

DYREKTOR GENERALNY

Roman Sondej

.....
zatwierdzam

**Program Zarządzania Zasobami
Ludzkimi
w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim
na lata 2016-2019**



LUBUSKI 
URZĄD WOJEWÓDZKI

Spis treści

1. Wprowadzenie	3
2. Słowniczek pojęć	5
3. Sytuacja wyjściowa	6
4. Cel Główny oraz cele szczegółowe	11
5. Wyodrębnione obszary Zarządzania Zasobami Ludzkimi	12
5.1. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi.....	12
5.2. Nabór i wdrożenie pracownika do pracy	13
5.3. Motywowanie	14
5.4. Rozwój i szkolenie.....	15
5.5 Rozwiązanie stosunku pracy	16
6. Cele roczne i harmonogram działania	17
7. Monitoring i ewaluacja	19

1. Wprowadzenie

W 2015 roku w ramach projektu pod nazwą: „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” wypracowana została Strategia Rozwoju Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim¹, której fundamentalną częścią jest misja i wizja Urzędu.

Misja Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego:

Kiedyś uczyliśmy się od innych, teraz inni uczą się od nas. Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim jest instytucją wzorcową, stosujemy najlepsze rozwiązania w sztuce zarządzania w administracji. Przyjaźni i otwarci dla klienta. Zawsze gotowi na zmiany. Jesteśmy tu, aby pomagać².

Wizja rozwoju Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego:

Wierzymy w nieograniczone możliwości samodoskonalenia. Jako zespół Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim, dążymy do pełnego profesjonalizmu, wspieramy się i pomagamy sobie wzajemnie. Kierujemy się poczuciem służby dla Was³.

Mając na uwadze powyższe Wojewoda Lubuski w Rocznym Programie wyznaczył priorytetowe zadania oraz kierunki działania Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w 2016 roku, które przyczynią się do osiągnięcia celów Strategii Rozwoju Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim. Wskazane w Programie działania mają również na celu podniesienie efektywności i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi.

¹ Dokument „Strategia rozwoju Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim”
<https://bip.lubuskie.uw.gov.pl/struktura/strategia.html>

² tamże

³ tamże

Aktualny Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi obejmuje obszary oraz działania realizowane w latach 2013-2015, które, w ocenie kierownictwa Urzędu, należałoby uaktualnić, dopasować do obecnej sytuacji oraz kierunku rozwoju. Zawiera również nowe elementy, kierunki działania, które przyczynią się do zbudowania silnej, spójnej i nowoczesnej organizacji.

2. Słowniczek pojęć

Ilekcroć w Programie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim na lata 2016-2019 jest mowa o:

- 1) Programie ZZL – należy przez to rozumieć Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. na lata 2016-2019,
- 2) Urzędzie – należy przez to rozumieć Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wlkp.,
- 3) Dyrektorze Generalnym – należy przez to rozumieć Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp.,
- 4) Dyrektorze Wydziału/Biura – należy przez to rozumieć dyrektora wydziału/biura Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp.,
- 5) wydziałach/biurach – należy przez to rozumieć wydział/biuro Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp.,
- 6) ZZL – należy przez to rozumieć zarządzanie zasobami ludzkimi,
- 7) LUW – należy przez to rozumieć Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wlkp.,
- 8) pracownikach – należy przez to rozumieć pracowników zatrudnionych na umowę o pracę w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- 9) IPRZ – należy przez to rozumieć Procedurę Ustalania Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- 10) bhp – bezpieczeństwo higieny pracy,
- 11) Organizacja ucząca się – organizacja, która aktywnie inspiruje pracowników do rozwoju oraz kreuje i wspiera ten proces.

3. Sytuacja wyjściowa

Wstęp

Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim, jako organizacja ucząca się, realizuje nowoczesny, w pełni profesjonalny model zarządzania publicznego, w ramach którego działania zorientowane na budowanie długookresowych relacji z interesariuszami zewnętrznymi i generowanie wysokiej wartości dla klienta stanowią jeden z obszarów priorytetowych. Działania w zakresie implementowania celów ukierunkowanych na poprawę jakości obsługi klienta, budowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej i kapitału relacyjnego urzędu podejmowane są w sposób przemyślany, systemowy, holistyczny, z uwzględnieniem szerokiego kontekstu uwarunkowań o charakterze społecznym, technologicznym i kulturowym. Kierownictwo wspiera inicjatywy pracowników oraz popiera model pracy zespołowej i grupowej, która skoncentrowana jest na realizacji przyjętych celów. Zarządzanie Urzędem oraz zmianami, które w nim zachodzą opiera się na komunikacji, informacji i wspieraniu pracowników w realizacji ich planów i założeń.

Punktem wyjścia dla opracowania Programu ZZL była ocena obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie uwzględniająca funkcjonujące już narzędzia i procedury, mająca na celu zidentyfikowanie problemów i zaplanowanie działań, zmierzających do ich rozwiązania.

Analizie poddane zostały akty prawa powszechnie obowiązującego oraz przepisy wewnętrzne, w tym:

- ✓ ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej oraz akty wykonawcze do niej,
- ✓ ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy,
- ✓ Statut i Regulamin organizacyjny Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego,
- ✓ zarządzenia Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego regulujące kwestie związane z ZZL.

Realizacja zadań wynikających z założeń poprzedniego programu:

W 2013 roku w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. zarządzeniem nr 47 Dyrektora Generalnego z dnia 30 września 2013 r. w sprawie ustalenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. na lata 2013-2015 wdrożone zostały procedury dotyczące następujących obszarów:

- naboru do służby cywilnej – Wewnętrzna Procedura Naboru do Służby Cywilnej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- służby przygotowawczej – Regulamin przeprowadzania służby przygotowawczej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- programu rozwoju zawodowego – Wewnętrzna Procedura Ustalania Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego Członków Korpusu Służby Cywilnej zatrudnionych w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- działań antymobbingowych – Wewnętrzna Procedura Antymobbingowa w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.

Ponadto zarządzeniami Dyrektora Generalnego wprowadzono regulacje dotyczące:

- awansowania i nagradzania – zarządzenie nr 52 Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego z dnia 30 października 2009 r. w sprawie systemu awansowania i nagradzania spójnego z systemem ocen okresowych pracowników Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego,
- polityki szkoleniowej – Polityka Szkoleniowa Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. z 2012 r.

W latach 2013-2015 wprowadzono oraz dopasowano w Urzędzie następujące procedury bądź dokumenty ściśle wynikające z harmonogramu działania Programu ZZL:

- pakiet wprowadzający pracownika nowozatrudnionego tzw. „Starter”,
- procedurę Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego,
- procedurę Naboru wewnętrznego w Urzędzie,
- procedurę wywiadu wyjściowego łącznie z formularzem ww. wywiadu,
- przeprowadzono szkolenia z działań antymobbingowych oraz z rozmowy derekrutacyjnej dla kadry kierowniczej.

Realizacja dodatkowych działań związanych z obszarem ZZL:

W 2015 roku, w trakcie udziału Urzędu w projekcie pn. „Procesy, cele, kompetencje, zintegrowane zarządzanie w urzędzie”, opracowany został **podręcznik lidera** dla kadry kierowniczej oraz pracowników koordynujących działania organizacyjne. Dodatkowym produktem był wypracowany materiał z zakresu udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, pomocnej przy dokonywaniu oceny pracowników. Wspomniane opracowanie obejmuje schemat przebiegu rozmowy, materiały szkoleniowe wraz z praktycznymi instrukcjami stosowania. Działania te miały na celu uzupełnienie wiedzy oraz umiejętności miękkich pracowników Urzędu.

Lubuski Urząd Wojewódzki jest jednym z liderów wprowadzania **podejścia procesowego** w jednostkach administracji państwowej. Zainteresowanie zarządzaniem procesami stale rośnie. Umiejętne wykorzystanie podejścia procesowego w zarządzaniu jednostką administracji publicznej umożliwia kierownictwu efektywnie realizować zadania przy optymalnym wykorzystaniu zasobów. To właśnie perspektywa optymalizacji procesów w ramach, których realizowane są zadania nakładane na sektor publiczny jest szansą na podnoszenie efektywności realizacji zadań przy zachowaniu wysokiej satysfakcji klientów. Koncepcja procesowa wychodzi z tzw. podejścia systemowego do zarządzania. Według jej założeń każdy z elementów mechanizmu jest tak samo ważny, w związku z czym powinien być rozpatrywany we współzależności z innymi. Należy podkreślić, że zarządzanie procesami dotyczy zarówno działań operacyjnych, jak i strategicznych – niezależnie od tego, czy podejście jest operacyjne – nastawione na usprawnienia, czy strategiczne – zorientowane na zmiany, dające większość efektów w przyszłości. Podejście procesowe dzięki swoim założeniom w łatwy sposób pozwala na zarządzanie, w efektywny sposób, kompetencjami i wiedzą pracowników, co w razie potrzeby umożliwi alokację zasobów osobowych.

Analizę przygotowano również w oparciu o raport z badania satysfakcji klienta wewnętrznego. W przeprowadzonych w lipcu 2014 r. ankietach poruszono różnorodne aspekty składające się na zadowolenie pracowników LUW z pracy w Urzędzie, a dotyczące między innymi identyfikacji pracowników z organizacją, warunków i organizacji pracy, przepływu informacji i komunikacji wewnętrznej, współpracy z innymi pracownikami, współpracy z przełożonymi, systemu pomocy socjalnej, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, dostępności szkoleń. W badaniu wzięły udział 202 osoby z 426 pracowników Urzędu, co stanowi ok. 47% wszystkich osób zatrudnionych w Urzędzie. Przeprowadzone badanie pozwoliło na usystematyzowanie opinii pracowników oraz wdrożenie działań usprawniających, które mają poprawić warunki wykonywanej pracy, a przede wszystkim przyczynić się do zwiększenia zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy. Tym samym pracownicy wskazali obszary funkcjonowania Urzędu, które wymagały wprowadzenia działań usprawniających.

Podsumowanie

Uwzględniając założenia Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej oraz przeprowadzone działania, należy stwierdzić, że w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. wdrożono szereg instrumentów i procedur służących efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów ludzkich oraz zwiększeniu ich skuteczności i efektywności. LUW, jako organizacja ucząca się, wciąż poszukuje nowych możliwości osiągnięcia pożądanego efektów, tworzy wzorce niestereotypowego myślenia, rozwija się w pracy zespołowej, stale się uczy.

Permanencja rozwoju naszej organizacji sprzyja tworzeniu, pozyskiwaniu, przekazywaniu wiedzy oraz modyfikowaniu przyjętych zachowań w reakcji na nowe doświadczenia.

Analiza dotychczasowych dokonań w powyższej dziedzinie pozwala na wyróżnienie cech, które powinna posiadać organizacja ucząca się, poparte działaniami oraz instrumentami wykonawczymi.



ZZL Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego a organizacja ucząca się:

Cechy	Działania	Instrumenty wykonawcze
uczenie się na błędach	Przyjmowanie informacji zwrotnych od instytucji zewnętrznych, z wewnątrz organizacji, podejmowanie działań mających na celu zmiany naszych działań	Dokumenty wewnętrzne regulujące organizację i procesy w Urzędzie
otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie	Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego; badanie CAF; Ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej; Pierwsza ocena członka korpusu służby cywilnej; Proces nagradzania.	Ankieta badania satysfakcji klienta wew.; Ankieta CAF; Arkusze oceny okresowej; Arkusze I oceny; Arkusze oceny bieżącej.
ciągły trening personelu oraz realizowanie zaplanowanych szkoleń	Szkolenia pracowników Urzędu; Szkolenia wewnętrzne; Organizacja służby przygotowawczej.	Plany szkoleń; Polityka szkoleniowa; Formularz zgłoszeniowy elektroniczny na portalu wewnętrznym Intranet; Egzamin (test) ze służby przygotowawczej.
stymulowany przez kierownictwo rozwoju personelu	Powoływanie pracowników do zespołów zadaniowych; Wyznaczanie koordynatorów zespołów; IDEA BOX; Organizacja naborów wewnętrznych; Awans stanowiskowy.	Zarządzenia DG, pisma indywidualne do pracowników; Wniosek o wszczęcie naboru wewnętrznego; Wniosek o awans stanowiskowy pracownika; Listy gratulacyjne, nagrody, wyróżnienia.
podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania, otwartość na nowe sposoby działania (zrobię to inaczej)	Powoływanie zespołów doradczych; Udział w projektach miękkich.	Nowe narzędzia informatyczne, publikacje tradycyjne usprawniające procesy i organizację w Urzędzie.
częste przeglądy krytyczne obowiązujących procedur działania	Proces zarządzania procesowego; Informowanie o zmianach w obszarze ZZL.	Arkusze do tworzenia procesów Oracle Business Architect Suite Intranet
poszukiwanie sposobów zwiększania skuteczności pracy;	Wprowadzanie elektronicznych narzędzi wzmacniających procesy kadrowe; Bieżąca informacja o dokonywanych zmianach; Praktyczne informacje dla nowozatrudnionych.	Elektroniczna Rejestracja Czasu Pracy (ERCP); Pulpity pracownicze i kierownicze (ENOVA-PULPIT); Intranet, bezpośrednie spotkania na wszystkich szczeblach; Starter.
podejmowanie decyzji na podstawie faktów.	Proces zarządzania ryzykiem; Zatrzymywanie wartościowych pracowników w Urzędzie.	Ankieta- analiza szacowania ryzyka; Formularz exit-rewiew.

4. Cel Główny oraz cele szczegółowe

Priorytetem Programu ZZL jest zwiększenie efektywności działania pracowników wewnątrz Urzędu oraz na zewnątrz w celu umacniania wizerunku LUW, jako instytucji administracji publicznej szanującej prawo, życzliwej, uczącej się, dostępnej i otwartej na potrzeby obywateli.

Realizacja powyższego celu związana jest z nakreśleniem działań w postaci celów szczegółowych, które przełożone na poszczególne obszary ZZL pozwolą stworzyć harmonogram zadań i efektywnie go realizować w przyjętym okresie czasowym.

Cele szczegółowe ZZL:

- pozyskanie i zatrzymanie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności,
- zapewnienie, by pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi i na sprawiedliwości,
- optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w pracy,
- utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie,
- wpajanie odpowiedniej kultury pracy,
- aktualizowanie zestawu zasad polityki personalnej i zatrudnienia,
- wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych pozwalających na efektywniejsze zarządzanie czasem pracy.

5. Wyodrębnione obszary Zarządzania Zasobami Ludzkimi

5.1. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi

Właściwa organizacja zarządzania zasobami ludzkimi winna zapewnić zorganizowanie pracy w sposób dający możliwość właściwej realizacji zadań nałożonych na Urząd oraz przyczyniać się do podwyższania poziomu zadowolenia pracowników oraz klientów zewnętrznych Urzędu.

W obszarze wdrożenia podejścia procesowego zarządzeniem Dyrektora Generalnego powołano 10-cio osoby Komitet Sterujący, który ma między innymi opracować metodykę mapowania procesów, koordynować wdrożenie systemu zarządzania procesowego w Urzędzie oraz nadzorować prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania procesowego. Uzupełnieniem działań Komitetu jest powołany, 26-cio osobowy Zespół ds. mapowania procesów, który w szczególności odpowiada za mapowanie map procesów, zgodnie z zakresem działania komórek organizacyjnych, w których członkowie Zespołu pracują, zgodnie z metodyką mapowania procesów. Działania podejmowane są na bieżąco, ze względu na przedmiotowy charakter procesu, który oparty jest na ustawowych zadaniach Urzędu.

Jednym z istotnych elementów w zarządzaniu Urzędem, decydującym o jego sukcesie jest bezpieczeństwo i ochrona zdrowia pracowników. Element ten decyduje nie tylko o wizerunku firmy, pomyślności jej rozwoju, ale również zapewnia pozyskiwanie najlepszych kandydatów do pracy. Dlatego tak ważna jest dbałość o bezpieczeństwo pracy i podejmowanie działań profilaktycznych poprawiających poziom bezpieczeństwa. Najcenniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa są kadry, stąd wszelkie działania mające na celu ochronę życia i zdrowia pracowników są ze wszech miar uzasadnione. Kluczem do zmian świadomości załogi jest okazywanie przez kierownictwo troski o bezpieczeństwo zatrudnionych.

Do praktycznych przykładów przywództwa w dziedzinie bhp i profilaktyki zdrowia można zaliczyć, oprócz dostępu do szkoleń z dziedziny bhp, dysponowania dokładnym obrazem ryzyka zawodowego w organizacji, zapewnienia, aby role i obowiązki poszczególnych osób zaangażowanych w zapobieganie zagrożeniom w pracy były jasno zdefiniowane oraz zaplanowane, również udostępnianie zasobów oraz narzędzi podnoszących poziom wiedzy o ochronie zdrowia oraz ergonomii stanowisk pracy. W tym celu, w czasie godzin pracy, organizowane będą spotkania z ekspertami w powyższych dziedzinach dla pracowników Urzędu. Uczestnictwo w nich będzie fakultatywne, każdy z pracowników sam będzie decydować o udziale. Rolą przełożonych będzie zapewnienie możliwości dostępu do przedmiotowych spotkań.

5.2. Nabór i wdrożenie pracownika do pracy

W 2013 r. wprowadzono w Urzędzie procedury dotyczące zasad i organizacji naboru do korpusu służby cywilnej na stanowiska wyższe oraz na stanowiska niebędące wyższymi w służbie cywilnej. Procedury te określają zasady postępowania obowiązujące przy obsadzaniu wolnego stanowiska pracy. Regulują one tryb składania wniosku o wszczęcie procedury naboru oraz przebieg poszczególnych etapów naboru. Wprowadzone procedury mają na celu zapewnienie otwartości i konkurencyjności naboru oraz zatrudnienie osób posiadających kwalifikacje umożliwiające najlepszą realizację powierzonych zadań z uwzględnieniem specyfiki wymagań niezbędnych do zatrudnienia na poszczególne stanowiska w wydziałach/biurach Urzędu. Obecnie procedury te należy zaktualizować w oparciu o nowe przepisy ustawy o służbie cywilnej, które na nowo definiują zasady postępowania w czasie naboru oraz, co najważniejsze, znoszą obowiązek organizowania konkursów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

Wdrożenie pracownika do pracy realizowane jest między innymi poprzez zapoznanie pracownika ze strukturą organizacyjną Urzędu, obowiązującymi regulaminami oraz instrukcją kancelaryjną. W ramach tego obszaru został opracowany - tzw. „pakiet wprowadzający pracownika do pracy”, którego celem jest przybliżenie pracownikowi zasad funkcjonowania Urzędu w takich obszarach jak: ubezpieczenie grupowe

pracownika, działalność socjalna Urzędu, zakładanie konta w domenie Urzędu, rozliczanie delegacji służbowej, zgłaszanie awarii sprzętu komputerowego itp. W związku z modernizacją siedziby Urzędu, pakiet wymaga uaktualnienia o najnowsze dane lokalizacyjne oferowanych usług wewnątrz Urzędu.

Służba przygotowawcza organizowana dla nowozatrudnionych pracowników ma charakter zindywidualizowany. Zawartość merytoryczna szkolenia dopasowana jest do potrzeb pracowników, uwzględnia również specyfikę Urzędu. Celem jej jest nie tylko przekazanie wiedzy merytorycznej, ale przede wszystkim przybliżenie idei i zasad funkcjonowania Urzędu. Ważną rolę w tym zadaniu odgrywają pracownicy Urzędu, którzy prowadzą poszczególne bloki tematyczne. Przyjęte rozwiązanie pomaga w identyfikacji nowych pracowników z Urzędem, otrzymują bowiem szereg cennych informacji od osób, które już tu pracują, znają organizację. Aby podnieść poziom umiejętności prowadzenia wykładów, w 2015 roku zorganizowane zostały warsztaty szkoleniowe pn. „Profesjonalny trener wewnętrzny”. Pracownicy otrzymali certyfikaty i tym samym podnieśli swoje kwalifikacje zawodowe. Realizując przyjętą strategię szkoleniową w latach 2016-2019 kompetencje tych osób nadal będą rozwijane, aby system przeprowadzania służby przygotowawczej osiągnął poziom profesjonalny.

Strategicznym działaniem jest również monitorowanie ram czasowych programów włączonych do zakresu służby przygotowawczej oraz bieżące uaktualnianie jej harmonogramu. W pierwszej kolejności należy zaplanować zmianę związaną z tematyką równego traktowania, której ramy czasowe obowiązują do końca 2016 roku i obligatoryjnie została włączona do harmonogramu służby przygotowawczej.

5.3. Motywowanie

Zarządzeniem Dyrektora Generalnego nr 52 z dnia 30 października 2009 r. określone zostały zasady awansowania oraz nagradzania pracowników. System nagradzania jest spójny z procesem ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej. Awans pracownika uzależniony jest od otrzymanej oceny oraz od innych czynników, na które wpływ ma pracownik. Poza wymienionymi elementami w Urzędzie stosowane są dodatkowe działania mające na celu zwiększenie motywacji pracownika:

- wyróżnienia i odznaczenia,
- listy gratulacyjne z okazji świąt okolicznościowych,
- kierowanie na szkolenia,
- angażowanie pracowników w dodatkowe zadania wykraczające poza podstawowy zakres czynności.

Obecnie, zgodnie z nową polityką kadrową Dyrektora Generalnego, procedurę w obszarze awansowania należy uaktualnić o działania, które mają na celu uporządkowanie drogi oraz trybu awansu pracowników.

Dodatkowym działaniem Dyrektora Generalnego jest zachęcanie pracowników do współdecydowania o kierunkach rozwoju Urzędu w każdej dziedzinie. W tym celu zostanie stworzona skrzynka na pomysły pracowników „IDEA BOX”. Autorzy, których pomysły zostaną wdrożone zostaną wyróżnieni.

5.4. Rozwój i szkolenie

W roku 2012 wprowadzona została Polityka Szkoleniowa Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego określająca:

- zasady planowania szkoleń,
- sposób realizacji szkoleń,
- zasady oceny efektywności szkoleń.

Pracownicy Urzędu mają zapewniony jednakowy dostęp do szkoleń i podwyższania kwalifikacji. Szkolenia związane są z wykonywaną pracą i mają na celu ułatwienie pracownikom efektywnego wykonywania swoich obowiązków oraz realizację indywidualnych programów rozwoju zawodowego. Ze względu na zmianę przepisów w latach poprzednich, dokument określający Politykę Szkoleniową Urzędu zostanie zaktualizowany oraz dopasowany do kierunku organizacji i rozwoju obszaru szkoleń w korpusie służby cywilnej.

Aktualizacji wymaga również Arkusz preferencji pracownika, który jest integralną częścią Procedury Ustalania Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego. Konieczność zmiany wynika z informacji zwrotnych uzyskanych od pracowników.

Wg ich opinii, arkusz powinien posiadać zarówno prostszą formę wypełniania jak również wizualną.

Istotnym aspektem jest także podniesienie kompetencji miękkich dla kadry kierowniczej Urzędu poprzez dostęp do szkoleń specjalistycznych. Uczestnictwo w nich uzupełni i wesprze wiedzę ekspercką pracowników realizujących personalną funkcję zarządzania w organizacji.

5.5 Rozwiązanie stosunku pracy

W grudniu 2014 r. w Urzędzie wprowadzona została procedura rozmów końcowych (exit interview) z pracownikami, którzy poinformowali Dyrektora Generalnego o zamiarze zakończenia pracy w Urzędzie. Celem rozmów końcowych jest ustalenie przyczyn rezygnacji z pracy oraz poznanie opinii na temat Urzędu jako pracodawcy.

Wiedza uzyskana w trakcie tych rozmów pozwala na podjęcie działań, które w przyszłości pozwalają zapobiegać odpływowi pracowników o kwalifikacjach pożądanych przez Urząd lub zdobytych w Urzędzie.



6. Cele roczne i harmonogram działania

Organizacja ZZL

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2016	2017	2018	2019
1.	Elektroniczna ewidencja absencji pracowników	- wdrożenie w wydziałach programu do elektronicznej ewidencji absencji pracowników	X	X		
2.	Zarządzanie procesowe	- opracowanie metodyki mapowania procesów,	X			
		- mapowanie map procesów	X	X	X	X
3.	Profilaktyka zdrowia pracowników	- spotkania ekspertów z pracownikami	X	X	X	X

Nabór i wprowadzenie do pracy

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2016	2017	2018	2019
1.	Wprowadzenie nowozatrudnionego pracownika do pracy	- aktualizacja pakietu wprowadzającego pracownika do pracy.	X			
2.	Nabór do służby cywilnej	- aktualizacja procedury wewnętrznej naboru do służby cywilnej	X			
3.	Służba przygotowawcza w Urzędzie	- aktualizacja harmonogramu oraz zasad regulaminu służby przygotowawczej		X		
		- szkolenia uzupełniające dla trenerów wewnętrznych		X		X



Motywowanie

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2016	2017	2018	2019
1.	Awansowanie pracowników	- aktualizacja procedury awansowania oraz monitoring wprowadzonych zmian	X	X		X
2.	Angażowanie pracowników w rozwój organizacji	- stworzenie skrzynki „IDEA BOX”	X	X	X	X

Rozwój i szkolenia

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2016	2017	2018	2019
1.	Modernizacja Polityki Szkoleniowej	- zmiana zapisów w obowiązującej Polityce z uwzględnieniem obowiązujących przepisów;	X	X		
2.	Arkusze preferencji pracownika	- zmiana arkusza w obowiązującej procedurze IPRZ z uwzględnieniem informacji zwrotnej od pracowników;		X		
3.	Podniesienie kompetencji kadry kierowniczej	- przeprowadzenie szkoleń miękkich oraz twardych z obszaru zarządzania personelem		X	X	X

7. Monitoring i ewaluacja

Głównym celem badań ewaluacyjnych jest zwiększenie zasobu wiedzy teoretycznej oraz poprawa jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Badania prowadzone będą za pomocą:

- wspólnej oceny CAF,
- badania satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego,
- ankiet pracowniczych zamieszczanych na portalu intranetowym,
- arkuszy indywidualnej oceny szkolenia,
- oceny rekomendacji pracowników dotyczących udoskonalania procesów zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie.

Monitoring jest procesem ciągłym od początku wdrożenia badania do jego zakończenia, przy czym część danych jest sprawozdawana po zakończeniu działania.