



PORADNIK DLA WŁAŚCICIELA FIRMY

Procedury, których pracownik nie musi szukać

Jak przygotować zasady, które ludzie faktycznie znajdą — i dlaczego komplet dokumentów to nie to samo co pokrycie w praktyce

Co znajdziesz w środku: dlaczego napisane procedury nie docierają do ludzi, co dokładnie mówi prawo o dostępności instrukcji, dlaczego pojawiła się nowa kategoria pytań o narzędzia AI — oraz pięć kroków z gotowymi poleceniami, którymi przygotujesz procedurę nadającą się do znalezienia.

Andrzej Pawłowski Consulting · sopio.pl · wersja 1.1, sierpień 2026

Ten poradnik nie jest o pisaniu procedur. Jest o tym, dlaczego napisane procedury nie działają i co z tym zrobić. Wdrażam je od lat w firmach produkcyjnych, logistycznych, handlowych i usługowych. Za każdym razem widzę ten sam moment i ten sam błąd — nie w treści, w formie.

1. Paradoks grubej procedury

Firmy, które mają najwięcej procedur, często mają najmniejsze pokrycie w praktyce. To nie jest przypadek — to konsekwencja tego, jak te dokumenty powstają.

Procedurę pisze się, żeby przeszła audyt, przekonała ubezpieczyciela albo zamknęła temat po kontroli. Odbiorcą, o którym myśli autor, jest osoba oceniająca dokument. Nie pracownik, który za trzy miesiące będzie stał przy maszynie z konkretnym pytaniem.

Dokumentacja mierzy się grubością. Absorpcja mierzy się tym, ilu ludzi zastosowało zasadę wtedy, kiedy miała znaczenie. To dwie różne liczby i tylko druga chroni firmę.

Absorpcja jest tu słowem kluczowym. Procedura jest wchłonięta, kiedy pracownik wie, że istnieje, potrafi ją znaleźć w kilkanaście sekund i rozumie, co ma z niej wynikać dla jego sytuacji. Brak któregośkolwiek z tych trzech warunków zeruje całość, niezależnie od tego, jak dobrze dokument jest napisany.

Co się dzieje z grubym dokumentem

- Czytany raz, przy zatrudnieniu. Nowy pracownik dostaje komplet do podpisania pierwszego dnia, kiedy ma w głowie szatnię, kartę wejściową i imiona dziesięciu osób. Podpisuje, nie czyta.
- Nieaktualny szybciej, niż się wydaje. Po dwóch zmianach w procesie treść rozjeżdża się z rzeczywistością. Pracownicy to zauważają i przestają traktować dokument jako źródło.
- Zastąpiony ustnym przekazem. Powstaje druga, nieformalna procedura — ta, którą starszy kolega tłumaczy nowemu. Nikt jej nie zapisał i nikt nad nią nie panuje.

Ta trzecia jest najbardziej kosztowna, bo firma traci kontrolę nad tym, czego uczą się nowi ludzie. Wersja ustna zawiera skróty, obejścia i „u nas się to robi inaczej” — i to ona jest faktycznie wchłaniana.

2. Dlaczego w kółko dostajesz te same pytania

Jeżeli Ty albo Twoi kierownicy odpowiadacie kilka razy w tygodniu na to samo pytanie, to nie jest problem z ludźmi. To jest pomiar. Każde powtórzone pytanie mówi, że odpowiedź istnieje w firmie, ale nie w miejscu, w którym ktoś jej szukał.

W praktyce właściciel albo kierownik zmiany staje się żywą wyszukiwarką. Zna odpowiedzi, więc szybciej mu powiedzieć, niż tłumaczyć, gdzie szukać. Każde takie rozstrzygnięcie jest racjonalne z osobna i katastrofalne w sumie, bo utrwala stan, w którym wiedza siedzi w głowach dwóch osób.

Policz to na swojej firmie

Co liczysz	Przykład
Pytań dziennie do Ciebie i kierowników	12
Średni czas jednego przerwania	4 minuty
Czas dziennie	48 minut
W skali miesiąca	około 17 godzin

Liczby w kolumnie „Przykład” są ilustracją rachunku, nie danymi z badania. Podstaw własne – istotny jest rząd wielkości.

Do tego dochodzi koszt, którego nie widać w godzinach: przerwanie kierownika w trakcie jego własnej pracy kosztuje więcej niż te cztery minuty, bo trzeba jeszcze wrócić do tego, co się robiło.

Powtarzalne pytanie to nie jest strata czasu. To jest darmowa lista rzeczy, których Twoje procedury nie tłumaczą wystarczająco jasno.

Dlatego zanim zaczniesz cokolwiek pisać, zrób jedną rzecz: przez tydzień notuj pytania, które do Ciebie trafiają. Nie odpowiedzi – pytania. Ta lista jest wartościowsza niż każdy szablon procedury z sieci, bo opisuje Twoją firmę, a nie średnią branżową.

3. Trzy sytuacje, w których procedura przegrywa

Wszystkie trzy widziałem u klientów w niemal identycznej postaci, w różnych branżach.

Magazyn, trzeci dzień pracy: uszkodzona paleta o 6:40

Nowy magazynier znajduje rozerwaną folię i pękniętą paletę. Kierownik zmiany jest na drugim końcu hali. Odpowiedź stoi w instrukcji magazynowej, rozdział 3.2, na dysku sieciowym w biurze – z hali nie ma do niego dostępu. Pracownik przekłada towar sam, bo tak zrobiłby każdy rozsądny człowiek. Procedura tego zabrania i ma ku temu powód.

Sklep, sobota: zwrot bez paragonu przy pięciu osobach w kolejce

Klient naciska, kolejka rośnie, sprzedawca ma trzydzieści sekund na decyzję. Odpowiedź stoi w procedurze reklamacji, punkt 4.1, w segregatorze na zapleczu. Nikt po niego nie idzie przy kolejce. Sprzedawca zgaduje – raz na korzyść klienta, raz nie. Firma dostaje niespójność i skargę, zależnie od tego, kto akurat stał za ladą.

Biuro, wtorek po południu: „wrzucę to do ChatGPT, będzie szybciej”

Handlowiec ma napisać ofertę na jutro. Kopiuje dane klienta do publicznego narzędzia, żeby przyspieszyć. Odpowiedzi nie ma nigdzie — firma nie ma zasad korzystania z narzędzi AI, bo temat pojawił się szybciej niż dokumenty. Pracownik robi to, co uzna za sensowne. Nie ze złej woli: chce zdążyć i nikt mu nie powiedział, że nie wolno.

We wszystkich trzech przypadkach zasada istniała albo powinna była istnieć. Żaden z tych ludzi nie zachował się nierozsądnie. Zawiodło jedno ogniwo: dostępność odpowiedzi w chwili decyzji.

4. Nowa kategoria pytań, na którą prawie nikt nie ma procedury

Przez ostatnie dwa lata w firmach pojawiła się grupa pytań, których wcześniej nie było, a które dziś padają częściej niż pytania o maszyny.

- Czy mogę wrzucić dane klienta do ChatGPT, żeby szybciej napisać ofertę?
- Której chmury wolno używać do plików z pracy?
- Czy mogę zainstalować tłumacza na służbowym telefonie?
- Czy wolno mi użyć prywatnego konta do zadania służbowego?

To zjawisko opisywane jako shadow IT, a w wersji z ostatnich lat — shadow AI. Pracownicy sięgają po narzędzia spoza wiedzy firmy, najczęściej nie ze złej woli, tylko dlatego, że chcą szybciej wykonać swoją pracę.

W badaniu z 2026 roku 66 procent pracowników biurowych korzystało w pracy z narzędzi AI mimo przekonania, że polityka firmy na to nie pozwala. 88 procent wprowadzało do publicznych narzędzi treści służbowe: korespondencję, notatki ze spotkań, dane klientów, dokumenty finansowe.

PagerDuty, badanie zrealizowane przez Wakefield Research, opublikowane w czerwcu 2026, próba 1 250 pracowników biurowych

Zwróć uwagę na pierwszą liczbę. To nie są ludzie, którzy nie wiedzieli, że nie wolno. To są ludzie, którzy sądzili, że nie wolno, i zrobili to mimo wszystko. Zakaz istniał w ich głowach i nie zadziałał.

Sam zakaz nie wystarczy. Jeżeli pracownik nie wie, z czego wolno mu korzystać, i nie znajduje tej odpowiedzi w piętnaście sekund, podejmie decyzję sam.

5. Co mówi prawo, a czego nie mówi

Brzmienie przepisów jest bardziej wymagające, niż się powszechnie sądzi, i jednocześnie mniej formalne.

Instrukcje mają być dostępne do stałego korzystania

Pracodawca ma udostępnić pracownikom aktualne instrukcje BHP do stałego korzystania — dotyczące procesów technologicznych, obsługi maszyn, postępowania z materiałami niebezpiecznymi i udzielania pierwszej pomocy. Instrukcje mają wskazywać zasady w sposób zrozumiały dla pracowników.

§ 41 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy

Dwa sformułowania warto przeczytać uważnie. Do stałego korzystania — nie raz, przy szkoleniu wstępnym. I w sposób zrozumiały — nie poprawny formalnie. Plik na dysku, do którego nie ma dostępu ze stanowiska pracy, trudno uznać za udostępniony do stałego korzystania. To nie jest interpretacja rozszerzająca, tylko zwykłe czytanie tego, co w przepisie stoi.

Zapoznanie trzeba wykazać, nie zadeklarować

Z treścią regulaminu pracy pracodawca ma obowiązek zapoznać pracownika przed dopuszczeniem go do pracy. Przy szkoleniu wstępnym potwierdzenie ma formę pisemną.

Art. 104(3) § 2 oraz art. 237(3) § 2 Kodeksu pracy

W praktyce wszystko sprowadza się do jednego pytania, które pada przy kontroli i w sporze: czy potrafisz wykazać, że konkretna osoba zapoznała się z konkretną wersją dokumentu i kiedy. Podpis na liście ze szkolenia sprzed trzech lat nie odpowiada na to pytanie, jeśli procedura była od tego czasu zmieniana dwa razy.

6. Jak zmierzyć absorpcję w piętnaście minut

Nie potrzebujesz audytu ani ankiety. Wystarczy jedno ćwiczenie, które możesz zrobić jutro.

- Wybierz jedno pytanie o jednoznacznej odpowiedzi. Najlepiej takie, w którym pomyłka kosztuje: próg kwotowy, kto zatwierdza, co zrobić z uszkodzonym towarem.
- Zadać je pięciu osobom osobno. Nie na zebraniu — tam pierwsza odpowiedź ustawia resztę.
- Policzyć, ile różnych odpowiedzi dostałeś. Jedna u wszystkich pięciu to absorpcja. Dwie to sygnał ostrzegawczy. Trzy i więcej znaczy, że dokument istnieje wyłącznie w dokumentacji.
- Zapytać, skąd znają odpowiedź. Jeżeli padnie „od Marka” albo „tak się u nas robi”, a nie „z procedury” — masz potwierdzenie, że działa wersja ustna.

To ćwiczenie bywa nieprzyjemne, bo zwykle wychodzi gorzej, niż właściciel zakładu. Jest natomiast tanie i powtarzalne — możesz je powtórzyć po wdrożeniu zmian i zobaczyć różnicę na tej samej skali.

7. Pięć kroków z gotowymi poleceniami

Poniżej polecenia do dowolnego modelu językowego. Podmień to, co stoi w nawiasach kwadratowych. Całość działa niezależnie od tego, jakiego narzędzia potem użyjesz.

Zanim zaczniesz: nie wprowadzaj do publicznych narzędzi danych osobowych, nazwisk, numerów ani dokumentów objętych tajemnicą. Do napisania procedury nie są potrzebne.

Krok 1. Zacznij od pytań, nie od spisu treści

Nie pisz rozdziałów. Wypisz pytania, które pracownik naprawdę zadaje — te z Twojej listy z rozdziału 2.

Jesteś doświadczonym kierownikiem [DZIAŁ: magazyn / produkcja / sklep / serwis].
Wypisz 25 pytań, które pracownik na stanowisku [STANOWISKO] zadaje
przełożonemu w trakcie zmiany.

Zasady:

- pytania mają brzmieć tak, jak mówi człowiek, nie jak nagłówek procedury
- uwzględnij sytuacje wyjątkowe i awaryjne, nie tylko rutynę
- oddziel pytania powtarzalne od tych, które padają raz na kwartał
- nie odpowiadaj na nie, tylko je wypisz

Krok 2. Wyciągnij wiedzę z głowy, nie z internetu

Model poproszony o gotowca napisze ogólnik pasujący do każdej firmy i niepasujący do Twojej. Każ mu przepisać siebie.

Będziemy pisać procedurę „[NAZWA]” dla firmy [BRANŻA, WIELKOŚĆ].
Nie pisz jej jeszcze.

Zadaj mi po kolei pytania, których potrzebujesz, żeby ją napisać —
po jednym naraz, czekając na moją odpowiedź.

Pytaj o rzeczy specyficzne dla mojej firmy: kto decyduje, jakie są progi
kwotowe, co robimy inaczej niż reszta branży, gdzie już zdarzały się błędy.
Gdy uznasz, że masz komplet, powiedz to i podsumuj, czego się dowiedziałeś.

Ten krok zajmuje kwadrans i jest jedyną rzeczą, która odróżnia procedurę Twojej firmy od tekstu
ściągniętego z sieci.

Krok 3. Pisz warunki, nie opowieść

Pracownik w trakcie zmiany nie czyta akapitu. Szuka warunku: kiedy wolno, kiedy nie wolno, kto
zatwierdza, od jakiej kwoty.

Przepisz poniższą treść według zasad:

- każdy punkt zaczyna się od sytuacji, w której obowiązuje („Gdy klient żąda zwrotu bez paragonu...”)
- po sytuacji podaj warunek albo decyzję, nie ogólną zasadę
- wskaż wprost, kto zatwierdza i od jakiego progu
- czas teraźniejszy, druga osoba, zdania krótkie
- żadnych sformułowań typu „należy dążyć”, „w miarę możliwości”, „zaleca się” – one nie mówią pracownikowi, co ma zrobić
- jeśli czegoś nie da się rozstrzygnąć bez decyzji przełożonego, napisz to wprost zamiast zgadywać

TREŚĆ:

[WKLEJ SWOJĄ PROCEDURĘ]

„Należy dbać o porządek na stanowisku” nie jest procedurą. „Po zakończeniu zmiany odkładasz narzędzia do szafki numer 3 i zgłaszasz braki kierownikowi” – jest.

Krok 4. Potnij na kawałki, które da się przeczytać stojąc

Podział rób po granicach sensu, nigdy po liczbie znaków – inaczej warunek rozpada się na pół i pierwsza połowa znaczy coś odwrotnego niż całość.

Podziel tę procedurę na samodzielne fragmenty.

Zasady:

- jeden fragment to jedna sytuacja albo jedna decyzja
- każdy fragment musi być zrozumiały bez czytania poprzedniego
- nie tnij w środku warunku ani w środku tabeli
- fragment ma się czytać w kilkadziesiąt sekund
- nadaj każdemu tytuł w formie pytania, na które odpowiada

TREŚĆ:

[WKLEJ PROCEDURĘ PO KROKU 3]

Krok 5. Sprawdź, zanim wdrożysz

Najtańszy test jakości: zadaj procedurze pytania i zobacz, czy odpowiada.

Poniżej procedura. Wciel się w pracownika na stanowisku [STANOWISKO], który pracuje trzeci dzień.

1. Zadaj tej procedurze 10 pytań, które naprawdę byś miał.
2. Przy każdym napisz, czy procedura odpowiada, odpowiada częściowo, czy nie odpowiada wcale.
3. Wypisz osobno pytania bez odpowiedzi.
4. Wskaż miejsca, w których procedura mówi co innego w dwóch punktach.

PROCEDURA:

[WKLEJ]

Lista z punktu trzeciego jest cenniejsza niż sama procedura. To są rzeczy, których Twoi ludzie nie wiedzą, a Ty myślałeś, że wiedzą.

8. Czego nie robić

- Nie każ modelowi wymyślać przepisów. Terminy, obowiązki i wymogi formalne sprawdzaj w źródle. Model zna ogólną logikę, nie zna Twojego stanu prawnego na dziś.
- Nie publikuj bez przeczytania. Podpisujesz się pod tym, co pracownik przeczyta i zastosuje.
- Nie zaczynaj od dwudziestu procedur naraz. Zrób jedną, tę, o którą pytają najczęściej. Sprawdź, czy ludzie z niej korzystają, i dopiero wtedy rób kolejne.
- Nie myl kompletu dokumentów z pokryciem w praktyce. To dwie różne rzeczy i tylko jedna z nich chroni firmę.

9. Zostaje jeden problem, którego prompt nie rozwiąże

Po tych pięciu krokach masz procedurę napisaną tak, że da się w niej znaleźć odpowiedź. Zostaje dostarczenie jej do człowieka w chwili, w której jej potrzebuje — na hali, w magazynie, za ladą, bez komputera i bez służbowej poczty.

Tym zajmuje się Sopio. Wklejasz procedurę, wieszasz przy stanowisku plakat z kodem QR, a pracownik skanuje go telefonem i pyta własnymi słowami. Dostaje cytat z obowiązującej wersji ze wskazaniem punktu. Bez konta, bez hasła, bez instalowania aplikacji.

Ty widzisz w panelu, kto potwierdził którą wersję — i osobno listę pytań, na które Twoje procedury nie odpowiadają. Ta druga lista bywa cenniejsza od pierwszej, bo pokazuje luki, zanim ktoś na nie wpadnie.

Co Sopio robi	Czego Sopio nie robi
Znajduje odpowiedź w Twoich procedurach	Nie pisze procedur za Ciebie
Wiąże potwierdzenie z konkretną wersją	Nie zastępuje szkolenia BHP ani instruktażu
Tłumaczy wyjaśnienie na język pytania	Nie prowadzi kadr, grafików ani urlopów
Mówi wprost „nie ma tego w procedurach”	Nie odpowiada na pytania spoza Twoich procedur

Trwają testy z wybranymi firmami. Jeżeli chcesz wiedzieć, kiedy ruszy beta — zapisz się na sopio.pl. Napiszę raz, bez newslettera.

Andrzej Pawłowski

Andrzej Pawłowski Consulting

kontakt@sopio.pl · sopio.pl · andrzejpawlowski.com