

PIWet. Wałcz 3217 wersja I	<b>Standardy zarządzania zasobami ludzkimi</b>	z dnia: <b>29.05.2013r.</b>
	<b>PROCEDURA POWIATOWEGO LEKARZA WETERYNARII W WAŁCZU dotycząca programu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie</b>	

### **Cele postępowania określonego w niżej wymienionej procedurze.**

1. Program zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie, zwany dalej Programem ZZL, został utworzony w celu właściwej organizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie, aby efektywnie wspierać realizację misji i celów Urzędu oraz przyczyniać się do podwyższania poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników Urzędu.
2. Program ZZL prowadzi do zwiększenia efektywności i skuteczności zarządzania personelem oraz podejmowania działań w tym zakresie zgodnie z przepisami obowiązującego prawa oraz w oparciu o zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej.

#### **I. Zasady ogólne:**

1. Ilekroć w niniejszej procedurze jest mowa o:
  - Urzędzie – należy przez to rozumieć Inspekcję Weterynaryjną Powiatowy Inspektorat Weterynarii w Wałczu,
  - Pracownikowi – należy przez to rozumieć osobę zatrudnioną w Urzędzie, członka korpusu służby cywilnej.
  - Powiatowym Lekarzem Weterynarii – należy przez to rozumieć Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu
2. **Program ZZL** zawiera diagnozę zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie oraz wynikające z niej priorytety, cele i konkretne działania możliwe do wykonania w Urzędzie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi **w okresie nie krótszym niż 3 lata.**
3. Program ZZL obowiązujący w Urzędzie, obejmuje następujące elementy:
  - 1) **diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi** przeprowadzana, aktualizowana i zsynchronizowana z celami rocznymi i harmonogramem wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi;
  - 2) **priorytety** w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
  - 3) **obszary zarządzania zasobami ludzkimi:**
    - A) organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
    - B) nabór i wprowadzenie do pracy,
    - C) motywowanie,
    - D) rozwój i szkolenia,
    - E) rozwiązanie stosunku pracy;

4) **cele roczne i harmonogram** wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w **okresie nie krótszym niż 3 lata**;

5) **monitoring i ewaluacja** zarządzania zasobami ludzkimi.

4. **Diagnoza** to określenie obecnego, wejściowego stanu zasobów ludzkich w Urzędzie, przygotowane na podstawie badań i analiz, przedstawione w formie pisemnej. Celem przeprowadzenia diagnozy jest zdefiniowanie sposobów poprawy efektywności wybranego procesu lub procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz sformułowanie kierunków pożądanych zmian w całym systemie zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie.
5. **Priorytety** to najważniejsze z punktu widzenia uregulowań prawnych, urzędu i potrzeb pracowników działania, które należy zrealizować w określonym czasie na podstawie przygotowanego programu zarządzania zasobami ludzkimi.
6. Działania wynikające z Programu ZZL są realizowane w następujących **obszarach**, które obejmują:

A. **Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi:**

- a) Określenie i upowszechnienie zasad realizacji procesów kadrowych, w tym obiegu dokumentów w Urzędzie.
- b) Opracowanie praktycznego poradnika dla osób kierujących pracownikami, dotyczącego realizacji procesów kadrowych w Urzędzie.
- c) Wprowadzenie w Urzędzie rozwiązań informatycznych, usprawniających realizację procesów kadrowych.
- d) Upowszechnienie informacji o zmianach przepisów prawnych, dotyczących stosunku pracy pracowników Urzędu.
- e) Monitorowanie jakości obsługi pracowników Urzędu i kandydatów do pracy.
- f) Monitorowanie jakości obsługi klientów.
- g) Pozyskiwanie opinii pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie.

B. **Nabór i wprowadzenie do pracy:**

- a) Zalecenia w zakresie wewnętrznych procedur naboru.
- b) Udostępnianie na stronie internetowej Urzędu wewnętrznych procedur naboru.
- c) Zamieszczanie na stronie internetowej Urzędu innych informacji przydatnych z punktu widzenia kandydata, wyjaśniające lub uzupełniające informacje zawarte w udostępnianych na tej stronie wewnętrznych procedur naboru.
- d) Zalecenia w zakresie wprowadzenia pracowników do pracy.
- e) Monitorowanie przez osobę kierującą pracownikami rozwoju zawodowego podległych pracowników.

C. **Motywowanie:**

- a) Określenie zasad oraz kryteriów przyznawania nagród w Urzędzie.
- b) Wprowadzenie elastycznych rozwiązań, dotyczących czasu i sposobu pracy oraz innych rozwiązań, umożliwiających godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.
- c) Wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych.

D. **Rozwój i szkolenia:**

- a) Określenie zasad i wdrożenie narzędzi zarządzania wiedzą w Urzędzie.
- b) Opracowanie zasad i narzędzi wspierających proces badania potrzeb rozwojowych i efektywność szkoleń w Urzędzie.

- c) Korzystanie z różnorodnych form i narzędzi podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników.
- d) Zapewnienie wysokiej efektywności i standardów szkoleń.
- e) Wprowadzenie systemu szkoleń wewnętrznych.
- f) Wprowadzenie systemu szkoleń kaskadowych.
- g) Wdrożenie zasad organizowania naborów wewnętrznych.
- h) Monitorowanie przez osobę kierującą pracownikami rozwoju zawodowego podległych pracowników.

#### E. Rozwiązanie stosunku pracy:

- a) Wdrożenie procedury wywiadu wyjściowego dla pracowników odchodzących na własną prośbę.
- b) Przygotowanie osób kierujących pracownikami do przeprowadzenia rozmów derekrutacyjnych.

7. **Cele roczne i harmonogram** wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi są kompatybilne i uzupełniają oraz wspierają realizację celów strategicznych Urzędu, wzmacniając urzeczywistnienie wizji i misji Urzędu.
8. **Monitoring i ewaluacja** zarządzania zasobami ludzkimi.  
**Monitoring**, to regularne jakościowe i ilościowe pomiary/obserwacje stopnia realizacji celów Programu ZZL, co pozwoli na wprowadzanie bieżących korekt na poziomie wykonywania programu.  
**Ewaluacja** to obiektywna ocena programu na wszystkich jego etapach, tj. planowania, realizacji i mierzenia rezultatów. Powinna ona dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym.
9. **Program ZZL aktualizowany jest nie rzadziej, niż raz na 3 lata.**
10. Powiatowy lekarz weterynarii dąży, aby podstawowe działania wynikające z obszarów Programu ZZL były sukcesywnie wdrażane podczas kolejnych weryfikacji procedur Urzędu, w miarę potrzeb Urzędu oraz dostępnych środków, umożliwiających realizację zadań.

## II. Zasady Szczegółowe:

1. **Diagnoza** zarządzania zasobami ludzkimi **zł** w Urzędzie.
  - Plan przeprowadzenia diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi **zł** w Urzędzie z objaśnieniami stanowi **Wzór Nr 1a** do niniejszej procedury.
  - Plan przeprowadzenia diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi **zł** w Urzędzie z objaśnieniami stanowi **Wzór Nr 1b** do niniejszej procedury.
  - przeprowadzenie diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi **zł** w Urzędzie stanowi **Załącznik Nr 1** do niniejszej procedury.
  - Metodami do wyboru przeprowadzania diagnozy w Urzędzie są:
    - zapoznanie się i analiza wewnętrznych regulacji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, które obowiązują w Urzędzie,
    - analiza dostępnej dokumentacji związanej z procesami kadrowymi w Urzędzie,
    - sporządzenie zestawienia struktury zatrudnienia w Urzędzie,
    - zebranie i uzupełnienie danych dotyczących oczekiwań rozwojowych członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w Urzędzie;
    - przeanalizowanie danych ilościowych i jakościowych;
    - opracowanie wniosków i kierunków pożądaných zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi;
    - przygotowanie raportu z diagnozy.

- Elementami diagnozy mogą być:
    - analiza struktury zatrudnienia,
    - ocena obecnych procesów kadrowych,
    - wnioski wskazujące pożądane kierunki optymalizacji procesów kadrowych,
    - opis stanu pożądanego tych procesów w korelacji do strategii Urzędu i obowiązujących uwarunkowań prawnych.
  - Przeprowadzenie **diagnozy** zarządzania zasobami ludzkimi **zsl** w Urzędzie stanowi krok wstępny do ustalenia **priorytetów i celów rocznych** Urzędu
2. **Priorytety** Urzędu.  
Wykaz priorytetów Urzędu stanowi **Załącznik Nr 2** do niniejszej procedury
  3. **Obszary zarządzania zasobami ludzkimi** Urzędu.
  4. Szczegółowe przedstawienie zasad działań w Urzędzie w obszarach wynikających z Programu ZSL przedstawione są odpowiednio w grupie procedur Powiatowego Lekarza Weterynarii „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi”:
    - **Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi** - w niniejszej procedurze,
    - **Nabór i wprowadzenie do pracy** „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca naboru do służby cywilnej w urzędzie”
    - **Motywowanie**- w niniejszej procedurze
    - **Rozwój i szkolenia**- „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca zasad wewnętrznej polityki szkoleniowej w urzędzie”
    - **Rozwiązanie stosunku pracy**- „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca naboru do służby cywilnej w urzędzie”
  5. Szczegółowe przedstawienie zasad działań w Urzędzie w obszarze **Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi**:
    - a) Określenie i upowszechnienie zasad realizacji procesów kadrowych, w tym obiegu dokumentów w Urzędzie.
      - Procesy kadrowe określane są w „Procedurze Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotyczącej naboru do służby cywilnej w urzędzie”, „Procedurze Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotyczącej zasad organizacji służby przygotowawczej w urzędzie”, „Procedurze Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotyczącej zasad wewnętrznej polityki szkoleniowej w urzędzie”, „Procedurze Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotyczącej zasad wewnętrznej polityki antymobbingowej w urzędzie”, „Procedurze Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotyczącej formuły oraz zasad opracowania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego w urzędzie”, a upowszechniane poprzez ich umieszczenie na stronie internetowej Urzędu oraz udostępnienie Pracownikom i wdrożenie w Urzędzie.
      - Obieg dokumentów w Urzędzie określany jest w **Instrukcji kancelaryjnej** Powiatowego Inspektoratu Weterynarii w Wałczu.
    - b) Opracowanie praktycznego poradnika dla osób kierujących pracownikami, dotyczącego realizacji procesów kadrowych w Urzędzie.
      - Urząd korzysta z materiałów szkoleniowych oraz dostępnej literatury.
    - c) Wprowadzenie w Urzędzie rozwiązań informatycznych, usprawniających realizację procesów kadrowych.
      - Urząd korzysta z dostępnych rozwiązań informatycznych udostępnianych przez KPRM.

- Urząd korzysta z programów informatycznych dotyczących procesów kadrowych (ewidencje pracowników, czasu pracy, naliczanie płac, sprawozdania).
- d) Upowszechnienie informacji o zmianach przepisów prawnych, dotyczących stosunku pracy pracowników Urzędu.
- Pracownicy jednostki organizacyjnej Urzędu, zajmującej się kadrami, radca prawny Urzędu oraz Powiatowy Lekarz Weterynarii na bieżąco monitorują przepisy dotyczące stosunku pracy pracowników Urzędu.
  - Informacja o przepisach prawnych i ich zmianach, dotyczących stosunku pracy pracowników Urzędu upowszechniana jest w Urzędzie poprzez przekazywanie do wiadomości Pracownikom tych przepisów i ich zmian oraz procedur Urzędu, w których mają one zastosowanie.
- e) Monitorowanie jakości obsługi pracowników Urzędu i kandydatów do pracy.
- 1) Definicje:
- Klientem urzędu jest osoba, która świadomie zleca wykonanie usługi przez dany urząd na swoją rzecz lub na rzecz podmiotu, który reprezentuje.
  - Klientem wewnętrznym urzędu jest pracownik urzędu.
  - Klientem zewnętrznym urzędu każda inna osoba, niż klient wewnętrzny urzędu, która spełnia kryteria klienta, także kandydat do pracy.
  - Satysfakcja klienta urzędu jest stan pozytywnego odbioru usługi, który pośrednio świadczy o akceptacji jakości usługi, jak i warunków w jakich jest dostarczana.
- 2) Cele monitorowania jakości obsługi klientów w Urzędzie:
- Dostosowanie jakości działania Urzędu do potrzeb obywateli.
  - Dostarczenie danych na temat luk kompetencyjnych Pracowników.
  - Wypracowanie pozytywnego obrazu Urzędu w odbiorze klientów.
  - Wzrost jakości pracy Urzędu.
- 3) Narzędzia monitorowania jakości obsługi klientów w Urzędzie:
- Ankieta jakości obsługi klienta, stanowiąca **wzór Nr 2a** do niniejszej procedury.  
- Monitorowania jakości obsługi klientów w Urzędzie dokonuje wyznaczony Pracownik jednostki organizacyjnej Urzędu, zajmującej się kadrami okazjonalnie i w sposób nieuciążliwy dla klienta urzędu.
  - Wywiad wyjściowy. Ankieta wywiadu wyjściowego, stanowi **wzór Nr 2b** do niniejszej procedury.
  - Rozmowa derekrutacyjna.
- f) Monitorowanie jakości obsługi klientów.  
Obejmuje elementy wspólne z monitorowania jakości obsługi pracowników Urzędu i kandydatów do pracy.
- g) Pozyskiwanie opinii Pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie.  
Dokonyje się poprzez tematyczne zastosowanie „Ankiety jakości obsługi klienta” (**wzór Nr 2a**)

- bezpośrednio przed lub podczas weryfikacji procedury z grupy procedur Powiatowego Lekarza Weterynarii „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi”,
- po weryfikacji procedury z grupy procedur Powiatowego Lekarza Weterynarii „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi”.

6. **Cele roczne i harmonogram** wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie stanowią **Załącznik Nr 3** do niniejszej procedury. W ustalaniu celów rocznych Urzędu biorą udział wszyscy Pracownicy Urzędu podczas pozyskiwanie opinii Pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie oraz *ad hock*.
7. **Monitoring i ewaluacja** zarządzania zasobami ludzkimi.  
Stopień realizacji celów Programu ZZL monitorowany jest poprzez, jeśli to należy, jakościowe, ilościowe pomiary i obserwacje oraz z częstotliwością zależnymi od ustalonych celów rocznych i harmonogramu wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie. - Monitoringu dokonuje na bieżąco, w zależności od ustalonego celu osoba odpowiedzialna, wyznaczona przez Powiatowego Lekarza Weterynarii lub w porozumieniu z kierownikiem jednostki organizacyjnej Urzędu, jeśli cel roczny dotyczy jednostki organizacyjnej Urzędu. Niezależnie Pracownik jednostki organizacyjnej Urzędu, zajmującej się kadrami oraz Powiatowy Lekarz Weterynarii nadzorują przebieg prac związanych z realizacją celów rocznych Urzędu.
  - Monitoringu stopnia realizacji celów Programu ZZL dokonuje się z każdorazowo w terminach pozyskiwania opinii Pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie, jak to wskazano w niniejszym rozdz. II pkt 6.
  - Korekt celów rocznych i harmonogramu wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie dokonuje się niezwłocznie, jeśli wynikła taka potrzeba podczas procesu monitoringu lub jeśli została zgłoszona przez pracownika Urzędu, jak to wskazano w niniejszym rozdz. II pkt 6 oraz podczas aktualizacji Programu ZZL
  - Ewaluacji, tj. obiektywnej oceny Programu ZZL w Urzędzie dokonuje się na wszystkich jego etapach:
    - planowania – poprzez wskazania potrzeb weryfikacji Programu ZZL w Urzędzie,
    - realizacji – poprzez monitorowanie, gromadzenie danych, opinii, ankiet w zakresie wdrożonego Programu ZZL w Urzędzie,
    - mierzenia rezultatów – poprzez monitoring stopnia realizacji celów Programu ZZL, ocenę jakościową, ilościowe pomiary i obserwacje.
8. Oświadczenie Pracownika o zapoznaniu się z procedurami Powiatowego Lekarza Weterynarii z grupy „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi” stanowi **wzór Nr 3** do niniejszej procedury.

#### Załączniki:

- **Wzór Nr 1a** Plan przeprowadzenia diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi **zł** w Urzędzie z objaśnieniami.
- **Wzór Nr 1b** Plan przeprowadzenia diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi **zł** w Urzędzie
- **Wzór Nr 2a** Ankieta jakości obsługi klienta.
- **Wzór Nr 2b** Ankieta wywiadu wyjściowego.
- **Wzór Nr 3** Oświadczenie Pracownika o zapoznaniu się z procedurami Powiatowego Lekarza Weterynarii z grupy „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi”.

- Załącznik Nr 1 Przeprowadzenie diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi zzi w Urzędzie.
- Załącznik Nr 2 Wykaz priorytetów Urzędu.
- Załącznik Nr 3 Cele roczne i harmonogram wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie.

**Przepisy powiązane:**

1. Ustawa z dnia 21 listopada 2008r. o służbie cywilnej (Dz.U. nr 227 poz. 1505 z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (j.t. Dz. U. z 1998r. nr 21 poz. 94 z późn. zm.)
3. Zarządzenie Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

**Procedury powiązane:**

1. „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca naboru do służby cywilnej w urzędzie”.
2. „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca zasad organizacji służby przygotowawczej w urzędzie”.
3. „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca zasad wewnętrznej polityki szkoleniowej w urzędzie”
4. „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca zasad wewnętrznej polityki antymobingowej w urzędzie”
5. „Procedura Powiatowego Lekarza Weterynarii w Wałczu dotycząca formuły oraz zasad opracowania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego w urzędzie”

Zatwierdził:

dnia:

POWIATOWY LEKARZ WETERYNARII  
w Wałczu  
lek. wet. Ryszard Sawicki

29 maja 2013r