

# REGULAMINY I PROCEDURY W FIRMIE

Jarosław Marciniak

EDYTOWALNE WZORY DOSTĘPNE  
NA STRONIE INTERNETOWEJ

3. WYDANIE

# REGULAMINY I PROCEDURY W FIRMIE

Jarosław Marciniak

---

---

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

**3. WYDANIE**

---

Materiały uzupełniające na stronie  
[www.regulaminyprocedurywfirmie.lex.pl](http://www.regulaminyprocedurywfirmie.lex.pl)  
będą dostępne do 31 grudnia 2024 r.

Jeżeli w książce nie ma zdrapki  
z kodem aktywacyjnym,  
prosimy o kontakt  
**tel. 801 04 45 45**

Stan prawny na 10 września 2022 r.

Wydawca  
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący  
Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne  
Elżbieta Lipińska

Projekt okładek serii  
Wojtek Janikowski, Przemek Dębowski

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przystępujących 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.

Szanujemy prawo i własność  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2022

ISBN 978-83-8286-829-6  
3. wydanie

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.  
Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 728 313 462  
e-mail: [PL-ksiazki@wolterskluwer.com](mailto:PL-ksiazki@wolterskluwer.com)

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

# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	9
-------------	---

## 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 .....	24
3. Zasady budowy regulaminu organizacyjnego dostosowanego do specyfiki firmy .....	27
4. Przykłady regulaminów organizacyjnych dla przedsiębiorstw różnego typu i różnej wielkości .....	30

#### Rozdział 2

<b>Regulamin pracy – „konstytucja” dla pracowników</b> .....	84
1. Regulamin pracy w hierarchii aktów prawnych zakładu pracy .....	84
2. Zasady tworzenia i zmiany regulaminów pracy .....	85
3. Kluczowe elementy w regulaminie pracy .....	88

#### Rozdział 3

<b>Regulacje dotyczące wynagrodzeń</b> .....	122
1. Systemy wynagradzania – regulowanie obszaru wynagrodzeń w organizacji .....	122

2. Regulamin wynagradzania – ustalenie warunków wynagradzania za pracę .....	129
3. Regulaminy wynagradzania a układy zbiorowe – podobieństwa i różnice .....	132
4. Przykład regulaminu wynagradzania .....	137
5. Regulaminy premiowania i regulacje odnoszące się do motywacji płacowej i pozapłacowej .....	147
6. Regulacje dotyczące motywacji pozapłacowej – zasady dostępu do bonusów i świadczeń .....	161
7. Błędy w stosowaniu regulacji odnoszących się do wynagradzania .....	177
8. Jak przygotować dobre zasady premiowania – wytyczne ....	182
9. Przykłady rozwiązań – regulaminy premiowania i system motywacji .....	190

## Część II

### POZOSTAŁE REGULACJE ZWIĄZANE Z OBSZAREM KADROWYM/HR

#### **Rozdział 4**

<b>Pozyskiwanie pracowników, oceny, szkolenia jako obszary regulowane .....</b>	<b>229</b>
1. Rekrutacja pracowników – obszar regulowany .....	229
2. Zatrudnianie i adaptacja – optymalne postępowanie i procedura .....	279
3. Normowanie procesu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie .....	300
4. System szkoleń – regulaminy i procedury – zasady ogólne ...	317
5. Regulacje socjalne – specyficzny rodzaj zakładowych przepisów .....	348
6. Procedury związane ze zwolnieniami pracowników .....	366

**Rozdział 5**

<b>Zarządzanie różnorodnością, <i>compliance</i>, etyka, dokumenty dotyczące relacji społecznych</b> .....	381
1. Zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiekiem w organizacji .....	381
2. Nowe podejście do rozwiązań <i>compliance</i> w organizacjach – powiązanie z HR .....	389
3. Procedury i regulacje związane z przeciwdziałaniem dyskryminacji oraz mobbingowi .....	432
4. Przykłady regulacji dotyczących relacji pracowniczych .....	460

**Część III****POZOSTAŁE REGULACJE I PROCEDURY****Rozdział 6**

<b><i>Job-sharing</i> oraz zarządzanie projektami</b> .....	473
1. Zasady i procedura <i>job-sharingu</i> .....	473
2. Procedura związana z realizacją projektów (zarządzanie projektami) .....	479

**Rozdział 7**

<b>Inne regulacje</b> .....	490
1. Dokumenty o charakterze strategicznym w firmie – miejsce w systemie norm organizacji .....	490
2. Procedury związane z użytkowaniem samochodów służbowych .....	503

## WSTĘP

Każda firma funkcjonuje na podstawie swoich wewnętrznych norm, które zwykle są zbierane 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 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 pracujących w niej ludzi procedurach i systemach. Większe firmy (lub instytucje) są obecnie sproceduralizowane w niezwykle wysokim stopniu. Ich działalność normuje (przebiega) od kilkunastu 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 – warto pamiętać, iż przeciętny „żywoł” 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. Jednocześnie jeżeli w dużej organizacji zauważamy, że określone działanie lub zaniechanie pracowników przynosi szkody, a metody informacyjno-perswazyjne



nie dają żadnych rezultatów, procedura jest często jedynym rozwiązaniem. Powstaje w tym momencie naturalne pytanie – czego nie regulować? Pytanie powinno być jednak 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 regulaminu 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 o przeregulowanie, 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, spełniać funkcje profilaktyczne, a 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 powinna być 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 stawkowo szybko stają się nieaktualne. Niezmieniane przez lata nie

Część I

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

## Rozdział 1

# 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. Historia organizacji i zarządzania pokazuje, że duże grupy ludzkie mogą sprawniej i szybciej osiągać swoje cele przy hierarchicznej strukturze połączeń interpersonalnych. Wskazuje również, iż społeczeństwa bardziej zorganizowane działały dłużej i sprawniej niż te bez hierarchii. Kiedyś arbitralne podejmowanie decyzji

i kontrolowanie pracowników były podstawą zarządzania. W dzisiejszych realiach bardzo często przekłada się ono na wspólne tworzenie norm, zapewnianie wsparcia i motywacji. Członkom organizacji wyznacza się co prawda granice, ale już bez nieustannego podkreślania roli przymusu. Pojawia się też większa płynność stanowisk, praca w formule projektowej – to wszystko połączone z koniecznością stałej, elastycznej współpracy. Zespoły tworzą się, realizując swoje zadania, a potem ich członkowie przechodzą do innych zespołów i realizują kolejne zadania – wykorzystując nabyte kompetencje, przekazując je innym i doskonaląc. W polskich realiach mówimy o pracowniczym podporządkowaniu, które wynika z przepisów Kodeksu pracy – w związku z czym w każdej firmie czy instytucji mówimy o osobie pracodawcy i o osobach, które w imieniu tegoż pracodawcy wykonują konkretnie określone zadania. Pojawia się też bardzo istotna kwestia ograniczania ryzyka w zarządzaniu. Odpowiednio ukształtowana struktura, systemy podejmowania decyzji, odpowiedzialności i kontroli pozwalają skutecznie ograniczać to ryzyko. Warto tu również wspomnieć o pojęciu nadzoru korporacyjnego, który ma maksymalizować realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa, również w kontekście tworzenia wartości dodanej dla właścicieli firmy i innych interesariuszy, oraz zapewniać właściwe mechanizmy i procedury kontrolowania zasobów i korygowania błędów.

**Z perspektywy prawnej i ekonomicznej istnieje racjonalna potrzeba wprowadzania formalnych mechanizmów normujących działalność organizacji i jednocześnie określających działania konkretnych osób, które będą miały określone uprawnienia kierownicze, aby te mechanizmy zadziałały. Temu służą spisane regulaminy, procedury, zasady.**

W zakładach pracy funkcjonuje wiele różnych regulaminów, z których część 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 zakład pracy i równocześnie nakładające na niego obowiązki 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 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 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2022 r. poz. 1510 ze 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/instrukcje;

- 12) zasady (spisane);
- 13) decyzje.

Powyższe regulacje, przyjęte, zatwierdzone i opublikowane przez uprawnione podmioty, mają dla przewidzianych w nich 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) wprowadzenie ładu i porządku wewnętrznego za pomocą usystematyzowanego podziału zadań, praw i odpowiedzialności między członków organizacji, aby zlikwidować spory kompetencyjne i nie pominąć kluczowych zadań;
- 2) zagwarantowanie oczekiwanego poziomu zgodności współdziałania danych elementów organizacji za pomocą stosownych instrumentów koordynacji;
- 3) osiągnięcie oczekiwanego poziomu pewności wyniku i sposobu funkcjonowania danych elementów organizacji za pomocą określenia i wprowadzenia zweryfikowanych procedur działania;

---

<sup>1</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa* [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2012, s. 272.

- 4) minimalizacja poziomu napięć między członkami organizacji, które mogą powstać w przypadku braku precyzyjnie przedstawionych ram kompetencji i zasad postępowania w organizacji;
- 5) minimalizacja poczucia niepewności w kwestii miejsca i zadań człowieka w organizacji, które może się pojawić, gdy nie ma ukazanych ram i sposobów działania;
- 6) umożliwienie określenia i wycenienia wielkości oddziaływania danych członków organizacji na jej działanie za pomocą opracowania procedur determinujących ocenę rezultatów i wkładu pracy danych uczestników organizacji.

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.

**Ustala szczegółową organizację i zasady działania przedsiębiorstwa, w tym jego strukturę organizacyjną, zasady jej funkcjonowania, kierowania i sprawowania nadzoru oraz zakresy zadań poszczególnych komórek organizacyjnych.**

Chociaż przepisy nie nakładają na pracodawców z sektora prywatnego obowiązku tworzenia regulaminów organizacyjnych, nie stanowi to żadnej przeszkody w wydaniu takich aktów prawnych w zakładzie pracy, zapewniają one bowiem prawidłową organizację pracy oraz usprawniają funkcjonowanie organów i jednostek organizacyjnych tego zakładu. Regulaminy mają również istotny wpływ na właściwy przepływ dokumentów, a także szybkość i prawidłowość podejmowanych decyzji. Regulamin organizacyjny ma być dokumentem użytecznym, powinien ułatwiać podział pracy i stanowić podstawę takich działań, 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 wchodzili sobie w drogę, tzn. aby funkcje już rozdzielone nie były dublowane. Organizowanie dotyczy w efekcie każdego indywidualnego stanowiska pracy, określenia zadań i wynikających z nich czynności pracownika, uprawnień, które umożliwią wykonanie tych

Autor przedstawia podstawowe i najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach regulacje wewnętrzne, takie jak regulamin pracy i wynagradzania, organizacyjny, regulaminy i procedury premiowania, przyznawania nagród, rekrutacji, adaptacji i ocen oraz socjalne i szkoleniowe, a także inne, dotyczące zarządzania ludźmi i pracą – w tym odnoszące się do zarządzania relacjami w firmie.

Czytelnik znajdzie tu nie tylko prawne i organizacyjne omówienie poszczególnych dokumentów, lecz także kilkadziesiąt wzorów regulaminów i procedur, które można modyfikować i dostosowywać do specyfiki i potrzeb danej organizacji.

Prezentowane wzory można też pobrać w wersji edytowalnej ze strony **[www.regulaminyiprocedurywfirmie.lex.pl](http://www.regulaminyiprocedurywfirmie.lex.pl)**.

W trzecim wydaniu zmodyfikowano przykłady procedur m.in. przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, uzupełniono je o nowe przykłady dokumentów w obszarach controllingu, zarządzania różnorodnością i wiekiem, compliance, a także identyfikacji, wyjaśniania i ograniczania konfliktów w pracy.

Publikacja jest przeznaczona dla menedżerów i pracowników działów personalnych przedsiębiorstw oraz innych organizacji. Opracowanie zainteresuje także pracowników działów organizacyjno-prawnych oraz przedstawicieli firm doradczych i konsultingowych, które zajmują się problematyką dokumentów regulujących wewnętrzne procesy w organizacji.

**Jarosław Marciniak** – prawnik; od 30 lat zajmuje się zarządzaniem pracownikami jako menedżer personalny, konsultant i trener. Do obszaru jego zainteresowań należą przede wszystkim: kompleksowa problematyka zarządzania organizacjami i spraw personalnych (audyty, analizy), kwestia regulacji wewnętrznych w firmach (tworzy i doskonali regulaminy, procedury) oraz systemy ocen, wynagradzania i rozwoju. Jest właścicielem firmy HR Auditor, realizuje szkolenia w dziedzinie prawa pracy i zarządzania, prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych.



Kup e-book i czytaj  
w aplikacji Smarteca



**ZAMÓWIENIA:**

INFOLINIA: 801 04 45 45

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL



CENA 149 Zł (W TYM 5% VAT)