

Marek Jasztal

Audyty kadrowy na przykładzie oceny i wartościowania stanowisk pracy

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 16, 195-214

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marek Jasztal

AUDYT KADROWY NA PRZYKŁADZIE OCENY I WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY

Wprowadzenie

Wszystkie jednostki organizacyjne dla właściwego funkcjonowania i rozwoju muszą zapewnić sobie bieżący i perspektywiczny dostęp do zasobów czynników produkcji, do których zalicza się pracę, ziemię i kapitał. Właściwa korelacja praw dostępu, bieżącego zarządzania i operacyjnej eksploatacji tych czynników decyduje o istnieniu i rozwoju podmiotów gospodarczych.

We współczesnym świecie – dobie globalizacji, rewolucji teleinformatycznej, możliwego szybkiego dostępu do ziemi i kapitału najbardziej niewralgicznym zasobem jest praca. Pod pojęciem pracy należy rozumieć miarę wysiłku włożonego przez człowieka w wytworzenie danego dobra¹. Praca jako czynnik produkcji cechuje się ogromną różnorodnością, specjalizacją oraz ciągłą ewaluacją.

Nieodzownym nośnikiem zasobu pracy jest człowiek. Zasób ten można oceniać ilościowo, jednak dla właściwej interpretacji potrzeb i wymagań zapotrzebowanie na pracę należy oceniać przede wszystkim w kategoriach jakościowych. Kryterium jest tu przede wszystkim poziom wykształcenia, kompetencji, doświadczenia oraz cechy charakteru człowieka. Zasób pracy powinien być dostarczany w takiej skali ilościowej i jakościowej, aby zapewnić jednostce realizację statutowych jej zadań, opanowanie nowych technologii oraz generowanie postępu technicznego i organiza-

¹ <http://pl.wikipedia.org>.

cyjnego. Wysoko kwalifikowane kadry – to najcenniejszy element potencjału ekonomicznego.

Zapewnienie, w wymaganym czasie i miejscu, dostępu do zasobu pracy wymaga zaprojektowania mechanizmów identyfikacji potrzeb pracodawcy (jakościowych i ilościowych) oraz ustalenia hierarchii tych potrzeb. Spełnieniu tego postulatu służą procesy opisu oraz wartościowania stanowisk pracy. Ocena i wartościowanie pracy to najważniejszy filar zarządzania personelem. Jest procesem obejmującym wiele płaszczyzn dotyczących zarówno ocenę wymagań stawianych pracownikowi, jak i efektywność jego działania, a także jego zaangażowanie w pracę oraz posiadane kompetencje².

Celem artykułu jest zapoznanie z tematem opisu i wartościowania stanowisk pracy przez pryzmat zadań, uprawnień i odpowiedzialności audytora wewnętrznego dokonującego oceny tych procesów.

1. Metodyka przeprowadzania opisu i wartościowania stanowisk pracy

1.1. Opis stanowisk pracy

Praca jest określoną aktywnością człowieka. Aktywnością, której najważniejszym aspektem jest uzyskanie określonych korzyści materialnych, najczęściej w formie wynagrodzenia za pracę zapewniającego możliwość samodzielnego egzystowania człowieka w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Praca ma jednak wiele innych aspektów, również ważnych dla każdego zatrudnionego.

Do aspektów pracy zalicza się między innymi:

- dostosowanie się do otaczającego środowiska naturalnego,
- akceptację społeczną,
- tworzenie więzi międzyludzkich,
- zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu,
- samorealizację.

Odnosząc zapotrzebowanie na pracę do poziomu zlecającego jej wykonywanie należy wskazać, że elementem przełomowym w rozwoju funkcji pracy stała się specjalizacja pracy. Specjalizacja wynikała na skutek rozwoju; pierwotnie rzemiosła i przemysłu, a wtórnie usług. Jej najważniejszym wyrazem było pojawienie się

² *Jak oceniać pracę i zarządzać urzędnikami*, „Gazeta Prawna” 2004, nr 254.

nowych zadań wymagających szczegółowych umiejętności w zakresie tworzenia, działania, obsługi i analizy przeszłości oraz przyszłości. Wiedza i umiejętność zaczęła decydować o jakości oraz o końcowym efekcie pracy. Wymogi współczesnego rynku, czyli zapotrzebowanie pracodawcy i oferty pracowników spowodowały, że praca stała się towarem, który podlega prawom rynku.

Stanowisko pracy jest podstawowym, najmniejszym elementem struktury organizacyjnej jednostki, ze ściśle przyporządkowanymi potrzebami w zakresie wykształcenia, kompetencji, określonym zakresem zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Opis stanowiska pracy musi określać szczegółowo powtarzalne i możliwe do przewidzenia zdarzenia wymagane do wykonania na danym stanowisku pracy. Właściwie stworzony opis stanowiska pracy pozwala na identyfikację potrzeb pracodawcy i podjęcie działań mających na celu pozyskanie pracowników.

Opis stanowiska pracy jest pojęciem szerszym od zakresu obowiązków pracownika. Zawiera nie tylko informacje o zadaniach najczęściej wykonywanych na opisywanym stanowisku, ale także opisuje stopień samodzielności i rodzaj odpowiedzialności, jaki wiąże się z wykonywanymi zadaniami. Ponadto opis stanowiska pracy wskazuje miejsce stanowiska pracy w organizacji, a przede wszystkim określa cel istnienia stanowiska³.

Zgodnie z definicją opracowaną przez Urząd Służby Cywilnej opis stanowiska pracy to dokument organizacyjny, zawierający informacje dotyczące stanowiska pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zadań na danym stanowisku, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji⁴. Proces opisu stanowisk pracy jest podstawowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w jednostce, a jego potrzeba i użyteczność wynika z następujących elementów:

- 1) ustalenia profilu potrzebnego pracownika,
- 2) identyfikacji potrzeb pracy koniecznej do przeprowadzenia naboru,
- 3) ustalenia profilu pracy
- 4) oceny okresowej pracy,
- 5) rozwoju zawodowego,

³ *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej* – poradnik, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2007, s. 5.

⁴ <http://www.dsc.kprm.gov.pl/>.

- 6) ustalenia miejsca pracy w organizacji,
- 7) projektowanie nowych stanowisk.

Stanowisko pracy musi być opisane we właściwej formie gwarantującej przedstawienie niezbędnych wymagań, potrzeb i zadań wymaganych do zaspokojenia na danym stanowisku pracy. Opis powinien zawierać przede wszystkim następujące elementy identyfikujące stanowisko pracy:

- nazwę stanowiska,
- miejsce stanowiska w organizacji oraz symbol opisu stanowiska,
- cel uzasadniający istnienie stanowiska,
- listę zadań realizowanych na stanowisku,
- dodatkowe upoważnienia dla stanowiska,
- złożoność/kreatywność zadań realizowanych na stanowisku,
- rodzaj i częstotliwość kontaktów służbowych,
- stopień samodzielności i inicjatywa wymagana na stanowisku,
- warunki pracy,
- wymagane na stanowisku kompetencje,
- doświadczenie zawodowe.

1.2. Wartościowanie stanowisk pracy

Przepisy art. 78 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (DzU z 1998 r. nr 21, poz. 94, z późn. zm.), wskazują, iż wysokość wynagrodzenia za pracę powinna odpowiadać m.in. rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganych przy jej wykonywaniu⁵. Wdrożenie i stosowanie przedmiotowego przepisu wymaga zaprojektowania, wdrożenia i systematycznej realizacji procesu oceny realizowanej pracy.

Podstawą oceny pracy jest opis stanowiska pracy. Zawiera on usystematyzowane informacje pozwalające na rzetelne przeprowadzenie wartościowania pracy.

Wartościowanie stanowisk pracy według M. Armstronga, to systematyczny proces ustalania relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w obrębie organizacji⁶. To proces badania, opisywania oraz oceniania zakresu zadań związanych z danym stanowiskiem, jak również klasyfikowania poszczególnych stanowisk

⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (DzU z 1998 r., nr 21, poz. 94, z późn. zm.).

⁶ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 2.

pokrewnych⁷. Wartościowanie ma ułatwić osobom reprezentującym pracodawcę i samym pracodawcom podejmowanie racjonalnych i sprawiedliwych decyzji kadrowych oraz płacowych opartych nie tylko na predyspozycjach wynikających z wykształcenia i doświadczenia zawodowego nośnika funkcji pracy, ale przede wszystkim na podstawie identyfikacji wymaganych kompetencji, charakteru stanowiska pracy oraz roli stanowiska w organizacji i przypisanego mu poziomu odpowiedzialności. Wartościowanie opiera się na trzech kryteriach ogólnych: kompetencjach, charakterze stanowiska, odpowiedzialności⁸.

W procesie wartościowania należy uwzględnić wykształcenie, doświadczenie zawodowe i umiejętności interpersonalne pracownika. Rola stanowiska w organizacji dotyczy jego złożoności i samodzielności oraz specyficznych warunków pracy. Odpowiedzialność należy rozpatrywać z punktu widzenia wpływu stanowiska za realizację zadań oraz wpływu na efekty końcowe prac.

Podstawowe zasady wartościowania stanowisk pracy są następujące:

- proces wartościowania powinien przeprowadzać zespół ekspertów (wewnętrznych lub zewnętrznych),
- wartościowaniu podlega każde stanowisko pracy,
- wartościuje się stanowiska pracy, a nie pracowników je zajmujących,
- ustalając wartość stanowiska zespół korzysta z informacji zawartych w opisie stanowiska pracy,
- wynik wartościowania stanowiska pracy stanowi suma punktów uzyskanych w ramach poszczególnych kryteriów szczegółowych oraz punktów dodatkowych,
- w przypadku konieczności uszczegółowienia pracy na danym stanowisku można dokonać zaproszenia na posiedzenia zespołu przełożonych lub zewnętrznych ekspertów w celu udzielenia dodatkowych wyjaśnień,
- z posiedzenia zespołu sporządza się protokół, który zawiera informacje o podjętych rozstrzygnięciach, osobach zaproszonych na posiedzenia,
- do opisów stanowiska pracy trzeba podchodzić krytycznie przez pryzmat zadań na nich wykonywanych,

⁷ Poels F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 3.

⁸ *Zasady przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 162.

- wartościowanie to nie jest odkrywanie prawdy obiektywnej – może się tak zdarzyć, że różne zespoły ustalą nieco inną wartość punktową dla danego stanowiska⁹.

Celem wartościowania jako elementu wdrażania nowoczesnych narzędzi zarządzania jest nie tylko bardziej racjonalne ustalanie wynagrodzeń. Wartościowanie powinno również służyć innym celom w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, takim jak:

- rekrutacja i selekcja,
- trening i rozwój,
- ocena osiągnięć,
- projektowanie stanowisk pracy i rozwój organizacji¹⁰.

1.3. Metodologia sporządzania opisu stanowiska pracy

Odpowiedzialność za sporządzenie opisu stanowiska pracy ponosi osoba bezpośrednio nadzorująca stanowisko pracy. Jest ona zobowiązana do sporządzenia dokumentu organizacyjnego zawierającego informacje dotyczące stanowiska pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zadań na danym stanowisku, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji.

Określenie zakresu stanowiska musi zawierać ogół zadań i funkcji spełnianych na danym stanowisku ze szczególnym uwzględnieniem:

- a) celu istnienia stanowiska,
- b) kompetencji wymaganych do wykonywania zadań na stanowisku,
- c) roli danego stanowiska w wypełnianych zadaniach,
- d) charakteru wykonywanych zadań,
- e) zakresu odpowiedzialności na stanowisku pracy¹¹.

Sporządzenie opisu stanowiska pracy powinno być poprzedzone zebraniem informacji o potrzebach pracy realizowanej na danym stanowisku. Oceniając potrzeby

⁹ *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – podręcznik*, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008, s. 3.

¹⁰ Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, *Wartościowanie pracy a zarządzanie placami*, Difin, Warszawa 1998, s. 15.

¹¹ *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2007, s. 5.

pracy na danym stanowisku należy dokonać weryfikacji przede wszystkim następujących źródeł informacji:

- autocharakterystyka,
- obserwacje,
- wywiady,
- ocena realizowanych zadań,
- identyfikacja możliwych do realizacji zadań,
- ankiety,
- analizy.

Opis stanowiska pracy w formie karty stanowi materiał pozwalający na ujęcie danych o potrzebach stanowiska pracy i jest podstawą do procesu wartościowania pracy. Karta powinna zawierać następujące elementy:

- określenie podmiotu gospodarczego (bazy badania),
- nazwę i symbol stanowiska pracy,
- wskazanie miejsca stanowiska pracy w strukturze jednostki (stanowisko nadzorujące, podległe, wykonawcze),
- liczbę podległych pracowników,
- cel istnienia stanowiska pracy,
- główne zadania realizowane na stanowisku pracy (z podziałem na zadania realizowane samodzielnie, zadania koordynowane, realizowane liniowo, wykonywane w zakresie roli wspierającej kierowniczej, doradczej),
- dodatkowe upoważnienia na stanowisku,
- złożoność i kreatywność realizowanych zadań,
- potrzebę utrzymywania kontaktów zewnętrznych,
- niezbędną samodzielność i inicjatywę,
- warunki pracy,
- wymagane kompetencje,
- wykształcenie,
- wymagane doświadczenie zawodowe.

Sporządzana według określonego powyżej układu karta opisu stanowiska pracy powinna być zweryfikowana i zatwierdzona przez sporządzanego oraz pracownika realizującego zadania na opisywanym stanowisku pracy.

1.4. Metoda analityczno-punktowa jako metoda wartościowania stanowisk pracy

Właściwe przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy wymaga wyboru odpowiedniej metody służącej agregacji danych z opisów stanowisk pracy, oraz przetworzeniu ich na swojego rodzaju ranking służący ustaleniu wartości danego stanowiska w organizacji. Wśród wielu metod utworzonych do przeprowadzenia wartościowania stanowisk pracy jedną z najprostszych, a jednocześnie obiektywnych i niezależnych metod jest metoda analityczno-punktowa.

Metoda identyfikuje wartość danego stanowiska w oparciu o wybrane kryteria, którym są przypisane odpowiednie wagi punktowe. Została opracowana w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej na potrzeby wartościowania stanowisk pracy w Służbie Cywilnej. Główne zalety metody analityczno-punktowej są następujące:

- 1) pozwalają uniknąć uproszczonych osądów, ponieważ analiza przeprowadzana jest ze względu na wiele zdefiniowanych kryteriów,
- 2) dostarczają racjonalnego uzasadnienia dla tworzenia stopniowanych struktur płacowych,
- 3) są powszechnie odbierane jako najbardziej obiektywne i sprawiedliwe,
- 4) są akceptowalne w przypadkach dotyczących równej płacy za pracę o tej samej wartości¹².

Proces wartościowania stanowisk pracy powinien przebiegać według następującego harmonogramu:

- zebranie opisów stanowisk,
- powołanie zespołu wartościującego,
- realizacja procesu wartościowania,
- weryfikacja wyników,
- zatwierdzenie wyników,
- ustalenie przedziałów punktowych,
- przypisanie stanowiska pracy do odpowiednich przedziałów punktowych.

Praca zespołu wartościującego powinna zapewnić dokonanie przetwarzania danych z kart opisu stanowiska, zapewnienie obiektywnej oceny pracy na danym stanowisku oraz weryfikację i przetworzenie danych opisowych na punktowe. Po-

¹² *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – podręcznik...*, s. 7.

ziom przydzielanych wartości punktowych oraz jego powiązanie z kryteriami szczegółowymi przedstawia schemat 1.

Schemat 1. Wartości punktowe dla kryteriów szczegółowych i punktów dodatkowych w procesie wartościowania

I. KOMPETENCJE

| Lp. | Kryteria szczegółowe | Poziomy | A | B | C | D | E | F |
|-----|--|---------|----|----|----|----|----|----|
| 1 | Wykształcenie | | 12 | 24 | 40 | 61 | 86 | – |
| | PUNKTY DODATKOWE: za posługiwanie się językami obcym | | 4 | 11 | 22 | – | – | – |
| 2 | Doświadczenie zawodowe | | 3 | 9 | 17 | 30 | 44 | 67 |
| 3 | Umiejętności interpersonalne | | 5 | 14 | 24 | 38 | – | – |

II. CHARAKTER STANOWISKA PRACY

| Lp. | Kryteria szczegółowe | Poziomy | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|-----|---|---------|---|----|----|----|----|---|---|---|---|
| 1 | Rola stanowiska pracy w organizacji | | 6 | 19 | 31 | 44 | 56 | – | – | – | – |
| 2 | Złożoność zadań i kreatywność | | 5 | 10 | 20 | 30 | 45 | – | – | – | – |
| 3 | Horyzont czasowy planowania | | 3 | 9 | 15 | 21 | – | – | – | – | – |
| 4 | Warunki pracy (wartościowanemu stanowisku pracy można przyznać maksymalnie 33 punkty) | | 1 | 3 | 10 | 5 | 3 | 8 | 8 | 7 | 3 |

III. ODPOWIEDZIALNOŚĆ

| | Poziomy | Liczba podległych lub koordynowanych pracowników | | | |
|---|---------|--|----|----|----|
| | | W | X | Y | Z |
| Odpowiedzialność za realizację zadań przez współpracowników lub podległy personel | A | – | – | – | – |
| | B | 10 | 10 | 10 | – |
| | C | 19 | 25 | 31 | – |
| | D | 25 | 31 | 36 | 48 |
| | E | 38 | 48 | 58 | 77 |
| | F | 48 | 58 | 67 | 96 |

| | Poziomy | Typ wpływu stanowiska pracy na decyzje | | | |
|-----------------------------------|---------|--|----|----|----|
| | | W | X | Y | Z |
| Wpływ stanowiska pracy na decyzje | A | 3 | 13 | 26 | 39 |
| | B | 3 | 18 | 31 | 44 |
| | C | 6 | 20 | 33 | 46 |
| | D | 6 | 26 | 38 | 58 |
| | E | 6 | 32 | 45 | 64 |

| PUNKTY DODATKOWE: za formalne upoważnienia dla danego stanowiska pracy | | |
|--|---|----|
| Poziomy | N | T |
| Punkty | 0 | 20 |

Źródło: Załącznik nr 3 do zarządzenia nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (Dz. Urz. MP z 2007 r., nr 48, poz. 566 z późn. zm.).

2. AUDYT OBSZARU OPIS I WARTOŚCIOWANIE STANOWISK PRACY

2.1. Założenia i techniki zadania audytowego

Głównym celem audytu wewnętrznego realizowanego w obszarze „Audyt procesu opisu i wartościowania stanowisk pracy” jest dostarczenie kierownikowi jednostki obiektywnej i niezależnej informacji w następujących obszarach:

- ocena procesu opisywania stanowisk pracy w jednostce,
- ocena wartościowania stanowisk pracy w jednostce,
- zidentyfikowanie głównych problemów i błędów popełnionych w trakcie procesu opisywania i wartościowania stanowisk pracy,
- przedstawienie propozycji usprawnienia procesu lub podniesienia jakości opisów oraz poprawienia wyników wartościowania stanowisk pracy.

Założenia zadania audytowego, określone syntetycznie w celu zadania, powinny być doprecyzowane w zakresie przedmiotowym i podmiotowym zadania audytowego. Realizacja zadań analitycznych musi być realizowana zgodnie z metodyką audytu z wykorzystaniem dostępnych i adekwatnych technik stosowanych w trakcie zadania audytowego.

Do podstawowych technik audytu możliwych do zastosowania na poziomie audytu personalnego zalicza się:

- 1) zapoznanie się z aktami prawa powszechnie obowiązującego oraz regulacjami wewnętrznymi w zakresie organizacji i metodologii realizacji procesu opisu i wartościowania stanowisk pracy,
- 2) przegląd dokumentów roboczych, związanych z wykonywaniem procesu, obejmujących przede wszystkim:
 - a) akty wewnętrzne jednostki, dotyczące opisywania i wartościowania stanowisk pracy,
 - b) opisy stanowisk pracy wybrane w sposób określony przez pracodawcę,
 - c) dokumentacja dotycząca zatwierdzania wyników wartościowania wybranych stanowisk pracy,
 - d) protokoły z posiedzeń zespołu wartościującego w celu:
 - dokonania wyboru opisów stanowisk do szczegółowej oceny,
 - oceny procesu wartościowania stanowisk pracy uwzględniającej stosowanie dobrych praktyk,
- 3) wywiady obejmujące kadre kierowniczą oraz pracowników merytorycznych uczestniczących w audytowanym procesie,
- 4) analiza dokumentów,
- 5) uzyskiwanie wyjaśnień od kierownictwa oraz pracowników jednostek i komórek organizacyjnych,
- 6) testy zgodności oraz rzeczywiste udokumentowane listami kontrolnymi i sporządzonymi na ich podstawie arkuszami ustaleń,
- 7) próbkowanie,
- 8) analiza funkcjonowania mechanizmów kontroli w badanym obszarze,
- 9) konfrontowanie danych dotyczących realizacji procesu opisu i wartościowania w poszczególnych komórkach jednostki,
- 10) wykonanie kwestionariuszy kontroli wewnętrznej oraz kwestionariuszy samooceny,
- 11) tworzenie roboczych dokumentów audytu.

3.2. Zakres przedmiotowy i podmiotowy badania

W celu określenia potrzeb w zakresie audytu w badanej jednostce audytor powinien zidentyfikować obszary audytu¹³. Identyfikacja obszarów następuje na etapie analizy ryzyka. Po przeprowadzeniu analizy audytor wewnętrzny przygotowuje program zadania audytowego w którym określa zakres przedmiotowy i podmiotowy zadania.

Szczegółowy zakres przedmiotowy i podmiotowy zadania audytowego dla obszaru „Audyty opisu i wartościowania stanowisk pracy” przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zakres przedmiotowy i podmiotowy zadania audytowego „Audyty opisu i wartościowania stanowisk pracy”

| | | |
|---|--|--|
| Zakres podmiotowy zadania audytowego | Zakres podmiotowy zadania audytowego powinien objąć przegląd prawidłowości działań w wymienionych poniżej komórkach i jednostkach organizacyjnych jednostki: 1) Komórka kadrowo-szkoleniowa jednostki. 2) Zespół ds. wartościowania stanowisk pracy. | |
| Zakres przedmiotowy zadania audytowego | | |
| Ogólny zakres przedmiotowy zadania audytowego | Organizacja formalna procesów opisu i wartościowania stanowisk pracy | <ol style="list-style-type: none"> 1) ocena wykonania roli i zadań Kierownika jednostki, 2) kontrola powierzania zadań, uprawnień i przypisywania odpowiedzialności w procesie wartościowania, 3) weryfikacja wdrożenia procedur wewnętrznych niezbędnych do poprawnego przeprowadzenia procesu opisu i wartościowania, 4) ustalenie jednolitych zasad i kryteriów dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy, 5) ocena wdrożenia polityki szkoleniowej w zakresie dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w jednostce, 6) objęcie opisem i wartościowaniem wszystkich stanowisk, 7) stosowanie wymaganych wzorców dokumentów oraz poprawność obiegu dokumentów procesów, 8) realizacja pogrupowania dokumentacji |

¹³ *Audyty wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, praca zbiorowa pod red. T. Kiziu-kiewicz, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 20.

| | | |
|--|--|--|
| <p>Ogólny zakres przedmiotowy zadania audytowego</p> | <p>Badanie ścieżki sporządzania procesu opisów stanowisk pracy</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) zorganizowanie procesu zbierania informacji o stanowisku, 2) poprawność sporządzania projektu opisu, 3) weryfikacja projektu opisu, 4) forma przedłożenia projektu opisu do zatwierdzenia, 5) zatwierdzenie projektu opisu lub wdrożenie czynności mające na celu poprawienie opisu stanowiska, 6) sposób zapoznania pracownika z opisem stanowiska pracy |
| | <p>Merytoryczna poprawność realizacji procesu opisu stanowisk pracy</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) spełnienie wymogów formalnych w zakresie nazwy, miejsca stanowiska w strukturze jednostki oraz identyfikacji stanowiska, 2) wykonywanie opisu w formie i według zasad określonych w przepisach i poradnikach, 3) poprawność określenia celu istnienia stanowiska oraz zadań realizowanych na stanowisku, 4) poprawność rangowania zadań, 5) weryfikacja przejrzystości określenia złożoności zadań i kreatywności niezbędnej na stanowisku, 6) ocena ujęcia danych w zakresie kontaktów zewnętrznych, dodatkowych upoważnień oraz samodzielności i inicjatywy na stanowisku, 7) kontrola jasności i realności wskazania wymaganych kompetencji i doświadczenia zawodowego na stanowisku |
| | <p>Wykonywanie ścieżki realizacji procesu wartościowania stanowisk pracy</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) powołanie Zespołu lub wyznaczenie osób do dokonywania wartościowania stanowisk pracy w jednostce, 2) wyznaczenie przewodniczącego Zespołu, 3) ustalenie przedziałów punktowych, 4) sposób przekazywania zatwierdzonych i podpisanych opisów do osób dokonujących proces wartościowania, 5) ocena weryfikacji opisów i prac analitycznych Zespołu i zatwierdzenie wyników wartościowania |

| | | |
|--|---|--|
| | Ocena poprawności i jednolitości działań dotyczących stosowanej metodyki wartościowania stanowisk pracy | <ol style="list-style-type: none"> 1) poprawność identyfikacji stanowiska i powiązania z danymi opisu stanowiska, 2) prawidłowość wartościowania kompetencji na stanowiskach, 3) ocena wartościowania charakteru stanowiska pracy, 4) weryfikacja prawidłowości wartościowania odpowiedzialności, 5) ocena porównywalności stosowanych kryteriów wartościowania w jednostkach zachodniopomorskiej Policji |
| | Monitorowanie procesu | <ol style="list-style-type: none"> 1) nadzór Kierownika jednostki nad procesem, 2) wsparcie merytoryczne komórek kadrowo-szkoleniowych 3) sprawdzenie występowania konsultacji na linii zlecający wartościowanie – jednostki wartościujące |

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Przykładowy kwestionariusz do analizy opisu i wartościowania stanowisk pracy

Opis stanowisk pracy dotyczy identyfikacji zadań realizowanych na danym stanowisku pracy i powinien zawierać wszystkie informacje niezbędne do ustalenia potrzeb w zakresie pracy na danym stanowisku. Celem wartościowania stanowisk pracy jest ustalenie hierarchii stanowisk w danej jednostce, w odniesieniu do wartości świadczonej pracy.

Spełnienie przez procesy opisu i wartościowania stanowisk pracy podstawowego celu wyrażającego się określeniu potrzeb pracy i jej hierarchizacji musi być dokładnie zweryfikowane przez audytora. Pomocnym narzędziem ułatwiającym audytorowi ocenę procesu jest kwestionariusz kontroli wewnętrznej przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Kwestionariusz kontroli wewnętrznej

| Kwestionariusz kontroli wewnętrznej nr 1 służąca ocenie procesu opisu i wartościowania stanowisk pracy | | Nr referencyjny: | |
|---|---|---------------------------|-------|
| a) | Podmiot badany: | | |
| b) | Sporządził: | | |
| c) | Data: | | |
| Lp | Zagadnienie | Jest/Brak T/N/Nd | Uwagi |
| 1 | Czy opisy stanowisk pracy zostały sporządzone dla wszystkich stanowisk znajdujących się w strukturze organizacyjnej jednostki? | | |
| 2 | Czy projekt opisu stanowiska pracy jest przedkładany (do zatwierdzenia) przez osobę bezpośrednio nadzorującą dane stanowisko pracy? | | |
| 3 | Czy projekt opisu stanowiska pracy jest zatwierdzany przez reprezentującego pracodawcę lub osobę przez niego upoważnioną? | | |
| 4 | Czy pracownik zajmujący dane stanowisko pracy został zapoznany przez reprezentującego pracodawcę lub osobę przez niego upoważnioną z zatwierdzonym opisem stanowiska pracy? | | |
| 5 | Czy Kierownik jednostki lub osoba (komisja) przez niego wyznaczona dokonała opracowania procedury dotyczące aktualizacji opisów stanowisk pracy? | | |
| 6 | Czy opis pozwala jednoznacznie zidentyfikować dany opis stanowiska pracy (nie ma dwóch różnych opisów o tym samym symbolu)? | | |
| 7 | Czy określenie celu istnienia stanowiska i zadań na nim wykonywanych jest jasne i zrozumiałe? | | |
| 8 | Czy określono zadania realizowane na badanym stanowisku, a wskazanie więcej niż 1 roli w zadaniu nie jest wewnętrznie sprzeczne? | | |
| 9 | Czy kryterium warunki pracy zawiera jedynie czynniki, które nie są typowe dla pracy na typowych stanowiskach w jednostce? | | |
| 10 | Czy z wiersza „Wykształcenie” jednoznacznie wynika, jaki poziom wykształcenia jest wymagany i czy konieczne jest wykształcenie profilowe? | | |
| 11 | Czy występuje konieczność wykorzystywania na stanowisku języków obcych oraz czy konieczne jest posiadanie wymaganych certyfikatów? | | |
| 12 | Czy określono typ stanowiska (wykonawcze, koordynujące, kierownicze)? | | |
| 13 | Czy z opisu wynika jednoznacznie poziom złożoności i kreatywności pracy? | | |
| 14 | Czy w karcie opisu wskazano na występowanie kontaktów zewnętrznych i podano w jakim celu stanowisko prowadzi kontakty zewnętrzne? | | |

| | | | |
|----|--|-----------|--|
| 15 | Czy w opisie wskazano na wymagany poziom samodzielności i inicjatywy na stanowisku? | | |
| 16 | Czy określono wymagane kompetencje dla stanowiska pracy? | | |
| 17 | Czy przekazano do zespołu wartościującego oraz do teczek akt osobowych pracowników opisy stanowisk pracy? | | |
| 18 | Czy zespół wartościujący został powołany zgodnie z obowiązującymi przepisami wewnętrznymi? | | |
| 19 | Czy wartościowanie stanowisk pracy przeprowadzono w oparciu o metodę analityczno-punktową w odniesieniu do wszystkich wartościowanych stanowisk pracy? | | |
| 20 | Czy członkowie zespołu byli wyłączeni z wartościowania zajmowanych przez nich stanowisk pracy oraz podległych im stanowisk pracy? | | |
| 21 | Czy w ramach wartościowania dokonano rzetelnego określenia kompetencji niezbędnych na stanowisku pracy obejmujących: a. wykształcenie b. znajomość języków/programów c. doświadczenie d. umiejętności interpersonalne | | |
| 22 | Czy wartościowanie dotyczyło charakteru stanowiska pracy: a. roli stanowiska pracy w organizacji b. złożoności i zadań i kreatywność c. horyzontu czasowego planowania d. warunków pracy | | |
| 23 | Czy poddano wartościowaniu odpowiedzialność: a. odpowiedzialność za realizację zadań przez współpracowników lub podległy personel + liczba podległych lub koordynowanych pracowników b. wpływ stanowiska pracy na decyzje + typ wpływu stanowiska pracy na decyzje c. punkty dodatkowe za formalne upoważnienia | | |
| 24 | Czy określono przedziały punktowe i naniesiono punkty otrzymane podczas wartościowania poszczególnych stanowisk do przedziałów? | | |
| 25 | Czy zakończono, rozliczono i wykorzystano efekty procesu wartościowania? | | |
| | | Wypełnił: | |

Źródło: opracowanie własne.

Opis:

T – tak,

N – nie

Nd – nie dotyczy.

3.4. Zidentyfikowane obszary ryzyka i błędów w procesie opisu i wartościowania

Proces opisywania i wartościowania stanowisk pracy jest na polskim gruncie organizacyjno-kadrowym procesem nowym. Jak każdy wprowadzany mechanizm cechuje go możliwość pojawienia się błędów i nieprawidłowości. Procesy audytu wewnętrznego realizowane w obszarze opisu i wartościowania stanowisk pracy pozwalają na wskazanie następujących obszarów pojawienia się błędów, niewłaściwych działań i zaniechań oraz potencjalnego ryzyka w następujących obszarach i czynnościach:

- 1) realizacji obowiązku sporządzenia opisów stanowisk dla wszystkich stanowisk pracy,
- 2) przeprowadzenia procesu opisywania stanowisk pracy zgodnie z jednolitą metodyką,
- 3) wdrożenia procedur wewnętrznych urzędu regulujące proces opisywania stanowisk pracy,
- 4) przeprowadzenia weryfikacji projektów opisów stanowisk pracy,
- 5) wdrożonego stopnia standaryzacji opisów stanowisk pracy w jednostce,
- 6) porównywalności opisów podobnych stanowisk pracy w całej organizacji,
- 7) obiektywności opisów stanowisk pracy z jednej komórki organizacyjnej,
- 8) występowania nieuzasadnionego zróżnicowania wymogów na stanowiskach pracy,
- 9) braku procedur wewnętrznych regulujące kwestie aktualizacji opisów stanowisk pracy,
- 10) zgodności powołania zespołu i składu zespołu ds. wartościowania,
- 11) wartościowania wszystkich stanowisk pracy w jednostce przez jeden zespół lub osobę wyznaczoną,
- 12) wykorzystania metody analityczno-punktowej do wartościowania wszystkich stanowisk pracy w jednostce,
- 13) zgodności sposobu organizacji prac zespołu wartościującego,
- 14) sporządzania protokołów z posiedzeń zespołu wartościującego zgodnie z metodyką,
- 15) zgodności zatwierdzania wyników wartościowania,

- 16) występowania przypadków zmiany wyników wartościowania przez reprezentującego pracodawcę,
- 17) określenia przedziałów punktowych,
- 18) istnienia procedur wewnętrznych regulujących kwestie aktualizacji wyników wartościowania stanowisk pracy,
- 19) zgodności przyznawania poziomów w kryteriach szczegółowych: „Punkty dodatkowe za posługiwanie się językami obcymi”, „Rola stanowiska pracy w jednostce”, „Warunki pracy”,
- 20) terminowości zakończenia procesu opisywania i wartościowania stanowisk pracy.

Uwagi końcowe

Audyt wewnętrzny zgodnie z przepisami ustawy z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych jest to ogół działań obejmujących niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli oraz wykonywanie funkcji doradczych¹⁴. Najważniejszą funkcją nowoczesnego audytu wewnętrznego jest niezależna identyfikacja, ocena i selektywne testowanie systemów kontroli wewnętrznej¹⁵. Uwzględniając priorytet oceny systemu kontroli należy wskazać również na dużą wagę niezależnego badania poszczególnych systemów operacyjnych w jednostce.

Jednym z najistotniejszych systemów operacyjnych podlegających badaniu jest obszar polityki kadrowej. W Polsce nie ma umiejętności właściwego doceniania i zagospodarowania dostępnej pracy. Większość państw, szczególnie wysoko rozwiniętych, prowadzi świadomą politykę pozyskiwania wykwalifikowanych kadr (drenaż mózgow)¹⁶. W Polsce należy wdrażać, monitorować i na bieżąco oceniać procesy służące koordynacji zatrudnienia oraz lepszemu wykorzystaniu pracy w jednostkach. Czynnościami wyjściowymi w tych działaniach powinny być procesy opisu i wartościowania stanowisk pracy. Wyniki tych procesów dotyczą okre-

¹⁴ Art. 48 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (DzU z 2005 r., nr 249, poz. 2104).

¹⁵ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – Regulacje krajowe*. Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2007, s. 41.

¹⁶ <http://notatki.e-klasa.info/2008/09/20/ludnosc-jako-nosnik-zasobow-pracy>.

ślenia i przypisania stanowiskom pracy kompetencji i wkładu pracy wnoszonego do danej organizacji.

Rola audytu wewnętrznego w tym procesie powinna dotyczyć opisu i wartościowania pracy, identyfikacji pojawiających się błędów oraz prezentacji rekomendacji mających na celu lepsze zaprojektowanie, przeprowadzenie i wykorzystanie procesów opisu i wartościowania stanowisk pracy w przyszłości.

Literatura

- Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, praca zbiorowa pod redakcją T. Kiziukiewicz, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., *Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami*, Difin, Warszawa 1998.
- <http://pl.wikipedia.org>.
- <http://www.dsc.kprm.gov.pl>.
- Jak oceniać pracę i zarządzać urzędnikami*, „Gazeta Prawna” 2004, nr 254.
- Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej – poradnik*, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2007.
- Poels F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – podręcznik*, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.
- Winiarska K., *Audyt wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – regulacje krajowe*. Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2007.
- Zasady przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy, „Gazeta Prawna” 2007, nr 162.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (DzU z 2005 r., nr 249, poz. 2104).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (DzU z 1998 r., nr 21, poz. 94, z późn. zm.).
- Zarządzenie Nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (Dz. Urz. MP z 2007 r., nr 48 poz. 566 z późn. zm.).

INNEREN REVISORS DER ARBEITSKRÄFTE AM BEISPIEL DER BESCHREIBUNG UND AUSWERTUNG DER ARBEITSSTELLEN

Zusammenfassung

Eine Gewährleistung, im erforderlichen Zeitraum und Ort, des Zugangs zum Arbeitsbestand erfordert einen Entwurf des Mechanismus zur Identifizierung der Bedürfnisse des Arbeitgebers (qualitativ und zahlenmäßig) sowie eine Bestimmung der Rangordnung dieser Bedürfnisse. Der Erfüllung dieser Forderung dienen Prozesse der Beschreibung sowie Auswertung der Arbeitsstellen. Infolge des Prozesses der Arbeitsbeschreibung werden Informationen, die eine Arbeitsstelle betreffen, systematisiert, mit besonderer Berücksichtigung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und erforderlichen Kompetenzen auf gegebener Stelle. Der Auswertungsprozess gibt uns Informationen über den relativen Wert der einzelner Arbeitsstellen im Organisationsbereich. Ziel dieses Artikels ist das Kennenlernen der Thematik der Beschreibung und Auswertung der Arbeitsstellen mittels der Aufgaben, Berechtigungen und Verantwortlichkeiten des inneren Revisors, der diese Prozesse bewertet.

Übersetzt Marek Jaształ