

DYREKTOR GENERALNY

*Roman Sondej*

.....  
*zatwierdzam*

**Program Zarządzania Zasobami  
Ludzkimi  
w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim  
na lata 2020-2023**



**LUBUSKI**   
URZĄD WOJEWÓDZKI

## Spis treści

1. Wprowadzenie .....	3
2. Słowniczek pojęć .....	5
3. Diagnoza procesów kadrowych w Urzędzie .....	6
4. Priorytety w zakresie zarządzania ludźmi .....	12
5. Obszary Zarządzania Ludźmi .....	13
<b>5.1. Organizacja i zarządzanie ludźmi.....</b>	<b>13</b>
<b>5.2. Nabór i wprowadzenie do pracy.....</b>	<b>15</b>
<b>5.3. Motywowanie .....</b>	<b>16</b>
<b>5.4. Narzędzia work-life balance .....</b>	<b>17</b>
<b>5.5. Rozwój i szkolenia .....</b>	<b>19</b>
<b>5.6 Rozwiązanie stosunku pracy.....</b>	<b>20</b>
6. Cele roczne i harmonogram działania .....	21
7. Monitoring i ewaluacja .....	23

## 1. Wprowadzenie

Od 2015 roku Lubuski Urząd Wojewódzki posiada autorską strategię rozwoju<sup>1</sup>, wypracowaną ramach projektu pod nazwą: „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”. Nadal jej 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 pomagać<sup>2</sup>.***

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 Was<sup>3</sup>.***

W ślad za tym Wojewoda Lubuski w corocznym Programie Działania<sup>4</sup> wyznacza priorytetowe zadania oraz kierunki działania Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego, które permanentnie przyczynią się do osiągnięcia celów Strategii Rozwoju Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim. Wskazane

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

<sup>2</sup> tamże

<sup>3</sup> tamże

<sup>4</sup> [https://bip.lubuskie.uw.gov.pl/struktura/program\\_dzialania.html](https://bip.lubuskie.uw.gov.pl/struktura/program_dzialania.html)

w Programie działania nadal służą również podniesieniu efektywności i skuteczności zarządzania ludźmi.

Poprzedni Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi obejmował obszary oraz działania realizowane w latach 2016-2019, które, w ocenie kierownictwa Urzędu, należało uaktualnić, dopasować do ówczesnej sytuacji oraz kierunku rozwoju. Osiągnięciem Urzędu jest realizacja wszystkich założeń, przy zaangażowaniu pracowników Urzędu. Jednakże obszar zarządzania ludźmi rozwija się i „zmusza” do poszukiwania kolejnych wyzwań, pomysłów, do intensyfikowania działań kreatywnych, aby poszerzać horyzonty myślenia zarówno firmy, jak i samych pracowników. Poziom kreatywności jest funkcją swobody i elastyczności w pracy<sup>5</sup>. Ostatnie trzy lata potwierdziły tę tezę, dlatego Urząd ewaluje jako organizacja i nie zwalnia tempa. Kierownictwo Urzędu propaguje maksymę: „Nie krępuj rąk twórczym pracownikom, nie zmuszaj ich, by działali w zgodzie z ustalonymi procesami czy porządkiem”<sup>6</sup>. Obecny Program w pełni wpisuje się w powyższy cytat, a działania w nim zawarte bezustannie potwierdzają słuszność obranego kierunku rozwoju.

---

<sup>5</sup> Autorem tych słów jest Tomasz Chamorro-Premuzic Prezes firmy doradczej Hogan Assessment Systems, profesor psychologii biznesu w University College London oraz wykładowca na Columbia University.  
<https://www.hbrp.pl/a/siedem-zasad-zarzadzania-trudnymi-lecz-kreatywnymi-pracownikami/1RdXMU9T/abstract>

<sup>6</sup> tamże

## 2. Słowniczek pojęć

Ileokroć w Programie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim na lata 2020-2023 jest mowa o:

- 1) Programie ZZL – należy przez to rozumieć Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. na lata 2020-2023,
- 2) Urzędzie – należy przez to rozumieć Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wlkp.,
- 3) Dyrektora Generalnym – należy przez to rozumieć Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp.,
- 4) Dyrektora 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) Organizacja ucząca się – organizacja, która aktywnie inspiruje pracowników do rozwoju oraz kreuje i wspiera ten proces,
- 11) Narzędzia work-life balance – należy przez to rozumieć rozwiązania, które pomagają zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym,
- 12) Mentoring – wymiana doświadczeń między osobami o różnym poziomie wiedzy i umiejętności w danym obszarze.

### 3. Diagnoza procesów kadrowych w Urzędzie

#### Wstęp

Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim przyjął w 2016 roku model organizacji uczącej się, określony przez Petera Senge<sup>7</sup>. Algorytm działania był jeden ciągła praca w zakresie implementowania celów ukierunkowanych na poprawę jakości obsługi klienta, budowania nowoczesnej kultury organizacyjnej i kapitału relacyjnego urzędu, z uwzględnieniem szerokiego kontekstu uwarunkowań o charakterze społecznym, technologicznym i kulturowym. Kierownictwo od początku wspierało inicjatywy pracowników oraz propagowało model pracy zespołowej i grupowej, który skoncentrowany był na realizacji przyjętych celów. Z perspektywy trzech ostatnich lat, Urząd zrealizował założenia definicji organizacji uczącej się, a kierownictwo Urzędu nadal chce inwestować w jej rozwój.

Dźwignią dla opracowania obecnego Programu ZZL była ocena obszaru zarządzania ludźmi w Urzędzie uwzględniająca funkcjonujące już narzędzia i procedury, mająca na celu zidentyfikowanie problemów i zaplanowanie działań, zmierzających do ich rozwiązania. Ale przede wszystkim jest to kontynuacja działań podjętych w 2016 roku, kiedy powstawał program ZZL na lata 2016-2019.

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,
- ✓ zarządzenie nr 6 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,

---

<sup>7</sup> amerykański teoretyk zarządzania, twórca i propagator idei rozwijania organizacji uczących się, autor książki "Piąta Dyscyplina".

- ✓ zarządzenia Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego regulujące kwestie związane z ZZL,
- ✓ raport z badania satysfakcji klienta wewnętrznego z 2016 r.
  - ✓ Ekspertyza na podstawie badań w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w kwietniu 2018 r. - Zarządzanie wielopokoleniowe - potrzeby różnych grup wiekowych.

Realizacja zadań wynikających z założeń poprzedniego programu:

W 2016 roku w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. zarządzeniem nr 45 Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego z dnia 4 października 2016 r. w sprawie ustalenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim na lata 2016-2019 zaktualizowane lub wdrożone zostały procedury dotyczące następujących obszarów:

- **organizacji zarządzania zasobami ludzkimi:**
  - wdrożenie w komórkach organizacyjnych Urzędu programu do elektronicznej ewidencji absencji pracowników,
  - mapowanie map procesów w ramach zarządzania procesowego,
  - organizacja spotkań ekspertów z pracownikami z obszaru profilaktyki zdrowia,
- **naboru do służby cywilnej i wprowadzenie do pracy:**
  - aktualizacja wewnętrznej Procedury Naboru do Służby Cywilnej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
  - opracowanie i wdrożenie Procedury Naboru Wewnętrznego w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim,
  - aktualizacja wewnętrznego regulaminu przeprowadzania służby przygotowawczej w Urzędzie,
  - poszerzenie składu osobowego trenerów wewnętrznych,
- **motywowania:**
  - opracowanie i wdrożenie nowych zasad w sprawie systemu awansowania i nagradzania pracowników Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp.,

- angażowanie pracowników w rozwój organizacji poprzez opracowanie procedury „IDEA BOX” oraz systemu pracy zespołów tzw. „fiszek projektowych”.
  
- **rozwój i szkoleń**
  - aktualizacja wewnętrznej Procedury Ustalania Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego Członków Korpusu Służby Cywilnej zatrudnionych w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. poprzez uproszczenie wzoru arkusza preferencji pracownika,
  - aktualizacja obowiązującej Polityki szkoleniowej Urzędu z uwzględnieniem obowiązujących przepisów,
  - przeprowadzenie szkoleń miękkich oraz twardych z obszaru zarządzania personelem dla kadry kierowniczej.

Ponadto w latach 2016-2019 wprowadzono szereg wewnętrznych regulacji ściśle związanych z obszarem zarządzania ludźmi:

- Politykę komunikacji wewnętrznej zatwierdzoną przez Dyrektora Generalnego w grudniu 2018 roku,
- Politykę Zarządzania Wiekiem w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim zatwierdzoną przez Dyrektora Generalnego w 2019 roku,
- Roczny Program Zarządzania Wiekiem na rok 2019, stricte wynikający z Polityki Zarządzania Wiekiem w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim,
- zarządzenie nr 35 Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. z dnia 15 grudnia 2018 r. w sprawie ustalenia Regulaminu Pracy Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp.,
- zarządzenie nr 26 Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. z dnia 26 września 2018 r. w sprawie ustalenia ujednocionej formy zakresu czynności i odpowiedzialności pracownika Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego,



- zarządzenie nr 17 Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego z dnia 25 maja 2018 r. w sprawie organizacji procesu sporządzania opisów i wartościowania stanowisk pracy w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- zarządzenie nr 31 Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. z dnia 20 listopada 2018 r. w sprawie utworzenia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych i ustalenia regulaminu gospodarowania Zakładowym Funduszem Świadczeń Socjalnych,
- reaktywacja od 2016 roku konkursu dla pracowników Urzędu pt. „Lider Administracji”.

W latach 2013-2019 wprowadzono lub dopasowano w Urzędzie następujące procedury bądź dokumenty ściśle wynikające z harmonogramu działania Programu ZZL:

- pakiet wprowadzający pracownika nowozatrudnionego tzw. „Starter”,
- procedurę wywiadu wyjściowego łącznie z formularzem ww. wywiadu,
- przeprowadzono szkolenia z działań antymobbingowych oraz z rozmowy derekrutacyjnej dla kadry kierowniczej,
- podręcznik lidera,
- elektroniczna formularzy kadrowych, stanowiących załączniki do istniejących procedur,
- optymalizacja procesów w ramach zarządzania procesowego.

#### Realizacja dodatkowych działań związanych z obszarem ZZL:

Działania w obszarze ZZL to nie tylko opracowywanie i wdrażanie nowych rozwiązań. Ważną rolę w kształtowaniu Urzędu jako organizacji nowoczesnej, uczącej się i otwartej na rozwój były i są oceny-audyty niezależnych podmiotów zewnętrznych oraz udział w konkursach, w których można zaprezentować osiągnięcia w obszarze zarządzania ludźmi. Nieprzerwanie, od 2017 roku Urząd bierze udział w konkursie organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych pn.: ”Lider ZZL”. Ideą konkursu jest nie tylko rywalizacja przedsiębiorstw i urzędów, ale przede wszystkim identyfikacja

dobrych praktyk i ich popularyzacja.<sup>8</sup> Warunkiem uczestnictwa w konkursie jest zgoda na przeprowadzenie rozmowy audytoryjnej. W trakcie spotkania audytor przegląda materiały informujące o procedurach stosowanych w firmie (np. procedury dotyczące: rekrutacji, wynagradzania, oceniania, rozwoju, zwalniania etc.), narzędziach ZZZL oraz tych inicjatywach, które firma uznaje za szczególnie cenne i zasługujące na wyróżnienie.

Ponadto, jeśli firma prowadzi badania satysfakcji pracowników lub badania opinii audytor jest zobligowany do zapoznania się z wynikami ostatnio przeprowadzonych analiz z tego zakresu. Lubuski Urząd Wojewódzki otrzymał w roku 2018 Certyfikat „Profesjonalne ZZZL” oraz Wyróżnienie specjalne za rozwój Kapitału Ludzkiego, w roku 2019 Certyfikat „Profesjonalne ZZZL” oraz Wyróżnienie specjalne za doskonalenie procesów ZZZL. Zdaniem audytora oraz kapituły konkursowej system zarządzania zasobami ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim cechuje się wysokim profesjonalizmem i spójnością. W sposób rzeczywisty integruje on pracowników wokół wspólnych celów i wspiera ich zaangażowanie w pracę. Taka ocena jest dla urzędu, a przede wszystkim dla ludzi go tworzących, najlepszą nagrodą oraz potwierdzeniem, że obrany kierunek rozwoju jest słuszny.

W latach 2017-2019 Urząd startował w konkursie *Lodołamacze*, którego celem jest promowanie pracodawców, którzy wyróżniają się profesjonalną polityką personalną, otwartą na wsparcie pracowników w obszarze problemów zdrowotnych i rehabilitacyjnych, promocja zatrudnienia osób niepełnosprawnych, podnoszenie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi osób niepełnosprawnych poprzez promowanie pozytywnych wzorców kultury organizacyjnej pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne<sup>9</sup>. W 2017 roku zajęliśmy II miejsce i srebrny medal w kategorii Instytucja, rok później otrzymaliśmy Wyróżnienie specjalne w kategorii Zdrowa Firma, a w 2019 roku Ogólnopolski tytuł *Lodołamacza 2019* w kategorii Zdrowa Firma, I nagrodę i tytuł *Lodołamacza 2019* w kategorii Zdrowa Firma oraz III miejsce i brązowy medal w kategorii Instytucja. Wyróżnienia i nagrody są miłym akcentem i ale przede wszystkim wyróżnikiem wrażliwości i solidarności społecznej oraz elastyczności

<sup>8</sup> <https://www.ipiss.com.pl/konkurs-lider>

<sup>9</sup> [http://www.lodolamacze.info.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=163](http://www.lodolamacze.info.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=163)

w działaniu i nowoczesnego podejścia do polityki zatrudnienia, bowiem troska o drugiego człowieka jest jedną z najwyższych wartości.

W związku ze zmianami pokoleniowymi, nasz Urząd stanął przed koniecznością innego spojrzenia na obowiązujący system zarządzania zasobami ludzkimi, w którym nie było dotąd potrzeby uwzględniania w większym stopniu wieku pracowników. Problem ten jest bezpośrednio związanym z rosnącą średnią wieku społeczeństwa polskiego. Wg naszych danych LUW tylko między rokiem 2010 a 2017 średnia wieku pracowników Urzędu wzrosła z 40,4 do 42,3 lat. W takich okolicznościach, problem jest szczególnie istotny z uwagi na konieczność kierowania coraz bardziej zróżnicowanymi wiekowo zespołami ludzkimi. W ich skład wchodzi osoby z różnych pokoleń o różnych oczekiwaniach, potrzebach, aspiracjach itd., co znajduje odzwierciedlenie w efektywności pracy zespołów. Dlatego też na początku 2018 roku, Dyrektor Generalny zapoczątkował szereg działań mających na celu odpowiedzieć na pytanie, jakie są potrzeby różnych grup wiekowych w LUW, w kontekście ich pracy w Urzędzie. Chodzi tutaj jednocześnie o potrzeby szeroko rozumianych, istotnych w wielu kontekstach zarządzania zasobami ludzkimi np.: zrównoważenie życia prywatnego i zawodowego, ochrona zdrowia, doświadczenie zawodowe, ergonomia i organizacja pracy, szkolenia, rozwój kariery zawodowej, szeroko rozumiane relacje i zadowolenie z pracy itp. Badanie przeprowadził Zachodni Ośrodek Badań Społecznych i Ekonomicznych. Pracownicy Urzędu bardzo poważnie potraktowali tę inicjatywę, ponieważ aż 343 osoby wypełniły ankietę, które stanowiły cenny materiał do dalszych badań. Ze względu na relatywnie dużą homogeniczność zespołu pracującego w LUW, niektóre odpowiedzi na pytania kwestionariusza nie wykazały dużego zróżnicowania z uwagi na pokolenia czy inne zmienne niezależne. Tym niemniej istotne w naszym badaniu było także ustalenie opinii ogółu pracowników co ich zatrudnienia, jak choćby w kwestii doświadczanego stresu czy zadowolenia z pracy w LUW. W znacznej liczbie przypadków, różnice pokoleniowe dawały jednak o sobie wyraźnie znać, jak chociażby co do preferencji dotyczących elastyczności czasu zatrudnienia, dyskryminacji ze względu na wiek, motywacji do pracy, chęci awansu, gotowości podjęcia pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego itd. Wyniki te stały się przyczynkiem do stworzenia odpowiedniej polityki personalnej,

uwzględniającej różnice pokoleniowe oraz wdrożenie narzędzi work-life balance – tak istotnych w dzisiejszych czasach.

### Podsumowanie

Uwzględniając założenia Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej oraz przeprowadzone działania, należy stwierdzić, że Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wlkp. jest już na etapie aktualizowania i poprawiania istniejących instrumentów i procedur służących efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów ludzkich oraz zwiększeniu ich skuteczności i efektywności. Jesteśmy nadal organizacją uczącą się, ale na tym etapie rozwoju skupienie naszych działań polega już na dzieleniu się tą wiedzą i udoskonalaniu jej zakresu. W 2016 roku postawiliśmy na permanentność rozwoju naszej organizacji. W roku 2020 możemy z dumą powiedzieć, że sprostaliśmy tak ciężkiemu założeniu. Ale nie zatrzymujemy się, nie spoczywamy na laurach, rozwijamy się nadal. Świadomość ciągłej nauki, stwarza nam nowe możliwości do poszerzania naszych horyzontów myślenia i działania.

#### 4. Priorytety w zakresie zarządzania ludźmi

Nadal nadrzędnym 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:

- budowanie kultury uczciwości w Urzędzie poprzez wzmocnienie roli doradcy ds. etyki,
- przegląd działań antymobbingowych w Urzędzie,

- realizacja różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w Urzędzie dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku,
- utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie,
- zwiększenie identyfikacji pracowników z Urzędem poprzez realizację Polityki komunikacji wewnętrznej,
- zapewnienie odpowiedniego rozwoju zawodowego pracowników, poprzez opracowanie kompleksowej polityki szkoleniowej Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego,
- opracowanie skutecznych narzędzi motywujących pracowników do wykonywania dodatkowych zadań,
- utrzymanie optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich w pracy,
- wdrażanie elektronicznych formularzy pracy pozwalających na efektywniejsze działanie.

## 5. Obszary Zarządzania Ludźmi

### 5.1. Organizacja i zarządzanie ludźmi

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

Osiągnięcie efektów w pracy przy zachowaniu optymalnych zasobów jest ważnym czynnikiem i argumentem właściwego zarządzania ludźmi. W Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim, obszar podejścia procesowego w zarządzaniu realizowany jest od ponad 10 lat. Powołany Zespół ds. mapowania procesów odpowiada za mapowanie map procesów, zgodnie z zakresem działania komórek organizacyjnych, w których członkowie

Zespołu pracują, zgodnie z metodyką mapowania procesów. Ważne jest aby działania te podejmowane były tak jak do tej pory tj. 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 pracowników. Jednym z elementów poczucia bezpieczeństwa są działania eliminujące ryzyko wystąpienia w środowisku pracy takich zjawisk jak mobbing czy dyskryminacja. W urzędzie obowiązuje opracowana w 2014 roku procedura antymobbingowa, która w 2019 roku poddana została audytowi przez dr Aleksandrę Szczerbę-Zawada w ramach projektu pn.: „Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu monitorowania równości szans płci oraz modelu współpracy międzysektorowej na rzecz równości szans płci”. Celem przedmiotowej analizy była ocena procedury antymobbingowej obowiązującej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim m.in. w zakresie następujących kryteriów: pozostania bezstronnym podczas pełnienia obowiązków, zminimalizowania występowania przypadków dyskryminacji i mobbingu, doprowadzenia do przełamania bariery uprzedzeń i stygmatyzacji, znalezienia równowagi pomiędzy interesami pracodawcy a oczekiwaniami pracowników. Jakkolwiek procedura w przypadku mobbingu pełni i funkcję następczą – mechanizmu reagowania na zaistniałe naruszenia, i jest także działaniem prewencyjnym, to nie jest ona jednak wystarczająca do przeciwdziałania zjawisku dyskryminacji. Dyskryminacja i mobbing są zjawiskami rodzajowo różnymi, implikującymi odmienne obowiązki procesowe ciężące na stronie podnoszącej zarzut naruszenia zakazu dyskryminacji/zarzut mobbingu oraz pracodawcy (jedynie w przypadku dyskryminacji na stronie powodowej ciąży obowiązek uprawdopodobnienia zarzucanego naruszenia, w przypadku jego spełnienia na pracodawcy zaś – obowiązek udowodnienia, że do dyskryminacji nie doszło). Nie jest zatem możliwe stosowanie obowiązującej Procedury antymobbingowej *per analogiam* w sprawach o dyskryminację. W obowiązującym stanie faktycznym i normatywnym najwygodniejszym rozwiązaniem będzie wprowadzenie jednej procedury dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi.



Ważnym priorytetem Szefa Służby Cywilnej jest budowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej. Elementem składowym tego działania było ustanowienie funkcji doradcy do spraw etyki w urzędach administracji rządowej. Misją doradcy jest wspieranie dyrektora generalnego urzędu w budowie i promocji kultury uczciwości w urzędzie w szczególności poprzez doradzanie pracownikom urzędu jak właściwie rozumieć i przestrzegać zasady służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej. W Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim został powołany doradca ds. etyki, który na rok 2020 zaplanował opracowanie i wdrożenie projektu wewnętrznych regulacji, które dotyczyć będą zasad i norm w zakresie etyki.

## 5.2. Nabór i wprowadzenie do pracy

W 2018 r. zaktualizowano procedurę dotyczącą zasad i organizacji naboru do korpusu służby cywilnej. Procedura ta określa zasady postępowania obowiązujące przy obsadzaniu wolnego stanowiska pracy. Reguluje tryb składania wniosku o wszczęcie procedury naboru oraz przebieg poszczególnych etapów naboru. Wprowadzona procedura ma 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 procedurę tę należy zaktualizować w oparciu o nowe wytyczne Szefa Służby Cywilnej nakładające obowiązek sprawdzania posiadania kompetencji kierowniczych przed powołaniem kandydata na wyższe stanowisko w służbie cywilnej oraz przed obsadzeniem stanowiska na którym osoba kieruje pracownikami<sup>10</sup>. Koniecznym jest sprawdzenie również, czy obecna procedura naboru do służby cywilnej zawiera wszystkie obligatoryjne elementy wymienione w aktualnych standardach zsl w służbie cywilnej (cz. III, pkt 2).<sup>11</sup>

<sup>10</sup> [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/zarzadzenie\\_w\\_sprawie\\_standardow\\_zsl\\_12-03-2020.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/zarzadzenie_w_sprawie_standardow_zsl_12-03-2020.pdf)

<sup>11</sup> tamże

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. Koniecznym jest bieżące uaktualnienie o najnowsze dane zawarte w tzw. Starterze oraz publikowanie jego treści w Intranecie. Zapewni to efektywną komunikację oraz szybki dostęp do potrzebnych informacji.

### 5.3. Motywowanie

Zarządzeniem Dyrektora Generalnego nr 15 z dnia 8 maja 2018 roku w sprawie systemu awansowania i nagradzania pracowników Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. określone zostały zasady awansowania oraz nagradzania pracowników. Zmianie uległa wartość punktowa poszczególnych kryteriów oraz weszła samoocena pracownika przed dokonaniem przez przełożonego oceny bieżącej w procesie nagród okresowych. Nadal ideą oceny bieżącej jest jej kompatybilność z procesem ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej.

Obecnie, procedurę w obszarze nagradzania należy uaktualnić o nowe kryteria oceny bieżącej, które będą spójne z modelem funkcjonowania urzędu jako organizacji uczącej się. Obecne kryteria nie są w stanie odzwierciedlić zaangażowania pracowników w rozwój Urzędu.

System informacji zwrotnej w Urzędzie aktywny jest od 2009 roku, kiedy wprowadzono ustawą o służbie cywilnej ocenę okresową, ale także poprzez wewnętrzną procedurę nagradzania pracowników. W przedmiotowej procedurze wprowadzona została ocena bieżąca pracownika, która oparta jest na kryteriach dostosowanych do wszystkich osób. Przed przyznaniem nagrody, bezpośredni przełożony musi dokonać oceny, od której zależy wysokość gratyfikacji. W 2018 roku, procedura została zaktualizowana



i wprowadzony został obowiązek bezwzględnego omówienia przyznanej oceny z pracownikiem. Arkusz oceny bieżącej musi być również podpisany przez ocenianego. W 2015 roku opracowany został Podręcznik Lidera, który jest praktycznym narzędziem wskazującym standardy zarządzania ludźmi w Urzędzie oraz pożądane kierunki rozwoju osób na stanowiskach kierowniczych. Podręcznik jest narzędziem, dzięki któremu menedżerowie w sposób świadomy, spójny i zrozumiały będą rozwijali swoje umiejętności wymagane w codziennej pracy. W Podręczniku wymienione są działania, umiejętności i zachowania, które każdy menedżer będzie mógł wykorzystać w swoich relacjach z innymi ludźmi – współpracownikami, pracownikami oraz klientami. W podręczniku zawarto praktyczne porady dotyczące zasad i technik udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej. Można w nim znaleźć również przykładowy schemat rozmowy oceniającej z pracownikiem.

Naszą maksymą pozwalającą na rzetelną informację zwrotną jest: Tylko rzeczowa, konstruktywna krytyka pomaga pracownikom i jest „sprzymierzeńcem” przełożonego. Pozwala to motywować do dalszej, efektywniejszej pracy.

#### 5.4. Narzędzia work-life balance

Wyzwania obecnego rynku pracy i zmian demograficznych zachodzących w społeczeństwie zmusiły pracodawców do innego stylu zarządzania. Wymiana pokoleniowa w instytucji to naturalny proces, któremu towarzyszyć powinny planowe działania. Od 2019 roku podejmowane są w Urzędzie starania przyjazne wielu pracownikom, wspierając ich w wykonywaniu obowiązków służbowych, dbaniu o ich zdrowie, budowaniu profesjonalnych relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz pielęgnowaniu życia osobistego poza nim.

Co to jest work-life balance?

Work-life balance to stan, w którym nasze życie zawodowe i prywatne tworzą spójną całość, służą naszym celom i oczekiwaniom oraz są zgodne z naszymi zasadami

i wartościami. Główną ideą WLB było odnalezienie równowagi między pracą i karierą, a życiem rodzinnym oraz towarzyskim, rozrywką, etc.<sup>12</sup>

Na czym to polega w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim? Oto kilka przykładów działań, które pomogły i pomagają nadal efektywnie łączyć życie prywatne z zawodowym:

- elastyczny czas pracy (ruchomy czas pracy wydłużony do 1 godziny),
- indywidualny czas pracy dla pracowników, ustalony na ich wnioski,
- dofinansowanie biletów na wydarzenia dla pracownika i drugiej osoby,
- dofinansowanie do wypoczynku dla pracownika,
- pomoc materialna dla najbardziej potrzebujących pracowników,
- zwiększenie dofinansowania do 75% kosztów egzaminu na urzędnika mianowanego,
- badania profilaktyczne dla wszystkich pracowników i wykłady prozdrowotne,
- zadaszona rowerownia,
- szkolenia grupowe z niemieckiego i angielskiego w 100% finansowane przez Urząd,
- koperta życia dla zainteresowanych,
- warsztaty dla pracowników 50+ z wielu dziedzin życia,
- stworzenie w Urzędzie Sali do ćwiczeń dla pracowników,
- szkolenia miękkie z organizacji pracy, radzenia sobie ze stresem dla pracowników.

Aby usystematyzować powyższe działania i wprowadzić ich ciągłość, Dyrektor Generalny w 2019 roku wdrożył Politykę zarządzania wiekiem w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wielkopolskim. Zgodnie z jej założeniem, każdego roku opracowywany będzie Roczny Program Zarządzania Wiekiem, w którym będą zawarte priorytetowe zadania Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w 2019 roku, które przyczynią się do osiągnięcia celów przedmiotowej Polityki. Działania przewidziane na rok 2019 zostały w 100% wykonane. Na rok 2020 zostały już opracowane i dotyczą między innymi:

- kontynuacji warsztatów 50+ uwzględniających rozpoznane potrzeby pracowników,

---

<sup>12</sup> <https://interviewme.pl/blog/work-life-balance>

- zwiększenia aktywnego udziału w życiu Urzędu pracowników emerytowanych m.in. poprzez ich uczestnictwo w obchodach Dnia Służby Cywilnej lub warsztatach dedykowanych emerytom,
- zwiększenia zainteresowania „Kopertą Życia” w Urzędzie,
- zwrócenia uwagi pracowników na znaczenie badań okresowych oraz na stan ich zdrowia poprzez organizowanie wykładów prozdrowotnych, badań profilaktycznych,
- kontynuacji szkoleń miękkich z zakresu organizacji pracy czy radzenia sobie ze stresem oraz grupowych szkoleń językowych,
- umożliwienia dostępu każdemu pracownikowi do sali 1510 oraz wyposażenie jej w sprzęt umożliwiający pracownikom dbanie o swoje zdrowie fizyczne.

Cały czas zbieramy informację zwrotną, czy działania podejmowane idą w dobrym kierunku, dlatego też na rok 2020 zaplanowano przeprowadzenie ankiety wśród pracowników dotyczącej działań oraz oczekiwań wobec zespołu Zarządzania wiekiem.

### 5.5. Rozwój i szkolenia

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

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

Jednakże zalecenia podmiotów zewnętrznych, które dokonały analizy i audytu obszaru szkoleń skupiły się na braku w naszej polityce analizy korzyści i efektywności szkoleń. Dodatkowym argumentem zmiany polityki jest nowelizacja przepisów. Dlatego dokument określający Politykę Szkoleniową Urzędu należy zaktualizować i dostosować do kierunku organizacji i rozwoju obszaru szkoleń w korpusie służby cywilnej. Koniecznym jest utrzymanie w nowej polityce szkoleniowej takich elementów jak: proces badania potrzeb szkoleniowych i sporządzania planu szkoleń, zasady organizacji szkoleń i kierowania pracowników na szkolenia, zasady podnoszenia kwalifikacji zawodowych na studiach wyższych i podyplomowych, procedury przyznawania dofinansowań

oraz finansowania nauki języków obcych. Nowym elementem będzie określenie procesu oceny i badania efektywności szkoleń.

#### 5.6 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 analizę przyczyn odejścia oraz podjęcie, możliwych ze strony Dyrektora Generalnego 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			
			2020	2021	2022	2023
1.	<b>Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi</b>	- opracowanie wewnętrznej procedury przeciwdziałającej mobbingowi i dyskryminacji		X	X	
2.	<b>Kultura ucziwości w służbie cywilnej</b>	- wsparcie funkcji doradcy ds. etyki przez DG	X	X	X	X
		- opracowanie wewnętrznych regulacji, dotyczących zasad i norm w zakresie etyki w Urzędzie	X			

### Nabór i wprowadzenie do pracy

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2020	2021	2022	2023
1.	<b>Wprowadzenie nowozatrudnionego pracownika do pracy</b>	- permanentna aktualizacja pakietu wprowadzającego pracownika do pracy.	X	X	X	X
2.	<b>Nabór do służby cywilnej</b>	- aktualizacja procedury wewnętrznej naboru do służby cywilnej	X	X		

### Motywowanie

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2020	2021	2022	2023
1.	<b>Nagradzanie pracowników</b>	- aktualizacja procedury nagradzania oraz monitoring wprowadzonych zmian	X	X		



### Narzędzia work-life balance

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2020	2021	2022	2023
1.	<b>Roczny program zarządzania wiekiem</b>	- realizacja działań zawartych w programie na każdy rok	X	X	X	X
2.	<b>Profilaktyka zdrowia pracowników</b>	- spotkania ekspertów z pracownikami	X	X	X	X
3.	<b>Upowszechnianie i promowanie informacji o narzędziach work-life balance</b>	- publikowanie informacji dla pracowników na Intranecie	X	X	X	X
		- publikowanie działań z obszaru work-life balance podejmowanych w Urzędzie w ogłoszeniach o naborze	X	X	X	X

### Rozwój i szkolenia

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok			
			2020	2021	2022	2023
1.	<b>Polityka Szkoleniowa</b>	- opracowanie nowej Polityki z uwzględnieniem obowiązujących trendów oraz zaleceń poaudytowych.	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.