

SPRAWOZDANIE WSTĘPNE
ZADANIE AUDYTOWE POZA PLANEM AUDYTU nr AW.1720.1.4.2016/2017

| | | |
|-----------|--|--|
| 1. | Jednostka audytowana | Dom Pomocy Społecznej w Lubsku, NIP 928-14-28-816 REGON 970779943 SAMORZĄDOWA JEDNOSTKA ORGANIZACYJNA - PODMIOT UTWORZONY Z MOCY USTAWY 1999-04-16 |
| 2. | Numer zadania audytowego | AW.1720.1.2016 |
| 3. | Temat zadania audytowego | Funkcjonowanie DPS – zapewnienie opieki i odpowiednich warunków pracy i pobytu. Pobieranie opłat |
| 4. | Audytor | |
| 5. | Numer upoważnienia | AW.1720.1.2016 |
| 6. | Cele przeprowadzania zadania audytowego | Uzyskanie obiektywnej oceny dotyczącej: prawidłowości stosowania obowiązujących przepisów prawa a w szczególności: ustawy o samorządzie powiatowym (tj. (Dz. U. z 2016 r. poz. 814, ustawy o finansach publicznych (tj. Dz. U. z 2015 r. poz. 885 ze zm.) ustawy o pomocy społecznej (tj. Dz. U. z 2015 r. poz 163 ze zm.) Rozporządzenia Ministra Polityki Społecznej ws. Domów pomocy społecznej (Dz. U. z 2012 r. poz. 964 ze zm.), ustaw: Kodeks pracy, o pracownikach samorządowych i pozostałych. Zasad ustalania opłat za pobyt w DPS, pobierania tych opłat i egzekucji. Warunków pobytu pensjonariuszy oraz warunków pracy pracowników tam zatrudnionych. |
| 7. | Zakres przedmiotowy zadania audytowego | 7.1 Dokumentacja pracownicza na dzień 31.12.2016 r. w tym zakresy obowiązków pracowników, angaże, teczki osobowe 7.2. Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej 7.3. Dokumentacja w zakresie obowiązujących regulaminów, zasad wydawania zarządzeń 7.4. Dokumentacja pensjonariuszy, prawidłowość prowadzenia, 7.5 Dokumentacja w zakresie: zasad określania odpłatności za pobyt, pobierania opłat, egzekwowania zaległości. 7.6 Wizytacja 7.7 Wywiad z pracownikami i pensjonariuszami |
| 8. | Termin realizacji zadania audytowego | Audyt przeprowadzono w dniach od 14.12.2016r. (narada otwierająca – 15.12.1016) do dnia 04.04.2017r. (narada zamykająca) |

9. Podjęte działania i techniki stosowane w trakcie przeprowadzania zadania audytowego.

Dokonano analizy dokumentacji związanej z zakresem audytu. Podczas realizacji zadania audytowego podjęto wiele działań mających na celu prawidłowe i obiektywne ustalenie faktów. Przeprowadzono rozmowy z kadrą kierowniczą i pracownikami DPS. Porównano określone zbiory danych w celu wykrycia działań nieprawidłowych. Nastąpiło sprawdzenie rzetelności informacji przez porównanie jej z informacją pochodzącą z innych źródeł.

W zakresie dotyczącym prawidłowości prowadzenia dokumentacji pracowniczej dokonano wrywkowego przeglądu teczek personalnych w jednostce oraz zostały przeprowadzone rozmowy z pracownikami kadr i kierownictwa.

W ramach stwierdzenia prawidłowości wykazania w zasadach prowadzenia dokumentacji pensjonariuszy i pracowników dokonano losowego przeglądu dokumentacji, uzyskano wyjaśnienia i informacje od pracowników socjalnych, sprawdzono rejestry dokonanych wydatków na rzecz podopiecznych. Dokonano analizy zakresu powierzonych zadań w zakresach obowiązków pracowników z rzeczywistym zakresem wykonywanych zadań.

10. Wyniki audytu.

Starostwo Powiatowe w Żarach jest jednostką samorządu terytorialnego powołaną na mocy ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz.U z 2016 r., poz. 814 ze zm.). Do jego kompetencji, zgodnie z art. 4 ustawy, należy m. in. realizacja zadań publicznych o charakterze ponadgminnym z zakresu: pomocy społecznej (pkt. 3), wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej (pkt. 3a), wspierania osób niepełnosprawnych (pkt. 5). Dom Pomocy Społecznej w Lubsku jest jednostką organizacyjną Powiatu Żarskiego, na terenie województwa lubuskiego. Obecnie lubska placówka posiada 135 miejsc dla osób przewlekle somatycznie chorych i niepełnosprawnych fizycznie. Dom Pomocy Społecznej mający swą główną siedzibę w kompleksie pałacowym z XVI w, powstał w Lubsku w 1971 r. w wyniku przekształcenia Państwowego Zakładu Specjalnego dla Przewlekle i Nieuleczalnie Chorych (który istniał od 1957 r.). Na nowych zasadach został wpisany do rejestrów powszechnych 16 kwietnia 1999 r. tj. po prawnym powołaniu Starostwa Powiatowego w Żarach, której jest jednostką organizacyjną. Od 2002 r. do 31.03.2017 r. Dyrektorem placówki była Pani [imię nieobecna] nieobecna w trakcie audytu ponieważ w dniu 21 listopada 2016 r. otrzymała wypowiedzenie umowy o pracę wraz ze zwolnieniem z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia. Niniejszy audyt został zlecony przez Starostę Powiatu Żarskiego w związku z nieprawidłowościami w zarządzaniu placówką, a w szczególności sygnałami dotyczącymi warunków pracy w zakładzie.

W trakcie audytu ustalono iż:

1. DPS w Lubsku zlokalizowany jest na terenie dwóch obiektów: w budynku po byłym szpitalu przy ul. Pokoju oraz w zespole pałacowym przy ul. Zamkowej 27. Główny oddział swą siedzibę ma w zespole pałacowym, trzykondygnacyjnym w którym urządzone jest również oprócz sal związanych z codzienną rehabilitacją również całe zaplecze (pralnia, suszarnia, brudownik, kuchnia, jadalnia, część pomieszczeń do przechowywania bieżącego). Na każdym piętrze w holach znajdują się pomieszczenia dziennego pobytu (stoliczki, fotele, krzesła, regały z prasą, książkami, telewizor). Parter zajmują głównie pokoje z osobami leżącymi i wymagającymi zwiększonej opieki, pozostałe kondygnacje dostępne są poprzez ciągi komunikacyjne (klatki schodowe) jak również dostępna jest winda. Wybiórcza wizytacja pokoi mieszkańców wykazała, iż są one wyposażone zgodnie ze standardami, czyste, zadbane, z odpowiednim oświetleniem dziennym i sztucznym. W czasie wizyty podopieczni byli pod opieką personelu (zajęcia kulturalne, plastyczne, pomieszczenia i korytarze, łazienki były sprzątane (zauważalny był dozór i kontrola pracowników nad bezpieczeństwem mieszkańców). Sam obiekt jest na bieżąco odnawiany (malowane poszczególne pomieszczenia, dyżurki, podręczne mini kuchnie) w ramach posiadanych możliwości. Mieszkańcy w bezpośredniej rozmowie wyrażali zadowolenie z warunków w jakich mieszkają i funkcjonują. Pozytywnie wypowiadają się o personelu i pomocy (nie zauważono barier komunikacyjnych, oznak zastraszenia czy apatii, które są naturalnymi symptomami przy niewłaściwym zarządzaniu placówkami pobytu stałego).

REKOMENDACJE

W celu dostosowania DPS do aktualnych standardów opiekuńczych, jak również poprawy stanu technicznego wskazane jest zinwentaryzowanie obiektów pod względem potrzeb remontowych i modernizacyjnych a następnie opracowanie planu i wysokości szacunkowych nakładów wynikających z remontu, koniecznych ulepszeń (przebudowa, rozbudowa, rekonstrukcja, adaptacja, modernizacja) środków trwałych. Dla uatrakcyjnienia oferty DPS niezbędna jest rewitalizacja terenów parkowych wraz z wyodrębnieniem stref wypoczynku, aktywności, relaksu itp. Opracować realny plan remontowo – modernizacyjny DPS, przeanalizować możliwości

pozyskania środków zewnętrznych (w ramach programów unijnych, ministerialnych itp.). Doprowadzić do rewitalizacji parku, rozważyć możliwość w tym przedsięwzięciu skorzystania z pracowników w ramach robót interwencyjnych, prac społecznie użytecznych, współpracy z Zakładem Karnym) pozyskania ewentualnych sponsorów (np. hodowców roślin ozdobnych, zakładów stolarskich, kamieniarskich itp.). Przed przystąpieniem zdiagnozować potrzeby kierowane przez mieszkańców i ich oczekiwania co do wyglądu i roli parku.

2. Placówka jest utrzymana w stanie dobrym jednak wymaga dodatkowych remontów i nakładów finansowych, które poprawią warunki pobytu mieszkańców DPS, w tym zainstalowania systemów przyzywowych w miejscach łatwo dostępnych dla mieszkańców tj. bezpośrednio przy łózkach. Brak jest odpowiedniego doświetlenia, stąd też przy każdym miejscu odpoczynku powinna być dostępna lampka nocna. Część pomieszczeń powinna zostać obniżona, ponieważ wysokie sufity powodują dyskomfort pobytu, dodatkowo wpływa to na ekonomiczność ogrzewania (straty ciepła). Mniejsza kubatura z pewnością wpłynie na koszty bieżącego utrzymania. Zaniedbany częściowo jest park pałacowy, który po odrestaurowaniu stanowiłby doskonale miejsce wypoczynku dla mieszkańców. Odnowienia wymaga ogrodzenie, drogi wewnętrzne oraz przede wszystkim dach całego obiektu przy ul. Zamkowej 27. Po kontroli przeprowadzonej przez pracowników LUW w dniu 9 września 2011 r. zrealizowano zalecenia w zakresie wyposażenia obiektu w toaletę i stanowisko kąpielowe, uzupełniono rolety (wymieniono zużyte zasłony, parawany, rolety), wykonano remont łazienek. Placówka wyposażona jest w czujniki dymowe oraz odpowiednie zabezpieczenie p/poż. Mieszkańcy systematycznie uczestniczą w zajęciach przypominających zasady postępowania z ogniem w czasie pożaru lub podobnych zagrożeń (dla osób uzależnionych od nikotyny zorganizowane są palarnie). Mieszkańcy mają znajomość przysługujących im praw, działa samorząd mieszkańców, który rozpatruje nie tylko zawartość jadalospisów, ale również inne zgłaszane przez pensjonariuszy sprawy (Regulamin DPS).

REKOMENDACJE

Systematycznie doposażyć miejsca zamieszkania mieszkańców. Dokończyć rozpoczętą w trakcie audytu modernizację i montaż nowego systemu przyzywowego. Rozpatrzyć możliwość montażu systemu sufitów podwieszanych w pokojach, których wysokość przekracza 3m wysokości. Opracować plan remontowy pomieszczeń (malowanie pokoi zapewniające ich czystość, świeżość, komfort przebywania farbami z atestem higienicznym).

3. Kontrola dokumentów kadrowych wykazała wiele uchybień w prawidłowym prowadzeniu dokumentacji pracowniczej. Wadliwie wystawiane były upoważnienia umowy o pracę przewidywały zatrudnienie na stanowiskach niewystępujących ani w Regulaminie organizacyjnym DPS (ani w Rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych z dnia 18 marca 2009 r. (tekst jednolity Dz. U. z 2014 r. poz. 1786 ze zm.). Do akt włączono notatki służbowe, z którymi pracownicy w większości nie byli zapoznani i które nie są przewidziane w § 6 ust. 2 rozporządzenia MPiPS z 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz.U. z 1996 r. nr 62, poz. 286 ze zm.). Teczki, w których znajdują się dokumenty podlegające 50 – letniemu przechowaniu są poszarpane, zniszczone. Trudno doszukać się podziału na część akt A, B, C, Pracodawca winien zwrócić uwagę na to, aby akta osobowe pracownika były wykonane w taki sposób i z takich materiałów (sztywnych teczek, plastikowych okładek), które pozwolą na ich przechowanie przez wyznaczone przepisami okres. Obowiązkiem pracodawcy jest gromadzenie dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników w warunkach niegrozących uszkodzeniem lub zniszczeniem. Niespełnienie tego obowiązku stanowi wykroczenie przeciwko prawom pracownika, zagrożone karą grzywny do 30.000 zł (art. 281 pkt 7 kp).

REKOMENDACJE

Wymienić teczki personalne i pensjonariuszy (rekomendacja wykonana w trakcie prowadzenia czynności audytowych). Uporządkować, wyłączyć dokumenty niezwiązane z dokumentacją pracowniczą do odrębnej teczki oznaczonej zgodnie z wewnętrzną instrukcją kancelaryjną. Ściśle przestrzegać zasad związanych z oznaczaniem prowadzonych spraw z wykazem, zaktualizować wewnętrzny wykaz akt.

4. W czasie kontroli stwierdzono, że nie jest prowadzony rejestr pełnomocnictw i upoważnień (wystawiane upoważnienia są jedynie włączane do akt pracowniczych), w ten sposób trudno jest stwierdzić kto i w jakim zakresie został upoważniony do występowania w sprawach jednostki. Np. kierowcy zaopatrzeniowcowi został przyznany dodatek specjalny za czynności związane z dokonywaniem zakupów i zaopatrzenia, a nie posiadał on upoważnienia do odbierania faktur ani też podejmowania innych czynności związanych z realizacją zamówień. Wydawane pełnomocnictwa nie zawierają podstawy prawnej, a czasami wręcz odnoszą się do bliżej nieskonkretyzowanych „rozmów” z pracownikiem, na podstawie których powierzano obowiązki i kompetencje. Celem zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, powinny być wprowadzone zasady wydawania i rejestracji upoważnień i pełnomocnictw, które przede wszystkim powinny mieć umocowanie prawne np. w Regulaminie organizacyjnym.

REKOMENDACJE

Opracować zarządzenie ws. zasad udzielania pełnomocnictw ogólnych i szczegółowych. Założyć rejestr wydanych pełnomocnictw, do którego należy włączać kopie wydanego pełnomocnictwa czy upoważnienia. Każde pełnomocnictwo powinno zawierać podstawę prawną wynikającą z ustawy, rozporządzenia lub zarządzenia wewnętrznego Dyrektora DPS.

| nr | Podstawa prawna wydania | Przedmiot upoważnienia lub pełnomocnictwa oraz osoba, której wydano | Data wydania | Data ważności |
|----|-------------------------|---|--------------|---------------|
| | | | | |
| | | | | |

5. W trakcie nieobecności Dyrektor przekazywane w tym czasie były obowiązki dyrektora DPS dla osoby zatrudnionej na stanowisku ds. kadrowych, a pomimo jej nieobecności wydawane były Zarządzenia Dyrektora, (Zarządzenie wewnętrzne nr 10/2016) dotyczące funkcjonowania DPS np. Powołania Komisji likwidacyjnej majątku ruchomego – zarządzenie, które nie było niezbędne do prawidłowego funkcjonowania DPS w tym właśnie czasie.

REKOMENDACJE

Przy wydawaniu Zarządzeń wewnętrznych, do której to czynności upoważniony jest jedynie Dyrektor należy bezwzględnie: podawać podstawę prawną jego wydania, datę, jasno i precyzyjnie określać zakres regulacji, wskazywać datę wejścia w życie (która co do zasady nie może obowiązywać wcześniej niż jego wydanie), wskazywać krąg adresatów, podpis. Należy również systematycznie prowadzić rejestr wydawanych zarządzeń wewnętrznych. Wszystkie Zarządzenia dotyczące praw pracowniczych i warunków pracy i płacy należy przed ogłoszeniem konsultować pisemnie z reprezentantami Związków Zawodowych działających w DPS.

6. Zarządzenia Dyrektora były również wydawane w dni wolne od pracy przy czym nie jest zgodna data zarządzenia – 1 maja 2015 r. z datą umieszczoną na samym regulaminie – 4 maja 2015 r. Zatem można stwierdzić, że wydawanie zarządzeń, przekazywanie uprawnień pracownikom i stosowanie regulaminu organizacyjnego DPS było obarczone błędami, a co najmniej zidentyfikowane uchybienia wskazują na niedbałość w stosowaniu przepisów prawnych.

REKOMENDACJE

Zarządzenia wewnętrzne i inne akty (ogłoszenia, komunikaty, wytyczne itp.) **nie należy** wydawać w dni wolne od pracy, bez względu na system w jakim zatrudniony jest Dyrektor placówki.

7. Do wynagrodzeń przyznawane były dodatki specjalne na czas nieokreślony i bez uzasadnienia zasadności ich przyznania, co jest niezgodne z art. 36 ust. 5., który mówi, iż „pracownikowi samorządowemu z tytułu okresowego zwiększenia obowiązków służbowych lub powierzenia dodatkowych zadań może zostać przyznany dodatek specjalny”. Dodatek ten był przyznawany nawet za czynności wynikające ze stanowiska i zakresu obowiązków (np. w przypadku kierowcy – zaopatrzeniowca – „za prowadzenie spraw zaopatrzeniowych w wysokości 150 zł miesięcznie”). Jednocześnie powierzając obowiązki i zwiększając ich zakres z opiekuna na opiekuna - koordynatora takiego dodatku nie przyznawano, nie stosowano, w ogóle zasad wynikających z przepisów Kodeksu pracy, który wskazuje, że taka zmiana powinna być dokonana poprzez zmianę i wypowiedzenie dotychczasowych warunków, a w związku z okresowym zwiększeniem obowiązków wskazane byłoby oprócz zmiany szeregowania przyznanie dodatku specjalnego.

REKOMENDACJE

Opracować nowe Regulaminy: wynagradzania, premiowania (z uwzględnieniem rozdziału premii regulaminowej i premii za dodatkowe osiągnięcia w pracy), nagradzania – zgodne z obowiązującymi przepisami prawa (w tym Kodeksem pracy, Ustawą o pracownikach samorządowych, Rozporządzeniem ws. rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (t.j. Dz. U. z 2014 poz. 1786 ze zm.). Uwzględnić zasady transparentności, jednakowego traktowania pracowników, niedyskryminacji w zatrudnieniu i wynagradzaniu, zasady określenia minimalnego i maksymalnego wynagrodzenia zasadniczego bez uwzględniania w jego wysokości premii regulaminowej i innych dodatków. Analizując Regulamin organizacyjny Dyrektor powinien opracować projekt jego nowej wersji, z uwzględnieniem obecnego stanu prawnego oraz przede wszystkim racjonalizując system organizacyjny zespołu pracowniczego (pod względem zapewnienia bezpieczeństwa i właściwej opieki nad pensjonariuszami, wykorzystania potencjału i umiejętności pracowników, przypisania odpowiedniej odpowiedzialności i innych wymagań niezbędnych dla należytego funkcjonowania DPS). Zgodnie

8. Prośby i wnioski kierowane przez pensjonariuszy były rozpatrywane niewłaściwie lub też z uwzględnieniem partykularnych interesów kierownika jednostki. (zakwalifikowanie prośby o komputer na potrzeby pensjonariuszy jako skargi na pracownika)

REKOMENDACJA

Dla zachowania dobrej atmosfery w pracy, jak i dla poczucia bezpieczeństwa, spokoju, równowagi należy oddzielić życie osobiste i własne uprzedzenia od środowiska pracy. Wskazane jest zweryfikowanie podejście do problemów i potrzeb mieszkańców. Niezbędne jest uaktualnienie oferty spędzania wolnego czasu i możliwości rozwijania zainteresowań również w trakcie złej pogody i zgodnie z aktualnym stanem wiedzy i rozwiązań technicznych.

9. W czasie audytu stwierdzono, że na kontach depozytowych przechowywane jest 229 depozytów zmarłych mieszkańców DPS – u. Łączna kwota na dzień 31.01.2017 r. to 454014,96 zł – 23 depozyty przekraczają kwoty 5000 zł – najniższa kwota to 53,20 – najwyższa 31841,60 zł. W DPS w Lubsku - kwestia depozytów pozostałych po zmarłych mieszkańcach jest bardzo dużym problemem z uwagi na brak podejmowania jakichkolwiek działań w tym zakresie przez okres co najmniej 15 lat. Dyrektor nie ustalała osobiście kręgu spadkobierców, ani nie zleciła do zakresu obowiązków żadnemu pracownikowi DPS. Depozyty są przechowywane, ponoszone są koszty związane z utrzymaniem „martwych kont”, jak również sytuacja taka wiąże się z pozbawianiem możliwości odzyskania środków przez spadkobierców, czy też przez gminę ostatniego zamieszkania pensjonariusza.

REKOMENDACJE

Należy niezwłocznie przystąpić do rozwiązania niniejszej sytuacji poprzez wprowadzenie Zarządzenia ws. postępowania z depozytami zmarłych mieszkańców DPS w Lubsku. Istotne jest by mieszkańcy za życia wskazywali rodzinę (adresy, lub inne dane dzięki którym można skontaktować się ze spadkobiercami) lub sporządzali testamenty, co znacznie uprościłoby postępowanie. W załączeniu do niniejszego sprawozdania załączony został opis procedur, które należy wykonać by ustalić spadkobierców i pozamykać nieużytkowane rachunki.

10. Pomimo istnienia w jednostce zasad dotyczących Kontroli Zarządczej należy wprowadzić ją do codziennego użytku. Oraz wprowadzić poprawne metody zarządzania personelem. Znane jest powiedzenie, że doskonały specjalista wcale nie koniecznie może okazać się dobrym szefem. Bycie liderem grupy lub organizacji wymaga umiejętności dodatkowych, które nie są konieczne na poziomie podwładnego. Jako menedżer musisz między innymi umieć zorganizować pracę, wytyczyć cele, umiejętnie motywować, egzekwować wykonanie zadań oraz rozwiązywać konflikty. Podstawowe zasady dotyczące umiejętności zarządzania zespołem:

- a. Właściwa organizacja pracy

Umiejętność zorganizowania pracy dla podwładnych oznacza, że znasz wszystkie etapy wytworzenia produktu, jesteś w stanie je przeanalizować oraz zamienić na zadania delegując je do osób o odpowiednich kompetencjach.

- b. Precyzyjne stawianie celów

Umiejętność stawiania celów oznacza, że potrafisz dokładnie sprecyzować zadania dla poszczególnych pracowników, tak, aby w końcowym efekcie - także w wyniku ułożenia zasad współpracy pomiędzy pracownikami można było osiągnąć oczekiwany efekt (wytworzenie produktu).

- c. Umiejętne tworzenie planów

Umiejętność tworzenia planów jest niezbędna, ponieważ od niej zależy także stawianie odpowiednich celów i egzekwowanie ich w odpowiednim czasie, tak, aby cały proces wytwarzania produktu był zharmonizowany w czasie i zakończony w terminie.

- d. Odpowiedni podział zadań

Podział zadań powinien być dostosowany do umiejętności, kompetencji i zdolności pracowników. Tak więc, umiejętność dzielenia zadań pomiędzy członkami personelu oznacza, iż masz świadomość co do zalet, możliwości i ograniczeń osób, które są Twoimi podwładnymi.

- e. Efektywne motywowanie pracowników

Umiejętność motywowania podwładnych ma bezpośrednie przełożenia na terminowość wytworzenia i jakość produktu oraz na klimat pracy i poziom wewnętrznej motywacji poszczególnych osób.

- f. Bezwzględne egzekwowanie wykonania

Egzekwowanie wykonania zadań łączy się z posiadaniem autorytetu, ale również z jasno określonymi zasadami, co do konsekwencji łamania dyscypliny pracy, czy też braku terminowości wykonania zadań.

- g. Dyrektywność

Komunikowanie w sposób dyrektywny związane jest z autorytetem i poczuciem własnej wartości. Na dyrektywność składa się ubiór, postawa, ton głosu i bezkompromisowość w niektórych kwestiach (np. związanych z jakością, terminowością, dyscypliną pracy). Dyrektywność nie oznacza braku uprzejmości, bliskie jest natomiast byciu asertywnym i zdecydowanym w stawianiu wymagań z pozycji przełożonego.

- h. Utrzymywanie poczucia własnej wartości

Poczucie własnej wartości jest jedną z podstawowych cech lidera zespołu, z niego wynika też uwewnętrzniona dyrektywność, asertywność, poczucie kompetencji i wiele innych cech, bez których menedżer nie może być menedżerem.

- i. Posługiwanie się empatią

Empatia jest ważną cechą, pozwalającą na zindywidualizowanie sposoby zarządzania zespołem, ułatwiającą tworzenia dobrego klimatu do pracy i rozwiązywaniu problemów, dzięki umiejętności postawienia się w sytuacji innej osoby. Empatia nie oznacza pobłażania postawom sprzyjającym np. obniżaniu jakości produktu czy łamaniu dyscypliny pracy.

j. Skuteczne rozwiązywanie konfliktów

Umiejętność rozwiązywania konfliktów wymaga nieco empatii, dużo zdecydowania i często dyrektywności. Konflikty powinny być - w miarę możliwości - rozwiązywane metodą win-win, tak aby wszystkie strony czuły się usatysfakcjonowane. Czasami rozwiązanie konfliktu wymaga trudnych decyzji personalnych - do zwolnienia pracownika włącznie.

Kierownik jednostki organizacyjnej w której przeprowadzany jest audyt zgodnie z § 12 ust. 5 regulaminu audytu wewnętrznego stanowiącego załącznik do Uchwały w sprawie przeprowadzania audytu może zgłosić audytorowi na piśmie w terminie 14 dni od otrzymania sprawozdania dodatkowe wyjaśnienia lub umotywowane spostrzeżenia dotyczące ustaleń stanu faktycznego, analizy przyczyn i skutków stwierdzonych uchybień oraz uwag i wniosków zawartych w sprawozdaniu

Audytor wewnętrzny

Audytor wewnętrzny

Reles

6.04.2017

.....

data, podpis

Dyrektor DPS

DYREKTOR
Domu Pomocy Społecznej
w Lubsku, ,

06.04.2017....

data, podpis

