

DYREKTOR GENERALNY

Radosław Wróblewski
zatwierdzam

.....

Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim na lata 2024-2026



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
5.1. Organizacja i zarządzanie ludźmi.....	13
5.2. Nabór i wprowadzenie do pracy	15
5.3. Motywowanie i ocenianie	17
5.4. Narzędzia work-life balance	19
5.5. Rozwój i szkolenia	21
5.6 Rozwiązanie stosunku pracy.....	22
6. Cele roczne i harmonogram działania	23
7. Monitoring i ewaluacja	25

1. Wprowadzenie

W 2021 roku w ramach prac zespołu projektowego „Weryfikacja i aktualizacja strategii Urzędu” zweryfikowano i zaktualizowano strategię rozwoju oraz misję i wizję Urzędu. Potrzeba aktualizacji obowiązującej strategii była głównie wynikiem badania samooceny CAF 2019.

Misja Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego:

Lubuski Urząd Wojewódzki to przyjazny urząd. Dążymy do utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług. Rozwijamy się, żeby sprostać nowym wyzwaniom¹.

Wizja rozwoju Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego:

**Służymy pomocą. Klientom zapewniamy profesjonalizm i przystępność.
Pracownikom oferujemy wsparcie w rozwoju kompetencji
i osiągnięciu satysfakcji z pracy².**

Cele strategiczne:

1. Szkolimy się w nowych modelach świadczenia usług, żeby sprostać oczekiwaniom każdego klienta.
2. Wdrażamy filozofię równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym oraz wzmacniamy odpowiedzialność w relacjach służbowych.
3. Wzmacniamy dobry wizerunek Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim.
4. Inwestujemy w ludzi, wiedzę, narzędzia i infrastrukturę.

¹ <https://bip.lubuskie.uw.gov.pl/struktura/strategia>

² tamże

Misja pełni rolę kluczową, wskazując, do czego tak naprawdę dąży organizacja i jakie są jej cele, a także jak pragnie być postrzegana przez interesariuszy mających wpływ na jej działanie. Dzięki temu możliwe jest zbudowanie zespołu współpracowników, którym bliskie są zawarte w misji idee. Program zarządzania zasobami ludzkimi ma być narzędziem wspomagającym ten proces.

W ślad za tym Wojewoda Lubuski w corocznym Programie Działania³ wyznacza priorytetowe zadania oraz kierunki działania Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego, które stale przyczynią się do osiągnięcia celów Strategii Rozwoju Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim.

³ https://bip.lubuskie.uw.gov.pl/struktura/program_dzialania

2. Słowniczek pojęć

Ilekroć w Programie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim na lata 2024-2026 jest mowa o:

- 1) Programie ZZL – należy przez to rozumieć Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- 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 podstawie stosunku pracy w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- 9) IPRZ – należy przez to rozumieć Indywidualny Program 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,
- 13) Onboarding – proces wdrożenia nowego pracownika,
- 14) CAF - Wspólna Metoda Oceny CAF to narzędzie kompleksowego zarządzania jakością, zainspirowane Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) oraz modelem opracowanym na Uniwersytecie Speyer.

3. Diagnoza procesów kadrowych w Urzędzie

Wstęp

Ostatnie lata obfitowały w wydarzenia, które wymusiły na pracodawcach istotne zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Głównym czynnikiem powodującym te zmiany była pandemia COVID-19.

Punktem wyjścia dla opracowania niniejszego 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. W wyniku analizy zauważono konieczność zmiany lub aktualizacji funkcjonujących procedur i polityk w celu podniesienia poziomu realizacji potrzeb pracowników i pracodawcy, dostosowania do aktualnej sytuacji społeczno-ekonomicznej oraz porządku prawnego, czy zaleceń organów nadrzędnych.

Oprócz Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi na lata 2020-2023, 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,
- zarządzenia Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego regulujące kwestie związane z ZZL,
- raport z badania satysfakcji klienta wewnętrznego z 2024 r.,
- raport z procesu samooceny CAF z 2022 r.

Szczególnie istotna dla dokonania diagnozy procesów kadrowych w Urzędzie jest analiza dwóch ostatnich dokumentów. Wnioski z nich płynące są wyznacznikiem kierunków działania jakie obejmie Urząd w ramach niniejszego Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w latach 2024-2026.

Analiza badania CAF przeprowadzonego w 2022 r. wskazała na szereg obszarów wymagających usprawnień, tj.:

- przygotowanie motywatorów pozapłacowych,
- zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla w poprawę procesu komunikacji wewnętrznej,
- przeprowadzanie naborów wewnętrznych,
- określenie zasad pracy zdalnej
- utrzymanie w organizacji wiedzy pracowników odchodzących z pracy,
- mentoring,
- wzmocnienie postawy proklienckiej poprzez udział pracowników w szkoleniach miękkich z tego zakresu,
- zwiększenie świadomości pracowników nt. możliwości udziału w szkoleniach,
- reaktywacja zespołu ds. EZD.

Wnioski płynące z badania CAF w dużej mierze pokrywają się z wynikami badania poziomu satysfakcji klienta wewnętrznego.

Realizacja zadań wynikających z założeń poprzedniego programu:

Na mocy zarządzenia sprawie ustalenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim na lata 2020 - 2023 oraz potrzeb, które pojawiły się po zatwierdzeniu ww. programu zaktualizowane lub wdrożone zostały procedury dotyczące następujących obszarów:

➤ **organizacji zarządzania zasobami ludzkimi:**

- Procedura przestrzegania etyki zawodowej oraz zapobiegania zjawiskom o charakterze korupcyjnym w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.,
- Regulamin pracy zdalnej okazjonalnej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim,
- Porozumienie w sprawie pracy zdalnej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim

➤ **naboru do służby cywilnej i wprowadzenie do pracy:**

- aktualizacja pakietu startowego wprowadzającego nowego pracownika do pracy,
- aktualizacja zakresu służby przygotowawczej zgodnie z zaleceniami Szefa Służby Cywilnej,

- opracowanie i wdrożenie nowej Procedury przeprowadzenia służby przygotowawczej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim,
 - rozpoczęcie procesu opracowania nowego modelu onboardingu,
- **motywowania:**
- rozpoczęcie procesu zmiany systemu awansowania i nagradzania,
 - angażowanie pracowników w rozwój organizacji poprzez włączanie w prace zespołów tzw. „fizek projektowych”.
- **narzędzi work-life balance**
- realizacja działań zawartych w rocznym programie zarządzania wiekiem,
 - spotkania ekspertów z pracownikami, wykłady szkoleniowe z zakresu profilaktyki i ochrony zdrowia,
 - organizacja i dofinansowanie badań profilaktycznych,
 - publikowanie informacji dla pracowników na Intranecie,
 - publikowanie działań z obszaru work-life balance podejmowanych w Urzędzie w ogłoszeniach o naborze
- **rozwoju i szkoleń**
- opracowanie i wdrożenie nowej Polityki szkoleniowej Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego
 - przeprowadzenie szkoleń miękkich oraz twardych z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi dla kadry kierowniczej, tj. m.in. zarządzania w sytuacji kryzysowej, delegowania zadań, przeprowadzania ocen pierwszych i okresowych w służbie cywilnej, przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji
 -

Lubuski Urząd Wojewódzki jest organizacją uczącą się. Zgodnie z naszą misją i wizją Dążymy do utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług, rozwijamy się, żeby sprostać nowym wyzwaniom, Służymy pomocą, a klientom zapewniamy profesjonalizm i przystępność. Pracownikom oferujemy wsparcie w rozwoju kompetencji i osiągnięciu satysfakcji z pracy.

Przyjęcie takiej postawy jest szczególnie istotne z uwagi na dynamiczne zmiany zachodzące w ostatnich latach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Choć wiele zostało już zrobione, wdrożyliśmy niezbędne polityki i procedury, to analiza

potrzeb oraz słabych i mocnych stron jednoznacznie wskazuje na potrzebę ich zrewidowania i aktualizacji.

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. W okresie obowiązywania poprzedniego Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi Lubuski Urząd Wojewódzki dwukrotnie został doceniony w konkursie Szefa Służby Cywilnej na najlpesze praktyki z zakresu work-life balance.

W pierwszej edycji tego konkursu zajęliśmy I miejsce i otrzymaliśmy nagrodę główną Szefa Służby Cywilnej za opracowaną i wdrożoną Politykę Zarządzania Wiekiem.

Wprowadziliśmy szereg działań, które integrują pracowników różnych pokoleń, mogą polepszyć ich stan zdrowia i warunki pracy oraz poszerzyć ich wiedzę na temat zdrowego trybu życia. W urzędzie nieprzerwanie działa Zespół ds. Zarządzania Wiekiem, który na początku każdego roku aktualizuje listę potrzeb pracowników. Istotnym elementem projektu jest zaangażowanie w niego większości pracowników urzędu.

Szczególnie wspieramy popularyzację sportu i zdrowego trybu życia wśród pracowników. Pracownicy korzystają m.in. z karnetów sportowych, biletów do centrum sportowo-rekreacyjnego, parkingu dla rowerów. Mogą wspólnie aktywnie spędzać czas grając w piłkę w składzie drużyny pracowników urzędu, podejmując wyzwania rowerowe, trenując nordic walking, czy korzystając z mini sali sportowej. Jest też przestrzeń na to, aby swoimi sportowymi pasjami i osiągnięciami podzielić się z innymi pracownikami.

W ostatnich miesiącach zespół poszerzył swoją działalność angażując się w działania prospołeczne i wspierające współpracowników, czego przykładem są świąteczne kiermasze rękodzieła wytworzonego przez pracowników, z których

dochód przekazywany jest na wsparcie dzieci naszych pracowników objętych specjalistycznym leczeniem.

Wierzymy, że dzięki takiemu zaangażowaniu i wzajemnemu wspieraniu się pracownicy będą bardziej zmotywowani, efektywni i zadowoleni z pracy, a służba cywilna będzie postrzegana jako przyjazne i atrakcyjne miejsce pracy, również dla osób ze szczególnymi potrzebami.

Jednym z istotnych przejawów różnorodności w organizacji jest różnorodność wieku pracowników. W organizacjach przeplatają się pracownicy reprezentujący kilka pokoleń. Są pośród nich przedstawiciele pokolenia X, Y, Z, oraz pokolenia Baby-Boomers, którzy tworząc złożoną sieć relacji zawodowych.

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w Urzędzie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego i podejmowanie działań zmierzających do zatrzymania ich wiedzy w organizacji po podjęciu przez nich decyzji o odejściu na emeryturę, czego wyraz znaleźć możemy w raporcie z samooceny CAF 2022.

Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w Urzędzie dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

W Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim przyjmujemy, że:

- każda grupa wiekowa pracowników jest wartością organizacji,
- rozwój Urzędu zależy od umiejętności wykorzystania silnych stron pracowników,
- o kulturze organizacji świadczy wytworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego współpracy międzypokoleniowej,
- zdrowie pracownika, jego sukcesy zawodowe i osobiste oraz jego postawa życiowa są ważne dla Urzędu.

W II edycji konkursu Szefa Służby Cywilnej na najlepsze praktyki work-life balance Urząd jako finalista został doceniony za autorski program powoływania i funkcjonowania międzywydziałowych zespołów zadaniowych realizujących zadania w tym właśnie obszarze.

W 2023 roku, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników opracowano nowy Regulamin gospodarowania Zakładowym Funduszem Świadczeń Socjalnych.

Wprowadzono wiele korzystnych zapisów dla naszych pracowników, jak np.:

- zwiększenie zakresu wieku dzieci, którym przyznawane są upominki świąteczne - już od przyszłego roku „paczki świąteczne” dla dzieci otrzymają pociechy w wieku od 0 do 18 lat,
- zwiększenie zakresu form wypoczynku dzieci i młodzieży, o którego dofinansowanie może ubiegać się pracownik,
- zawężenie zakresu świadczeń zaliczających się do dochodu celem ustalenia sytuacji materialnej pracownika, co pozwoli na przypisanie większej ilości pracowników do grup o niższym dochodzie i pozytywnie wpłynie na wysokość świadczeń,
- uelastycznienie dofinansowania działalności kulturalno-oświatowej, polegające na swobodzie wyboru pracownika dot. rodzaju wydarzeń, w których udział zostanie dofinansowany z ZFŚS,
- doprecyzowanie zasad rozdziału domków w Ośrodku Wypoczynkowym w Pobierowie,
- doprecyzowanie zapisów dotyczących trybu wyboru członków oraz kadencji Komisji Socjalnej.

Urząd wziął również aktywny udział w projekcie „Procedury bez barier” Pracownicy komórek kadrowych i osoby zarządzające pracownikami uczestniczyli w szkoleniach zakresu zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami zatrudnionym i przyjmowanym do pracy. Lubuski Urząd Wojewódzki pozytywnie przeszedł również audyt dostępności realizowany w ramach projektu.

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 i utworzenie zespołu ds. etyki,
- przegląd działań antymobbingowych i antidyskryminacyjnych 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 aktualizację polityki szkoleniowej Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego, opracowanie i wdrożenie kompleksowego systemu badania efektywności podejmowanych działań rozwojowych i zwiększenie wpływu Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego na dobór i projektowanie form doskonalenia,
- zwiększenie przejrzystości systemu wynagrodzeń poprzez opracowanie nowego systemu awansowania i nagradzania oraz zasad przyznawania dodatków zadaniowych,
- opracowanie skutecznych narzędzi motywujących pracowników do wykonywania dodatkowych zadań,
- utrzymanie optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich w pracy,

- zainteresowanie pracą w służbie cywilnej i zatrzymanie w organizacji nowozatrudnionych pracowników poprzez opracowanie i wdrożenie programu onboardingu i aktualizację procedury naboru zewnętrznego i wewnętrznego,
- podniesienie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez skodyfikowanie procedur badania kompetencji miękkich i kierowniczych w procesie zatrudniania i awansowania,
- zmniejszenie rotacji pracowników poprzez aktualizację i wdrożenie procedury wywiadu wyjściowego i reaktywację naborów wewnętrznych.

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.

Jednym z istotnych elementów w zarządzaniu Urzędem, decydującym o jego sukcesie jest bezpieczeństwo pracowników. Obowiązkiem pracodawcy jest podejmowanie działań eliminujących ryzyko wystąpienia w środowisku pracy takich zjawisk jak mobbing czy dyskryminacja. W urzędzie obowiązuje opracowana w 2014 roku procedura antymobbingowa.

Jakkolwiek procedura w przypadku mobbingu pełni i funkcję następczą – mechanizmu reagowania na zaistniałe naruszenia, i jest także jednym z działań prewencyjnych, 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, ponieważ w przypadku podniesienia zarzutu mobbingu, na zgłaszającym zarzut spoczywa obowiązek udowodnienia, że dana osoba, czy grupa osób dopuściła się wobec niego działań o charakterze mobbingowym. Ponadto, podkreślić należy, że mobbing występować może pod różnymi postaciami i na 3 różnych płaszczyznach: pionowej, poziomej i wstępującej. Jest to o tyle ważne, że pracownicy w organizacji powinni być świadomi, że podwładni również mogą być sprawcami mobbingu, czy wobec przełożonego, czy poracownika będącego na równoległym poziomie w strukturze jednostki. **Należy więc opracować i wdrożyć nową procedurę antymobbingową i antydyskryminacyjną, która w pełni odpowiadać będzie potrzebom organizacji i służyć realizacji ciężącego na pracodawcy ustawowego obowiązku.**

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. Biorąc jednak pod uwagę to, że Urząd jest dużą i różnorodną organizacją **należy zapewnić wsparcie doradcy ds. etyki w postaci powołania zespołu ds. etyki, który wspólnie z doradcą realizować będzie ustawowe obowiązki prewencyjne, doradcze i promocyjne w tym obszarze.**

Szczególnie istotnym wyzwaniem stojącym przed pracodawcą jest określenie przejrzystych i odpowiadających w równym stopniu potrzebom pracowników i pracodawcy zasad pracy zdalnej. W Urzędzie funkcjonuje praca zdalna realizowana na podstawie porozumienia zawartego z działającymi w LUW organizacjami związkowymi oraz praca zdalna okazjonalna.

Wprowadzenie regulaminu pracy zdalnej okazjonalnej precyzującego zapisy Kodeksu pracy było odpowiedzią pracodawcy na potrzeby pracowników zgłaszanym w procesie samooceny CAF. **Stosowanie ww. regulaminu wskazuje jednak na potrzebę rewizji regulaminu pracy zdalnej i zmiany pod kątem automatyzacji i uproszczenia procesu wnioskowania.**

5.2. Nabór i wprowadzenie do pracy

Procedura dotycząca zasad i organizacji naboru do korpusu służby cywilnej 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 naboru 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 pracownikami⁴. Koniecznym jest sprawdzenie również, czy obecna procedura naboru do służby cywilnej zawiera wszystkie obligatoryjne elementy wymienione w aktualnych standardach ZZL w służbie cywilnej (cz. III, pkt 2)⁵.

W 2018 roku wdrożona została również procedura naboru wewnętrznego w korpusie służby cywilnej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim. Analiza badań CAF oraz satysfakcji klienta wewnętrznego jednoznacznie wskazuje na to, że nabór wewnętrzny w Urzędzie nie jest w wystarczającym stopniu wykorzystywany. Pracownicy chcieliby być informowani za pośrednictwem intranetu o wolnych stanowiskach pracy w korpusie służby cywilnej oraz mieć pierwszeństwo w ich obsadzaniu. Takie działanie sprzyja również realizacji procesu zarządzania talentami w organizacji i realizacji rozwoju zawodowego pracowników. Wobec tego **należy przeanalizować, zaktualizować i ponownie zacząć wykorzystywać procedurę naboru wewnętrznego.**

Wdrożenie pracownika do pracy realizowane jest między innymi poprzez zapoznanie pracownika ze strukturą organizacyjną Urzędu, obowiązującymi regulaminami oraz

⁴ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/standardyzzl>

⁵ tamże

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. Utrzymujący się jednak wskaźnik fluktuacji kadr, a także informacje płynące z analizy badania CAF i ankiety satysfakcji wskazują, że wdrożone rozwiązania nie są wystarczające i **należy opracować kompleksowy proces onboardingu**, co zaplanowano do realizacji w ramach działań międzywydziałowego zespołu projektowego. Prawidłowo przeprowadzony proces adaptacji nowego pracownika zapobiega również powstawaniu sytuacji o charakterze mobbingowym i dyskryminacyjnym, zmniejsza stres nowozatrudnionego pracownika, a także pozwala na zatrzymanie w organizacji pracowników, którzy często decyzję o odejściu podejmują w następstwie niewystarczającego stopnia wdrożenia w realizację obowiązków. **Procedura usystematyzuje i jednocześnie ułatwi przeprowadzenie procesu wdrożenia nowego pracownika w obowiązki oraz jego aklimatyzację w nowym miejscu pracy.** Pomoże również zaznajomić pracownika z zasadami i kulturą organizacyjną, po to aby mógł samodzielnie i efektywnie wykonywać powierzone zadania. Im lepiej pracownik zostanie przyjęty w organizacji tym szybciej będzie się z nią identyfikował, będzie bardziej zmotywowany i zdeterminowany do realizacji jej misji co w dużej mierze przyczyni się do tego, że będzie chciał zostać u nas na dłużej. Jednolita procedura obowiązująca w całym Urzędzie pozwoli uniknąć sytuacji, gdzie w części wydziałów wdrożenie przebiega w miarę poprawnie, a w części nie ma go w ogóle (lub jest tylko w zakresie jaki wynika naturalnie z procesu).

W ostatnich latach służba cywilna stanęła przed wyzwaniem jakim jest pozyskanie kandydatów do pracy głównie na stanowiskach wymagających specjalistycznego wykształcenia i umiejętności. Należy zatem poszukiwać bardziej efektywnych kanałów dotarcia z naszą ofertą rekrutacyjną do tej grupy potencjalnych pracowników. Taki zasób rezerw kadrowych mogą stanowić praktykanci i stażyści, którzy po ukończeniu szkół i uczelni i odbyciu praktyki w Urzędzie będą brać w udział

w naborach do korpusu służby cywilnej. Należy rozwijać współpracę z szkołami i uczelniami, a żeby ten proces ułatwić **należy opracować i wdrożyć procedury organizacji staży i praktyk zawodowych i studenckich w Urzędzie.**

5.3. Motywowanie i ocenianie

W przeprowadzonym w 2023 roku badaniu satysfakcji klienta wewnętrznego, pracownicy sprecyzowali czynniki, które motywują ich do pracy w największym stopniu. Zostały one zobrazowane na poniższej grafice.

Rys. 1 Wyniki badania satysfakcji pracownika w zakresie czynników motywujących⁶.



Oprócz stabilności zatrudnienia i atmosfery w miejscu pracy, na którą składają się wszystkie inne wymienione motywatory, bardzo dużą rolę odgrywa rozwój zawodowy i możliwość awansu.

⁶ Raport z badania satysfakcji klienta wewnętrznego w Lubuskim urzędzie Wojewódzkim 2023

Analiza badania satysfakcji pracowników oraz wyniki samooceny CAF, **wskazują jednoznacznie na potrzebę zmiany obowiązującej procedury awansowania i nagradzania.**

Proces oceny bieżącej, którego przeprowadzenie warunkuje przyznanie nagród okresowych należy uaktualnić o nowe kryteria, które będą spójne z modelem funkcjonowania Urzędu jako organizacji bardzo różnorodnej pod względem realizowanych zadań. Obecne kryteria nie odpowiadają na potrzeby kierujących pracownikami jako oceniających i pracowników, jako osób poddawanych ocenie. Kryteria zostaną dostosowane do grup stanowisk i zadań do nich przypisanych i opracowane przez powołany w tym celu międzywydziałowy zespół projektowy.

Należy jednocześnie **usprawnić proces oceny bieżącej, a także ocen pierwszych i okresowych dokonywanych w służbie cywilnej** w zakresie informacji zwrotnej, która jest jednym z najistotniejszych elementów procesu oceny. W tym celu należy dążyć do podnoszenia kompetencji kadry kierowniczej w zakresie przeprowadzania profesjonalnych rozmów oceniających.

W ramach prac ww. zespołu projektowego zaplanowano jednocześnie opracowanie i wdrożenie systemu informowania oceniających o zbliżającym się terminie oceny pierwszej i okresowej podległych pracowników.

Oceny pracownicze w służbie cywilnej są kluczowym elementem wspierającym zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Mają decydujące znaczenie w kolejnych etapach zarządzania, którymi są polityka zatrudnienia, ścieżki rozwoju zawodowego i kariery, a także wynagradzania. Właśnie w zakresie tego ostatniego elementu sprawnie i przejrzysto funkcjonujący system ocen przyczyni się z znacznym stopniem do zwiększenia transparentności procesu wynagradzania i ograniczy ryzyko wystąpienia zdarzeń o charakterze dyskryminacyjnym.

W Standardach zarządzania zasobami ludzkimi Szef Służby Cywilnej zaleca **opracowanie zasad przyznawania dodatków zadaniowych**. Tożsamy wniosek wynika z analizy wyników samooceny CAF. Choć w Urzędzie dodatki zadaniowe przyznawane są zgodnie z obowiązującymi przepisami, to brak skodyfikowanych zasad wewnętrznych może prowadzić do poczucia braku przejrzystości procesu wśród pracowników, a także do wystąpienia zdarzeń o charakterze niepożądanym

jak np. nierówne traktowanie. Należy zatem opracować i wdrożyć zasady przyznawania dodatków zadaniowych w Urzędzie.

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 rozumiały 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. Od tego czasu wiele się jednak zmieniło zarówno w otoczeniu społeczno-ekonomicznym, świadomości pracowników, a także procesie świadczenia pracy, zarządzania oraz przepisach prawa pracy. **Podręcznik lidera należy poddać analizie pod kątem potrzeby jego uaktualnienia**, a także rozszerzyć zakres tematyczny o nowe wyzwania jakie stanęły przed menadżerami w ostatnich latach takie jak np. praca zdalna, czy wdrożenie dyrektywy work-life balance. Przede wszystkim należy podjąć działania informujące osoby kierujące pracownikami o istnieniu tego narzędzia.

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. W Urzędzie podejmowane są działania 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.

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.⁷

W Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim wdrożono już wiele działań w tym obszarze jak np.:

- ruchomy system czasu pracy,
- indywidualny czas pracy dla pracowników, ustalony na ich wniosek,
- dofinansowanie udziału pracowników w imprezach o charakterze kulturalnym, sportowym, edukacyjnym, czy rozrywkowym,
- dofinansowanie do wypoczynku dla pracownika i dzieci pracownika,
- pomoc materialna dla najbardziej potrzebujących pracowników,
- zwiększenie dofinansowania do 75% kosztów egzaminu na urzędnika mianowanego,
- dofinansowanie badań profilaktycznych dla wszystkich pracowników i wykłady prozdrowotne,
- zadaszona rowerownia,
- szkolenia grupowe z niemieckiego i angielskiego w 100% finansowane przez Urząd,
- warsztaty dla pracowników 50+ z wielu dziedzin życia,
- stworzenie w Urzędzie sali do ćwiczeń dla pracowników,
- szkolenia miękkie i interpersonalne wspomagające pracowników radzeniu sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym,
- warsztaty rękodzieła oraz organizacja świątecznych kiermaszy rękodzieła i przeznaczenie zysku na działania dobroczynne.

Realizację działań z zakresu work-life balance wspomaga głównie opisany wcześniej zespół ds. zarządzania wiekiem, który w 2023 roku przeprowadził wśród pracowników ankietę, która pomoże pracodawcy w dostosowaniu oferty działań w jak największym stopniu odpowiadającej potrzebom pracowników. Ponadto zgodnie z obowiązującą polityką szkoleniową obowiązkowym blokiem planu szkoleń powszechnym każdego roku są szkolenia z zakresu work-life balance.

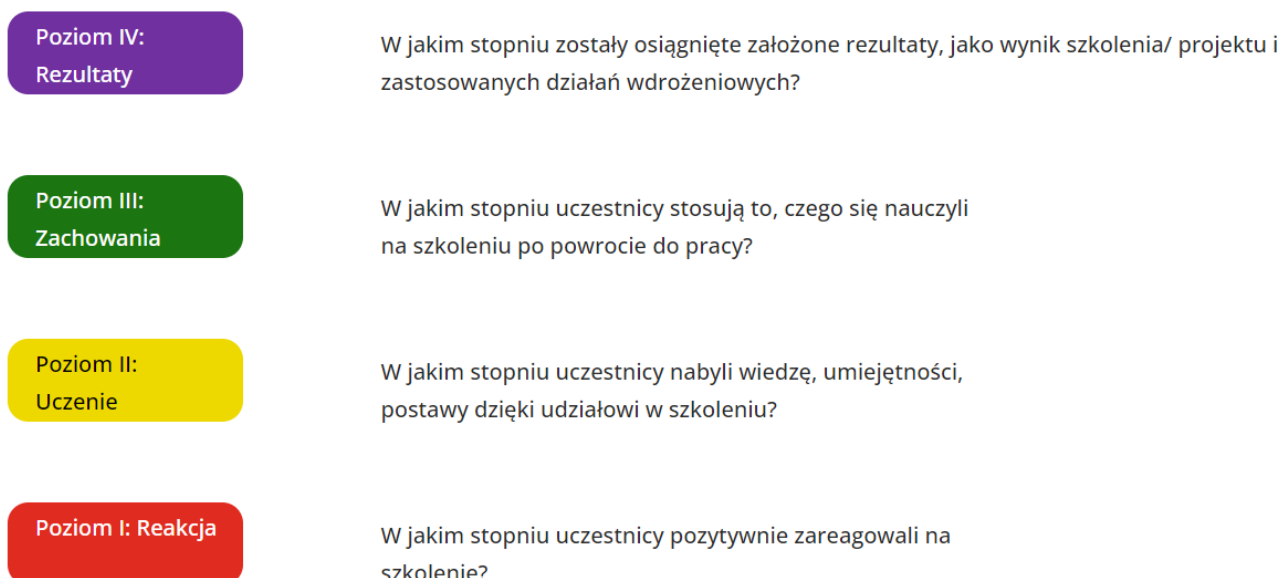
⁷ <https://interviewme.pl/blog/work-life-balance>

Działania te będą kontynuowane i rozwijane w miarę rosnących potrzeb, ale również możliwości pracodawcy.

5.5. Rozwój i szkolenia

Obszar realizacji szkoleń w administracji publicznej od wielu lat boryka się z problemem oceny ich efektywności. Zazwyczaj taka ocena kończy się na drugim z czterech poziomów badania efektywności działań rozwojowych w modelu opracowanym przez J.D. Kirckpatricka.

Rys. 2 Model oceny efektywności szkoleń wg J.D. Kirckpatricka



Źródło: <https://focusonresults.pl/ocena-efektywnosci/>

Najbardziej pożądanym będzie dokonywanie oceny na IV poziomie, co da organizacji odpowiedź na pytanie w jakim stopniu udział pracowników w szkoleniu przyczynił się do jej rozwoju i wpłynął na wyniki jej funkcjonowania.

Kolejnym elementem, który należy usprawnić jest wzrost poziomu wykorzystania wniosków płynących z indywidualnych programów rozwoju zawodowego na projektowanie działań rozwojowych w Urzędzie. Proces sporządzania IPRZ należy



zautomatyzować, tak aby możliwe było zczytywanie i agregowanie danych w nich zawartych. Lubuski Urząd Wojewódzki to organizacja o dużym poziomie zatrudnienia i analiza danych zawartych w dokumentach w formie papierowej głównie ze względu na czasochłonność procesu jest niemożliwa.

Polityka szkoleniowa Urzędu gwarantuje osobom ubiegającym się o mianowanie w służbie cywilnej dofinansowanie egzaminu w postępowaniu kwalifikacyjnym do wysokości 75% kosztów bez ograniczenia ilości dofinansowań. LUW organizuje też bezpłatne kursy języka angielskiego i języka niemieckiego, a także dofinansowuje udział pracowników w kursach prowadzonych w podmiotach zewnętrznych. Mimo to zainteresowanie przystąpieniem do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej z roku na rok jest coraz mniejsze. Należy zatem **podjąć działania promujące mianowanie oraz dostosować ofertę szkoleniową w celu wspierania pracowników planujących przystąpienie do egzaminu.**

5.6 Rozwiązanie stosunku pracy

W Urzędzie wprowadzono procedurę rozmów końcowych (exit interview) z pracownikami, którzy poinformowali Dyrektora Generalnego o zamiarze zakończenia pracy w Urzędzie. Celem wywiadu wyjściowego 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 pożądanym przez Urząd lub zdobytych w Urzędzie.

Doświadczenia ostatnich lat pokazują jednak, że procedura ta nie jest stosowana przez przełożonych odchodzących pracowników lub wyniki rozmów nie są przekazywane do komórki kadrowej. **Należy proces przeprowadzania wywiadu wyjściowego poddać szczegółowej analizie, uaktualnić go, a także podjąć działania informujące osoby kierujące pracownikami o korzyściach płynących ze stosowania tego narzędzia.**

6. Cele roczne i harmonogram działania

Organizacja ZZL

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2024	2025	2026
1.	Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi	- opracowanie wewnętrznej procedury przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji	X		
2.	Kultura uczciwości w służbie cywilnej	- powołanie zespołu ds. etyki	X		
		- wsparcie zespołu ds. etyki poprzez organizację szkoleń w zakresie etyki i przeciwdziałania zjawiskom korupcyjnym	X	X	X
3.	Praca zdalna	-aktualizacja i stałe monitorowanie stosowania regulaminu pracy zdalnej w LUW	X	X	X

Nabór i wprowadzenie do pracy

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2024	2025	2026
1.	Wprowadzenie nowozatrudnionego pracownika do pracy	- opracowanie i wdrożenie kompleksowego programu onboardingu	X	X	X
2.	Nabór do służby cywilnej	- aktualizacja procedury naboru zewnętrznego i wewnętrznego	X		
		- opracowanie i wdrożenie procedury badania kompetencji miękkich i kierowniczych	X	X	X
3.	Organizacja praktyk i staży w Urzędzie	- opracowanie procedur organizacji praktyk i staży w Urzędzie - rozwój współpracy ze szkołami i uczelniami	X	X	X

Motywowanie

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2024	2025	2026



1.	Awansowanie i nagradzanie pracowników	- aktualizacja procedury awansowania i nagradzania oraz monitoring wprowadzonych zmian	X	X	
2.	Przyznawanie dodatków zadaniowych	- opracowanie zasad przyznawania dodatków zadaniowych, wdrożenie i monitoring procesu	X	X	X
3.	Oceny pierwsze i okresowe w służbie cywilnej	- opracowanie, wdrożenie i monitorowanie procesu informowania osób kierujących pracownikami o terminach ocen podlegających im pracowników	X	X	X
4.	Podręcznik Lidera	- przegląd i aktualizacji Podręcznika Lidera		X	X

Narzędzia work-life balance

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2024	2025	2026
1.	Roczny program zarządzania wiekiem	- realizacja działań zawartych w programie na każdy rok	X	X	X
2.	Profilaktyka zdrowia pracowników	- spotkania ekspertów z pracownikami - szkolenia interpersonalne - dofinansowanie badań profilaktycznych	X	X	X
3.	Upowszechnianie i promowanie informacji o narzędziach work-life balance	- publikowanie informacji dla pracowników na Intranecie - publikowanie działań z obszaru work-life balance podejmowanych w Urzędzie w ogłoszeniach o naborze	X	X	X

Rozwój i szkolenia

Lp.	Cel	Działania	Rok
-----	-----	-----------	-----



	szczegółowy		2024	2025	2026
1.	Polityka Szkoleniowa	- opracowanie i wdrożenie procesu oceny efektywności szkoleń	X	X	
		- automatyzacja procesu sporządzania IPRZ	X	X	
		- działania wspierające pracowników ubiegających się o mianowanie w służbie cywilnej	X	X	X
		- upowszechnianie wśród pracowników informacji o ofercie szkoleniowej i możliwości udziału w szkoleniach	X	X	X

Rozwiązanie stosunku pracy

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2024	2025	2026
1.	Wywiad wyjściowy	- analiza, aktualizacja i reaktywacja stosowania procedury rozmowy końcowej	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 ocen działań rozwojowych,
- 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.

Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi może być poddawany aktualizacji w trakcie jego obowiązywania na skutek zmiany otoczenia społeczno-ekonomicznego, zmiany w przepisach praw, czy pilnych potrzeb pracowników lub pracodawcy.