

Żary 22.11.2017 r.

SPRAWOZDANIE Z ZADANIA AUDYTOWEGO

1. Jednostka Audytowana: Powiatowy Urząd Pracy w Żarach
2. Numer zadania audytowego: AW.1720.3.2016.IP
3. Temat zadania audytowego: „Audyt systemu wynagradzania w PUP w Żarach.”
4. Audytor wewnętrzny:
5. Nr upoważnienia: AW.1720.3.2016.IP
6. Cel przeprowadzenia audytu: Zadanie audytowe ma na celu dostarczenie Staroście Żarskiemu zapewnienia, że stosowane w PUP zasady wynagradzania pracowników są zgodne z obowiązującymi przepisami, wewnętrznymi regulaminami jak również są transparentne, sprawiedliwe i nie powodują nieuzasadnionego przekonania o stosowaniu dyskryminacji w zasadach zatrudnienia i wynagradzania za świadczoną pracę.
7. Zakres podmiotowy: Pracownicy PUP
8. Zakres przedmiotowy: wynagrodzenia wypłacane w wybranych miesiącach 2016 i 2017 r., Statutu PUP w Żarach, Regulaminu organizacyjny, pracy i wynagradzania PUP, Regulamin ZFŚS, Regulaminów przyznawania premii (o ile takie są powołane), Wykaz działających w PUP związków zawodowych lub w przypadku ich braku wykaz przedstawicieli reprezentujących pracowników wobec pracodawcy, Aktualna struktura organizacyjna PUP
9. Termin realizacji zadania: 7.09.2017- 30.11.2017
10. Streszczenie wyników audytu:

Uzyskane wyniki zostały opisane w dalszej części sprawozdania. Generalnie badany system wynagradzania pracowników PUP został oceniony jako nieskuteczny i nieakceptowany przez pracowników, nawet dyskryminujący. Tylko jedna osoba stwierdziła, że system wynagradzania jest przejrzysty i właściwie motywuje pracowników. Uwzględnienie rekomendacji umożliwi opracowanie nowych zasad wynagradzania (w powiązaniu ze zmianami wynikającymi z Rozporządzenia RM ws. wynagradzania pracowników samorządowych, które wchodzi w życie z dniem 1. stycznia 2018 r.), co powinno również wpłynąć na realizację zadań PUP, identyfikację pracowników z urzędem, jego celami i misją a tym samym na adekwatność, skuteczność i efektywność funkcjonowania kontroli zarządczej.

11. Podjęte działania i techniki stosowane w trakcie prowadzenia zadania audytowego.

Podczas realizacji zadania audytowego podjęto rozliczne działania w celu prawidłowego obiektywnego i wnikliwego ustalenia stanu prawnego i rzeczywistego. Zgodnie z zasadami audytu wewnętrznego w jsfp zastosowano techniki audytorskie dostosowane do przedmiotu zadania:

- Badanie aktualnych podstaw prawnych stosowanych przy konstruowaniu zasad wynagradzania pracowników,

- Porównanie wynagrodzeń na stanowiskach wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej,
- Analiza ankiet anonimowych przeprowadzonych wśród pracowników PUP i jego filii w Lubsku,
- Kontrola dokumentów kadrowych (teczek personalnych).

11.1 Dokonano przeglądu obowiązujących przepisów prawa tj.

- a) ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 21.11.2008 r. (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 902 ze zm.)
- b) rozporządzeń RM ws. wynagradzania pracowników samorządowych zd. 18.03.2009 r. (Dz. U. z 2014 r. poz. 1786) oraz z dnia 7.08.2017 r. (Dz. U. z 2017 r., poz. 1621)
- c) rozporządzenia MPiPP z dnia 14.05.2014 r. ws. dodatku do wynagrodzenia dla pracowników publicznych służb zatrudnienia oraz OHP (Dz. U. z 2014r., poz. 640)
- d) rozporządzeń RM ws. wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2017 (Dz. U. z 2016 r., poz. 1456) oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej (Dz. U. z 2017r. poz. 1747)
- e) Uchwały nr XLV/304/2006 Rady Powiatu Żarskiego z dnia 29.06.2006 r. ws. nadania statutu PUP w Żarach wraz ze zmianami (Uchwała nr XLV/244/10 oraz XXXV/235/2013)
- f) Zarządzenie nr 7/2015 Dyrektora PUP w Żarach z dn. 18.03.2015 r. ws. wprowadzenia Regulaminu Pracy w PUP w Żarach
- g) Zarządzenia nr 5/2011 Dyrektora PUP w Żarach z dnia 15.03.2011 ws. wprowadzenia Regulaminu wynagradzania pracowników PUP w Żarach (wraz ze zmianami)
- h) Uchwały nr 49/2015 Zarządu Powiatu Żarskiego z dnia 17.02.2015 r. ws. uchwalenia Regulaminu organizacyjnego PUP w Żarach
- i) Zarządzenia nr 11/2014 Dyrektora PUP w Żarach z dn. 20.03.2014 r. ws. wprowadzenia Regulaminu ZFŚS

11.2. Podstawy prawne i struktura organizacyjna Powiatowego Urzędu Pracy w Żarach:

Powiatowy Urząd Pracy w Żarach otrzymał Uchwałą nr XLV/304/2006 Rady Powiatu Żarskiego z dnia 29.06.2006 r. statut PUP (zmieniony Uchwałą nr XLV/244/10 oraz XXXV/235/2013) Podstawą prawną opracowania i nadania Statutu jest art. 11 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (tekst jednolity: Dz. U z 2017 r. poz. 2077 ze zm.), art. 12 pkt 11, art. 40 ust 1 i ust. 2 pkt 1, art. 42 ust 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (tekst jednolity: Dz. U. z 2017 r. poz. 1868 ze zm.) oraz art. 9 ust. 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jednolity: Dz. U. z 2017 poz.1065 ze zm.).

Struktura organizacyjna PUP:

GODZINY PRACY PUP:

od poniedziałku do piątku w godzinach od 7⁰⁰ do 15⁰⁰

PRZYJMOWANIE INTERESANTÓW:

od poniedziałku do piątku w godzinach od 8⁰⁰ do 14⁰⁰

DYREKTOR/ZASTĘPCA PRZYJMUJE INTERESANTÓW W SPRAWIE SKARG I
WNIOSKÓW:

od poniedziałku do piątku w godzinach od 8⁰⁰ do 14⁰⁰

Dział Ewidencji i Świadczeń

- Kierownik Działu: (68) 479 13 54
- Specjaliści ds. rejestracji: (68) 479 13 63
- Specjaliści ds. ewidencji i świadczeń: (68) 479 13 53, 479 13 55
- Specjalista ds. ewidencji i świadczeń z zakresu ubezpieczeń: (68) 479 13 64

Centrum Aktywizacji Zawodowej

- Kierownik Działu: (68) 479 13 76
- Pośrednicy Pracy: (68) 479 13 57, 479 13 58, 479 13 59
- Specjaliści ds. programów: (68) 479 13 68, 479 13 69
- Specjaliści ds. rozwoju zawodowego: (68) 479 13 69
- Doradztwo Zawodowe: (68) 479 13 60
- Koordynator projektów unijnych: (68) 479 13 68
- Specjaliści ds. programów - dotacje i refundacje: (68) 479 13 65

Dział Finansowo – Księgowy

- Główna Księgowa: (68) 479 13 73
- Księgowa ds. Funduszu Pracy: (68) 479 13 74, 479 13 73
- Księgowa ds. budżetu: (68) 479 13 62
- Księgowa ds. kontroli i windykacji: (68) 479 13 62

Dział Organizacyjno – Administracyjny:

- Kierownik Działu: (68) 479 13 61
- Inspektor ds. kadr i zamówień publicznych: (68) 479 13 61
- Starszy Informatyk: (68) 479 13 71
- Sekretarka: (68) 479 13 56

ODDZIAŁ W LUBSKU

SEKRETARIAT: (68) 457 23 66, fax (0-68) 457 23 75

Wieloosobowe stanowisko ds. Ewidencji i Świadczeń

- Specjaliści ds. Ewidencji i Świadczeń: (68) 457 23 73
- Specjalista ds. rejestracji: (68) 457 23 72

Wieloosobowe Stanowisko ds. Centrum Aktywizacji Zawodowej

- Informacja - formy aktywne, umowy cywilno-prawne: (68) 457 23 70
- Pośrednicy Pracy: (68) 457 23 67
- Doradcy Zawodowi: (68) 457 23 74

Dyrektor -

Zastępca Dyrektora -

Główna Księgowa -

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

Podczas realizacji zadania audytowego podjęto liczne działania w celu prawidłowego, obiektywnego i wnikliwego ustalenia faktów. Przeprowadzono anonimowe ankiety wśród pracowników, które miały za zadanie określić satysfakcję i poczucie adekwatności wynagrodzenia w stosunku do zakresu i odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Dodatkowo przeprowadzono ankietę wśród samej kadry kierowniczej, która potwierdziła zasadność dokonanych ustaleń.

W trakcie audytu dokonano również analizy obowiązujących regulaminów, dokumentów płacowych, poddanych anonimizacji list płac.

12.1.1. Wyniki ankiety ogólnej:

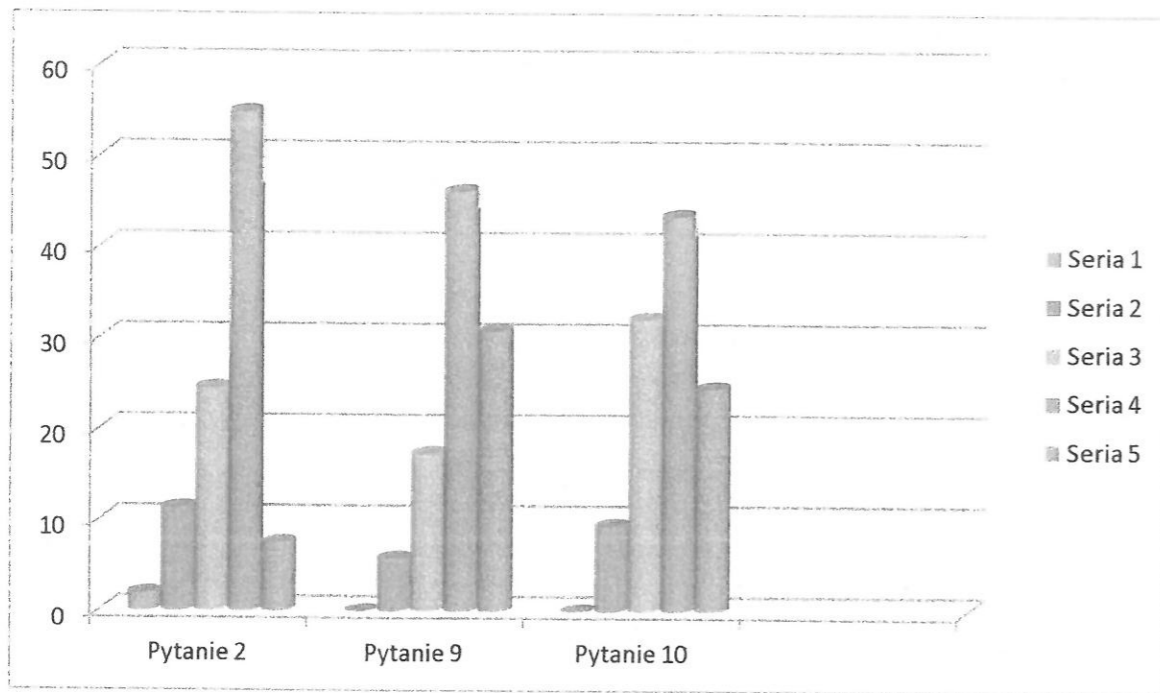
ANKIETA WSTĘPNA - Audyt systemu wynagradzania w PUP w Żarach - pracownicy i kadra zarządzająca PUP

Proszę odpowiedzieć na zadane pytanie poprzez postawienie jednego znaku „X”

Lp.	Pytanie	Odpowiedź		%
1.	Co najbardziej motywuje Cię do pracy w PUP	Bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia	14	18
		Możliwość pracy dla dobra bezrobotnych i wykluczonych z rynku pracy	6	7,7
		Ciekawa praca	4	5,1

		Możliwość rozwoju zawodowego	1	1,3
		Wynagrodzenie adekwatne do pracy i zakresu obowiązków	2	2,6
		Prestiż pracy urzędniczej	0	0
		Atmosfera w miejscu pracy	14	17,9
		Możliwość pogodzenia pracy z życiem rodzinnym	26	33,3
		Praca w miejscu zamieszkania	11	14,1
		Inne -	0	
2.	Czy uważasz, że system wynagradzania jest przejrzysty i właściwie motywuje pracowników	Zdecydowanie TAK	1	1,9
		Raczej TAK	6	11,3
		Raczej NIE	13	24,5
		Zdecydowanie NIE	29	54,8
		Nie chcę wypowiadać się w tej kwestii	4	7,5
3.	Mając wybór, które rozwiązanie preferujesz przy podwyżkach wynagrodzeń (kwoty są przykładowe)	Równa kwota dla wszystkich do podstawy wynagrodzenia (np. po 200 zł)	7	13,2
		Równa kwota dla wszystkich z uwzględnieniem stażu pracy np. + 1% za każdy przepracowany w PUP rok pracy	27	52,8
		Podwyżka uzależniona od posiadanego zaszczerowania i oceny bezpośredniego przełożonego (uznaniowa)	3	5,7
		Jest mi to obojętne – jeżeli kwota jest przyznawana do podstawy wynagrodzenia, co roku i w godziwej wysokości np. 150 zł	15	28,3
4.	Czy uważasz, że wynagrodzenie zasadnicze powinno być określone w określonej wysokości (nie niższej niż 2400/2000/2500/2700/2200/1800/2300/2100/2800 zł dla osoby rozpoczynającej pierwszą pracę w PUP) bez wliczania dodatku stażowego i innych dodatków i premii przysługujących pracownikom PUP)	Tak (jeśli zaznaczyłeś tę odpowiedź wpisz kwotę w treści pytania)	31	59,6
		Nie	5	9,6
		Nie mam zdania	16	30,8
5.	Jakie świadczenia niepieniężne są przez Ciebie preferowane? (można wybrać 3 opcje)	Grupowe ubezpieczenie zdrowotne	15	23,4
		Pracownicze programy emerytalne	8	12,5
		Dobre (np. z możliwością skorzystania ze SPA i innych atrakcji), kilkudniowe szkolenia wyjazdowe	3	4,7
		Finansowanie nauki, stypendiów, dodatkowe urlopy szkoleniowe	5	7,8
		InneSZKOLENIA.....	1	1,6
		Nie chcę dodatkowych świadczeń – wolę otrzymywać wyższe wynagrodzenie	32	50,0
6.	Czy uważasz, że należy wprowadzić premię, jako składnik wynagrodzenia przyznawany pracownikowi w zależności od spełnienia ściśle określonych kryteriów	Zdecydowanie tak	9	17,0
		Raczej tak	8	15,1
		Zdecydowanie nie	5	9,4
		Nie – i tak premie dostaną zawsze te same osoby, albo wszyscy dostaną jakieś symboliczne kwoty, a „wybrani” i niekoniecznie zasługujący – po kilka tysięcy	19	35,8
		Tak – o ile kryteria byłyby ściśle, nie podlegające interpretacji (np. 100% obecność w pracy, brak spóźnień, brak skarg, skuteczność aktywizacyjna – np.	12	22,6

		na 10 zatrudnionych osób – po pół roku co najmniej 3 mają przedłużone umowy na czas określony powyżej 6 m-cy i pracują itp.)		
7.	Wybierz 3 kryteria, które twoim zdaniem powinny być brane pod uwagę przy przyznawaniu premii	Realizacja celów i misji PUP	31	20,7
		Udokumentowane podniesienie lub nabycie kompetencji/kwalifikacji	11	7,2
		Przekazywanie wiedzy, doskonalenie umiejętności mniej doświadczonych pracowników (pomoc adeptom)	19	12,7
		Praca zespołowa przy realizacji zadań	18	12,0
		Dyspozycyjność w okresach spiętrzenia zadań	32	21,3
		Wykonywanie zadań spoza zakresu obowiązków, zastępstwa	31	20,7
		Wprowadzenie racjonalizacji pracy	7	4,7
		Inne (opisz) ...Posiadana wiedza i umiejętności...	1	0,7
8.	Kto powinien decydować o przyznaniu premii i spełnieniu kryteriów do przyznania?	Bezpośredni przełożony samodzielnie	31	67,4
		Dyrektor PUP	2	4,3
		Komisja stała powołana do oceny wniosków o przyznanie premii	12	26,1
		Inne (opisz proponowane rozwiązanie)ZEWNETRZNA KOMISJA.....	1	2,2
9.	Czy uważasz, że system wynagradzania w PUP motywuje pracowników do lepszej, efektywnej pracy	Zdecydowanie tak 0	0	0
		Raczej tak	3	5,8
		Raczej nie	9	17,3
		Zdecydowanie nie	24	46,1
		Zdecydowanie wymaga korekty	16	30,8
10.	Czy uważasz, że system wynagradzania PUP skłania do związania swojej kariery z tym właśnie zakładem pracy?	Zdecydowanie tak 0	0	0
		Raczej tak	5	9,4
		Raczej nie	17	32,1
		Zdecydowanie nie	23	43,4
		Właśnie z tego powodu szukam nowej pracy	13	24,5
11.	Jak uważasz, które wymienionych odpowiedzi powinny być zawsze podstawą do podniesienia zasadniczego wynagrodzenia	Staż pracy	33	60
		Wyniki pracy powyżej średniej	11	20
		Podwyższenie kompetencji (np. ukończenie studiów podyplomowych przydatnych na stanowisku pracy lub w PUP)	6	10,9
		Awans płacowy po spełnieniu określonych (BRAK) warunków–realizacji ścieżki rozwoju pracownika	5	9,1
12.	Czy uważasz, że pracownicy PUP w Żarach i jego filii w Lubsku są traktowani równo pod względem płacowym tzn. czy za porównywalną pracę otrzymują takie samo wynagrodzenie	Tak	12	23,1
		Nie	7	13,5
		Nie posiadam informacji w tej kwestii	33	63,4



Pytanie 2. Czy uważasz, że system wynagradzania jest przejrzysty i właściwie motywuje pracowników

Pytanie 9. Czy uważasz, że system wynagradzania w PUP motywuje pracowników do lepszej, efektywnej pracy

Pytanie 10. Czy uważasz, że system wynagradzania PUP skłania do związania swojej kariery z tym właśnie zakładem pracy?

Seria 1. Zdecydowanie TAK

Seria 2. Raczej TAK

Seria 3. Raczej NIE

Seria 4. Zdecydowanie NIE

Seria 5. Pytanie 2 – nie chcę wypowiadać się w tej kwestii

Pytanie 9 – zdecydowanie wymaga korekty

Pytanie 10 – Właśnie z tego powodu szukam nowej pracy

Najistotniejsze odpowiedzi wskazują na brak akceptacji stosowanych zasad płacowych przez ponad 80 % załogi PUP w Żarach i jej filii w Lubsku:

1. Co najbardziej motywuje Cię do pracy w PUP?
 - 1) Możliwość pogodzenia pracy z życiem rodzinnym – 33,3%
 - 2) Bezpieczeństwo i stabilność pracy – 18 %
 - 3) Atmosfera w miejscu pracy – 17,9 %
 - 4) Prestiż pracy urzędniczej – 0%
 - 5) Możliwość rozwoju zawodowego – 1,3%
2. Czy uważasz, że system wynagradzania jest przejrzysty i właściwie motywuje pracowników?

- 1) Zdecydowanie NIE – 54,8%
 - 2) Raczej NIE – 24,5 %
 - 3) Zdecydowanie – TAK – 1,9 % (1 osoba)
 - 4) Raczej TAK – 11,3%
 - 5) Nie chcę się wypowiadać w tej kwestii – 7,5 %
3. Aż 94,2 % ankietowanych uważa, że system wynagradzania nie motywuje do lepszej i efektywnej pracy i zdecydowanie wymaga korekty.
 4. Właśnie płace nie skłaniają pracowników do wiązania swej przyszłości z PUP, a aż blisko ¼ jest w trakcie poszukiwania nowego pracodawcy (co w przyszłości może zdestabilizować pracę PUP).
 5. 1/3 pracowników chciałaby regularnego przyznawania premii, jednak aż 45 % nie jest za takim rozwiązaniem, przy czym jako powód podają iż premie dostają ciągle te same osoby, lub też wszyscy dostaną symboliczne kwoty, a wybrani i niekoniecznie zasługujący po kilka tysięcy.
 6. Jeżeli jednak system premiowy byłby wprowadzony powinien głównie uwzględniać: dyspozycyjność w okresach spiętrzenia zadań (21,3%), wykonywanie zadań spoza zakresów obowiązków, zastępstwa (20,7%), realizacja celów i misji PUP (20,7%), przekazywanie wiedzy, doskonalenia umiejętności mniej doświadczonym pracownikom (12,7%), praca zespołowa przy realizacji zadań (12,0%).s

12.1.2. Wyniki ankiety skierowanej do kadry zarządzającej

1. Czy pracownikom zatrudnionym w PUP zmniejszono wynagrodzenia zasadnicze, jeśli tak, to co było powodem, jaką zachowano procedurę (np. wypowiedzenie zmieniające z uzasadnieniem)?
 - **tylko jedna osoba w 2012 r. wz. z reorganizacją PUP otrzymała wypowiedzenie zmieniające obniżające jednocześnie wynagrodzenie jednak cała procedura była przeprowadzona zgodnie z przepisami prawa pracy. Pracownik otrzymał przez 6 miesięcy wynagrodzenie na poprzedniej wysokości.**
2. Dlaczego osoby zatrudnione na takich samych stanowiskach mają różne podstawy płacy zasadniczej?
 - **jest to następstwo przyjmowania pracowników na stanowiska, wraz z zakresem obowiązków i dotychczas przyznanym wynagrodzeniem**
3. Jak uzasadniane jest przyznawanie wynagrodzenia zasadniczego wyższego nawet o kilkaset złotych (np. na stanowisku referenta) osobom nowozatrudnionym (lub ze stażem poniżej 5 lat), przy zachowaniu niskiej podstawy wynagrodzenia zasadniczego dla osób posiadających staż pracy co najmniej 20 – letni?
 - **pracownikom nie posiadającym stażu pracy 5 lat przyznawane jest wynagrodzenie zasadnicze na poziomie wynagrodzenia minimalnego dlatego też, po uzyskaniu pierwszego dodatku stażowego przy nieobniżaniu wynagrodzenia zasadniczego rośnie dysproporcja między pracownikami młodymi a posiadającymi długoletni staż pracy, niestety na niekorzyść tych drugich.**
 Np. 2100 + 5 % = 2205 zł
 1700 + 20 % = 2040 zł

4. Co jest powodem, że żaden z pracowników nie otrzymuje dodatku do wynagrodzenia dla pracowników publicznych służb zatrudnienia (Dz. U. z 2014, poz. 640) w maksymalnej stawce 600 zł? Jakie zasady są stosowane przez pracodawcę przy przyznawaniu powyższego dodatku?
- nie wszystkim pracownikom przysługuje dodatek, zatem by nie pogłębiać różnic w dochodach na stanowiskach, dodatek jest pewnym wyrównaniem stawek wynagrodzeń. Sam dodatek jest finansowany z Funduszu Pracy jednak składki na ZUS, podatek dochodowy, fundusz pracy i pozostałe pochodzi z budżetu powiatowego, dlatego stanowiłoby to zwiększenie obciążeń.
5. Dodatek specjalny przyznawany jest zazwyczaj z tytułu zwiększenia zakresu realizowanych zadań na stanowisku (np. wykonywanie części zadań pracownika długotrwale nieobecnego). Proszę o wskazanie kryteriów wg. których określana jest wysokość takiego dodatku?
- otrzymuje jedna osoba w wysokości 50 zł brutto – za prowadzenie rozliczeń budżetu PUP, zastępstwo Głównej Księgowej, prowadzenie ewidencji środków trwałych i wyposażenia, rozliczanie ZFŚS
6. Wskaż przynajmniej punkty od 1 do 8 jakie czynniki decydują w PUP przy określaniu wysokości płacy zasadniczej?

Wynagrodzenie pracownika ustalane jest przez pracodawcę na podstawie					
1	wiedza i umiejętności	6-0-0-2-7-5-	8-8-9-9-8-7	3,3	8,2
2	inwencja i kreatywność	4-0-0-1-2-3-	5-4-4-9-3-3	1,7	4,7
3	zakres odpowiedzialności pracownika	9-8-0-3-8-9-	9-9-8-9-9-9	6,2	8,3
4	umiejętności interpersonalne	3-0-0-1-1-2-	3-3-7-8-2-4	1,2	4,5
5	wymagany wysiłek	1-0-0-1-4-4-	1-5-5-8-5-5	1,7	4,8
6	wykształcenie	7-0-0-1-5-7-	6-7-3-9-6-8	3,3	6,5
7	Konieczność zastosowania płacy minimalnej	8-9-9-9-9-8-	4-1-1-5-1-1	8,7	2,2
8	doświadczenie	5-0-0-2-6-6-	7-6-6-9-7-6	3,2	6,8
9	wkład w rozwój jednostki	2-0-0-1-3-1-	2-2-2-6-4-2	1,2	3,0

Ankieta wyraźnie wskazuje, że obecnie stosowane są dwa zasadnicze kryteria przy ustalaniu wynagrodzenia: konieczność wynikająca z ustaw i rozporządzenia o ustaleniu wynagrodzenia na co najmniej minimalnym poziomie oraz zakres odpowiedzialności pracownika na danym stanowisku.

Kadra zarządzająca wskazuje jednak, że w przypadku innych możliwości finansowych, nie byłaby brana pod uwagę pensja minimalna, a gradacja preferencji byłaby zupełnie inna:

1. Na pierwszym miejscu stawiany jest zakres odpowiedzialności pracownika
2. Na drugim: wiedza i umiejętności
3. Na trzecim: wykształcenie i doświadczenie.

A więc kluczowe dla jednostki kompetencje, decydujące o powodzeniu realizacji jej zadań i misji. Zatem świadomość ich znaczenia dla organizacji wśród kadry zarządzającej jest na poziomie, który jest w pełni satysfakcjonujący. Ograniczenia w prawidłowym prowadzeniu polityki wynagradzania wynika zatem przede wszystkim z ograniczonych finansów którymi dysponuje PUP na wynagrodzenia.

7. Czy wz. z Rozporządzeniem RM z dn. 7.08.2017 (poz. 1621) będzie miało wpływ na wynagrodzenia w PUP
– wszystkie odpowiedzi - NIE
8. Czy pracownicy otrzymują premie oraz nagrody uznaniowe? Jeśli tak proszę określić liczbę przyznanych nagród i premii w roku 2016 i 2017 przyznanych na podstawie wniosków kierowników i dyrektora.
- przyznawano – nagrody uznaniowe 150 do 500 zł (2215 zł dla pracowników obsługi)
- przyznano nagrody Ministra w 2016 – od 630 do 6450 (2% i nagroda specjalna)
w 2017 - od 500 do 6190

W wyniku przeprowadzonego audytu poza planem na rok 2017 stwierdzono iż w Powiatowym Urzędzie Pracy w Żarach system wynagradzania jest obarczony wieloma błędami skutkującymi nie tylko niezadowoleniem pracowników, jak również przenoszącym swe negatywne skutki na wyniki pracy i motywację załogi.

System motywacyjny powinien stanowić uporządkowaną całość zbudowaną z elementów zarówno motywowania, czynników wpływających na motywację jak również zawierać stosowną ekwiwalentność za wykonywaną pracę. Elementy te są ze sobą ściśle powiązane i dzięki temu skuteczniej stymulują motywację i zachowania pracowników w kierunku zgodnym z celami jednostki jaką jest PUP.

Efektywność systemu motywacyjnego zależy przede wszystkim od:

1. systemu wartości przyjętych przez pracownika (jego wykształcenia, cech osobowościowych, zaangażowania, identyfikacji z zakładem pracy i jego celami),
2. cechy stanowiska pracy (np. praca złożona, wymagająca znajomości wielu dziedzin życia, terminowa, kreatywna lub też praca prosta, odtwórcza wymagająca dokładności, skupienia uwagi)
3. cechy sytuacji roboczej (wyposażenie stanowiska pracy, charakter pracy zespołowy, samodzielny, konieczność używania specjalistycznych lub też prostych w obsłudze narzędzi).

Jednym z najważniejszych elementów sytuacji pracy i motywacji jest system wynagrodzeń, którego stworzenie wymaga zastosowania wszystkich wymienionych elementów oraz właściwego powiązania ich ze sobą, ale przede wszystkim wypracowanego o poczucie sprawiedliwości. Odnosi się ono głównie do otrzymywanych dochodów za wykonywaną pracę. Poczucie sprawiedliwości lub niesprawiedliwości odczuwane jest również wobec:

1. pozycji pracownika w firmie, (w szczególności uwzględniające staż pracy)

2. stanowiska, jakie obejmuje, (w odniesieniu do swoich predyspozycji, umiejętności, wykształcenia)
3. przyznania mu nagrody, (rzeczywiste i wymierne docenienie pracy, zaangażowania i ponadprzeciętnych efektów osiąganych w pracy)
4. otrzymania pochwały itp. (czasami sama wiedza, iż pracownik i jego praca są dostrzegane przez przełożonych stanowi wymierny pozytywny bodziec do lepszej pracy, przy czym należy to czynów stosunku do każdego pracownika zasługującego na pochwałę nawet jeżeli kwestia dotyczy drobnej sytuacji).

Sprawiedliwe traktowanie sprawia, że pracownicy czują się dowartościowani, wiedzą, że ich wysiłek jest dostrzegany i właściwie oceniany. Dla wielu ludzi taka relacja pomiędzy ich pracą a uzyskiwaną nagrodą jest równie ważna jak otrzymanie wyższej pensji. Poczucie sprawiedliwej oceny własnej pracy powoduje, że wzrasta motywacja do pracy oraz, co równie ważne, zmniejsza się chęć pracowników do zmiany zatrudnienia. Podstawową potrzebą pracowników jest sprawiedliwa ocena ich wysiłku wkładanego w wykonywaną pracę, wyrażająca się odpowiednim wynagradzaniem, czyli adekwatność między własnym wkładem w wykonywaną pracę a otrzymywaną za nią nagrodą czyli to wszystko, co pracownik otrzymuje od pracodawcy z tytułu zatrudnienia.

Wyniki to:

- głównie płace i nagrody pieniężne
- pozycja, awans,
- dodatki do płac,
- przyjaźń wśród pracowników, poczucie przynależności do grupy, poczucie, że jest się potrzebnym.

Każdy pracownik analizuje, czy jest wynagradzany sprawiedliwie, czyli bada stosunek, ile wysiłku kosztuje go wykonywanie powierzonych obowiązków do tego, co otrzymują za podobną pracę inni pracownicy. Bilans ten zawsze zostanie zaburzony, jeżeli pracownik z długoletnim stażem, doświadczenie, wiedzą będzie otrzymywał wynagrodzenie zasadnicze niższe niż młody i niedoświadczony, w szczególności wówczas, gdy jedynym uzasadnieniem będzie konieczność zastosowania przepisów prawa, które w jego przypadku są pomijane. (wynagrodzenie minimalne dla osoby nie posiadającej stażu pracy i wynagrodzenie minimalne składające się z podstawy i dodatku stażowego dla wieloletniego pracownika)

Co do zasad obowiązujących w cywilizowanych i stosujących zasady sprawiedliwości społecznej państwach wielkość wynagrodzenia za pracę powinna być proporcjonalna do wymagań obowiązujących na danym stanowisku i efektów pracy. Tak również kształtuje wymagania wobec pracowników prawo polskie w ustawie Kodeks pracy z 26.06.1974 (t.j. Dz. U. z 2016 poz. 1666) art. 11². By ocenić wielkość obu wymienionych czynników niezbędny jest proces uprzedniego pomiaru trudności i wyników pracy. Właściwie zbudowany system ocen pozwala na sprawiedliwe wynagradzanie wszystkich pracowników firmy, gdyż za podobną pracę otrzymują oni podobne wynagrodzenie – co niestety analizując

dokumenty i ankiety jest obarczone wieloma błędami i wpływa negatywnie na prawidłowe relacje pomiędzy zatrudnionymi i samym pracodawcą.

Jeśli pracodawcy zależy na niwelowaniu poczucia niesprawiedliwości u swoich pracowników musi poznać oczekiwania, system wartości uznawany przez zespół. Zdobycie takiej wiedzy polega przede wszystkim na ustaleniu systemu wartości zatrudnionego pracownika (w postaci ankiet, rozmów, obserwacji, itp.) Pojawienie się poczucia niesprawiedliwości zależy nie tylko od zaistniałej sytuacji czy źle skonstruowanego systemu płacowego i motywacyjnego. Niektórzy pracownicy pragną prestiżu, władzy czy odpowiednio wysokiego statusu społecznego, a więc wystarczającym motywatorem będzie dla nich awans. Dla innych ważne są zarobki, satysfakcjonować ich więc będzie dobrze płatna praca. Dla wszystkich bardzo istotna jest transparentność systemu oraz stabilność warunków, od których zależy ich awans czy podwyżki. Postawienie kryteriów których nie mogą spełnić, stawianie pracownikom celów, które są narzucone z góry i nie konsultowane z nimi, albo są od niezależne od ich pracy mogą bardzo zniechęcić do pracy, nie będą motywujące, a nawet spowodują powstanie biernego oporu czy nawet działań podobnych w swym kształcie do tzw. strajku włoskiego. Pracownik czuje się zlekceważony i skrzywdzony. Jeśli pracodawca chce, by pracownik wykonywał swoje zadania efektywnie, musi umieć dopasować zakres obowiązków do uzdolnień, kompetencji oraz aspiracji każdego pracownika. Np. delegowanie dużego zakresu uprawnień i obowiązków na pracownika, który nie jest do tego przygotowany, może spowodować zmniejszenie motywacji do wykonania określonego zadania, gdyż będzie ono dla niego zbyt trudne, dodatkowo może w przyszłości spowodować niechęć i obawę do podejmowania się trudnych czy skomplikowanych zadań ("wtedy mi się nie udało, więc po co mam próbować jeszcze raz").

Nieskuteczność motywacji wynika:

- 1) z nieznaności potrzeb pracownika lub z nadawania nadmiernego znaczenia tym potrzebom, które pracownicy oceniają jako drugorzędne.
- 2) to, z kim porównują się pracownicy (np. inni pracownicy, tej samej lub innej firmy,
- 3) braku jasno sprecyzowanej ścieżki rozwoju i awansu pracowniczego (wskazania elementów indywidualnie dobranych do konkretnego pracownika).
- 4) brak dywersyfikacji możliwych do zdobycia innych składników wynagrodzenia, niż podstawa i dodatek stażowy, a które mają bezpośredni związek z osiąganymi przez pracownika wynikami w pracy. Płaca uzależniona od osiągniętego przez firmę wyniku jest z tego punktu widzenia sprawiedliwsza.
- 5) brak powszechnie dostępnej wiedzy o systemie wynagradzania w miejscu pracy, który jest dla pracownika sygnałem, że wysokość pensji jest ustalana w oparciu o jakieś wymyślone, bezpodstawne kryteria, i nie stanowi wyniku rzetelnej oceny efektów pracy każdego pracownika. Może to rodzić podejrzenie o kumoterstwo, brak profesjonalizmu czy wręcz manipulację. Sytuację taką można poprawić poprzez określenie, równej stawki wyjściowej w

każdej grupie zaszerogowania i wskazanie, że może ona ulec zmianie np. w wyniku osiągnięcia konkretnego stażu w zakładzie pracy.

Nie można czuć się sprawiedliwie wynagradzanym, jeśli się nie wie, za co otrzymało się podwyżkę, awans czy premię. Jasne kryteria i zasady podnoszenia wynagrodzeń oraz przyznawania premii i nagród silnie motywują do pracy, ponieważ pracownik wie, za jakie konkretnie zachowanie został nagrodzony (wie, jakie zachowania warto wykorzystać w przyszłości, by zwiększyć efektywność własnych działań). Dostrzeganie niesprawiedliwości w miejscu pracy, słuszne czy niesłuszne, wywołuje negatywne emocje. Pracownik dąży więc do przywrócenia równowagi:

→jeśli pracownik dostrzeże brak adekwatności między wniesionym wkładem, a uzyskanym wynikiem, będzie się starał zmienić wielkość wkładu lub wyniku, by tą zgodność uzyskać lub przywrócić

→pracownik może zwiększyć swój wkład, jeśli dostrzeże, że jego wkład jest niższy w stosunku do wkładu pozostałych pracowników

→jeśli pracownik zauważy, że jego wkład jest zbyt duży w porównaniu z wkładem innych pracowników, a jednocześnie zarobki w tej grupie kształtują się na tym samym poziomie, pracownik by nie czuć się wykorzystywanym, zmniejszy swój wkład.

Menedżer (kierownik, dyrektor zakładu) musi umieć określać cele działań pracowników oraz przyznawać nagrody za ich osiągnięcie. Każdy pracownik posiada swój własny, indywidualny poziom osiągnięć, czyli cele które pragnie zrealizować. Dlatego, też istotna jest umiejętność oferowania różnych nagród w zależności od potrzeb pracowników (tzw. systemy kafeterijne). Nagroda lub wynagrodzenie musi – stosownie do oczekiwań pracownika – uzasadniać dodatkowy wysiłek, niezbędny do zwiększenia własnej aktywności i efektywności oraz bezpośrednio kojarzyć się z jej wzrostem. Nagrody i podwyżki wynagrodzeń muszą być uznawane przez pracowników za słuszne, by nie czuli się urażeni i nie odpłacali obniżeniem jakości własnej pracy.

Jak wynika z przedstawionych licznych sytuacji, wywołujących wśród pracowników poczucie niesprawiedliwości, proces niedopuszczenia do jego powstania jest trudny i złożony. Poniżej zaprezentowane są zasady, które warto zacząć stosować, by pracownicy wiedzieli, że w miejscu zatrudnienia są traktowani sprawiedliwie: zasada wielkości oczekiwań - przyrost wynagrodzenia powinien odpowiadać wielkości, która jest oczekiwana, albo ją przekraczać zasada ograniczonej dostępności - podwyżki wynagrodzeń powinny dotyczyć określonych grup pracowników (tych, którzy osiągnęli sukces, podnieśli wiedzę, umiejętności, osiągnęli określony staż pracy, przejawiali inicjatywę, zaangażowanie itp.). Każdy pracownik powinien dostrzegać związek między działaniem, a określonym za nie wynagrodzeniem. Zagmatwany, mało czytelny i mało przejrzysty system wynagrodzeń, nie dający podstaw do sprawiedliwego wynagradzania jest nieskuteczny zasada sprawiedliwości – sprawiedliwy system wynagradzania powinien opierać się o wyraźnie zdefiniowany, racjonalny, obiektywny zestaw kryteriów wynagradzania Sprawiedliwość systemu wynagradzania jest cechą, o której nie wolno i nie opłaca się zapominać. Menedżer powinien znać hierarchię wartości swoich

podwładnych oraz umieć tą wiedzę zastosować, np. przy przyznawaniu nagród czy ustalaniu struktury wynagrodzenia poszczególnych pracowników. Sprawiedliwość wynagradzania wyraża się również w równym traktowaniu wszystkich pracowników, w celu kształtowania między nimi zdrowych relacji. Wymienione czynniki na ogół nie wymagają dużych nakładów finansowych, a zyski, jakie można dzięki nim osiągnąć są z pewnością nieporównywalnie większe.

Podsumowanie:

2 tys. zł wynagrodzenia minimalnego w 2017 r. jest kwotą brutto. Na rękę pracownik dostaje wypłatę pomniejszoną o składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne i zaliczkę na podatek dochodowy od osób fizycznych (po uwzględnieniu kosztów uzyskania przychodu). A to oznacza, że pracownik zarabiający najniższą krajową stawkę otrzyma **1459,48 zł**, lub – jeśli korzysta z podniesionych kosztów uzyskania przychodu ze względu na dojazdy z innej miejscowości – 1464,48 zł. Natomiast pracodawcę zatrudnienie jednej osoby z taką pensją kosztuje 2412,20 zł (kwota brutto powiększona o wysokość składek ubezpieczeniowych opłacanych przez zakład pracy). Do dyskryminacji (naruszenia zasady równego traktowania i zasady niedyskryminacji w zatrudnieniu) dochodzi w przypadku, gdy pracodawca stosuje niedozwolone kryterium różnicowania pracowników, czyli stosuje kryteria, które nie są związane z ich wykształceniem, kwalifikacjami czy też sposobem wykonywania swoich obowiązków (wyrok SN dnia 5.10.2007-10-05, II PK 14/07). Zgodnie z Kodeksem pracy, pracami o jednakowej wartości są takie, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku. Zatem pracodawca, ustalając wynagrodzenie, musi kierować się tym, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganych przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy

W wyroku z dnia 22 lutego 2007 r. (I PK 242/06) Sąd Najwyższy, odwołując się do orzecznictwa Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości dotyczącego kwestii dyskryminacji, stwierdził, że w sytuacji, gdy system wynagrodzeń stosowanych u pracodawcy nie jest przejrzysty, to na pracodawcy spoczywa obowiązek udowodnienia, że jest on niedyskryminujący. W razie zróżnicowania wynagrodzenia pracowników wykonujących jednakową pracę (np. ze względu na różne kwalifikacje zawodowe i staż pracy) pracodawca powinien udowodnić, że kierował się w tym przypadku obiektywnymi kryteriami i że miały one znaczenie przy wykonywaniu zadań powierzonych pracownikom (wyrok ETS z 17.10.1989 r., C-109/88). Również musi udowodnić, że stosowanie płacy minimalnej (jednoskładnikowej płacy zasadniczej) wobec pracowników nowozatrudnionych bez dodatku za wieloletnią pracę, przy jednoczesnym stosowaniu płacy wieloskładnikowej (na granicy płacy minimalnej) uwzględniającej zaniżoną podstawę zasadniczą i dodatek stażowy – nie stanowi przesłankę o stosowaniu dyskryminacji ze względu na wiek

Żeby wykazać, że zróżnicowanie w poziomie wynagrodzeń poszczególnych pracowników jest wynikiem stosowania obiektywnych kryteriów, pracodawca powinien zamieścić w dokumentach kadrowych opisy stanowisk pracy z wyraźnie zaznaczonymi kwalifikacjami

wymaganymi do jej wykonywania, staż pracy, oraz stawkę minimalnego wynagrodzenia zasadniczego przyznawanego przy pierwszym zatrudnieniu oraz rozpisać zakresy obowiązków pracowników.

Kierownictwo powinno również dążyć do zwiększenia funduszy na wynagrodzenia pracownicze, ponieważ te które są wypłacane pracownikom PUP (również tym z wieloletnim stażem, wykształceniem, dodatkowymi umiejętnościami) są na bardzo niskim i nieatrakcyjnym poziomie. Badanie ankietowe wskazało, że aż ¼ myśli o zmianie pracy - jest na etapie poszukiwań), a PUP jest ich zakładem pracy ponieważ mogą pogodzić pracę z życiem rodzinnym (stałe pory pracy, dni, urlopy, świadczenia z ZFŚS), zaletą jest też stabilność zatrudnienia oraz jedno miejsce zamieszkania i pracy. Należy pochwalić Kadrę Zarządzającą za stworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy, przyjaznych warunków, jednak obecnie należałoby wypracować nowy regulamin i siatkę płac – co jest bardzo oczekiwane. Stworzenie polityki płacowej z równymi wymaganiami dla takich samych stanowisk, określenie ścieżki rozwoju, awansu, a w przypadku braku takiej możliwości: zasad uzyskiwania premii dodatkowych za spełnienie określonych wymagań (np. zastępstwa, określone rezultaty itp.). Wyniki audytu pokazują, że pracownicy generalnie są zadowoleni z warunków pracy, oczekują jednak konkretnego wzrostu wynagrodzeń, które obecnie odstają znacznie od warunków panujących na rynku pracy – mają nadzieję na adekwatną wycenę ich pracy, jej jakości, zaangażowania. Są to osoby z doświadczeniem, wykształcone, po wielu kursach i szkoleniach - zatem nie można sobie w obecnych realiach pozwolić na ich utratę. Każdego można zastąpić, ale by mieć dobrego pracownika umiejętnie, merytorycznie i zgodnie z prawem wykonującego swe zadania – potrzeba czasu i oczywiście nakładów, a to nie leży ani w interesie faktycznym, ani tym bardziej finansowym Powiatu Żarskiego.

4.12.2017

DYREKTOR
Powiatowego Urzędu Pracy w Żarach

Audytor wewnętrzny

Rel m

v

