczy klient,

- ankiety satysfakcji klienta,
- obserwacja pracownika przy wykonywaniu zadań,
- raporty poszkoleniowe, pocachingowe.

### Wynik badania poziomu kompetencji pracowników

W zależności od wyniku badania kompetencji pracownika, w ramach modelu kompetencyjnego mogą zostać również określone odpowiednie zalecenia. W przypadku stwierdzenia u pracownika luki kompetencyjnej w danym obszarze, wskazać można rodzaje działań, których podjęcie będzie niezbędne w celu eliminacji tej luki. Działania takie mogą zostać podjęte na 3 poziomach:

- poziom pracownika – wskazanie działań do samodzielnej realizacji przez pracownika,
- poziom przełożonego – wskazanie działań do realizacji dla przełożonego,

- poziom organizacji – wskazanie działań na poziomie organizacji, np. szkolenia, coaching.

Z kolei w sytuacji wystąpienia u pracownika nadmiaru kompetencyjnego, w modelu zawrzeć można np. ścieżkę kariery, która pozwoli na wykorzystanie tego nadmiaru kompetencji w obszarze, w którym taka kompetencja jest pożądana, np. awans na inne stanowisko, propozycja objęcia mentoringiem pracowników o niższych kompetencjach.

## Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZZ i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

## Partnerzy merytoryczni



M. WOJCIECHOWSKA I WSPÓLNICY  
KANCELARIA PRAWNICZA SP. K.

**HR**helper

**MONITOR  
CDK**

## Wydawca

**PCDK**

Redakcja ma prawo po uzgodnieniu z autorami do skrótów publikacji i wprowadzania zmian stylistycznych.

Autor wyraża zgodę na wyłączne przeniesienie praw autorskich i wydawniczych dotyczących artykułów publikowanych w miesięczniku „MonitorCDK” na Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio sp. z o.o. Opinie zamieszczone w miesięczniku stanowią poglądy osobiste autorów i nie są oficjalnym stanowiskiem urzędów państwowych.

Zabronione jest – bez pisemnej zgody wydawcy – kopiowanie i zamieszczanie w części bądź w całości artykułów publikowanych w miesięczniku „MonitorCDK”.

W magazynie używane są obrazy pochodzące ze strony [pl.freepik.com](http://pl.freepik.com) i to Freepik jest ich jedynym właścicielem w zakresie praw autorskich.