

Jarosław Marciniak

# REGULAMINY I PROCEDURY W FIRMIE

2. wydanie



EDYTOWALNE WZORY  
DOSTĘPNE  
NA STRONIE INTERNETOWEJ



LEX

a Wolters Kluwer business

Jarosław Marciniak

# REGULAMINY I PROCEDURY W FIRMIE

2. wydanie

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa



**LEX**

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2014

*Stan prawny na 1 maja 2014 r.*

Wydawca  
*Magdalena Stojek-Siwińska*

Redaktor prowadzący  
*Marta Kamińska*

Opracowanie redakcyjne  
*Anna Łubińska-Bujak*

Łamanie  
*JustLuk Łukasz Drzewiecki, Justyna Szumieł, Krystyna Szych*

Projekt graficzny okładki i stron tytułowych  
*Maciej Sadowski*

.....  
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](http://www.legalnakultura.pl)  
**POLSKA IZBA KSIĄŻKI**

© Copyright by  
Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN: 978-83-264-3313-9  
2. wydanie

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

## SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów .....	9
Wstęp .....	11

### Część I

#### Regulacje podstawowe – odnoszące się do organizacji i porządku pracy

##### Rozdział 1

<b>Regulamin organizacyjny jako podstawa funkcjonowania firmy</b> .....	21
1. Hierarchia i struktura aktów prawnych w organizacji .....	21
2. Zawartość i zakres oddziaływania regulaminu organizacyjnego .....	23
3. Zasady budowy regulaminu organizacyjnego dostosowanego do specyfiki firmy .....	25
4. Przykłady regulaminów organizacyjnych dla przedsiębiorstw różnego typu i różnej wielkości .....	27

##### Rozdział 2

<b>Regulamin pracy – „konstytucja” dla pracowników</b> .....	78
1. Regulamin pracy w hierarchii aktów prawnych zakładu pracy .....	78
2. Zasady tworzenia i zmiany regulaminów pracy .....	79
3. Kluczowe elementy w regulaminie pracy .....	81

##### Rozdział 3

<b>Regulacje dotyczące wynagrodzeń</b> .....	108
1. Systemy wynagradzania – regulowanie obszaru wynagrodzeń w organizacji .....	108
2. Regulamin wynagradzania – ustalenie warunków wynagradzania za pracę .....	113
3. Regulaminy wynagradzania a układy zbiorowe – podobieństwa i różnice .....	116
4. Przykłady regulaminów wynagradzania dla przedsiębiorstw różnego typu .....	121

5. Regulaminy premiowania i regulacje odnoszące się do motywacji płacowej i pozapłacowej .....	131
6. Regulacje dotyczące motywacji pozapłacowej – zasady dotyczące bonusów i systemu kafeterijnego .....	137
7. Błędy w stosowaniu regulacji odnoszących się do wynagradzania .....	139
8. Przykłady rozwiązań – regulaminy premiowania i system motywacji .....	144

## Część II

### Pozostałe regulacje związane z obszarem kadrowym/HR

#### Rozdział 4

<b>Pozyskiwanie pracowników, oceny, szkolenia jako obszary regulowane ....</b>	<b>183</b>
1. Rekrutacja pracowników – obszar regulowany .....	183
2. Zatrudnianie i adaptacja – możliwe procedury .....	190
3. Normowanie procesu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie ....	204
4. System szkoleń – regulaminy i procedury – zasady ogólne .....	218
5. Wpływ zamiany przepisów kodeksu pracy w 2010 r. na system szkoleń ..	221
6. Plan szkoleń – dokument wynikający z procedury .....	228
7. Regulacje socjalne – specyficzny rodzaj zakładowych przepisów .....	242
8. Procedury związane ze zwolnieniami pracowników .....	255

#### Rozdział 5

<b>Kodeksy etyczne i dokumenty dotyczące relacji społecznych .....</b>	<b>262</b>
1. Charakter prawny regulacji etycznych i dotyczących relacji społecznych .....	262
2. Praktyka i cele tworzenia kodeksów etycznych w polskich przedsiębiorstwach .....	265
3. Normy i regulacje dotyczące odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw .....	267
4. Standaryzacja norm odpowiedzialności społecznej. Aktualne trendy ...	268
5. Zasady opracowywania „miękkich” regulacji w przedsiębiorstwie – na przykładzie budowy systemu odpowiedzialności społecznej .....	277
6. Procedury i regulacje związane z przeciwdziałaniem dyskryminacji oraz mobbingowi .....	282
7. Procedury i regulacje dotyczące sygnalizowania nieprawidłowości w organizacji .....	293
8. Regulacje etyczne dotyczące określonych profesji i grup zawodowych – przykład współczesnych księgowych .....	300
9. Przykłady regulacji dotyczących relacji pracowniczych .....	307

### **Część III**

#### **Pozostałe regulacje i procedury**

##### **Rozdział 6**

<b>Regulaminy związane z elastycznymi formami zarządzania pracą .....</b>	<b>323</b>
1. Regulacje dotyczące telepracy .....	323
2. Zasady i procedura job-sharingu .....	338
3. Procedura związana z realizacją projektów (zarządzanie projektami) ...	343

##### **Rozdział 7**

<b>Inne regulacje .....</b>	<b>351</b>
1. Dokumenty o charakterze strategicznym w firmie – miejsce w systemie norm organizacji .....	351
2. Normy ISO w organizacji – związek z normami wewnętrznymi .....	360
3. Normy wewnętrzne dotyczące bezpieczeństwa danych osobowych i bezpieczeństwa informatycznego .....	370
4. Procedury związane z użytkowaniem samochodów służbowych .....	389
<b>Wykaz orzecznictwa .....</b>	<b>421</b>
<b>Wykaz literatury .....</b>	<b>423</b>
<b>Wykaz przykładów .....</b>	<b>425</b>



## WYKAZ SKRÓTÓW

### Akty prawne

- k.p. – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.)
- u.o.d.o. – ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (tekst jedn.: Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926 z późn. zm.)
- u.s.o. – ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.)
- u.z.z. – ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 167)

### Czasopisma i oficjalne publikatory

- OSA – Orzecznictwo Sądów Apelacyjnych
- OSNC – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna
- OSNP – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych
- OTK-A – Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego; zbiór urzędowy, Seria A

### Inne

- HR – zasoby ludzkie (ang. *human resources*)
- PIP – Państwowa Inspekcja Pracy
- SA – sąd apelacyjny
- SN – Sąd Najwyższy
- TK – Trybunał Konstytucyjny
- ZFŚS – Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych





## WSTĘP

Każda firma funkcjonuje na podstawie swoich wewnętrznych norm, które zwykle są zebrane i publikowane w postaci oficjalnych dokumentów. Dotyczy to w pierwszym rzędzie regulaminów – rozumianych jako system podstawowych regulacji wewnętrznych. Dokumenty te w większości powstają z chwilą rozpoczęcia działalności danego podmiotu. Z kolei dalszy rozwój organizacji i jej przemiany wiążą się również z wprowadzaniem i stosowaniem rozbudowanych regulacji odnoszących się do procesu pracy, a także różnorodnych, szczegółowych i często rozbudowanych procedur – np. rekrutacji, zatrudniania, szkoleń i ocen. Generalnie, współczesna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na odpowiednich dla firmy i dla pracujących w niej ludzi procedurach i systemach. Większa firma (lub instytucja) jest obecnie sproceduralizowana w niezwykle wysokim stopniu. Jej działalność normuje (przeciętnie) od około 10 do nawet ponad 100 regulaminów i procedur. Podmioty rozwijające się, a także te dokonujące zmian organizacyjnych czy restrukturyzacji, również stale tworzą i doskonalą procedury. Jest to proces w miarę stały i konsekwentny – przeciętny „życiowy” danego regulaminu czy procedury wynosi kilka lat. Większość działań w każdej większej firmie ma charakter sproceduralizowany, a procedury nie utrudniają, lecz ułatwiają pracę (takie jest przynajmniej założenie). Pojawiają się zarzuty o przeregulowanie, o „sztukę dla sztuki”, o przerost formy nad treścią. Tendencja do przeregulowania jest faktycznie widoczna. Funkcjonowanie wielu organizacji czy instytucji opiera się na kilkudziesięciu procedurach, które powinny być znane i stosowane przez większość pracowników. Z drugiej strony – w dużej organizacji – jeżeli zauważamy, że określone działanie lub zaniechanie pracowników przynosi szkody, a metody informacyjno-perswazyjne nie dają żadnych rezultatów, to procedura jest często jedynym rozwiązaniem. Powstaje w tym momencie naturalne pytanie – czego nie regulować? Pytanie powinno być sformułowane nieco inaczej – jaki obszar jest dla zatrudnienia i procesu pracy ważny, jaki obszar w tej chwili i w dającej się przewidzieć perspektywie stanowi dla nas problem? Jeżeli dotychczasowe ogólne zapisy (np. z regula-

minu pracy czy innej regulacji) nie wystarczały, warto się tym obszarem zająć i – być może – rezultatem będzie właśnie procedura. Również cały „miękki” obszar społeczny może zostać objęty systemem monitoringu i kontroli niekorzystnych zjawisk w nim występujących, i wiele organizacji idzie w tym kierunku. Tu znowu może pojawić się zarzut przeregulowania, ale zazwyczaj świadome stworzenie takiej procedury ma miejsce, gdy organizacja poniosła konkretne straty, np. wizerunkowe czy związane z kosztami odszkodowań.

Procedury powinny opisywać pożądane zachowania pracowników, pełnić funkcje profilaktyczne oraz także czysto regulacyjne/formalne. To ostatnie oznaczać powinno funkcje przede wszystkim informacyjne – czyli treść procedury powinna dobrze komunikować pracownikom, czego się od nich oczekuje, jakie są zasady postępowania, jakie są warunki, jakie możliwe sankcje za naruszenia itd. Aby procedury nie były pustym, papierowym zapisem, powinny być:

- 1) **funkcjonalne** – zasady zawarte w procedurach kadrowych muszą być podporządkowane podstawowym celom strategicznym przedsiębiorstwa, a także obszarom działalności podstawowej przedsiębiorstwa;
- 2) **dostępne** – powinny zakładać możliwość uczestnictwa w przedsięwzięciach i programach kadrowych wszystkich pracowników, bez wyjątku;
- 3) **jawne** – muszą być opublikowane w formie oficjalnego dokumentu, a informacja o nich przekazywana zarówno pracownikom, jak i osobom starającym się o zatrudnienie;
- 4) **przejrzyste** – powinny być proste i zrozumiałe, a dopuszczalne wyjątki oraz odstępstwa starannie uzasadnione.

Procedury stosowane w obszarze zarządzania ludźmi i pracą zawodzą lub stają się nieaktualne. Niezmieniane przez lata nie przystają do rzeczywistości, powodują znużenie i irytację zarówno pracowników, jak i osób zarządzających. Przekształcają się w rutynową, jałową wymianę dokumentów. Środkiem zaradczym jest wtedy zmiana lub wręcz odejście od sztywnych założeń. Procedury mają tę zaletę, że można je zmieniać. Nie powinno to jednak być działanie żywiołowe; konieczne jest uwzględnienie najważniejszych potrzeb i planów firmy – przynajmniej w perspektywie średnio- i długoterminowej.

W przedsiębiorstwach, instytucjach i organizacjach niezwykle istotne znaczenie mają formalne regulacje wewnętrzne odnoszące się do kluczowych aspektów związanych z zarządzaniem pracą – kwestie podziału pracy, uprawnień poszczególnych osób, struktury organizacyjnej, organizacji i po-

rzędu w procesie pracy oraz praw i obowiązków pracodawcy i pracowników. Dział personalny, jako komórka odpowiadająca za formalno-prawne aspekty zatrudnienia, w większości przedsiębiorstw przygotowuje regulaminy pracy i wynagradzania, a także – w dużej mierze – pozostałe regulacje dotyczące stosunków i organizacji pracy (regulaminy organizacyjne, regulacje socjalne, regulacje dotyczące szkoleń itp.). Obszarem swoistej dominacji regulacyjnej działu personalnego w zakładzie pracy są właśnie normy odnoszące się do stosunku pracy. Prawo pracy jest właśnie tym zespołem norm prawnych, które regulują wyodrębnioną część stosunków społecznych w sferze zatrudnienia. Z kolei prawo pracy w znaczeniu przedmiotowym to reguły postępowania, które ludzie są zobowiązani przestrzegać we wzajemnych stosunkach, określa ono prawa i obowiązki stron – w stosunkach nawiązanych w związku z zatrudnieniem. Kodeks pracy określa dość szczegółowo prawa i obowiązki pracowników i pracodawców. Skąd bierze się ta przewaga personalnych w obszarze tych norm? Kodeks pracy nakłada na pracodawcę liczne obowiązki, których praktyczne spełnienie oznacza postępowanie zgodnie z ustaloną normami prawa pracy procedurą zatrudnienia, a więc stanowi faktyczną podstawę do „pracy kadrowej”. Ten obszar wykształcił się i funkcjonuje m.in. dlatego, że w praktyce szereg obowiązków pracodawców wykonują nie sami pracodawcy, ale zatrudnieni przez nich w tym celu pracownicy kadr (kierownicy, pracownicy kadrowi, personalni itp.) – osoby wykwalifikowane i zatrudnione specjalnie do prowadzenia spraw pracowniczych w zakładzie pracy. Trzeba podkreślić, że standardowo do zadań prawie każdego menedżera personalnego (kadr) należy nadzorowanie prawidłowości i terminowości prowadzenia spraw pracowniczych w obrębie zawierania i rozwiązywania umów o pracę, udzielania urlopów wypoczynkowych i szkoleniowych, prowadzenia dokumentacji dotyczącej odbytych szkoleń, jak również aktualizacji informacji na temat wynagrodzeń, premii i awansów oraz okresowych badań lekarskich, wynikających z nadzoru spraw bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Czynności te wymagają dobrej znajomości prawa pracy i wszystkich przepisów, których stosowanie konieczne jest do prowadzenia akt osobowych z uwzględnieniem specyfiki danego przedsiębiorstwa. A w przypadku, gdy w zakładzie pracy istnieje reprezentująca interesy pracowników organizacja związkowa, menedżer ten odpowiedzialny jest za udział w przygotowywaniu projektów zakładowych układów zbiorowych pracy oraz ich negocjowanie z przedstawicielami tych organizacji. Warto w tym miejscu dodać, że profesjonalni, wyspecjalizowani

kadrowcy w swojej dziedzinie dysponują wiedzą prawną nierzadko większą niż zatrudnieni w danym zakładzie prawnicy (pracownicy działów/zespołów prawnych, radcowie prawni), a nawet współpracujące na stałe kancelarie zewnętrzne (z wyłączeniem tych wyspecjalizowanych w prawie pracy). Wynika to stąd, iż kadrowcy mają częstszy, lepszy i bardziej życiowy kontakt z praktyką – stosowaniem przepisów w realiach zakładu pracy, a i samą treść przepisów znają „na wrywki”.

W związku z rosnącym znaczeniem obszaru organizacji pracy i relacji pomiędzy różnymi podmiotami w przedsiębiorstwie wzrastają wymagania wobec jednostek i komórek obsługowych. W szczególności dotyczy to działów kadrowych (personalnych). Wskazane jest, aby aktywnie uczestniczyły w opracowaniu dokumentów porządkujących proces pracy i relacje w organizacji. Odnosi się to zarówno do regulaminów organizacyjnych, regulaminów dotyczących spraw socjalnych (np. regulaminów wynagradzania), regulacji w zakresie np. szkoleń, jak i pozostałych uregulowań (np. kodeksów etycznych i norm o podobnym charakterze). W przedsiębiorstwach nieposiadających wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej lub organizacyjno-prawnej regulaminy takie często są przygotowywane przez podmioty lub osoby z zewnątrz i – co za tym idzie – nie odzwierciedlają rzeczywistej specyfiki i potrzeb przedsiębiorstwa, nie uwzględniają też „niuansów” wynikających z kultury organizacyjnej ani pewnych informacji ze znajomości faktycznego podziału pracy. Udział komórki personalnej w przygotowywaniu różnych regulacji wewnętrznych jest znaczący, szczególnie w kontekście jej rosnących możliwości, odnoszących się do działań związanych z analizą pracy, badaniem jej podziału pomiędzy pracownikami i faktycznych funkcji realizowanych przez poszczególne struktury.

Faktem jest, że procedury HR (np. zasady rekrutacji nowych pracowników, procedura promocji wewnętrznej, procedura dotycząca nowych pracowników, system premiowy, procedura szkoleń pracowników itp.) są czasami tworzone niejako przez HR i dla HR. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że w dzisiejszych realiach świadomość i wiedza zarządzających o kierowaniu ludźmi i procesem pracy jest znacznie większa – mówimy oczywiście o firmach, w których jest zorganizowana i zaawansowana funkcja personalna. Toteż tego rodzaju podejście do procedur ma miejsce stosunkowo rzadko.

**Praktycznie każda procedura HR (jak również każda inna procedura) w firmie powinna być przyjmowana z uwzględnieniem tzw. 3 razy U – czyli UZASADNIONA, UZGODNIONA i UMIEJĘTNIE WDROŻONA.**

Dla kwestii sprawnego zarządzania organizacją ważny jest również fakt, że część z wymienionych wyżej regulacji stanowi wewnętrzne źródło szeroko rozumianego prawa pracy. Oznacza to, że uregulowania obowiązują wyłącznie u konkretnego pracodawcy. Ich ideą jest dostosowanie ogólnych przepisów prawa pracy do warunków panujących w zakładzie i potrzeb pracodawcy oraz pracowników. Regulacje te określają prawa i obowiązki osób wchodzących w skład danej organizacji. Na ich podstawie zarówno pracodawca, jak i pracownicy mogą dochodzić swoich praw i egzekwować obowiązki, nawet przed sądem pracy. Z tego względu regulaminy powinny być przygotowywane ze szczególną starannością przez osoby czy też podmioty bardzo dobrze znające specyfikę i charakter danej organizacji.

Regulaminy wydawane w zakładach pracy mają najczęściej podstawę prawną w ogólnie obowiązujących przepisach, co powoduje, że ich treść ma charakter wiążący dla wszystkich (bądź zdecydowanej większości) podmiotów, np. w przypadku regulaminów pracy, regulaminów wynagradzania czy regulaminów zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. Ponadto obowiązek tworzenia regulaminów dla pewnej grupy przedsiębiorstw może wynikać z niektórych przepisów branżowych. Przykładowo można wymienić regulaminy premiowania czy też nagradzania (regulaminy nagród).

Dokumenty te przede wszystkim powinny w pełni uwzględniać specyfikę każdego zakładu pracy oraz być dostosowane do jego warunków i potrzeb, i nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż ogólnie obowiązujące przepisy prawa. Prawidłowo opracowane regulaminy stanowią podstawę efektywnej, zgodnej z obowiązującymi przepisami działalności danej organizacji, niezależnie od jej rodzaju i wielkości.

Uczestnictwo działu personalnego w opracowaniu tych wszystkich regulacji ma również znaczenie w kontekście późniejszego przygotowywania przez tę komórkę poszczególnych, szczegółowych procedur związanych z zatrudnieniem i procesem pracy.

Odrębną grupę przepisów stanowią kodeksy i regulacje społeczno-etyczne. Dla wielu organizacji są one utrwalonym na piśmie zespołem standardów działania, których przestrzeganie wymaga się od kierownictwa i pracowników. Programy tego rodzaju mają na celu przeciwdziałanie stratom firmy, na które mogą wpłynąć czynniki, takie jak zła reputacja, utrata zaufania, brak konkurencyjności i demoralizacja personelu. Często indywidualne wartości i zasady uczciwego postępowania nie wystarczały do pełnienia w zadowalający sposób ról zawodowych i „normalnego” funkcjonowania pracowników

w przedsiębiorstwach. Prawo chroni do pewnego stopnia przed korupcją, nadużyciami i patologiami w organizacjach, ale jeśli dotychczasowe formy regulacji wewnętrznych są niewystarczające, to konieczne wydają się dodatkowe normy – standardy postępowania w firmach, odwołujące się do sfery wartości, emocji i uczuć.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na pojęcie *compliance*. *Compliance* obejmuje i przekłada się na skuteczną realizację zadań związanych z zapewnieniem zgodności działania firmy z prawem, regulacjami, standardami dobrych praktyk i korporacyjnymi aktami normatywnymi. Idea *legal compliance* (po polsku zgodność z prawem) pojawiła się w USA w latach 90. na fali przestępstw wykrywanych w firmach. Cele, jakie spełniać ma *compliance* w firmie, są następujące: minimalizowanie ryzyka sankcji, jakie dotknąć mogą przedsiębiorcę w związku z nieprzestrzeganiem prawa, tworzenie transparentnych struktur funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz budowanie prewencyjnych instrumentów kontroli i obserwacji przedsiębiorstwa. Chodzi o przygotowanie oraz wdrażanie procedur w zakresie identyfikacji, monitorowania i raportowania o ryzyku braku zgodności. Dotyczy to przede wszystkim kwestii: wdrażania regulacji prawnych i kodeksów dobrych praktyk, ochrony danych i informacji poufnych, przeciwdziałania konfliktom interesów i nadużyciom, standardów bezpieczeństwa organizacji. Do niedawna wyzwaniem związane z zagadnieniem *compliance* podejmowały przede wszystkim instytucje finansowe. *Compliance* ma dopilnować, aby obowiązujące prawo, regulacje, zasady i standardy były adekwatnie odzwierciedlane w jasno i precyzyjnie sformułowanych instrukcjach i procedurach wewnętrznych oraz aby te instrukcje i procedury były prawidłowo wdrażane. Podstawą jest podejście oparte na ryzyku. Oprócz zarządzania ryzykiem zgodności całej organizacji, są obszary, z którymi wykonywanie funkcji *compliance* jest szczególnie powiązane, jak przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, konflikt interesów, zasady działania z należytą starannością wobec klientów, zasady etycznego postępowania w biznesie, ochrona danych osobowych, *outsourcing* i zasady tajemnicy przedsiębiorstwa, zapobieganie manipulacjom finansowym. Wprowadzenie właściwych procedur i narzędzi pozwala ograniczać ryzyko działalności gospodarczej, umacnia konkurencyjność i pozycję rynkową firmy oraz ułatwia jej relacje z regulatorami i innymi uczestnikami rynków. *Compliance* dotyczyć może obszarów kluczowych, takich jak finanse, relacje wewnętrzne i zewnętrzne, ale również sprzedaży czy sfery IT (przede wszystkim w kontekście bezpieczeństwa informatycz-

nego). Może dotyczyć również sfery produkcyjnej – *compliance* w obszarze wytwarzania rozumiany jest jako dostosowanie i wykalibrowanie wszystkich działań do najlepszych znanych standardów stosowanych w przemyśle. Czyli jest to takie zrównoważenie i zharmonizowanie poszczególnych podobszarów i działań w nich mających miejsce, by całość procesu wytwarzania była optymalnie dostosowywana do zmieniających się celów przedsiębiorstwa. Do zadań tzw. ogólnego *compliance*, który ma zastosowanie do wszystkich przedsiębiorców, można zaliczyć przede wszystkim: kwestie indywidualnego i zbiorowego prawa pracy, ochronę danych osobowych, kwestie podatkowe czy też ochronę środowiska.

Niniejsza publikacja zawiera kilkadziesiąt przykładów i wzorów regulaminów oraz procedur znajdujących szerokie zastosowanie w firmach i organizacjach średniej wielkości, dużych, a także tych największych. Punktem wyjścia są oczywiście regulacje podstawowe (regulamin organizacyjny, pracy, wynagradzania), uzupełnione o regulaminy i procedury premiowania, nagród, rekrutacji, adaptacji, ocen, a także socjalne i szkoleniowe. Swoistą „wartością dodaną” jest wyjście poza procedury kadrowe i HR. W książce znajdują się więc również innego typu regulaminy i procedury odnoszące się np. do obszarów:

- 1) IT (zasady użytkowania sprzętu i oprogramowania);
- 2) obiegu i archiwizacji dokumentów, procedury kart wejść/wyjść (czytniki);
- 3) polityki/zasad użytkowania i przyznawania samochodów służbowych;
- 4) procedury prac specyficznych (zespoły zadaniowo-projektowe, „czasownicy” i telepracownicy).

W niniejszym, rozszerzonym wydaniu znalazły się również procedury i regulacje dotyczące sygnalizowania nieprawidłowości w organizacji, zostały także omówione podstawowe kwestie związane z proceduralnym charakterem dokumentów o znaczeniu strategicznym oraz procedur ISO, a także szczegółowa procedura użytkowania telefonów komórkowych.

Jeżeli chodzi o wszelkie firmowe procedury, pożądane jest, aby komórki personalne uczestniczyły aktywnie w opracowaniu większości dokumentów porządkujących proces pracy i relacje w organizacji. Jeżeli więc w jakichkolwiek normach pojawiają się obowiązki i prawa osób zatrudnionych, w których przewiduje się sankcje za nieprzestrzeganie poszczególnych zapisów, to również dział HR powinien mieć udział w przygotowaniu tego rodzaju dokumentów. Normy i dokumenty to tylko jeden instrument oddziaływania – HR powinien faktycznie działać, reagując na wszelkie próby postą-



pień wbrew łaadowi organizacyjnemu. To jest z kolei związane z faktycznymi uprawnieniami kontrolnymi działu personalnego.

Publikacja przekrojowo opisuje najważniejsze elementy podstawowych regulacji wewnętrznych, zawiera też wiele przykładów umożliwiających samodzielne tworzenie lub zmianę istniejących już dokumentów. Jest przede wszystkim przeznaczona dla menedżerów i pracowników działów personalnych przedsiębiorstw oraz organizacji, których rola w opracowywaniu wewnętrznych regulacji i procedur jest coraz większa. Celem wiodącym publikacji jest umożliwienie wzrostu jakości i standardów pracy działów personalnych. Odpowiednio przygotowane rozwiązania dotyczące regulacji i organizacji procesu pracy oraz stosunków społecznych są również odzwierciedleniem wyższych standardów pracy kadrowej.

Opracowanie może być również użyteczne dla innych czytelników, np.: pracowników działów organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw, instytucji oraz jednostek różnego typu lub osób z firm doradczych i konsultingowych, które zajmują się problematyką dokumentów regulujących wewnętrzny porządek przedsiębiorstwa.

Dedykowany krąg odbiorców jest więc dosyć szeroki:

- 1) menedżerowie i pracownicy działów personalnych, a także kierownicy i pracownicy z działów prawnych lub organizacyjno-prawnych (zazwyczaj prawnicy) firm i innych organizacji, którzy na co dzień potrzebują przykładów i wzorów regulaminów i procedur;
- 2) kadra kierownicza wyższego i średniego szczebla, która zajmuje się/interesuje się regulowaniem procesu pracy i zarządzania;
- 3) pracownicy działów audytu wewnętrznego, pracownicy działów *compliance*, pracownicy kancelarii prawnych świadczących usługi w zakresie regulacji wewnętrznych i procedur.

————— Część I —————

**REGULACJE PODSTAWOWE – ODNOSZĄCE SIĘ  
DO ORGANIZACJI I PORZĄDKU PRACY**



## **REGULAMIN ORGANIZACYJNY JAKO PODSTAWA FUNKCJONOWANIA FIRMY**

### **1. Hierarchia i struktura aktów prawnych w organizacji**

Każdy podmiot gospodarczy funkcjonuje na podstawie swoich **wewnętrznych norm**, które zazwyczaj są zebrane i przedstawione w postaci oficjalnych dokumentów. Dotyczy to przede wszystkim dokumentów podstawowych, rozumianych jako system regulacji wewnętrznych, które powstają z chwilą rozpoczęcia przez dany podmiot działalności. Wprowadzanie i późniejsze doskonalenie wewnętrznych aktów prawnych w przedsiębiorstwie jest ściśle związane z pojęciem rozwoju organizacyjnego, który dokonuje się przez:

- 1) optymalizację struktury organizacyjnej;
- 2) poprawę metod zarządzania, technik i narzędzi pracy oraz instrumentów prawnych;
- 3) podnoszenie kompetencji pracowników;
- 4) doskonalenie kultury organizacji.

Efektywne i jakościowo satysfakcjonujące funkcjonowanie podstawowych procesów w organizacji powinno zostać dokładnie określone i skodyfikowane.

W zakładach pracy funkcjonuje wiele różnych regulaminów, z których większość powstała na skutek nałożonego na określony organ obowiązku ich wydania (ustawy, rozporządzenia czy statutu organizacji).

Typowymi przykładami takich aktów są m.in.:

- 1) regulamin organizacyjny;
- 2) regulamin pracy;
- 3) regulamin wynagradzania.

Podstawą wydania niektórych regulaminów są również przepisy wewnętrzne organów założycielskich lub nadrzędnych, powołujące dany za-

kład pracy i równocześnie nakładające na niego obowiązek opracowania i wprowadzenia w życie określonych uregulowań (np. regulaminu organizacyjnego czy wynagradzania). Akty te są tworzone także w celu usprawnienia funkcjonowania i zarządzania zakładem pracy lub określonymi środkami finansowymi, np.: regulaminy działalności organów spółki (zgromadzenia wspólników, rady nadzorczej, zarządu), regulamin kontroli wewnętrznej, regulamin oceny pracowników, instrukcja obiegu dokumentów, instrukcja kancelaryjna itp.

Sposób i forma podania do wiadomości ich treści jest wewnętrzną sprawą zakładu pracy. Natomiast terminy wejścia w życie mogą niejednokrotnie wynikać z przepisów prawa albo regulacji dotyczących tworzenia określonego regulaminu (np. regulaminu pracy). Należy pamiętać, że musi on zostać podpisany przez prezesa zarządu (dyrektora) oraz uzyskać akceptację upoważnionego organu.

Ponieważ punktem wyjścia do przeprowadzenia kontroli jest zgodność z przyjętym wzorcem oraz zatwierdzonymi planami, w każdym przedsiębiorstwie podstawą w tym względzie, także w zakresie tzw. gospodarki kadrowej oraz organizacji i porządku pracy, są liczne akty prawne regulujące wszystkie obszary funkcjonowania firmy. Do dokumentów o charakterze normatywnym, odnoszących się do zarządzania pracą i pracownikami, należą np.:

- 1) ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.);
- 2) statut spółki;
- 3) uchwały zgromadzenia wspólników;
- 4) uchwały rady nadzorczej;
- 5) uchwały zarządu;
- 6) regulamin organizacyjny;
- 7) regulamin pracy;
- 8) regulamin wynagradzania;
- 9) zatwierdzony budżet;
- 10) zarządzenia wewnętrzne;
- 11) poszczególne procedury;
- 12) decyzje.

Powyższe regulacje mają dla wybranych poziomów zarządzania charakter obligatoryjny. Większość z nich odnosi się bezpośrednio lub pośrednio do sposobów kierowania ludźmi, organizacji i podziału pracy.

## 2. Zawartość i zakres oddziaływania regulaminu organizacyjnego

Aktem mającym podstawowe znaczenie dla prawidłowej działalności przedsiębiorstwa jest zazwyczaj regulamin organizacyjny. Jest on typowym przykładem tzw. formalizacji, czyli określenia w formie dokumentacji struktur, norm i wzorców działania oraz realizowanych przez organizację celów. Formalizacja organizacji polega na ustalaniu wzorców zachowań człowieka niezależnie od tego, czy działa on samodzielnie, czy w grupie. Opracowanie tych wzorców (standardów) postępowania, a następnie skłonienie jednostki do postępowania zgodnie z nimi, ma na celu<sup>1</sup>:

- 1) zapewnienie ładu wewnętrznego;
- 2) zapewnienie pożądanego poziomu zgodności współdziałania;
- 3) zapewnienie pożądanego poziomu pewności wyniku i sposobu działania poszczególnych składowych;
- 4) zmniejszenie poziomu napięć między członkami organizacji, które powstają na tle kompetencyjnym;
- 5) zmniejszenie poczucia niepewności miejsca i roli jednostki w organizacji;
- 6) umożliwienie ustalenia i wycenienia wielkości wpływu poszczególnych członków organizacji na jej funkcjonowanie.

Regulamin ten określa przede wszystkim strukturę organizacyjną zakładu oraz wzajemne stosunki między ogniwami organizacyjnymi, a także zakres działania, podział czynności i odpowiedzialności osób pełniących funkcje kierownicze. Chociaż przepisy nie nakładają na pracodawców bezpośrednio obowiązku tworzenia regulaminów organizacyjnych, nie stanowi to żadnej przeszkody w powołaniu takich aktów prawnych w zakładzie pracy; zapewniają one bowiem prawidłową organizację pracy i usprawniają funkcjonowanie organów i jednostek organizacyjnych tego zakładu. Regulaminy mają również istotny wpływ na prawidłowy przepływ dokumentów, a także szybkość i prawidłowość podejmowanych decyzji. Regulamin organizacyjny ma być dokumentem użytecznym, powinien ułatwiać podział pracy i stanowić podstawę dla działań takich jak np. organizowanie i projektowanie stanowisk pracy. W każdej firmie podział pracy powinien być tak przeprowadzony, aby wszystkie zadania miały swoich wykonawców, a wykonawcy ci nie

---

<sup>1</sup> R. Rutka, *Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie. Poradnik organizatora*, Gdańsk 2002.

**Jarosław Marciniak** – prawnik, ekspert w dziedzinie prawa pracy i zarządzania pracą, konsultant, trener; specjalizuje się w problematyce zarządzania zasobami ludzkimi, kwestiach regulacji wewnętrznych w firmach, a także systemach wynagradzania i motywacji; autor i współautor wielu publikacji książkowych i artykułów naukowych.

■ W książce omówiono podstawowe i najczęściej wykorzystywane w praktyce regulaminy, takie jak regulamin pracy i wynagradzania, organizacyjny, a także regulaminy i procedury premiowania, przyznawania nagród, rekrutacji, adaptacji i ocen oraz socjalne i szkoleniowe.

■ Zaprezentowano również innego typu regulacje stosowane przez pracodawców, dotyczące m.in.:

- bezpieczeństwa danych osobowych i użytkowania sprzętu,
- relacji pracowniczych,
- zasad użytkowania przez pracowników telefonów komórkowych,
- zasad użytkowania i przyznawania samochodów służbowych,
- procedur prac specyficznych (zespoły zadaniowo-projektowe, „czasownicy” i telepracownicy).

■ Książka zawiera obszerny zbiór wzorów regulaminów i procedur znajdujących szerokie zastosowanie w dużych i średnich firmach. Dokumenty te można modyfikować i dostosowywać do specyfiki i potrzeb danej organizacji.

■ Książka przeznaczona jest dla menedżerów i pracowników działów personalnych, prawnych i organizacyjno-prawnych firm. Zainteresuje również specjalistów audytu wewnętrznego, pracowników firm doradczych i świadczących usługi w zakresie opracowywania regulacji wewnętrznych oraz procedur, a także osoby kompleksowo zarządzające pracą w różnego typu organizacjach.



Publikacja zawiera wzory regulaminów i procedur dostępne w wersji elektronicznej do pobrania ze strony [www.regulaminyiprocedurywfirmie.lex.pl](http://www.regulaminyiprocedurywfirmie.lex.pl) po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego. Wzory można modyfikować i dostosowywać do indywidualnych potrzeb.

ISBN 978-83-264-3313-9



9 788326 433139

**Cena 63 zł**  
(w tym 5% VAT)

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.ksiadzki@wolterskluwer.pl  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)



9 788326 433139 W02P01