



STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W STAROSTWIE POWIATOWYM W OTWOCKU

Zatwierdzam:

2013 -09- 30

data i podpis Starosty

STAROSTA

[Signature]

Bogumiła Więckowska

Otwock, 30 września 2013 r.

I. Wprowadzenie.

W obecnych czasach nie wystarczy już bieżące wykonywanie ustawowo nałożonych obowiązków administracji państwowej. Należy w działach administracji budować strategię i wizję jutra opartą o nowoczesne modele zarządzania publicznego, które jako podstawowy cel stawia służbę społeczeństwu i Państwu. Służba ta, powinna uwzględniać podstawowe czynniki wpływające na sytuację Państwa i samej organizacji współcześnie, takie jak np. :

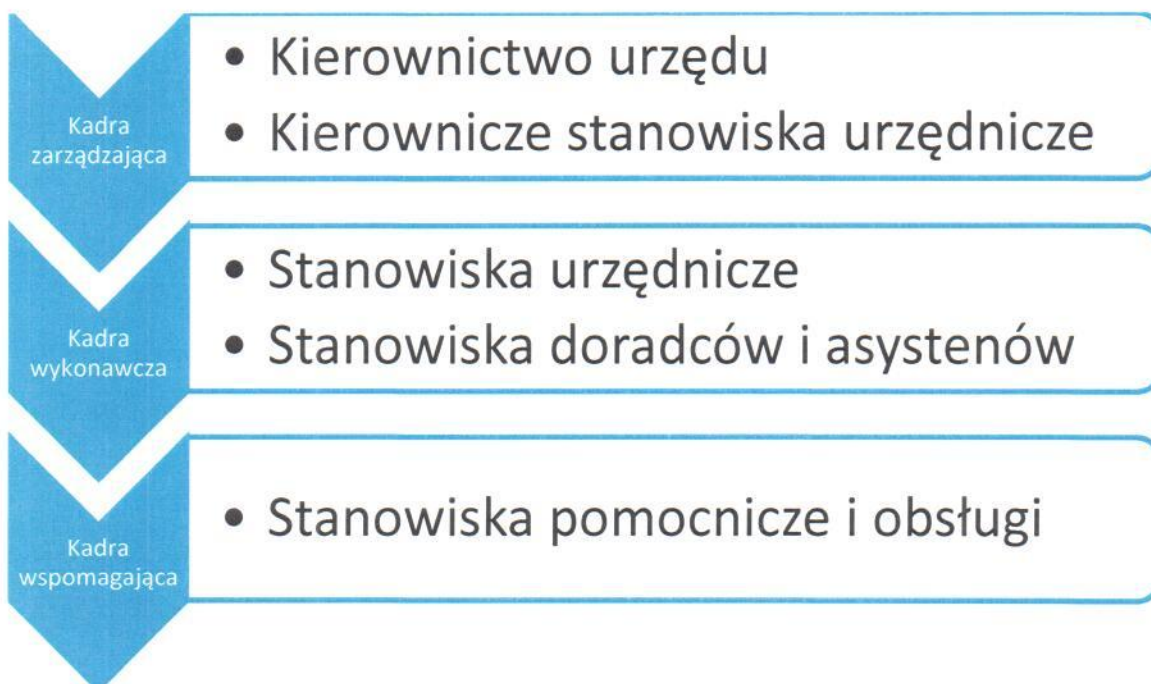
- globalizacja gospodarki i społeczeństw,
- wzrost poziomu innowacyjności i dynamiki dokonywania zmian,
- rewolucja informatyczna,
- demokratyzacja i rozwój społeczeństwa (społeczeństwo obywatelskie)
- orientacja na jakość,
- wzrost poziomu wykształcenia społeczeństwa,
- procesy demograficzne,
- procesy kulturowe.



Starostwo Powiatowe zgodnie z art. 33b ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym* stanowi część powiatowej administracji zespolonej pełniącą funkcję aparatu pomocniczego starosty, zarządu powiatu oraz rady w powiecie, przy pomocy którego realizowane są ustawowo nałożone zadania i uprawnienia wynikające z roli powiatu jako prawnej wspólnoty samorządowej mieszkańców o charakterze ponadgminnym.

W Starostwie Powiatowym działa korpus pracowników samorządowych tworzony na mocy ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. *o pracownikach samorządowych*, którego nadrzędnym celem jest zapewnienie zawodowego, rzetelnego i bezstronnego wykonywania zadań publicznych przez samorząd powiatowy. W ramach korpusu wyróżnia się cztery podstawowe grupy pracowników zatrudnianych w starostwie, do których zalicza się:

- kierownicze stanowiska urzędnicze,
- stanowiska urzędnicze,
- stanowiska pomocnicze i obsługi,
- stanowiska doradców i asystentów.



Zwierzchnikiem służbowym wszystkich pracowników zatrudnionych w Starostwie Powiatowym z art. 35 ust. 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym* jest starosta. Zadania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi urzędu wykonuje utworzona do tego celu komórka organizacyjna wskazana w regulaminie organizacyjnym.

II. Otoczenie prawne i organizacyjne

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach administracji samorządowej oparte jest o szczególne zasady i ramy prawne. Ramy te tworzyć będą w pierwszej kolejności akty prawne stanowiące o zasadach nawiązywania, trwania i rozwiązywania stosunku pracy oraz wynagradzania pracowników. Do aktów tych zaliczmy w szczególności:

- ustawę z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (tekst jedn. Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.), wraz z aktami wykonawczymi i innymi aktami wydanymi w oparciu o jej regulacje np. Regulamin Pracy Urzędu,
- ustawę z dnia 21 listopada 2008 r. *o pracownikach samorządowych* (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) wraz z aktami wykonawczymi, w tym w szczególności rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. *w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych* (Dz. U. Nr 50, poz. 398 z późn. zm.),
- uchwalaną corocznie ustawę budżetową – na dzień wdrożenia strategii ustawa budżetowa na rok 2013 z dnia 25 stycznia 2013 r. (Dz. U. z 2013 r. poz. 169),
- ustawę z dnia 4 marca 1994 r. *o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych* (tekst jedn. Dz. U. z 2012 r. poz. 592 z późn. zm.),
- ustawę z dnia 12 grudnia 1997 r. *o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej* (Dz. U. Nr 160, poz. 1080 z późn. zm.).

W drugiej kolejności ramy te tworzone będą poprzez akty prawne kreujące ustrój i organizację samorządu powiatowego i administracji publicznej. Do aktów tych zaliczmy w szczególności:

- ustawę z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym* (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r. 595 z późn. zm.) wraz z aktami wykonawczymi,
- ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 r. *o finansach publicznych* (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.),
- ustawy administracyjnego prawa materialnego nakładające na organy administracji samorządowej w powiecie określone zadania i uprawnienia m.in. ustawa z dnia

9 czerwca 2011 r. *Prawo geologiczne i górnicze* (tekst jedn. Dz. U. z 2011 r. Nr 163, poz. 981), ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. *o gospodarce nieruchomościami* (tekst jedn. Dz. U. z 2010 r. Nr 102, poz. 651), ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. *prawo geologiczne i górnicze* (Dz. U. z 2011 r. Nr 163, poz. 981), ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. *prawo wodne* (tekst jedn. Dz. U. z 2005 r. Nr 239, poz. 2013 z późn. zm.), ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *prawo o ochronie środowiska* (tekst jedn. Dz. U. z 2008 r. Nr 25, poz. 150 z późn. zm.), ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. *o kulturze fizycznej* (tekst jedn. Dz. U. z 2007 r. Nr 226, poz. 1675 z późn. zm.), ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. *Prawo budowlane* (tekst jedn. Dz. U. z 2010 r. Nr 106, poz. 1126 z późn. zm.), ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. *prawo o ruchu drogowym* (tekst jedn. Dz. U. z 2005 r. Nr 108, poz. 908 z późn. zm.),

- ustawę z dnia 14 czerwca 1960 r. *Kodeks postępowania administracyjnego* (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r. poz. 267).

W trzeciej kolejności ramy te tworzone będą poprzez akty prawa miejscowego oraz wewnętrzne akty regulujące działanie powiatu otwockiego oraz samego starostwa, do których w szczególności zaliczać się będą:

- uchwała Nr 56/VIII/2007 Rady Powiatu w Otwocku z dnia 28 czerwca 2007 r. *w sprawie uchwalenia Statutu Powiatu Otwockiego*,
- uchwała Nr 91/XII/11 Rady Powiatu w Otwocku z dnia z dnia 27 października 2011 r. *w sprawie uchwalenia Regulaminu Organizacyjnego Starostwa Powiatowego w Otwocku*,
- uchwała Rady Powiatu ustanawiająca budżet powiatu na dany rok – w dniu wdrożenia strategii będzie to uchwałą Nr 215/XXVI/13 Rady Powiatu w Otwocku *w sprawie uchwalenia budżetu na rok 2013*,
- zarządzenie Nr 60/2012 Starosty Otwockiego z dnia 28 sierpnia 2012 r. *w sprawie ustalenia Regulaminu Pracy Starostwa Powiatowego w Otwocku*,
- zarządzenie Nr 81/2011 Starosty Otwockiego z dnia 30 listopada 2011 r. *w sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku*,
- zarządzenie Nr 55/2009 Starosty Otwockiego z dnia 10 lipca 2009 r. *w sprawie wprowadzenia w Starostwie Powiatowym w Otwocku „Regulaminu okresowej oceny pracowników”*,
- zarządzenie Nr 66/2012 Starosty Otwockiego z dnia 24 września 2012 r. *w sprawie ustalenia zasad i warunków podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku*,
- zarządzenie Nr 13/2012 Starosty Otwockiego z dnia 7 lutego 2012 r. *w sprawie Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska oraz stanowiska pomocnicze i obsługi w Starostwie Powiatowym w Otwocku*,
- zarządzenie Nr 2A/2009 Starosty Otwockiego z dnia 30 stycznia 2009 r. *w sprawie szczegółowego sposobu przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w Starostwie Powiatowym w Otwocku*,
- zarządzenie Nr 10/2013 Starosty Otwockiego z dnia 28 lutego 2013 r. *w sprawie kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Otwocku*.

III. Cele

Głównym celem Strategii zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie jest określenie mechanizmów służących do zapewniania zawodowego, rzetelnego i bezstronnego wykonywania zadań publicznych przez samorząd Powiatu Otwockiego. Mechanizmy te służyć mają realizacji podstawowych celów Starostwa Powiatowego w Otwocku:

- umacniania roli Starostwa jako instytucji pełniącej służbę publiczną,

- zgodności działalności Starostwa z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- zapewnienia sprawnego przepływu informacji wewnątrz Starostwa oraz w kontaktach z jego otoczeniem,
- podnoszenie świadomości o służebnej roli Starostwa oraz uzupełnianie i doskonalenie kwalifikacji i umiejętności pracowników,
- gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach interesantów koniecznej do doskonalenia świadczonych usług,
- dbania o finanse powiatu oraz przestrzegania zasady adekwatności wydatków.



W zakresie zaś samej polityki personalnej strategia ma zapewnić Starostwu konieczną do realizacji jego celów kadrę, która kojarzyć ma się z najwyższą jakością oraz przyjaznym stosunkiem do interesantów indywidualnych i zbiorowych, tak by wzajemny kontakt dawał wspólnocie samorządowej pełną satysfakcję. Realizacji tego założenia służyć ma opracowanie właściwych mechanizmów: doboru, adaptacji, rozwoju, oceniania, motywowania i wynagradzania pracowników samorządowych.

IV. Rekrutacja

Najważniejszym zadaniem każdego menedżera/kierownika jest zatrudnić właściwych ludzi na właściwym stanowisku. Tym samym procedura rekrutacji do urzędu stanowi pierwszy i podstawowy element strategii ZZL. W urzędach administracji samorządowej ramy procedury naboru oparte są o przepisy art. 11-15 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. *o pracownikach samorządowych*. W Starostwie jako akt wykonawczy i uzupełniający do regulacji ustawowych obowiązuje zarządzenie Nr 13/2012 Starosty Otwockiego z dnia 7 lutego 2012 r. w sprawie Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska oraz stanowiska pomocnicze i obsługi w Starostwie Powiatowym w Otwocku. Zarządzenie w sposób kompleksowy i wyczerpujący reguluje procedurę wszczynania, prowadzenia i rozstrzygania naborów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze. Ponadto:

- Przyjmuje się, że nabory na wolne stanowiska przeprowadzane będą tylko w przypadku gdy obsadzenie stanowiska jest niezbędne do prawidłowej realizacji zadań komórki organizacyjnej, a także w przypadku gdy na wolne stanowisko nie można przenieść innego pracownika samorządowego zatrudnionego w Starostwie lub innych jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego (art. 22 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o *pracownikach samorządowych*).
- Przyjmuje się, że w naborach na wolne stanowiska, stanowisko służbowe określane będzie według dwóch kryteriów:
 - 1) w przypadku gdy z opisu stanowiska oraz jego charakteru w strukturze organizacyjnej komórki wynika, iż kandydat nie musi wykazywać się stażem pracy na podobnym stanowisku, wysoką samodzielnością oraz wiedzą specjalistyczną – proponowane stanowiska będą nie wyższe niż stanowisko podinspektora (młodszy referent, referent, samodzielny referent, specjalista, podinspektor);
 - 2) w przypadku gdy z opisu stanowiska oraz jego charakteru w strukturze organizacyjnej komórki wynika, iż kandydat musi wykazywać się stażem pracy na podobnym stanowisku, wysoką samodzielnością oraz wiedzą specjalistyczną – proponowane stanowiska będą wyższe niż stanowisko podinspektora (starszy specjalista, inspektor, główny specjalista).
- Przyjmuje się, że w ogłoszeniach o prowadzeniu naboru wskazywać się będzie proponowaną kwotę wynagrodzenia brutto wraz z adnotacją o dodatku za wieloletnią pracę.
- Przyjmuje się, że w przypadku gdy zachodzi prawdopodobieństwo, iż podanie ogłoszenia o prowadzeniu naboru w nośnikach określonych w ww. zarządzeniu będzie niewystarczające do dotarcia do docelowej grupy potencjalnych kandydatów – ogłoszenia te będą publikowane w ogólnie regionalnych lub ogólnopolskich serwisach internetowych wyspecjalizowanych w publikacji ogłoszeń rekrutacyjnych.
- Przyjmuje się, że stanowiska pomocnicze i obsługi oraz stanowiska doradców i asystentów nie będą obsadzane w drodze naboru lecz w drodze skierowania do pracy przez kierownika komórki organizacyjnej lub członka kierownictwa Powiatu wskazanego kandydata, spełniającego wymagania określone w opisie stanowiska pracy sporządzonym zgodnie ze wzorem ustalonym na mocy Regulaminu organizacyjnego urzędu. Pierwszeństwo w zatrudnianiu na stanowiskach pomocniczych i obsługi powinni mieć kandydaci, którzy wcześniej odbyli w Starostwie praktyki zawodowe, staż lub byli zatrudnieni w ramach prac interwencyjnych. W przypadku braku kandydata spełniającego wskazane wymagania kierownik komórki organizacyjnej może wnioskować do Starosty o przeprowadzenie naboru zgodnie ze wskazanym wyżej zarządzeniem lub poprzez wywieszenie do publicznej wiadomości informacji o możliwości podjęcia pracy na wakuującym stanowisku. Informacja ta powinna być również przekazywana do Powiatowego Urzędu Pracy w Otwocku.

Miernikiem efektywności prowadzenia procesu rekrutacji w Starostwie jest % naborów zakończonych wyborem kandydata spełniającego wymagania podstawowe i dodatkowe podane w ogłoszeniu o naborze w stosunku do ogółu naborów w danym roku.

Ustala się wskaźnik efektywności procedur rekrutacyjnych na 80%.

V. Adaptacja

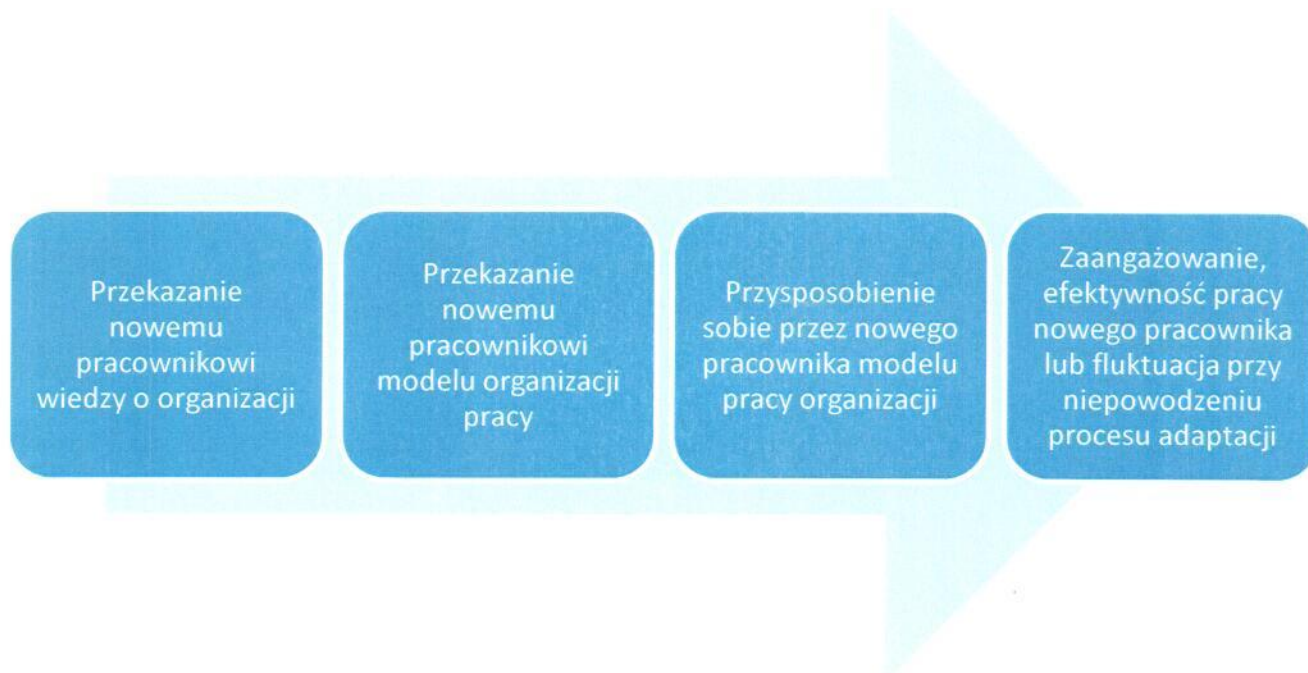
Adaptacja nowych pracowników jest istotnym etapem ich socjalizacji w nowym miejscu pracy i ma kluczowe znaczenie dla dalszego ich funkcjonowania w urzędzie. Celami adaptacji społecznej, zawodowej czy nawet kulturowej są:

- usprawnienie procesu osiągania pełnej sprawności zawodowej i jego skrócenie,

- wskazanie pożądaných wzorców zachowań obowiązujących w Starostwie,
- integracja nowego pracownika z współpracownikami,
- ułatwienie procesu pokonywania szoku zawodowego i kulturowego.

Proces adaptacji w Starostwie z założenia powinien dzielić się na kilka etapów począwszy od:

- przedwstępnego (przekazanie wiedzy o nowej organizacji),
- praktyczne zetknięcie się z urzędem (przekazanie modelu pracy organizacji),
- metamorfozę (przysposobienie sobie modelu pracy organizacji przez nowego pracownika),
- zaangażowania, efektywności lub fluktuacji (przy niepowodzeniu procesu adaptacji).



Istotnym elementem procesu adaptacji nowych pracowników jest określona w art. 19 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o *pracownikach samorządowych służba przygotowawcza*, której celem jest teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych. Potwierdzenie przygotowania następuje poprzez złożenie egzaminu kończącego służbę przygotowawczą. Szczegółowy sposób przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę określa *zarządzenie Nr 2A/2009 Starosty Otwockiego z dnia 30 stycznia 2009 r. w sprawie szczegółowego sposobu przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w Starostwie Powiatowym w Otwocku*. Ponadto:

- Przyjmuje się, że ze służby przygotowawczej (o ile zawnioskuje o to kierownik komórki organizacyjnej) zwalnia się nowych pracowników, którzy w trakcie procedury naboru wykazali się wiedzą i umiejętnością umożliwiającą im należyte wykonywanie obowiązków służbowych, a także legitymować się będą doświadczeniem zawodowym w jednostkach administracji publicznej lub jednostkach sektora finansów publicznych.
- Przyjmuje się, że za proces adaptacji nowego pracownika odpowiada kierownik komórki organizacyjnej, w której jest on zatrudniony,
- Przyjmuje się, że uzyskanie pozytywnego wyniku egzaminu kończącego służbę przygotowawczą oraz złożenie stosownego ślubowania stanowi podstawę do przedłużenia pracownikowi umowy o pracę na czas określony 1 roku lub w uzasadnionych przez kierownika komórki organizacyjnej przypadkach 2 lat.

Miernikiem efektywności procesu adaptacji nowych pracowników w Starostwie jest % egzaminów kończących służbę przygotowawczą zakończonych wynikiem pozytywnym w stosunku do ogółu egzaminów w danym roku.

Ustala się wskaźnik efektywności procesu adaptacji na 80%.

VI. Szkolenia i rozwój zawodowy

Każda organizacja, która opiera swoją działalność na zasobach ludzkich musi dbać o ich rozwój. Jak wskazał wybitny menedżer, twórca Sony Corporation Akito Morita „*każdy nowy pracownik jest jak nieoszlifowany diament, firma musi natomiast zadbać o to, by uzyskać brylant, odpowiednio go kształtując i rozwijając*”. Starostwo powinno zatem na bieżąco wspierać proces rozwoju zawodowego swoich urzędników, szczególnie poprzez:

- okazywanie zachęty – udzielanie wsparcia psychicznego przez osoby wierzące w możliwość rozwoju danego pracownika,
- udzielanie porad – wskazanie pracownikowi nieznanych mu dotąd celów, możliwości i sposobów postępowania,
- udzielanie wsparcia emocjonalnego – okazywanie pomocy w momentach trudności, załamania i kryzysu,
- udzielanie pomocy materialnej i organizacyjnej – pokrywanie kosztów szkoleń, zakupu materiałów dydaktycznych, organizacja procesu zastępowania pracownika podczas nieobecności związanej z podnoszeniem kwalifikacji,
- towarzyszenie – zapewnianie pracownikowi poczucia życzliwości i stałej możliwości uzyskania pomocy.

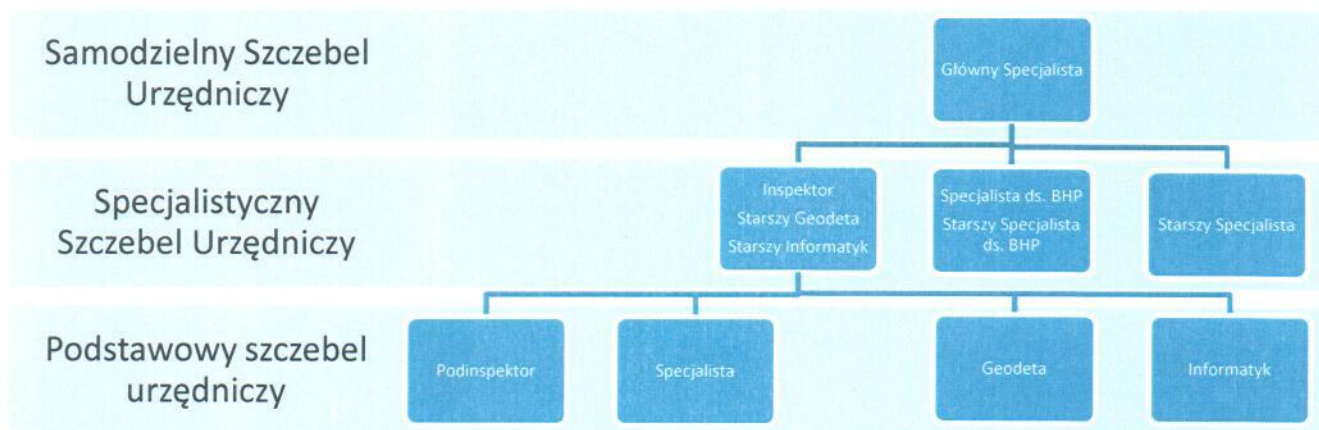
Zasady organizacji procesu szkoleniowego w Starostwie określone zostały w zarządzenie Nr 66/2012 Starosty Otwockiego z dnia 24 września 2012 r. w sprawie ustalenia zasad i warunków podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku. Stanowi ono rozwinięcie ustawowej dyspozycji art. 29 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. *o pracownikach samorządowych*. W budżecie powiatu na każdy rok określana jest kwota środków przeznaczanych na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych pracowników. W uzupełnieniu do wskazanych dokumentów:

- Przyjmuje się, że priorytetem w skierowywaniu pracowników Starostwa zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych są szkolenia i kursy w zakresie regulacji prawnych niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na danym stanowisku, a także kursy specjalistyczne podnoszące kwalifikacje w newralgicznych dla danego stanowiska obszarach.
- Przyjmuje się, że w ramach racjonalnego gospodarowania środkami z budżetu powiatu w pierwszej kolejności pracownicy winni być skierowywani na szkolenia oraz inne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych organizowane bezpłatnie, w ramach środków pochodzących z funduszy europejskich, programów rządowych oraz samorządowych forów wymiany doświadczeń (np. forum sekretarzy powiatów, forum skarbników powiatów, konwent starostów).
- Przyjmuje się, że pracownicy kończący szkolenia lub inne formy doskonalenia zawodowego winni dzielić się zdobytą wiedzą oraz udostępniać uzyskane materiały dydaktyczne pozostałym pracownikom Starostwa, a także w razie konieczności organizować dla nich szkolenia w ramach tzw. „szkoleń kaskadowych”.

Rozwój zawodowy pracowników Starostwa powinien odbywać się w określonym w ustawie z dnia listopada 2008 r. *o pracownikach samorządowych* oraz rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. *w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych* modelu wskazującym hierarchię stanowisk urzędniczych oraz kierowniczych stanowisk urzędniczych. Planowanie rozwoju zawodowego nie dotyczy stanowisk pomocniczych

i obsługi, asystentów i doradców, a także osób zajmujących kierownicze stanowiska w Powiecie (np. Starosta, etatowy Członek Zarządu). Rozwój zawodowy powinien być ściśle powiązany z procesem szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych urzędnika, a także z procesem ocen okresowych, w którym powinny być wskazane wytyczne co do możliwości awansowania na wyższe stanowisko urzędnicze. Procedurę awansowania pracowników Starostwa w ramach „awansu wewnętrznego” określa zarządzenie Nr 81/2011 Starosty Otwockiego z dnia 30 listopada 2011 r. w sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku. Ponadto:

- Przyjmuje się, że awansowanie pracownika samorządowego odbywa się nie częściej niż raz na 2-3 lata, z uwzględnieniem konieczności racjonalnego gospodarowania środkami z budżetu powiatu.
- Przyjmuje się, że nie awansuje się pracowników o więcej niż jeden szczebel w hierarchii urzędniczej według modelu: młodszy referent > referent > samodzielny referent > specjalista / podinspektor / informatyk > starszy specjalista / inspektor / starszy informatyk > główny specjalista.



- Przyjmuje się, że w ocenie zasadności awansu wewnętrznego w pierwszej kolejności pod uwagę bierze się staż pracy, w drugiej kolejności wynik ostatniej oceny okresowej, w trzeciej zaangażowanie pracownika w wykonywanie obowiązków służbowych, a w czwartej zaangażowanie pracownika w podnoszenie swojej wiedzy i kwalifikacji zawodowych.
- Przyjmuje się, że awans na stanowisko głównego specjalisty powinien zachodzić tylko i wyłącznie w szczególnie uzasadnionych przypadkach na stanowiskach, które cechują się dużą samodzielnością w wykonywaniu obowiązków, a także są związane z wydawaniem z upoważnienia Starosty decyzji, postanowień i innych aktów administracyjnych.

Miernikiem efektywności procesu szkoleń i rozwoju zawodowego Starostwie jest % pracowników, którzy odbyli w danym roku kursy/szkolenia lub inne formy podnoszące wiedzę i kwalifikacje zawodowe w stosunku do ogółu pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych.

Ustala się wskaźnik efektywności procesu szkoleń i rozwoju zawodowego na 30%.

VII. Ocenianie

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi nie może pomijać systemu ocen pracowników. Ocenianie w swych założeniach ma na celu bieżącą kontrolę jakości wykonywanej pracy na

każdym jej szczeblu oraz poziomowi kompetencji i umiejętności pracowników. Ocena okresowa przeprowadzona w prawidłowy sposób może być istotnym drogowskazem tak dla pracownika, jak i organizacji jego potrzeb, silnych i słabych stron oraz obszarów wymagających doskonalenia. Jest ona również istotnym instrumentem motywowania kadry do miarodajnej pracy na rzecz organizacji. Należy pamiętać, iż motywacja nie musi być tylko pozytywna, może ona również przybierać charakter negatywny oparty o skuteczne zniechęcanie pracowników do działań negatywnych i niepożądanych lub uważanych za niestosowne. Wreszcie system ocen jest elementem kreowania fluktuacji kadr, poprzez dawanie realnej i skutecznej możliwości na gruncie prawa pracy usuwania z urzędu pracowników niespełniających w stopniu wystarczającym oczekiwań względem jakości wykonywanej pracy.

Na gruncie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. *o pracownikach samorządowych* istnieje obowiązek dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych ustanowienia okresowych ocen ich pracy, przeprowadzanych nie rzadziej niż raz na 2 lata. W Starostwie obowiązek ten wykonywany jest poprzez zarządzenie Nr 55/2009 Starosty Otwockiego z dnia 10 lipca 2009 r. w sprawie wprowadzenia w Starostwie Powiatowym w Otwocku „Regulaminu okresowej oceny pracowników”, które w sposób kompleksowy reguluje procedurę przeprowadzania ocen okresowych. Ponadto:

- Przyjmuje się, że oceny okresowe przeprowadza się w jednym terminie dla wszystkich pracowników objętych ich obowiązkiem.
- Przyjmuje się, że w przypadku gdy pracownik otrzyma ocenę negatywną lub ocenę zadowalającą ale z wyraźnymi zastrzeżeniami co do jakości lub sposobu wykonywanej pracy bezpośredni przełożony ma prawo zwrócić się do Starosty o przeniesienie takiego pracownika na inne stanowisko adekwatne do poziomu umiejętności zawodowych pracownika. W przypadku takim ponownej oceny okresowej dokonuje się w terminie nie wcześniejszym niż 3 miesiące, nie późniejszym jednak niż 6 miesięcy od dnia przeniesienia, w oparciu o nowe obowiązki służbowe.

Miernikiem efektywności procesu oceniania jest % pracowników, którzy uzyskali ocenę co najmniej zadowalającą w stosunku do ogółu pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych.

Ustala się wskaźnik efektywności procesu oceniania na 90%.

VIII. Motywowanie i wynagradzanie

Według wybitnego znawcy problematyki ZZL M. Armstronga na motywację składają się trzy czynniki: kierunek (co stara się zrobić dana osoba), wysiłek (jak bardzo się stara) oraz wytrwałość (jak długo się stara). Powszechnie wiadomo, że istnieją trzy podstawowe źródła motywacji pracowników:

- motywacja indywidualna poszczególnych pracowników, związana z zaspokajaniem osobistych potrzeb i aspiracji różnych osób, wynikających z ich doświadczenia, procesu wychowania, oczekiwań, postaw i aspiracji,
- wzajemne motywowanie się pracowników – procesy zachodzące bez udziału organizacji lub przy jej ograniczonym udziale, polegające na tworzeniu społecznych norm zachowań, pomocy, wsparcia, koleżeństwa, lub ich przeciwieństwa; są to procesy społeczne o spontanicznym charakterze,
- motywacja ze strony organizacji – intencjonalne, zamierzone, celowe oddziaływanie związane z zasadami wynagradzania, premiowania, awansów, rozwoju itp.



W Starostwie proces motywowania pracowników powinien opierać się o motywację płynącą ze strony bezpośredniego przełożonego oraz motywację płynącą ze strony organizacji. W zakresie motywowania finansowego tryb stosowania podstawnej metody w postaci nagrody uznaniowej i indywidualnej Starosta określa zarządzenie Nr 81/2011 Starosty Otwockiego z dnia 30 listopada 2011 r. w sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku. Ponadto:

- Przyjmuje się, że z uwagi na konieczność racjonalnego gospodarowania środkami z budżetu powiatu motywowanie pracownika powinno opierać się o pozapłacowe mechanizmy takie jak np. pochwały, gratulacje (w tym na piśmie), premiowanie przy kierowaniu na szkolenia i kursy doskonalenia zawodowego.
- Przyjmuje się, że w przypadku uzyskania przez pracownika szczególnych osiągnięć zawodowych należy złożyć mu właściwe gratulacje, pochwały lub podziękowania na piśmie, którego odpis powinien zostać umieszczony w aktach osobowych pracownika.
- Przyjmuje się, że za motywowanie pracowników w pierwszej kolejności odpowiada ich bezpośredni przełożony, a następnie członek kierownictwa Powiatu nadzorujący pracę komórki organizacyjnej, w której pracownik jest zatrudniony.
- Przyjmuje się, że kierownicy komórek organizacyjnych powinni wspierać proces motywowania się wzajemnego pracowników, przestrzegając przy tym by nie dopuścić do naruszenia zasad współżycia społecznego oraz ujawnienia się zjawisk patologicznych.
- Przyjmuje się, że dopuszczalne jest stosowanie przez bezpośrednich przełożonych motywowania negatywnego w postaci upominania pracowników, wskazywania błędów, a także wnioskowania o udzielenie kary upomnienia i nagany na zasadach określonych w zarządzeniu Nr 60/2012 Starosty Otwockiego z dnia 28 sierpnia 2012 r. w sprawie ustalenia Regulaminu Pracy Starostwa Powiatowego w Otwocku. Motywowanie to nie może jednak naruszać zasad współżycia społecznego oraz prowadzić do wystąpienia zjawisk patologicznych.
- Przyjmuje się, że elementem systemu motywowania pozytywnego i negatywnego jest obowiązujący w Starostwie system ocen okresowych określony w zarządzeniu Nr 55/2009 Starosty Otwockiego z dnia 10 lipca 2009 r. w sprawie wprowadzenia w Starostwie Powiatowym w Otwocku „Regulaminu okresowej oceny pracowników”.

W zakresie systemu wynagradzania pracowników Starostwa jego ramy tworzy zarówno ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o *pracownikach samorządowych*, ustawa z dnia 12 grudnia 1997 r. o *dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej*, jak również rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w *sprawie wynagradzania pracowników samorządowych*. Zasady ustalania wynagrodzenia dla pracowników określa szczegółowo zarządzenie Nr 81/2011 Starosty Otwockiego z dnia 30 listopada 2011 r. w sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku. Ponadto:

- Przyjmuje się, że wynagrodzenie zasadnicze pracowników zatrudnionych na tym samym stanowisku z tym samym lub podobnym zakresem obowiązków powinno być na podobnym poziomie, z możliwością jego zróżnicowania w przypadku gdy pracownik wyróżnia się szczególnymi umiejętnościami, wykształceniem lub doświadczeniem zawodowym,
- Przyjmuje się, że wynagrodzenie pracowników zatrudnionych na tych samych stanowiskach, lecz w różnych komórkach organizacyjnych z różnym zakresem obowiązków może być różnicowane. Różnicowanie to powinno uwzględniać wymagania jakie stawia się osobie zajmującej to stanowisko, a w szczególności: wykształcenie, umiejętności, wiedzę specjalistyczną oraz doświadczenie zawodowe.
- Przyjmuje się, że w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia, z uwzględnieniem konieczności racjonalnego gospodarowania środkami z budżetu powiatu - wynagrodzenia zasadnicze pracowników winny być corocznie waloryzowane o wskaźnik ustalony przez Zarząd Powiatu na podstawie przepisów odrębnych. Zastrzega się przy tym, że Zarząd Powiatu może podjąć decyzję o niewaloryzowaniu wynagrodzenia pracowników.
- Przyjmuje się, że pracownikom zatrudnionym na stanowiskach głównych specjalistów (niezależnie od kierowniczych stanowisk urzędniczych) winien być przyznawany dodatek funkcyjny w podobnej kwocie.
- Przyjmuje się, że pracownikowi, któremu powierza się dodatkowe obowiązki należy przyznać dodatek specjalny na zasadach określonych w zarządzeniu Nr 81/2011 Starosty Otwockiego z dnia 30 listopada 2011 r. w *sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku*.

Miernikami efektywności procesu motywowania i wynagradzania jest % pracowników, którzy uzyskali nagrodę uznaniową za osiągnięcia w pracy zawodowej w stosunku do ogółu pracowników zatrudnionych. Miernika nie stosuje się, w przypadku gdy decyzją Zarządu Powiatu nie wypłacano w danym roku nagród uznaniowych pracownikom.

Ustala się wskaźnik efektywności procesu oceniania na 60%.

IX. Fluktuacja

Fluktuacja kadry to płynność zatrudnienia. Jest to proces związany ze zwalnianiem i przyjmowaniem pracowników, obliczany w skali roku. W Starostwie należy przyjmować się, że strategia będzie zmierzać do stabilizacji zatrudnienia i opierać się będzie na małej ilości zmian, a także na preferowaniu pracowników z dużym stażem pracy. Tylko takie założenie gwarantuje urzędowi zachowanie doświadczonej i wykwalifikowanej kadry, zachowanie cennej pamięci organizacyjnej, przeciwdziałając stworzeniu negatywnego obrazu zewnętrznego, jak również organiczne koszty związane z procedurami naborów i zatrudniania nowych pracowników. Naturalnym czynnikiem wpływającym na fluktuację kadr jest przechodzenie pracowników na emeryturę. Starostwo wychodząc naprzeciw potrzebom pracowników, którzy po wieloletniej pracy nabywają zasłużone uprawnienie przewiduje w zarządzeniu Nr 81/2011 Starosty Otwockiego z dnia 30 listopada 2011 r. w sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania pracowników Starostwa Powiatowego w Otwocku możliwość uzyskania na

okres 6 miesięcy przed datą rozwiązania stosunku pracy z powyższego tytułu dodatku przedemerytalnego, jako szczególnego bonusu finansowego.

Ważnym katalizatorem procesu fluktuacji kadr jest zła kultura organizacyjna (systemem pracy, wynagradzania, atmosfera itp.) oraz konflikty na linii pracownik-przełożony. Zadaniem Strategii jest przeciwdziałanie tym zjawiskom minimalizowanie negatywnych skutków utraty wartościowej kadry przez urząd. W zakresie tym:

- Przyjmuje się, że odpowiedzialnym za zapewnienie prawidłowej kultury organizacyjnej w komórce jest jej kierownik.
- Przyjmuje się, że odpowiedzialnym za przeciwdziałanie występowaniu konfliktów na linii pracownik-przełożony jest Sekretarz Powiatu.
- Przyjmuje się, że w przypadku sygnalizowania (formalnego lub nieformalnego) woli odejścia z pracy pracownika spowodowanego wyżej wskazanymi sytuacjami należy z takim pracownikiem odbyć rozmowę w celu wyjaśnienia wszelkich kwestii spornych, a także podjąć działania naprawcze, w wyniku których pracownik nie odejdzie z urzędu.

Naturalnym czynnikiem wpływającym na fluktuację kadr jest również macierzyństwo i związane z nim długotrwałe nieobecności pracowników w pracy, trwające nieraz kilka lat. Zakłada się, że Starostwo nie będzie czynić pracownikom przeszkód tak w korzystaniu z przysługujących im uprawnień związanych z macierzyństwem, jak również nie będzie im utrudniać powrotu do pracy po wykorzystaniu należnego urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, wychowawczego. Na czas nieobecności pracowników zatrudniani będą nowi w ramach umów o pracę na zastępstwo, a także stażyści i pracownicy interwencyjni w ramach współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Otwocku.

Miernikami procesu fluktuacji jest % pracowników, którzy odeszli z pracy w Starostwie w stosunku do ogółu pracowników zatrudnionych.

Ustala się wskaźnik procesu fluktuacji na 5 %.

X. Przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym w miejscu pracy

Starostwo Powiatowe jak każdy inny zakład pracy powinno przestrzegać określonych w art. 18³a Kodeksu Pracy zasad równego traktowania pracowników. Wszyscy pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązywania, trwania i rozwiązywania stosunku pracy bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także na charakter zatrudnienia, staż pracy oraz wymiar etatu. Z wyłączeniem niektórych kategorii pracowników urzędu (Sekretarz Powiatu) powyższy katalog powinien obejmować również poglądy polityczne. Z uwagi na art. 6 ust. 1 pkt. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o *pracownikach samorządowych* w katalogu nie uwzględnia się narodowości.

Podstawowym aktem wewnętrznym regulującym zasady prawidłowej organizacji pracy pracowników jest Regulamin Pracy Starostwa Powiatowego w Otwocku nadany zarządzeniem Nr 60/2012 Starosty Otwockiego z dnia 28 sierpnia 2012 r. Ponadto:

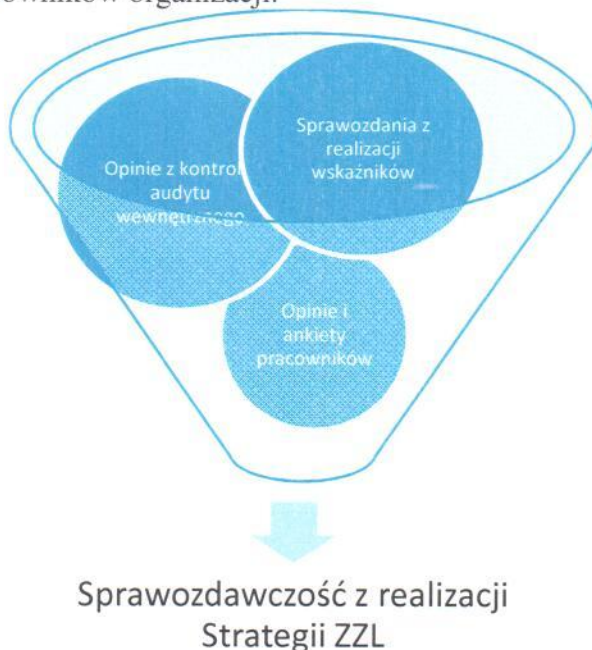
- Przyjmuje się, że w Starostwie określone zostaną do końca 2014 r. zasady etyki i przeciwdziałania dyskryminacji.
- Przyjmuje się, że za przestrzeganie określonych w Kodeksie Pracy oraz Regulaminie Pracy zasad prawidłowej organizacji pracy odpowiada Sekretarz Powiatu.
- Przyjmuje się, że w przypadku wystąpienia zjawisk patologicznych w organizacji, w tym podejrzenia mobbingu obowiązek wyjaśnienia sprawy spoczywa na Sekretarzu Powiatu.

Z uwagi na indywidualny charakter procesu przeciwdziałania zjawiskom patologicznym w miejscu pracy oraz trwające prace nad określeniem zasad etycznych dla urzędu nie przyjmuje się miernika efektywności procesu.

XI. Sprawozdawczość

Na podstawie zgromadzonych w toku systemu oceniania, ale również rekrutowania, motywowania, wynagradzania czy doskonalenia zawodowego - Strategia ZZL, winna wdrożyć mechanizmy ewaluacji i sprawozdawczości. Powinny one zostać oparte na kilku podstawowych działaniach:

- analizach i sprawozdaniach,
- realizacji wskaźników założonych w programie,
- opiniach i uwagach zewnętrznych systemów ocen i kontroli (audytu wewnętrznego, kontroli zarządczej, kontroli resortowej itp.),
- ankietach pracowników organizacji.



Naturalnymi mechanizmami kontroli realizacji polityki zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie są określone ustawowo i regulaminowo procedury. Szczególne znaczenie w procesie tym ma system kontroli zarządczej w obszarze procesów kadrowych, szczególnie obowiązująca w jego ramach analiza ryzyka. W urzędzie system ten określony został zarządzeniem Nr 10/2013 Starosty Otwockiego z dnia 28 lutego 2013 r. w *sprawie kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Otwocku*. Zgodnie z jego dyspozycjami odpowiedzialność za prawidłowe działanie procesów związanych z realizacją niniejszej strategii ponosi dyrektor komórki organizacyjnej, w której funkcjonuje wewnętrzna komórka organizacyjna ds. kadr i szkoleń. Odpowiedzialność zaś za realizację części procesu związanego z wynagradzaniem pracowników ponosi kierownik komórki organizacyjnej, w której funkcjonuje wewnętrzna komórka organizacyjna ds. płac.

Poza kontrolą zarządczą należy założyć, iż sporządzane będzie coroczne sprawozdanie z realizacji strategii, w którym zawarte zostaną informacje o wykonaniu poczynionych w niej założeń co do efektywności procesów, a także wskazane zostaną działania doskonalące lub naprawcze w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w realizacji strategii. Sprawozdanie opracowywane będzie do końca pierwszego kwartału następnego roku przez komórkę organizacyjną właściwą ds. kadr i szkoleń. Raport zatwierdzać będzie Starosta jako kierownik urzędu. Jako czynności uzupełniające proces sprawozdawczości przyjąć należy możliwość cyklicznego przeprowadzania ankiet wśród pracowników Starostwa oraz analizy dokonywane w toku wewnętrznych kontroli oraz audytu wewnętrznego.