



Jarosław Marciniak

# Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach



ABC

a Wolters Kluwer business

# Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach



Jarosław Marciniak

# Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2007

*Stan prawny na 15 kwietnia 2007 r.*

Wydawca  
*Magdalena Stojek-Siwińska*

Redaktor prowadzący  
*Dominika Habrat*

© Copyright by  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2007

ISBN: 978-83-7526-417-3

Wydane przez:  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Wydawnictw Książkowych i Czasopism Prawniczych  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. (022) 535 80 00

Redakcja Książek  
31-156 Kraków, ul. Zacisze 7  
tel. (012) 630 46 00  
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)

Skład i łamanie  
*Anna Atanaziewicz*

Druk i oprawa:  
Drukarnia Diecezjalna w Sandomierzu, ul. Żeromskiego 4, 27-600 Sandomierz

## SPIS TREŚCI

Wstęp .....	7
-------------	---

### CZEŚĆ I

REGULACJE PODSTAWOWE – ODNOSZĄCE SIĘ DO ORGANIZACJI I PORZĄDKU PRACY .....	11
---	----

<b>Rozdział 1. Regulamin organizacyjny jako podstawa funkcjonowania firmy .....</b>	<b>13</b>
Hierarchia i struktura aktów prawnych w organizacji .....	13
Zawartość i zakres oddziaływania regulaminu organizacyjnego .....	15
Zasady budowy regulaminu organizacyjnego dostosowanego do specyfiki firmy .....	16
Przykłady regulaminów organizacyjnych dla przedsiębiorstw różnego typu i różnej wielkości .....	18

<b>Rozdział 2. Regulamin pracy – „konstytucja” dla pracowników .....</b>	<b>74</b>
Regulamin pracy w hierarchii aktów prawnych zakładu pracy .....	74
Zasady tworzenia i zmiany regulaminów pracy .....	75
Kluczowe elementy w regulaminie pracy .....	77
Przykład regulaminu pracy .....	83

<b>Rozdział 3. Regulacje dotyczące wynagrodzeń .....</b>	<b>105</b>
Systemy wynagradzania – regulowanie obszaru wynagrodzeń w organizacji .....	105
Regulamin wynagradzania – ustalenie warunków wynagradzania za pracę .....	111
Regulaminy wynagradzania a układy zbiorowe – podobieństwa i różnice .....	114
Przykłady regulaminów wynagradzania dla przedsiębiorstw różnego typu .....	118
Regulaminy premiowania i regulacje odnoszące się do motywacji płacowej i pozapłacowej .....	129

Błędy w stosowaniu regulacji odnoszących się do wynagradzania.....	135
Przykłady rozwiązań – regulaminy premiowania i system motywacji .....	140

## **CZĘŚĆ II**

<b>REGULACJE INNEGO TYPU – KODEKSY ETYCZNE ORAZ POZOSTAŁE REGULACJE.....</b>	<b>151</b>
--	------------

### **Rozdział 1. Kodeksy etyczne i dotyczące relacji społecznych.....**

Regulacje etyczne i dotyczące relacji społecznych – czy są aktami normatywnymi? .....	153
Praktyka i cele tworzenia kodeksów etycznych w polskich przedsiębiorstwach.....	156
Normy i regulacje dotyczące odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.....	158
Standaryzacja norm odpowiedzialności społecznej. Aktualne trendy.....	160
Zasady opracowywania „miękkich” regulacji w przedsiębiorstwie – na przykładzie budowy systemu odpowiedzialności społecznej.....	168
Procedury i regulacje związane z przeciwdziałaniem dyskryminacji oraz mobbingowi.....	173
Regulacje etyczne dotyczące określonych profesji i grup zawodowych – przykład współczesnych księgowych .....	182
Przykłady regulacji dotyczących relacji pracowniczych .....	189

### **Rozdział 2. Regulacje specyficzne: szkolenia, oceny, sprawy socjalne .....**

Procedury i regulacje odnoszące się do szkoleń i rozwoju pracowników.....	200
Normowanie procesu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie.....	209
Regulacje socjalne – specyficzny rodzaj zakładowych przepisów.....	216

## WSTĘP

W przedsiębiorstwach, instytucjach i organizacjach innego typu niezwykle istotne znaczenie mają formalne regulacje wewnętrzne odnoszące się do kluczowych aspektów związanych z zarządzaniem pracą – kwestii podziału pracy, uprawnień poszczególnych osób, struktury organizacyjnej, organizacji i porządku 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.).

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 one w opracowaniu dokumentów porządkujących proces pracy i relacje w organizacji. Odnosi się to zarówno do regulaminów organizacyjnych, regulaminów dotyczących spraw socjalnych (na przykład regulaminów wynagradzania) i regulacji odnoszących się na przykład do szkoleń, jak i pozostałych uregulowań (na przykład 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 wynikających 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.

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 te 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 swoją podstawę prawną w ogólnie obowiązujących przepisach, co powoduje, że ich treść ma charakter wiążący dla wszystkich (bądź zdecydowanej większości) podmiotów, na przykład 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 tu 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 wszystkich tych 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 wy-

starczyły 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 są dodatkowe normy – standardy postępowania w firmach, odwołujące się do sfery wartości, emocji i uczuć.

W niniejszej publikacji omówione zostały najważniejsze regulacje wewnętrzne dotyczące zarządzania pracą i pracownikami. W rozdziale 1 przedstawiono uregulowania organizacyjne, rozdziały 2 i 3 prezentują regulaminy pracy oraz regulacje dotyczące wynagrodzeń. W części drugiej rozdział 1 przedstawia kodeksy i inne dokumenty wewnętrzne dotyczące obszaru etycznego w organizacjach, natomiast rozdział 2 odnosi się do regulacji socjalnych i porządkujących kwestie szkoleń oraz rozwoju pracowników.

Publikacja przekrojowo opisuje najważniejsze elementy podstawowych regulacji wewnętrznych, zawiera też wiele przykładów umożliwiających samodzielne tworzenie lub zmianę istniejących już dokumentów. Jest ona przede wszystkim przeznaczona dla menadżerów 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.

Praca ta może być również użyteczna dla innych czytelników, na przykład 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.



———— Część I ————

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



## ————— Rozdział 1 —————

# REGULAMIN ORGANIZACYJNY JAKO PODSTAWA FUNKCJONOWANIA FIRMY

## **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 działalności każdego podmiotu. Wprowadzanie i późniejsze doskonalenie wewnętrznych aktów prawnych w przedsiębiorstwie jest ściśle związane z pojęciem rozwoju organizacyjnego, który dokonuje się poprzez:

- 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 między innymi:

- 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 obowiązek opracowania i wprowadzenia w życie określonych uregulowań (na przykład regulaminu organizacyjnego czy wynagradzania). Akty te są tworzone także w celu usprawnienia funkcjonowania i zarządzania zakładem pracy lub określonymi środkami finansowymi, na przykład 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 (na przykład 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 na przykład:

- 1) kodeks pracy,
- 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.

### **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 realizowanych przez organizację celów, struktur, norm i wzorców działania. 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

---

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