

REGULAMINY I PROCEDURY W FIRMIE

Jarosław Marciniak

EDYTOWALNE WZORY DOSTĘPNE
NA STRONIE INTERNETOWEJ

3. WYDANIE

Materiały uzupełniające na stronie
www.regulaminyiprocedurywfirmie.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

REGULAMINY I PROCEDURY W FIRMIE

Jarosław Marciniak

3. WYDANIE

Stan prawny na 10 września 2022 r.

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Otówek

Opracowanie redakcyjne

Elżbieta Lipińska

Projekt okładek serii

Wojtek Janikowski, Przemek Dębowski

prawolubni

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.

Szanujemy prawo i własność

Więcej na 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

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIIS TREŚCI

Wstęp	9
--------------------	----------

Część I

REGULACJE PODSTAWOWE – ODNOSZĄCE SIĘ DO ORGANIZACJI I PORZĄDKU PRACY

Rozdział 1

Regulamin organizacyjny jako podstawa funkcjonowania firmy	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

Regulamin pracy – „konstytucja” dla pracowników	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

Regulacje dotyczące wynagrodzeń	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

Pozyskiwanie pracowników, oceny, szkolenia jako obszary

regulowane	229
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

Zarządzanie różnorodnością, <i>compliance</i>, etyka, dokumenty dotyczące relacji społecznych	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**

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

Rozdział 7

Inne regulacje	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 „żywy” 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 stosunkowo szybko 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.

Istotne znaczenie mają regulacje wewnętrzne odnoszące się do 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 formalnoprawne 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 tym zespołem norm prawnych, które regulują wyodrębnioną część stosunków społecznych w sferze zatrudnienia. Z kolei prawo pracy w znaczeniu przedmiotowym to reguły postępowania, którym ludzie są zobowiązani się podporządkować we wzajemnych stosunkach; określa ono prawa i obowiązki stron w stosunkach nawiązanych w związku z zatrudnieniem. Kodeks pracy reguluje 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 nad sprawami 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 dodać, że profesjonalni, wyspecjalizowani w swojej dziedzinie kadrowcy dysponują wiedzą porównywalną z wiedzą zatrudnionych w danym zakładzie prawników (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 wyrywki.

W związku z rosnącym znaczeniem obszaru organizacji pracy i relacji pomiędzy różnymi podmiotami w przedsiębiorstwie zwiększają się wymagania wobec jednostek i komórek obsługowych. W szczególności dotyczy to działów kadr (personalnych). Wskazane jest, aby aktywnie uczestniczyły one w opracowywaniu 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 rzeczy-

wistej specyfiki i potrzeb przedsiębiorstwa, nie uwzględniają też niuansów wynikających z kultury organizacyjnej ani określonych informacji uzyskiwanych dzięki znajomości faktycznego podziału pracy. Udział komórki personalnej w przygotowywaniu różnych regulacji wewnętrznych jest znaczący, szczególnie w kontekście jej rosnących możliwości podejmowania 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 premii, procedura szkoleń pracowników itp.) są czasami tworzone niejako przez HR i dla HR. Tego rodzaju podejście do procedur ma jednak miejsce stosunkowo rzadko, trzeba bowiem wziąć pod uwagę, że w dzisiejszych realiach świadomość i wiedza zarządzających o kierowaniu ludźmi i procesem pracy są znacznie większe niż dawniej – mówimy oczywiście o firmach, w których jest zorganizowana i zaawansowana funkcja personalna.

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

Dla kwestii sprawnego zarządzania organizacją ważny jest również fakt, że część 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 danego zakładu pracy oraz być dostosowane do panujących w nim warunków i potrzeb, nie mogą też 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 istotne znaczenie w kontekście późniejszego przygotowywania przez tę komórkę 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 takie czynniki, jak zła reputacja, utrata zaufania, brak konkurencyjności i demoralizacja personelu. Często indywidualne wartości i zasady uczciwego postępowania nie wystarczały do spełniania 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*. Obejmuje ono 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. XX w. na fali przestępstw wykrywanych w firmach. Cele, jakie ma spełniać *compliance* w firmie, są następujące: minimalizowanie ryzyka sankcji, jakie dotknąć mogą przedsiębiorcy 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 wyzwanie 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, takie 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 tajemnic 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* obejmować może obszary kluczowe, takie jak finanse, relacje wewnętrzne i zewnętrzne, ale również procesy sprzedaży czy sferę IT (przede wszystkim w kontekście bezpieczeństwa informatycznego). 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 mających w nich 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, sprawy 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 *stricte* HR. Publikacja została uzupełniona o nowe przykłady dokumentów w obszarach controllingu, *compliance*, przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, identyfikacji, wyjaśniania i ograniczania konfliktów. Dokumenty te można modyfikować i dostosowywać do specyfiki i potrzeb danej organizacji.

Publikacja przekrojowo opisuje najważniejsze elementy podstawowych regulacji wewnętrznych, zawiera też wiele przykładów umożliwiających samodzielne tworzenie lub zmianę istniejących już dokumentów. Jest przeznaczona przede wszystkim dla menedżerów i pracowników działów personalnych przedsiębiorstw oraz organizacji, których rola w opracowywaniu wewnętrznych regulacji i procedur jest coraz większa. Jej głównym celem jest umożliwienie podniesienia 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.

Krąg potencjalnych 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;
- 4) studenci kierunków związanych z zarządzaniem (w tym zarządzaniem zasobami ludzkimi), podyplomowych studiów HR.

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 celu¹:

- 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;

¹ 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 ukażanych 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

zadań, a także odpowiedzialności za ich wykonanie. Prace te sprowadzają się do pogrupowania działań i zasobów przedsiębiorstwa, czego odzwierciedleniem będzie struktura organizacyjna firmy. Pierwszym, podstawowym krokiem jest projektowanie stanowisk pracy. Funkcjonowanie tych stanowisk będzie efektywne i sprawne przy zapewnieniu odpowiednich warunków. Sprzyjać temu może dobrze pojęta specjalizacja – zawsze wynikająca z rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa oraz zakresu i skali podejmowanych przedsięwzięć. Specjalizacja ta powinna znaleźć odzwierciedlenie w strukturze każdego zespołu, w podziale pracy, zakresach obowiązków i uprawnień danych poszczególnym pracownikom.

Do zalet specjalizacji można zaliczyć:

- 1) możliwość udoskonalenia wykonywanych czynności na stanowisku pracy;
- 2) możliwość bardziej efektywnego wykorzystania czasu pracy;
- 3) łatwość opanowania technologii, narzędzi i urządzeń;
- 4) łatwość zastąpienia w przypadku odejścia pracownika.

Niestety, specjalizacja ma też wady. Przede wszystkim jej mankamentem jest nieuwzględnianie potrzeb rozwoju zarówno indywidualnych pracownika, jak i organizacji, np. potrzeb wynikających z presji otoczenia rynkowego wymuszającego konieczność zmiany profilu produkcji, usług. Do ujemnych skutków zaliczyć też można zmęczenie i znudzenie pracownika monotonią, w rezultacie może wystąpić zwiększenie poziomu absencji i spadek efektywności. Struktura i wielkość poszczególnych zespołów są uzależnione od różnych elementów. Do czynników decydujących o budowie i organizacji struktur jeszcze do niedawna należała wielkość organizacji. Obecnie liczba zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie nie zawsze musi przesądzać o wielkości i strukturze poszczególnych zespołów. Coraz ważniejsze stają się czynniki odnoszące się do sposobu funkcjonowania organizacji w otoczeniu, rozproszenia funkcjonalnego i terytorialnego, dynamiki rozwoju firmy, jak też branży, w której dana firma działa. Oczekiwania wobec struktur organizacyjnych są wyznaczane przez tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami, koniunkturę gospodarczą oraz rynek pracy. Wyjściowym parametrem są funkcje i zadania, które

określa kierownictwo organizacji. Niezależnie od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa przyjmuje się, że danym obszarem pracy w każdej firmie powinien zajmować się, większy lub mniejszy, zorganizowany zespół wykwalifikowanych pracowników. Regulamin organizacyjny stanowi mapę pokazującą, jak ten proces w danych realiach wygląda. Przepisy takiego aktu wiążą strony, podobnie jak w przypadku regulaminu pracy czy wynagradzania. Regulamin organizacyjny to zbiór norm, instrukcji oraz zasad określających sposób działania struktur organizacyjnych występujących w zakładzie pracy. Integralną częścią tworzonego regulaminu powinien być schemat organizacyjny danego przedsiębiorstwa. Dokument ten może ponadto zawierać upoważnienia do wydania określonych instrukcji. Z uwagi na znaczenie tego aktu i rolę, jaką spełnia w zakładzie pracy, powinien on funkcjonować w każdym większym przedsiębiorstwie.

Przy opracowywaniu regulaminu należy pamiętać, aby zawierał elementy niezbędne do precyzyjnego określenia zakresu jego działania.

3. Zasady budowy regulaminu organizacyjnego dostosowanego do specyfiki firmy

Przygotowanie regulaminu organizacyjnego warto rozpocząć od określenia modelu struktury organizacyjnej, a więc od przedstawienia wszystkich rodzajów komórek organizacyjnych, samodzielnych stanowisk pracy, ich układu hierarchicznego oraz wzajemnych powiązań. Prawidłowo opracowany schemat organizacyjny ułatwia pracę zakładu, zapewniając sprawny obieg dokumentów oraz właściwy podział kompetencji pomiędzy poszczególne komórki organizacyjne, i nie dopuszcza do przekraczania posiadanych uprawnień. Ponadto, opracowując taki akt, należy pamiętać, że jest on ściśle związany z organizowaniem pracy i zarządzaniem zakładem, dlatego nie może być sprzeczny z regulaminem pracy. Należy podkreślić, że regulamin organizacyjny może i powinien być, w sposób logiczny i merytoryczny, powiązany z opisami stanowisk pracy. Opis stanowiska jest podstawowym dokumentem usprawniającym zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Spotyka się wiele definicji opisów sta-

nowisk, ale zdecydowana większość z nich podkreśla bardzo duże znaczenie (rangę) tego typu dokumentu dla obszaru zarządzania pracownikami i zarządzania w ogóle. Możemy, w pewnym uproszczeniu, potraktować opis stanowiska jako pisemny rejestr, który podaje zadania i obowiązki na danym stanowisku oraz wskazuje, jak ono jest powiązane z innymi stanowiskami pracy w firmie. Opis stanowiska stanowi podstawę porównania wymagań z właściwościami osoby zajmującej stanowisko i może służyć do oceny pracownika przy przewidywaniu awansu, degradacji, przemieszczeń i określaniu potrzeb szkoleniowych. Opis stanowiska pracy może jednak odzwierciedlać sytuację rzeczywistą, jaka ma miejsce w firmie, albo też sytuację wzorcową, niejako idealną z punktu widzenia organizacji. Profil danego stanowiska jest narzędziem służącym do porządkowania i usprawnienia zarządzania zarówno pracownikom kadr, jak i kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych. Ułatwia pracę, zapewniając szczegółową i aktualną informację o posiadanych zasobach, umożliwia przeprowadzanie zmian organizacyjnych i strukturalnych. Znajduje zastosowanie w prowadzeniu przedsięwzięć organizacyjnych, analizie pracy oraz planowaniu zatrudnienia. Jest to często dokument wyjściowy do bardziej skomplikowanych przedsięwzięć, np. wartościowania stanowisk pracy lub też ocen pracowniczych. Jednakże dokumenty tego rodzaju są niezbędne i w tych organizacjach, które nie podjęły wartościowania stanowisk ani oceny okresowej. Z punktu widzenia praktyki kadrowej kwestia nazewnictwa – opis stanowiska pracy, profil stanowiska – jest sprawą drugorzędną, tak naprawdę liczy się zawartość i użyteczność tych dokumentów. Zresztą nazwy tego rodzaju dokumentów w różnych organizacjach, jak wynika właśnie z praktyki, mogą być również bardzo odmienne (np. „inwentarz kwalifikacyjno-stanowiskowy” lub „karta profilowa stanowiska pracy”, co ciekawe – ten pierwszy był właśnie rozbudowanym dokumentem o charakterze profilu stanowiska – z elementami wymagań osobowościowych i kompetencji, a ten drugi tak naprawdę prostym opisem stanowiska). Należy jednak podkreślić, że opis stanowiska jest nieco szerszym dokumentem niż zakres obowiązków. W opisie stanowiska można ująć różne kategorie, np. zakres czynności, zakres odpowiedzialności, podległość służbową, zakres planowania, kontakty zewnętrzne i wewnętrzne,

wymagane kwalifikacje, dodatkowe kompetencje, wpływ na realizację planów firmy, wpływ na wynik, również ryzyko zawodowe, zakres badań okresowych itd.

Regulamin organizacyjny i regulamin pracy powinny decydować o organizacji zakładu oraz podziale i sposobie pracy w tym zakładzie, a tym samym stanowić nierozdzielny całość.

Regulamin organizacyjny może przybierać różne formy, w zależności od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa. Najczęściej zawiera następujące, wyodrębnione elementy:

- 1) nazwę przedsiębiorstwa;
- 2) siedzibę przedsiębiorstwa;
- 3) organy przedsiębiorstwa;
- 4) strukturę organizacyjną z wyszczególnieniem komórek organizacyjnych, samodzielnych stanowisk pracy, innymi słowy, schemat organizacyjny przedstawiający graficznie strukturę przedsiębiorstwa;
- 5) organizację pracy i zakres działania danego przedsiębiorstwa (lub jednostki organizacyjnej), w tym:
 - a) zasady działania komórek organizacyjnych,
 - b) zakres ich uprawnień i obowiązków, a także kompetencje kierowników danych komórek;
- 6) przepisy końcowe, wśród których zamieszcza się:
 - a) datę wejścia w życie regulaminu,
 - b) sposób zapoznania się z jego treścią przez pracowników przedsiębiorstwa lub komórek organizacyjnych.

Regulamin powinien ponadto zawierać w miarę szczegółowe określenie zakresu działań oraz odpowiedzialności osób pełniących kluczowe funkcje kierownicze.

Pracodawcy, którzy prowadzą przedsiębiorstwo o niezbyt rozbudowanej strukturze i zatrudniają niewielu pracowników, mogą zamieszczać w regulaminie również postanowienia dotyczące zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy. Przy większej liczbie stanowisk lub rozbudowanej strukturze organizacyjnej informacje

na temat przydzielonych obowiązków powinny być przekazywane indywidualnie, a w regulaminie powinny się znaleźć jedynie postanowienia ramowe dotyczące większych struktur.

4. Przykłady regulaminów organizacyjnych dla przedsiębiorstw różnego typu i różnej wielkości

Przykład 1. Regulamin organizacyjny przedsiębiorstwa średniej wielkości

Regulamin organizacyjny

§ 1

1. „Regulamin organizacyjny” spółki z o.o., zwany dalej regulaminem, jest podstawowym, wewnętrznym dokumentem spółki regulującym zasady działania przedsiębiorstwa, jego kierownictwa i podległych pracowników.
2. Celem regulaminu jest określenie organizacji przedsiębiorstwa (ze szczególnym uwzględnieniem struktury służbowej i funkcjonalnej), określenie zasad stanowienia prawa wewnętrznego (tworzenia wewnętrznych aktów prawnych) oraz zasad i form sprawowania kontroli w przedsiębiorstwie.
3. Regulamin organizacyjny przedsiębiorstwa stanowi załącznik do uchwały zarządu uchwalającej regulamin.
4. Treść niniejszego regulaminu jest skierowana do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i jednocześnie stanowi dla nich tajemnicę służbową.

§ 2

1. Strukturę organizacyjną spółki określają następujące wewnętrzne akty prawne (które są załącznikami wchodzącymi w skład regulaminu):
 - 1) schemat organizacyjny przedsiębiorstwa;
 - 2) wykaz stanowisk pracy.

2. Akt prawa wewnętrznego, o którym mowa w pkt 1, powinien wydawać zarząd przedsiębiorstwa w formie uchwały, a akty, o których mowa w pkt 2 – prezes zarządu w formie zarządzenia wewnętrznego (w przypadku gdy nie są one załącznikami do regulaminu).

§ 3

W zakresie organizacji i porządku pracy w obowiązują przepisy „regulaminu pracy” odpowiadające przepisom niniejszego regulaminu.

§ 4

1. Regulamin stanowi, że zarządzanie w przedsiębiorstwie spółki należy do prezesa zarządu spółki, a poszczególne sfery działania przedsiębiorstwa stanowią samodzielne piony organizacyjne, którymi zarządzają dyrektorzy departamentów.

2. Regulamin określa następujące funkcjonalne piony organizacyjne – departamenty:

- 1) Departament Rozwoju;
- 2) Departament IT;
- 3) Departament Kadr i Organizacji;
- 4) Departament Handlu i Marketingu;
- 5) Departament Finansów;
- 6) Departament Współpracy z Zagranicą.

3. Regulamin ustala, że w ramach poszczególnych departamentów funkcjonują następujące komórki organizacyjne (działy, zespoły), kierowane przez kierowników lub koordynatorów tych jednostek:

Departament Rozwoju:

- 1) Dział
- 2) Dział
- 3) Zespół

Departament IT:

- 1) Dział
- 2) Dział
- 3) Zespół

Departament Kadr i Organizacji:

- 1) Dział
- 2) Zespół

Departament Handlu i Marketingu:

- 1) Dział;
- 2) Dział;
- 3) Dział

Departament Finansów:

- 1) Dział;
- 2) Zespół;
- 3) Zespół

Departament Współpracy z Zagranicą:

- 1) Zespół;
- 2) Zespół

4. Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, stanowiący integralną część niniejszego regulaminu, określa zależność i drogę służbową obowiązujące w spółce.

§ 5

Wewnętrzna strukturę organizacyjną danego departamentu funkcjonalnego określa prezes zarządu spółki samodzielnie lub na wniosek kierownika danego departamentu.

§ 6

1. Do podstawowych zadań kierownika departamentu należy:

- 1) realizacja zadań departamentu;
- 2) analiza wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania oraz przewidywanie zmian, w szczególności dostrzeganie zagrożeń i szans;
- 3) planowanie bieżące i perspektywiczne;
- 4) budżetowanie i raportowanie do zarządu spółki, zarówno merytoryczne, jak i z wykonania budżetu;
- 5) organizowanie przedsięwzięć i zadań, wykonawców i ich współdziałania;
- 6) tworzenie i stosowanie systemu skutecznego motywowania pracowników;
- 7) tworzenie i doskonalenie procedur działania;
- 8) rejestracja i dokumentowanie operacji handlowych wynikających z działalności spółki;

- 9) utrzymywanie systemu terminowej i wiarygodnej informacji, obejmującego w szczególności: dopływ informacji do odpowiednich jednostek organizacyjnych, kontrolę i syntezę informacji, informowanie prezesa zarządu w zakresie określonym indywidualnie.
2. Do podstawowych zadań kierownika działu należy:
 - 1) realizacja zadań działu określonych przez akty wewnętrzne spółki oraz dyrektora departamentu;
 - 2) organizowanie pracy działu i podległych pracowników;
 - 3) planowanie pracy działu w określonych przedziałach czasowych;
 - 4) planowanie pracy i ocenianie podległych pracowników;
 - 5) prowadzenie przedsięwzięć oraz wykonywanie zadań wynikających z poleceń dyrektora departamentu;
 - 6) stosowanie systemu skutecznego motywowania pracowników;
 - 7) przestrzeganie ustalonych procedur działania;
 - 8) rejestracja i dokumentowanie prowadzonych operacji handlowych, w których bierze udział komórka organizacyjna;
 - 9) raportowanie do dyrektora departamentu i przestrzeganie budżetu.
3. Szczegółowe zadania kierownika komórki organizacyjnej powinien określać kierownik departamentu w drodze decyzji.

§ 7

Kierownik departamentu w ramach otrzymanego od zarządu spółki pełnomocnictwa szczególnego jest uprawniony do podejmowania samodzielnych decyzji wywołujących skutki finansowe, związanych z przydzieloną sferą działalności, w zakresach przewidzianych innymi wewnętrznymi regulacjami.

§ 8

1. W struktura służbowa jest trzypoziomowa, a kompetencje służbowe osób reprezentujących poszczególne poziomy są następujące:
 - 1) pracownik – posiada prawa i obowiązki określone w Kodeksie pracy z tytułu nawiązanego stosunku pracy;
 - 2) bezpośredni przełożony – organizuje pracę, ustala jej harmonogram, rozlicza pracownika podwładnego z czasu pracy oraz wykonania zadań, a także ocenia jego pracę;

- 3) przełożony zarządzający – wykonuje zarząd operacyjny danego pionu (kierownik departamentu funkcjonalnego) i w ramach tego zarządu motywuje podległych pracowników, stosując nagrody i wyróżnienia oraz sankcje służbowe na wniosek bezpośredniego przełożonego lub z własnej inicjatywy.
2. Oprócz wymienionych wyżej trzech poziomów struktury służbowej w poszczególnych departamentach funkcjonalnych mogą występować pracownicy pełniący dodatkowe funkcje koordynujące, obejmujące wybranych pracowników lub wybrane zadania realizowane w poszczególnych komórkach organizacyjnych.
3. Zakresy działania i kompetencje osób pełniących dodatkowe funkcje koordynujące są każdorazowo określone w formie zarządzenia prezesa zarządu spółki.

§ 9

1. Kompetencje przełożonego bezpośredniego i zarządzającego mogą być łączone (gdy przełożony zarządzający sprawuje równocześnie funkcję przełożonego bezpośredniego).
2. W stosunkach służbowych pracowników obowiązuje droga służbowa określona przez poziomy struktury.

§ 10

W obowiązują cztery rodzaje wewnętrznych aktów normatywnych, ustalających obowiązujące prawo wewnętrzne, których hierarchia powinna być następująca:

- 1) uchwała zarządu spółki;
- 2) zarządzenie wewnętrzne prezesa zarządu;
- 3) procedura (samoistna lub wynikająca z aktu wyższego rzędu, np. zarządzenia wewnętrznego);
- 4) decyzja dyrektora departamentu funkcjonalnego;
- 5) decyzja kierownika komórki organizacyjnej.

§ 11

1. Jeżeli w normatywnym akcie wewnętrznym nie określono jednoznacznie czasu jego obowiązywania, powinno to oznaczać, że akt ten obowiązuje do odwołania.

2. Każdy wewnętrzny akt normatywny powinien posiadać następujące cechy:

- 1) nazwę aktu;
- 2) numer łąmany przez symbol organizacyjny wydającego;
- 3) datę wydania;
- 4) zapis tytułowy (czego dotyczy);
- 5) cel lub krótkie uzasadnienie wydania (w razie potrzeby także przywołanie innej uprawnionej osoby, w porozumieniu z którą został on wydany);
- 6) podstawę prawną danego unormowania (odniesienie do przepisów wyższego rzędu);
- 7) część merytoryczną;
- 8) określenie rozdzielnika dla doręczeń (adresatów);
- 9) imię, nazwisko oraz funkcję osoby podpisującej akt.

§ 12

Oprócz aktów normatywnych wymienionych w § 10 niniejszego regulaminu w funkcję podstawowych aktów normatywnych, wydawanych w formie pisemnej, spełniają instrukcje służbowe (technologiczne lub stanowiskowe) oraz polecenia służbowe wydawane przez dowolnego kierownika komórki organizacyjnej w stosunku do bezpośrednio podległych mu pracowników, niezależnie od stosowanej formy tych poleceń – pisemnej lub ustnej.

§ 13

Osoba zarządzająca ma prawo wydać samodzielnie akt normatywny dotyczący pracowników zatrudnionych w podległych jej komórkach organizacyjnych. W przypadku gdy akt normatywny ma obejmować pracowników zatrudnionych w komórkach organizacyjnych podległych innej osobie zarządzającej, akt taki powinien być wydany w porozumieniu z tą osobą. Uzyskanie wspomnianego porozumienia powinno być zapisane w przepisach wstępnych aktu.

§ 14

Procedury są określane w drodze zarządzenia prezesa zarządu i nie mogą być uzupełniane w drodze innych wewnętrznych aktów normatywnych (innych procedur oraz decyzji).

§ 15

Oryginały aktów normatywnych powinien przechowywać i archiwizować kierownik komórki organizacyjnej, który dany akt wydał.

§ 16

Oprócz aktów normatywnych wewnętrznych w przestrzegane i stosowane są ogólnie obowiązujące przepisy prawa.

§ 17

1. Regulamin wchodzi w życie z dniem
2. Wszelkie zmiany niniejszego regulaminu wymagają dla swej ważności zatwierdzenia przez zarząd spółki w drodze uchwały zarządu.

Przykład 2. Szczegółowy, rozbudowany regulamin organizacyjny dużego przedsiębiorstwa – spółki z branży usług finansowych

Regulamin organizacyjny spółki

Rozdział I

Postanowienia ogólne

§ 1

1. Regulamin organizacyjny jest wewnętrznym aktem prawnym ustalającym strukturę organizacyjną, szczegółowe zasady oraz zakresy działań jednostek i komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, zwanego dalej spółką.
2. Siedzibą spółki jest miasto
3. Spółka działa na podstawie:
 - 1) Kodeksu spółek handlowych;
 - 2) statutu spółki;
 - 3) innych obowiązujących przepisów prawa.
4. Spółka prowadzi działalność pod adresem:
5. Regulamin organizacyjny wyznacza strukturę organizacyjną spółki oraz zawiera:
 - 1) określenie przedmiotu działania i zakresów zadań jednostek i głównych komórek organizacyjnych;

- 2) schemat organizacyjny prezentujący w sposób graficzny strukturę organizacyjną, podział na jednostki, główne komórki organizacyjne oraz łączące je więzi służbowe; schemat ten stanowi integralną część regulaminu organizacyjnego i został zamieszczony w załączniku nr do niniejszego regulaminu.
6. Regulamin organizacyjny stanowi podstawę do opracowywania wszelkich dokumentów określających funkcjonowanie jednostek i komórek organizacyjnych spółki. Dokumenty takie publikowane są w formie zarządzeń prezesa zarządu spółki.
7. Dla poszczególnych obszarów funkcjonowania spółki o szczególnie istotnym znaczeniu ustalane są standardy postępowania opisane w formie procedur wprowadzanych w życie odrębnymi zarządzeniami prezesa zarządu.
8. O ile zarządzenia prezesa zarządu, o których mowa w ust. 6 i 7, nie stanowią inaczej, wszelkie działania przeprowadzane w spółce powinny być zgodne z postanowieniami niniejszego regulaminu.

§ 2

Spółka zarejestrowana jest w Sądzie Rejonowym dla, numer KRS

§ 3

Spółka działa na podstawie statutu spółki, zwanego w dalszej części niniejszego regulaminu statutem.

§ 4

Władzami spółki są:

- 1) zgromadzenie wspólników;
- 2) rada nadzorcza;
- 3) zarząd spółki.

§ 5

Zarząd spółki tworzą:

- 1) prezes zarządu;
- 2) wiceprezes zarządu;
- 3) członek zarządu.

§ 6

1. Osobami upoważnionymi do składania oświadczeń woli i podpisywania dokumentów w imieniu spółki są:

- 1) prezes zarządu – jednoosobowo;
- 2) dwóch członków zarządu działających łącznie;
- 3) pełnomocnicy spółki w zakresie udzielonego przez zarząd pełnomocnictwa.

2. Zarząd powołuje i odwołuje pełnomocników, określając każdorazowo zakres i okres udzielonego pełnomocnictwa. Rejestr pełnomocnictw prowadzi Dział Organizacyjno-Prawny.

3. Podejmowanie czynności faktycznych (zwykłych) odbywa się w ramach określonych zadań przypisanych danej komórce organizacyjnej i stanowisku pracy.

4. Podjęcie czynności prawnej powinno być poprzedzone czynnościami faktycznymi, wykonywanymi przez komórki merytoryczne, których zakres działań odpowiada treści danej sprawy. Czynności faktyczne polegają na przygotowaniu decyzji, sprawdzeniu jej zgodności z przepisami prawa i z wcześniej podjętymi decyzjami w tej sprawie.

§ 7

Zmian postanowień zawartych w niniejszym regulaminie dokonuje zarząd spółki.

Rozdział II

Struktura organizacyjna spółki

§ 8

1. Spółka prowadzi przedsiębiorstwo jednozakładowe.
2. Strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa spółki, zapewniającą prawidłowe funkcjonowanie, uchwała zarząd spółki.

§ 9

1. W strukturze organizacyjnej wyróżnia się następujące jednostki organizacyjne:

- 1) Departament Sprzedaży Usług (DS);
- 2) Departament Marketingu i Rozwoju (DMR);
- 3) Departament Finansów (DF);

- 4) Departament Informatyki (DI);
 - 5) Departament Personalny (DP);
 - 6) Departament Administracji i Obsługi (DA).
2. Jednostki organizacyjne – departamenty – zostały powołane do realizacji funkcji podstawowych, związanych ze sprzedażą i rozwojem usług, oraz funkcji obsługowych, wspierających realizację funkcji podstawowych.
3. W skład wyżej wymienionych jednostek organizacyjnych wchodzi dział, sekcje oraz zespoły zwane komórkami organizacyjnymi.
4. W strukturze jednostek organizacyjnych mogą być ponadto tworzone biura i samodzielne stanowiska powołane do określonych spraw.
5. Graficzny schemat organizacyjny oraz symbole komórek organizacyjnych stanowią załącznik nr regulaminu.
6. Powołanie departamentu, biura, działu oraz zespołu lub samodzielnego stanowiska podlegającego dyrektorowi departamentu wymaga uchwały zarządu.
7. Struktura wewnętrzna komórek organizacyjnych niższego rzędu (biur, działów itp.) określana jest w formie zarządzeń prezesa zarządu na podstawie wniosków kierowników działów i dyrektorów departamentów, którym kierownicy podlegają.

Rozdział III

Zasady kierowania

§ 10

1. Przedsiębiorstwem spółki kieruje dyrektor generalny – członek zarządu spółki, któremu podlegają dyrektorzy jednostek organizacyjnych: Departamentu Sprzedaży Usług, Departamentu Marketingu i Rozwoju, Departamentu Finansów, Departamentu Informatyki, Departamentu Personalnego oraz Departamentu Administracji i Obsługi.
2. Dyrektor generalny odpowiada za realizację zadań przedsiębiorstwa wynikających z przedmiotu działalności spółki określonego w statucie, nadzór i kontrolę nad pracą pozostałych dyrektorów w zakresie ich kompetencji, koordynację zadań zatwierdzonych do realizacji w strategii przedsiębiorstwa i rocznych planach działania

oraz współpracę z kluczowymi dla funkcjonowania spółki podmiotami zewnętrznymi.

§ 11

1. Dyrektor departamentu ponosi odpowiedzialność za całokształt zadań wynikających z niniejszego regulaminu, zarządzeń wewnętrznych i innych, przydzielonych przez dyrektora generalnego spółki.
2. Dyrektor departamentu, działając zgodnie z przepisami prawa:
 - 1) posiada pełną samodzielność działania w odniesieniu do sposobu realizacji wyznaczonych celów spółki;
 - 2) ponosi odpowiedzialność za zarządzanie personelem oraz oszczędną i racjonalną gospodarkę powierzonymi środkami;
 - 3) wnioskuje o zmiany wewnętrznej struktury organizacyjnej podległych mu komórek organizacyjnych, zgodnie z zapisami § 9 ust. 4.
3. Na dyrektorze departamentu spoczywają również ogólne obowiązki określone dla stanowisk kierowniczych.

§ 12

Znajomość regulaminu organizacyjnego oraz stałe jego przestrzeganie jest podstawowym obowiązkiem wszystkich pracowników.

§ 13

1. Każdy pracownik podlega bezpośrednio tylko jednemu przełożonemu, który dokonuje przydziału zakresu czynności, wydaje polecenia służbowe i przed którym pracownik jest odpowiedzialny za wykonanie zadań.
2. Pracownik, który otrzyma polecenie służbowe nie od bezpośredniego przełożonego, lecz od przełożonego w ramach tej samej jednostki organizacyjnej i tej samej struktury hierarchicznej, powinien wykonać polecenie, zawiadamiając o tym swojego bezpośredniego przełożonego.
3. W razie potrzeby mogą być tworzone okresowo, dla realizacji określonego celu, zespoły projektowe/zadaniowe, w których będą zatrudnieni pracownicy z różnych komórek organizacyjnych. Prawo powołania zespołu przysługuje dyrektorowi departamentu, jeżeli w składzie zespołu znajdują się pracownicy jednego departamentu. W pozostałych przypadkach zespół powoływany jest przez zarząd.

§ 14

1. Kierownik zarządza całokształtem spraw będących w zakresie działania podległej jednostki lub komórki organizacyjnej, zgodnie z powierzonym wycinkiem działalności spółki, wytycznymi oraz poleceniami otrzymywanymi od bezpośredniego przełożonego, w ramach obowiązujących w spółce unormowań i przepisów prawa.

2. Kierownik może, na podstawie decyzji ogłoszonej w zarządzeniu prezesa zarządu, pełnić równocześnie obowiązki bezpośredniego przełożonego w stosunku do komórek organizacyjnych podległych hierarchicznie kierowanej przez niego jednostce.

§ 15

Kierownik odpowiada za właściwą i terminową realizację zadań, sprawną organizację oraz należytą dyscyplinę pracy w kierowanej przez siebie jednostce lub komórce organizacyjnej zgodnie z ogólnymi obowiązkami kierownika i pracownika oraz zadaniami jednostki lub komórki organizacyjnej.

§ 16

W przypadku nieobecności kierownika jego obowiązki przejmuje bezpośredni przełożony lub inny kierownik wyznaczony przez bezpośredniego przełożonego. W przypadku nieobecności pracownika zastępstwo wyznacza kierownik, który jest jego bezpośrednim przełożonym.

§ 17

1. Do obowiązków wszystkich kierowników komórek organizacyjnych spółki należy sprawne organizowanie pracy w podległej komórce oraz zapewnienie właściwego i terminowego wykonania postawionych przed nią zadań, a w szczególności:

- 1) ustalenie ramowych zakresów obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień dla poszczególnych pracowników;
- 2) organizowanie oraz planowanie pracy komórki organizacyjnej i podległych pracowników;
- 3) nadzorowanie prawidłowego i terminowego wykonania przez podległych pracowników zleconych zadań;
- 4) przydzielanie prac podległym pracownikom i udzielanie wytycznych co do sposobu ich wykonania;

- 5) udzielanie informacji na potrzeby wewnętrzne spółki o sprawach z zakresu działalności komórki organizacyjnej;
- 6) przedstawianie kierownictwu spółki projektów, wniosków i obserwacji mających na celu usprawnienie działalności spółki;
- 7) wnioskowanie w stosunku do podległych pracowników o:
 - a) dopuszczenie do rozpatrywania spraw poufnych i tajnych,
 - b) przeszerzeganie i nagradzanie oraz udzielanie kar regulaminowych,
 - c) udzielanie lub cofnięcie pełnomocnictw,
 - d) wydanie polecenia wyjazdu służbowego poza miejscowość, w której znajduje się siedziba spółki;
- 8) kontrolowanie przestrzegania przez pracowników komórki organizacyjnej dyscypliny pracy, etyki zawodowej oraz przepisów o zachowaniu w tajemnicy informacji niejawnych;
- 9) współudział w doborze kadr oraz tworzenie właściwej atmosfery pracy w komórce organizacyjnej;
- 10) zapewnienie właściwych warunków bezpieczeństwa i higieny pracy oraz warunków przeciwpożarowych w podległej komórce organizacyjnej;
- 11) wykonywanie lub organizowanie wykonania doraźnych zadań zleconych komórce organizacyjnej przez przełożonych;
- 12) dbanie o stan i należyte zabezpieczenie będących w użytkowaniu komórki organizacyjnej pomieszczeń wraz z ich wyposażeniem;
- 13) sporządzanie dla umocowanych ustawowo organów zewnętrznych sprawozdań dotyczących zagadnień z zakresu zadań komórki organizacyjnej;
- 14) przestrzeganie przepisów powszechnie obowiązującego prawa, norm, zarządzeń wewnętrznych, regulaminów i instrukcji, w szczególności regulaminu pracy spółki i przepisów dotyczących ochrony informacji poufnych oraz ochrony danych osobowych, a także nadzór i kontrola ich przestrzegania przez pracowników;
- 15) przygotowywanie dokumentów przeznaczonych dla organów korporacyjnych spółki, akcjonariuszy i innych adresatów zewnętrznych, zgodnie z zasadami ujętymi w załączniku nr do regulaminu organizacyjnego.

2. Na kierownikach komórek organizacyjnych spoczywają również ogólne obowiązki określone dla pracowników spółki.

Rozdział IV

Zasady współpracy jednostek i komórek organizacyjnych

§ 18

1. Na wszystkich jednostkach, komórkach organizacyjnych spółki i zatrudnionych w nich pracownikach spoczywa obowiązek wzajemnego współdziałania, koordynacji pracy oraz wymiany informacji i opinii.
2. Merytoryczna współpraca między komórkami organizacyjnymi spółki oparta jest na następujących zasadach:
 - 1) jednostki i komórki organizacyjne zobowiązane są do stałego współdziałania;
 - 2) w przypadku opracowywania, uzgadniania lub opiniowania spraw wchodzących w zakres kompetencji kilku komórek organizacyjnych ustala się zasadę, że prowadzenie tych spraw należy do komórki koordynującej, którą wyznacza zarząd spółki;
 - 3) współpracujące komórki organizacyjne przygotowują i przekazują komórce koordynującej materiały, informacje, wyjaśnienia, ekspertyzy i opinie konieczne do opracowania danej sprawy;
 - 4) przy formułowaniu ostatecznego stanowiska komórka koordynująca zobowiązana jest do rozpatrzenia opinii i stanowisk komórek współpracujących;
 - 5) opinie, wnioski i decyzje komórki organizacyjnej wymagają akceptacji jej kierownika lub osób przez niego upoważnionych.

§ 19

Zasady postępowania związane z podpisywaniem pism i obiegiem korespondencji uregulowane są w procedurze obiegu dokumentów spółki.

Rozdział V

Podstawowe obowiązki pracowników

§ 20

Pracownik spółki obowiązany jest w szczególności:

- 1) rzetelnie i efektywnie wykonywać pracę;

- 2) stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy i nie są sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę, wydawanymi zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej;
- 3) przestrzegać ustalonego czasu pracy;
- 4) zachować w tajemnicy informacje o zasadach naliczania wynagrodzenia, w szczególności dotyczy to systemów premiowania;
- 5) przestrzegać niniejszego regulaminu oraz innych przepisów wewnętrznych obowiązujących w spółce
- 6) przestrzegać przepisów dotyczących ochrony danych osobowych;
- 7) przestrzegać przepisów i zasad BHP oraz przeciwpożarowych;
- 8) aktywnie uczestniczyć w osiąganiu celów strategicznych i realizacji zadań przedsiębiorstwa
- 9) podnosić kwalifikacje zawodowe i doskonalić umiejętności niezbędne w procesie pracy;
- 10) dbać o dobro i interesy spółki, chronić jej mienie i użytkować je zgodnie z przeznaczeniem;
- 11) zachować w tajemnicy wszelkie informacje techniczne, technologiczne, handlowe, finansowe lub organizacyjne, których ujawnienie mogłoby narazić spółkę na szkodę;
- 12) dbać o swój wygląd, tak aby wyglądać czysto i schludnie, zgodnie z kryteriami przyjętymi w danej grupie zawodowej lub branży;
- 13) przestrzegać zasad współżycia społecznego;
- 14) należyście zabezpieczać po zakończeniu pracy urządzenia, narzędzia pracy oraz wszelkie nośniki informacji.

§ 21

1. Pracownik nie powinien prowadzić działalności konkurencyjnej wobec spółki ani też świadczyć pracy w jakiejkolwiek formie zatrudnienia na rzecz podmiotu prowadzącego taką działalność.
2. Zarząd spółki może wyrazić zgodę na odstępstwa od postanowień pkt 1.
3. Pracownicy zatrudnieni w komórkach organizacyjnych, mający dostęp do danych osobowych, zobowiązani są wykonywać pracę zgodnie z zasadami określonymi w ustawie z 10.05.2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2019 r. poz. 1781) oraz z zasadami

przewidywanymi w przepisach rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27.04.2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (Dz.Urz. UE L 119, s. 1).

4. Pracownicy mający dostęp do informacji niejawnych zobowiązani są do przestrzegania i stosowania przepisów wynikających z ustawy z 5.08.2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. z 2019 r. poz. 742 ze zm.).

Rozdział VI

Pełnomocnictwa i opinie prawne

§ 22

1. Pełnomocnictwo jest to umocowanie do dokonywania w imieniu spółki czynności prawnych.

2. Czynność prawna dokonana przez pełnomocnika w granicach umocowania pociąga za sobą bezpośrednie skutki dla reprezentowanego.

3. Pracownikom spółki mogą być udzielane następujące pełnomocnictwa:

- 1) ogólne – obejmujące umocowanie do czynności zwykłego zarządu;
- 2) rodzajowe – do wypełnienia poszczególnych czynności prawnych.

4. Pełnomocnictwa są udzielane w formie pisemnej na podstawie uchwały zarządu spółki określającej zakres umocowania.

5. Pełnomocnictwo może być w każdym czasie odwołane.

§ 23

1. Przed podjęciem decyzji o istotnym dla spółki znaczeniu, np. gospodarczym, poszczególne jednostki i komórki organizacyjne mają obowiązek zasięgnięcia opinii prawnej. W szczególności dotyczy to decyzji związanych z:

- 1) zawarciem umowy długoterminowej, nietypowej lub takiej, której przedmiot posiada dużą wartość;
- 2) rozwiązywaniem z pracownikiem stosunku pracy bez wypowiedzenia;

- 3) odmową uznania zgłoszonych roszczeń;
 - 4) postępowaniami przed organami orzekającymi;
 - 5) zawiadaniem organu powołanego do ścigania przestępstw o stwierdzeniu przestępstwa ściganego z urzędu;
 - 6) innymi sprawami wymagającymi zastosowania profesjonalnej wiedzy prawnej.
2. Obsługę prawną prowadzi wydzielony zespół obsługi prawnej spółki.
3. W przypadku zaistnienia konieczności uzyskania dodatkowej pomocy prawnej spółka może korzystać z pomocy innych podmiotów zewnętrznych świadczących usługi prawne.
4. Decyzja o skorzystaniu z usług podmiotów zewnętrznych, ich rodzaju i zakresie leży w wyłącznej gestii zarządu.

Rozdział VII

Regulacje wewnętrzne i kontrola wewnętrzna

§ 24

1. Podstawową formą stanowienia uregulowań przedsiębiorstwa spółki są uchwały zarządu.
2. Szczegółowymi formami normowania określonego zagadnienia regulującymi sposób postępowania są:
 - 1) zarządzenia;
 - 2) pisma okólne;
 - 3) komunikaty;
 - 4) pisemne polecenia służbowe.
3. Zarządzenia normują zagadnienia podstawowe dotyczące komórek z różnych departamentów.
4. Pisma okólne normują zagadnienia jednostkowe dotyczące jednego departamentu.
5. Zarządzenia i pisma okólne przygotowuje wydzielony zespół obsługi prawnej.
6. Zarządzenia i pisma okólne podpisuje dyrektor generalny albo zastępujący go członek zarządu.
7. Komunikaty oraz pisemne polecenia służbowe przygotowywane są w poszczególnych jednostkach organizacyjnych; wszystkie te dokumenty powinny być konsultowane z zespołem obsługi prawnej.

8. Komunikaty i pisemne polecenia służbowe podpisują dyrektorzy departamentów lub inne uprawnione do tego osoby.
9. Podpisane i obowiązujące komórki organizacyjne wewnętrzne akty prawne, z których treścią powinny się zapoznać i stosować je w pracy, rozpowszechnia zespół obsługi prawnej.
10. Rejestry zarządzeń, komunikatów, pism okólnych i poleceń służbowych prowadzi wydzielony zespół obsługi prawnej.

§ 25

1. Działalność jednostek i komórek organizacyjnych oraz poszczególnych pracowników podlega kontroli wewnętrznej.
2. System kontroli wewnętrznej funkcjonuje w następujących formach:
 - 1) kontrola bieżąca – funkcjonalna, sprawowana w ramach obowiązków przez pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz innych pracowników zobowiązanych przez przełożonego do wykonywania czynności kontrolnych w określonym zakresie;
 - 2) kontrola bieżąca i doraźna – instytucjonalna, sprawowana przez wyodrębnioną i wydzieloną organizacyjnie komórkę organizacyjną (zespół kontroli wewnętrznej podlegający bezpośrednio zarządowi), która zajmuje się wyłącznie sprawowaniem kontroli nad innymi jednostkami i komórkami organizacyjnymi oraz pracownikami.
3. Pracownicy wypełniający obowiązki w ramach kontroli instytucjonalnej mają prawo wstępu do wszystkich komórek organizacyjnych i dostępu do dokumentów objętych zakresem kontroli. Działają oni na podstawie imiennego upoważnienia i zarządzenia kontroli wydanego przez zarząd spółki lub dyrektora generalnego.
4. Uzupełnieniem systemu kontroli wewnętrznej jest kontrola specjalistyczna przeprowadzana przez upoważnione do tego ogólnie obowiązującymi przepisami prawa organy i podmioty zewnętrzne.

Rozdział VIII

Szczegółowe zakresy działań jednostek i komórek organizacyjnych

§ 26

1. Departament Sprzedaży Usług (DS)

1.1. Jest to jednostka organizacyjna, której podstawowe cele funkcjonowania są następujące:

- 1) zapewnienie realizacji funkcji sprzedaży usług przedsiębiorstwa w powiązaniu z jego planami biznesowymi;
- 2) wdrażanie krótko- i długoterminowej strategii sprzedaży firmy;
- 3) realizacja krótko- i długoterminowej strategii sprzedażowej;
- 4) wdrażanie decyzji uwzględniających sytuację rynkową i zmierzających do maksymalizacji wyników sprzedaży;
- 5) budowanie relacji z klientami firmy;
- 6) dbanie o odpowiedni wizerunek przedsiębiorstwa;
- 7) wspieranie decyzji najwyższego kierownictwa przez dostarczanie informacji (lub aktywny udział w ich dostarczaniu) na temat aktualnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

1.2. Dyrektor Departamentu Sprzedaży Usług odpowiada przede wszystkim za:

- 1) koordynację całego procesu sprzedaży usług przedsiębiorstwa;
- 2) prognozowanie sprzedaży w skali całego przedsiębiorstwa;
- 3) optymalizację procesów sprzedaży w odniesieniu do zmieniającej się sytuacji rynkowej i potrzeb klientów;
- 4) zarządzanie, nadzór nad pracą oraz szkolenie i motywowanie podległych pracowników (zespołów) w celu utworzenia i utrzymania sprawnych struktur sprzedaży;
- 5) adekwatne do efektów pracy i racjonalne motywowanie pracowników;
- 6) budżet związany z realizacją funkcji handlowej przedsiębiorstwa;
- 7) delegowanie odpowiedzialności za wykonanie poszczególnych zadań na podwładnych;
- 8) organizowanie (zamawianie) szkoleń dla służb sprzedaży;
- 9) okresową ocenę pracy podległych bezpośrednio pracowników, a także syntetyczną ocenę pracy zespołów sprzedaży;
- 10) nadzór merytoryczny nad obsługą kluczowych klientów firmy;
- 11) ścisłą współpracę z Departamentem Marketingu i Rozwoju w zakresie promocji sprzedaży, badań, analiz i rozwoju usług, a także z Departamentem Finansów w zakresie realizacji budżetu sprzedaży i planowania;
- 12) nadzorowanie systemu badań sytuacji rynkowej i przewidywania efektywności finansowej firmy;

- 13) reprezentowanie firmy na zewnątrz (targi, imprezy handlowe, konferencje międzynarodowe);
- 14) uczestnictwo w posiedzeniach zarządu.

1.3. Do najważniejszych zadań realizowanych kompleksowo w Departamencie Sprzedaży Usług należą przede wszystkim:

- 1) określanie i realizacja celów sprzedaży dla poszczególnych rodzajów usług i regionów sprzedaży;
- 2) rozwój i koordynacja funkcjonowania kanałów dystrybucji;
- 3) przygotowywanie i kontrola budżetów sprzedaży;
- 4) określanie sposobów i nadzorowanie realizacji krótko- i długoterminowych strategii działania w odniesieniu do dystrybucji, udziału w rynku, asortymentu i kanałów sprzedaży;
- 5) monitorowanie wielkości popytu i podaży na rynku ogólnokrajowym;
- 6) monitorowanie sytuacji w branży oraz szczegółowa ocena handlowych działań konkurencji;
- 7) inicjowanie i nadzorowanie działań mających na celu rozpoznanie nowych możliwości rynkowych i podejmowanie konkretnych przedsięwzięć w celu ich wykorzystania;
- 8) udział w dopasowaniu polityki cenowej do sytuacji rynkowej;
- 9) opracowywanie raportów i ocen rezultatów działalności handlowej firmy na zlecenie zarządu;
- 10) wprowadzanie zmian organizacyjnych, technicznych i komunikacyjnych mających na celu zwiększenie efektywności sprzedaży;
- 11) analiza kosztów, metod i wyników zespołów sprzedaży w dłuższych przedziałach czasowych;
- 12) prognozowanie wyników sprzedaży dla istniejących i planowanych usług;
- 13) uczestnictwo w budowaniu strategii marketingowej firmy.

1.4. W skład Departamentu Sprzedaży Usług wchodzi następujące komórki organizacyjne:

1.4.1. Dział Koordynacji Sprzedaży (DKS)

1.4.1.1. Jest to komórka merytoryczna w strukturze Departamentu Sprzedaży Usług, której podstawowe cele funkcjonowania są następujące:

- 1) koordynacja sprzedaży usług przedsiębiorstwa w różnych regionach kraju;

- 2) tworzenie i rozbudowa regionalnej sieci sprzedaży;
- 3) nadzorowanie pracy podległego zespołu;
- 4) dostarczanie informacji na temat sytuacji rynkowej w danym regionie, a także wyników sprzedaży i działań konkurencji.

1.4.1.2. Kierownik Działu Koordynacji sprzedaży odpowiada przede wszystkim za:

- 1) efektywną realizację procesu sprzedaży usług przedsiębiorstwa w poszczególnych regionach kraju;
- 2) prognozowanie i przekazywanie danych niezbędnych do tworzenia planów sprzedaży w danym regionie;
- 3) sprawne reagowanie na zmieniającą się sytuację rynkową i potrzeby klientów;
- 4) rekrutację i stosowanie zatwierdzonych technik motywacyjnych podległych pracowników i współpracowników;
- 5) budżet sprzedaży w poszczególnych regionach;
- 6) kontrolę i ocenę pracy pracowników (i współpracowników) w poszczególnych regionach sprzedaży;
- 7) rozliczanie podległych koordynatorów i przedstawicieli handlowych z wykonanych zadań;
- 8) zewnętrzne reprezentowanie firmy w poszczególnych regionach (targi, imprezy handlowe, konferencje, kontakty z mediami i władzami lokalnymi);
- 9) przedstawianie wyników sprzedaży w regionach podczas spotkań i narad okresowych w siedzibie spółki

1.4.1.3. Do najważniejszych zadań realizowanych w Dziale Koordynacji Sprzedaży należą przede wszystkim:

- 1) opracowywanie i monitorowanie celów w zakresie sprzedaży w poszczególnych obszarach terytorialnych (regionach sprzedaży);
- 2) przygotowywanie i kontrola bieżących planów sprzedaży;
- 3) planowanie i ponoszenie odpowiedzialności za realizację budżetu dla poszczególnych regionów;
- 4) nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z wybranymi klientami firmy;
- 5) obsługa kluczowych klientów firmy w poszczególnych regionach;
- 6) analizowanie działań konkurencji na rynku i rekomendacja zmian w polityce sprzedaży;

- 7) wymiana informacji z innymi regionalnymi kierownikami sprzedaży na temat zachowań klientów na rynku i działań konkurencji;
- 8) opracowywanie raportów i analiz sprzedaży na zlecenie dyrektora sprzedaży;
- 9) budowa i rozwijanie sieci dystrybucji w poszczególnych regionach;
- 10) ścisła współpraca z Departamentem Marketingu i Rozwoju w siedzibie spółki w zakresie odpowiedniej promocji sprzedaży, badań, analiz i rozwoju usług;
- 11) uczestnictwo w budowaniu programów marketingowych przedsiębiorstwa oraz wdrażaniu akcji promocyjnych w całej sieci sprzedaży;
- 12) współpraca z Departamentem Finansów w siedzibie spółki w zakresie odpowiedniej realizacji budżetu sprzedaży i planowania;
- 13) aktywny udział w systemie badań sytuacji rynkowej i przewidywania efektywności finansowej firmy.

1.4.2. Dział Sieci Sprzedaży (DSS)

1.4.2.1. Jest to komórka merytoryczna w strukturze Departamentu Sprzedaży Usług, której podstawowe cele funkcjonowania są następujące:

- 1) realizacja sprzedaży usług przedsiębiorstwa;
- 2) nawiązywanie kontaktów handlowych oraz budowanie stałych relacji z klientami na obsługiwanym obszarze;
- 3) zapewnienie odpowiedniego poziomu sprzedaży na danym terenie;
- 4) przedstawianie uwag i życzeń klientów dotyczących usług przedsiębiorstwa;
- 5) dostarczanie szczegółowej informacji odnoszącej się do rezultatów sprzedaży i działań konkurencji.

1.4.2.2. Kierownik Działu Sieci Sprzedaży odpowiada przede wszystkim za:

- 1) efektywną realizację procesu sprzedaży usług przedsiębiorstwa w poszczególnych regionach;
- 2) wykonanie indywidualnego planu sprzedaży;
- 3) poziom obsługi indywidualnych klientów;

- 4) realizację zadań dodatkowych, zatwierdzonych przez dyrektora Departamentu Sprzedaży Usług (akcje marketingowe i promocyjne).

1.4.2.3. Do najważniejszych zadań realizowanych w Dziale Sieci Sprzedaży należą przede wszystkim:

- 1) nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z istniejącymi oraz potencjalnymi klientami (pozyskiwanie nowych klientów);
- 2) utrzymywanie kontaktów z klientami firmy;
- 3) przygotowywanie i prezentacja oferty handlowej przedsiębiorstwa;
- 4) realizacja formalnych aspektów kontaktów z klientem (zamówienia, umowy, rozliczenia) zgodnie z obowiązującymi w firmie standardami;
- 5) bezpośrednia obsługa sprzedaży usług, a w szczególności:
 - a) negocjowanie warunków transakcji,
 - b) ustalanie szczegółowych warunków współpracy i jej realizacja zgodnie z przepisami prawa i przyjętymi w firmie standardami,
 - c) realizacja specyficznych życzeń i zamówień klientów,
 - d) reprezentacja firmy wobec konkretnego, indywidualnego klienta;
- 6) monitorowanie rynku i działań konkurencji w celu sugerowania udoskonaleń i zmian w produktach (usługach) przedsiębiorstwa;
- 7) realizacja określonych i zatwierdzonych przez dyrektora Departamentu Sprzedaży Usług działań marketingowych i promocyjnych na określonym terenie;
- 8) planowanie indywidualnego czasu pracy i działanie zgodnie z określonym harmonogramem;
- 9) realizacja zatwierdzonego harmonogramu kontaktów z klientami;
- 10) opracowywanie raportów z wykonywanych działań – terminowo i zgodnie z przyjętymi w firmie standardami;
- 11) samoocena efektywności podejmowanych działań;
- 12) uczestnictwo w naradach okresowych w regionalnym oddziale firmy;
- 13) porządkowanie i odpowiednia ekspozycja towarów dostarczonych do klienta;

- 14) zbieranie danych (ankiety, formularze, konkursy) dotyczących usług/sprzedaży/klientów;
- 15) przygotowywanie towarów do ekspozycji;
- 16) dbanie o ich widoczność i dostępność;
- 17) udział w zaopatrywaniu punktów sprzedaży przy jednoczesnym dopilnowaniu terminowości dostaw;
- 18) uzgadnianie z pracownikami danego punktu sprzedaży lokalizacji i wielkości ekspozycji artykułów;
- 19) wspomaganie pracy przedstawicieli handlowych przedsiębiorstwa w poszczególnych regionach działania;
- 20) udział w organizacji akcji promocyjnych;
- 21) udział w przeprowadzanych przez firmę badaniach marketingowych;
- 22) sporządzanie raportów dotyczących ekspozycji towarów własnych i konkurencji;
- 23) udział w spotkaniach w siedzibie regionalnej przedsiębiorstwa.

1.4.3. Dział Wspierania Sprzedaży (DWS)

1.4.3.1. Jest to komórka merytoryczna w strukturze Departamentu Sprzedaży Usług, której podstawowe cele funkcjonowania są następujące:

- 1) zbieranie i przetwarzanie informacji o potrzebach i oczekiwaniach klientów;
- 2) analiza danych dotyczących sprzedaży w celu weryfikacji i opracowania planów sprzedaży;
- 3) analiza danych z otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa.

1.4.3.2. Kierownik Działu Wspierania Sprzedaży odpowiada przede wszystkim za:

- 1) treść i formę samodzielnych opracowań dotyczących analiz sprzedażowych oraz wniosków dotyczących aktualnej i prognozowanej sytuacji handlowej przedsiębiorstwa;
- 2) opracowania stanowiące podstawę do podjęcia decyzji o wynagradzaniu i motywowaniu pracowników Działu Sprzedaży;
- 3) opracowania stanowiące podstawę do przygotowania planów marketingowych, rozwojowych i promocyjnych;
- 4) realizację zadań dodatkowych, zatwierdzonych przez dyrektora Departamentu Sprzedaży Usług (zaangażowanie w planowanie marketingowe i promocyjne).

1.4.3.3. Do najważniejszych zadań realizowanych w Dziale Wspierania Sprzedaży należą przede wszystkim:

- 1) sporządzanie bieżących analiz sprzedaży (własnej, analiz zachowań i postaw klientów) zgodnie z poleceniami przełożonego;
- 2) współpraca z menedżerami odpowiadającymi za sprzedaż w regionach w zakresie pozyskiwania i przekazywania danych sprzedażowych;
- 3) aktualizacja posiadanej bazy danych;
- 4) przygotowywanie bieżących raportów z bazy danych na potrzeby struktur marketingu i rozwoju, finansów oraz zarządu przedsiębiorstwa;
- 5) bieżąca obróbka informacji w posiadanej bazie danych;
- 6) udział w przygotowaniu krótko- i długoterminowych planów rozwojowych;
- 7) uczestnictwo w naradach i zebraniach, a także w pracach zespołów zadaniowych dotyczących otoczenia rynkowego oraz udział w planowaniu działań w zakresie marketingu i rozwoju (również zespoły produktowe);
- 8) przestrzeganie przepisów o ochronie danych osobowych.

§ 27

1. Departament Marketingu i Rozwoju (DMR)

1.1. Jest to jednostka organizacyjna, której podstawowe cele funkcjonowania są następujące:

- 1) planowanie i koordynowanie wszystkich przedsięwzięć związanych z funkcją marketingową;
- 2) dostarczanie i analizowanie informacji o funkcjonowaniu firmy w otoczeniu rynkowym oraz określanie możliwości działania przedsiębiorstwa w otoczeniu zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym;
- 3) planowanie i koordynowanie wszystkich przedsięwzięć związanych z rozwojem przedsiębiorstwa, jak również określanie możliwości tego rozwoju zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym.

1.2. Dyrektor Departamentu Marketingu i Rozwoju odpowiada przede wszystkim za:

- 1) stworzenie i nadzorowanie polityki firmy w zakresie marketingu;