

ZARZĄDZENIE NR 7
MAZOWIECKIEGO WOJEWÓDZKIEGO LEKARZA WETERYNARII
z dnia 27 maja 2013 roku

**w sprawie ustalenia Programu zarządzania zasobami ludzkimi w Wojewódzkim
Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach**

Na podstawie art. 25 ust. 4 pkt 2 lit.a ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. Nr 227, poz. 1505, z 2009 r. Nr 157, poz. 1241, Nr 219, poz. 1706, z 2011 r. Nr 82, poz. 451, Nr 185, poz. 1092 i Nr 201, poz. 1183 oraz z 2012 r. poz. 1544) zarządza się, co następuje:

§ 1.

W celu zapewnienia efektywnego i zgodnego z prawem zarządzania zasobami ludzkimi w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach, wprowadza się „Program zarządzania zasobami ludzkimi w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach” stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Wykonanie zarządzenia powierza się kierownikom w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z/s w Siedlcach oraz koordynatorowi programu zarządzania zasobami ludzkimi.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**MAZOWIECKI WOJEWÓDZKI
LEKARZ WETERYNARII**

lek. wet. Paweł Jakubczak

Załącznik do zarządzenia Nr 7
Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza
Weterynarii z dnia 27 maja 2013 roku
w sprawie ustalenia Programu zarządzania
zasobami ludzkimi w Wojewódzkim Inspektoracie
Weterynarii z siedzibą w Siedlcach

**PROGRAM ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI
W WOJEWÓDZKIM INSPEKTORACIE
WETERYNARII Z SIEDZIBĄ W SIEDLCACH
NA LATA 2013-2015**

SIEDLCE, 27 maja 2013r.

1. Wstęp.....	3
2. Wizja, misja i wartości służby cywilnej.....	3
3. Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi.	4
4. Założenia, cele oraz priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.....	9
4.1. Doskonalenie w urzędzie wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi.	9
4.2. Doskonalenie procesu wdrażania do pracy nowo zatrudnionych pracowników.	9
4.3. Doskonalenie systemu motywowania finansowego i pozafinansowego.	10
4.4. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników.....	12
4.5. Zapewnienie ciągłości i skuteczności pracy urzędu.....	12
4.6. Budowanie wizerunku pracodawcy wewnątrz i na zewnątrz Inspektoratu.	13
4.7. Wdrożenie systemu informatycznego wspierającego proces zarządzania zasobami ludzkimi.	13
5. Sposób realizacji celów programu zarządzania zasobami ludzkimi.....	14
6. Środki finansowe niezbędne do realizacji celów programu zarządzania zasobami ludzkimi.	15
7. Cele roczne, harmonogram wdrożenia oraz monitoring i ewaluacja zarządzania zasobami ludzkimi.	16

1. Wstęp.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej na lata 2013-2015 stanowi realizację ustawowego obowiązku określonego w art. 25 ust. 4 pkt 2 lit. a ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej – Dz. U. Nr 227, poz. 1505 z późn. zm. („dyrektor generalny urzędu dokonuje czynności z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w urzędzie oraz realizuje politykę personalną, w szczególności przez przygotowywanie programu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie”) oraz nowoczesnego podejścia kierownictwa Inspektoratu do zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Wizja, misja i wartości służby cywilnej.

Wizja służby cywilnej

Ciesząca się zaufaniem społecznym służba cywilna gwarantuje realizację kluczowych działań dla funkcjonowania państwa.

Misja służby cywilnej

Służąc obywatelom efektywnie wykonujemy zadania państwa. Działamy profesjonalnie, rzetelnie, bezstronnie i neutralnie politycznie.

Misja Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii z/s w Siedlcach

Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z/s w Siedlcach realizuje zadania z zakresu ochrony zdrowia zwierząt oraz bezpieczeństwa produktów pochodzenia zwierzęcego, w celu zapewnienia ochrony zdrowia publicznego.

W codziennych działaniach dążymy do zapewnienia jak najwyższego poziomu jakości wykonywanych zadań pod względem merytorycznym i zgodności z przepisami prawa, w poczuciu etyki i odpowiedzialności społecznej.

3. Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi.

W tej części zaprezentowano wybrane aspekty diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach (wg stanu na dzień 31.12.2012r.). Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w Inspektoracie została sporządzona pod kątem zidentyfikowania problemów i zaplanowania działań, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów zaplanowanych w strategii zarządzania zasobami ludzkimi, aby efektywnie wspierać realizację misji i celów Inspektoratu oraz przyczynić się do podwyższania poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników Inspektoratu.

Diagnoza obejmuje kilka obszarów:

- 1) organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
- 2) nabór i wprowadzenie do pracy,
- 3) motywowanie,
- 4) rozwój i szkolenia,
- 5) rozwiązanie stosunku pracy.

1) Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi

W celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań Państwa działa korpus służby cywilnej (art. 153 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej).

Szczegółowy tryb organizacji i funkcjonowania służby cywilnej określony został w ustawie o służbie cywilnej oraz w aktach wykonawczych w formie rozporządzeń Prezesa Rady Ministrów.

Realizacja polityki personalnej i dokonywanie czynności z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w Inspektoracie należy do Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii.

W celu usprawnienia, poprawy funkcjonowania Inspektoratu jako organizacji i wzrostu jakości świadczonych usług w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach wdrożono system zarządzania jakością oparty o normę ISO 9001:2008 oraz system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym. W Zakładzie Higieny Weterynaryjnej w Warszawie oraz Oddziałach Terenowych w Siedlcach i Ostrołęce wdrożony jest system zarządzania zgodny z ISO 17025.

W skład Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii z siedzibą w Siedlcach wchodzi następujące komórki organizacyjne:

- 1) zespół ds. bezpieczeństwa żywności, pasz oraz ubocznych produktów zwierzęcych,
- 2) zespół ds. zdrowia i ochrony zwierząt,
- 3) zespół ds. nadzoru farmaceutycznego,
- 4) zespół ds. finansowo-księgowych,
- 5) zespół ds. administracyjnych,
- 6) zespół ds. obsługi prawnej,
- 7) zespół ds. oceny działalności Inspekcji Weterynaryjnej,
- 8) samodzielne stanowisko ds. ochrony informacji niejawnych i ds. obronnych,
- 9) Zakład Higieny Weterynaryjnej w Warszawie oraz jego Oddziały Terenowe w Siedlcach i w Ostrołęce.

2) *Nabór i wprowadzenie do pracy*

Dla poprawy zasad postępowania związanego z procesem rekrutacji, nawiązywania, rozwiązywania oraz ustania stosunku pracy wprowadzono procedurę administracyjną PA-02 zarządzanie zasobami ludzkimi.

Celem procesu naboru jest zatrudnianie osób, których kwalifikacje, umiejętności, postawa etyczna, moralna zapewni realizację celów i zadań Inspektoratu. Proces naboru w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach reguluje instrukcja dotycząca naborów na wolne stanowiska pracy w korpusie służby cywilnej procedury administracyjnej PA-02 zarządzanie zasobami ludzkimi.

Opisy i wartościowanie stanowisk pracy

Elementem nowoczesnych narzędzi zarządzania w służbie cywilnej, wykorzystywany w różnych etapach realizacji założeń systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest proces opisywania i wartościowania stanowisk pracy. Proces ten m.in.:

- 1) grupuje stanowiska w Inspektoracie ze względu na obszar jakiego dotyczą zadania wykonywane na stanowisku, porządkuje strukturę Inspektoratu,
- 2) wiąże poziom wynagrodzenia z wynikami wartościowania poszczególnych stanowisk,
- 3) wykorzystywany jest w obszarze: naboru, ocen pracowników.

Proces opisywania i wartościowania stanowisk pracy reguluje:

- 1) Zarządzenie Nr 1 Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (MP Nr 5, poz. 61),
- 2) Zarządzenie Nr 4 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 17 lutego 2012 r. w sprawie powołania wewnętrznego zespołu wartościującego stanowiska pracy niebędącymi wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach oraz na których zatrudniony jest Powiatowy Lekarz Weterynarii i jego zastępca,
- 3) Zarządzenie Nr 12 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 25 marca 2011 r. zmieniające zarządzenie w sprawie określenia liczby i zakresu przedziałów punktowych,

System praw i obowiązków pracowniczych:

- 1) Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.)
- 2) Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. Nr 227, poz. 1505 z późn. zm.),
- 3) Zakresy czynności,
- 4) Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M. P. Nr 93, poz. 953),
- 5) Zarządzenie Nr 3 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 13 lutego 2012 roku w sprawie wprowadzenia Kodeksu Etyki pracowników Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii z siedzibą w Siedlcach,
- 6) Regulamin Pracy Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii z siedzibą w Siedlcach,
- 7) Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (Dz. U. z 2012 r. poz. 592, z późn. zm.),
- 8) Zarządzenie nr 6 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 6 marca 2012 roku w sprawie ustalenia Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych,
- 9) Decyzja Nr 25 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 2 kwietnia 2013 roku w sprawie powołania Rzecznika Dyscyplinarnego Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii z siedzibą w Siedlcach,

- 10) Zarządzenie Nr 10 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 16 czerwca 2010 roku w sprawie wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach,
- 11) Procedura systemowa PS-06 Postępowanie przy wystąpieniu podejrzenia wystąpienia zagrożenia korupcyjnego.

3) *Motywowanie*

Głównym zadaniem motywacji jest wprowadzenie takiego modelu narzędzi (finansowych, pozafinansowych) podejmowanych w celu aktywizowania pracowników, aby po ich zastosowaniu nastąpił wzrost efektywności działań Inspektoratu. Obecnie w Inspektoracie w obszarze motywacji finansowej funkcjonuje system przyznawania premii dla pracowników niebędących członkami korpusu służby cywilnej oparty na Zarządzeniu Nr 5 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 24 stycznia 2011 r. w sprawie ustalenia regulaminu premiowania. Dla członków korpusu służby cywilnej przyznawane są nagrody na podstawie wniosków kierowników.

4) *Rozwój i szkolenia*

Celem rozwijania pracowników jest tworzenie wykwalifikowanego zespołu rzetelnych, sumiennych, bezstronnych i odpowiedzialnych pracowników, w pełni zaangażowanych w realizację zadań.

W celu podwyższenia jakości realizowanych w Inspektoracie zadań i budowania zaangażowania pracowników wprowadzono:

- 1) Zarządzenie Nr 9 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 22 lutego 2011 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu służby przygotowawczej w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach,
- 2) porozumienie z Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim w sprawie przeprowadzania służby przygotowawczej w formie e-learningu,
- 3) Zarządzenie Nr 7 Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii z dnia 25 marca 2012 r. w sprawie wprowadzenia zasad ustalania indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii oraz powiatowych lekarzy weterynarii województwa mazowieckiego,
- 4) procedurę operacyjną PO-03 Planowanie i organizacja szkoleń przez Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii,

- 5) procedurę administracyjną PA-03 Organizacja i prowadzenie szkoleń dla pracowników Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii z siedzibą w Siedlcach,
6) obowiązującą w obszarze ZHW procedurę PO-10 Szkolenia.

Podnoszenie kwalifikacji odbywa się m.in. poprzez udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych, wewnętrznych oraz kursach specjalistycznych i studiach podyplomowych.

Platforma komunikacyjna

Użytecznym narzędziem komunikacji wewnętrznej funkcjonującym w Inspektoracie jest strona intranetowa. Dla pracowników stanowi ona źródło wiedzy na temat aktualnych spraw np. zarządzenia, decyzje, regulaminy, procedury, instrukcje, zmiany w przepisach prawnych, druki.

5) Rozwiązanie stosunku pracy

Ważnym zagadnieniem z punktu widzenia skutecznego i efektywnego wykonywania zadań jest zatrzymanie osób o wysokich kompetencjach.

Rotacja (fluktuacja) liczba zwolnionych etatów /liczba etatów

2010 rok	2011 rok	2012 rok
1,28 % (2/156,43) 2 – porozumienie stron (1 cz.k.s.c.)	5,98 % (9,5/158,98) 7,5 - porozumienie stron (6 cz.k.s.c.) 1 – umowa na czas określony (cz.k.s.c.) 1 – umowa na zastępstwo (cz.k.s.c.)	11,6 % (18/154,6) 12 - porozumienie stron (6 czł.k.s.c., w tym 3 emerytura) 1 – przeniesienie do innego urzędu (cz.k.s.c.) 4 – umowa na zastępstwo (cz.k.s.c.) 1 – bez wypowiedzenia (cz.k.s.c.)

Na przekroju lat 2010-2012 widać wzrost wskaźnika fluktuacji (odejść pracowników z pracy).

4. Założenia, cele oraz priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem programu zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie takiego środowiska pracy, by pracodawca osiągał możliwie jak największe korzyści z możliwości i zdolności pracowników, ale również pracownicy uzyskiwali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy. Istotne jest połączenie celów Inspektoratu z indywidualnymi celami pracowników, a to jest możliwe, gdy w Inspektoracie będzie funkcjonował skuteczny system motywowania, odwołujący się do różnych potrzeb, kreujący dobre warunki wykonywania pracy i rozwoju zawodowego.

4.1. Doskonalenie w urzędzie wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi.

Procedura przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi to podstawowy środek profilaktyki i metoda walki z wszelkimi przejawami mobbingu, czy też dyskryminacji i molestowaniu w pracy. W Inspektoracie została opracowana wewnętrzna polityka przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi.

Planowane działania:

- 1) upowszechnienie wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi w urzędzie,
- 2) szkolenie dla pracowników i kadry kierowniczej urzędu z zakresu dyskryminacji, molestowania i mobbingu (zewnątrzne i/lub wewnętrzne).

4.2. Doskonalenie procesu wdrażania do pracy nowo zatrudnionych pracowników.

Sprawne i kompleksowe wprowadzenie nowej osoby do Inspektoratu jest kluczowe zarówno dla pracownika jak i pracodawcy. Samo pozyskanie kandydata do pracy nie gwarantuje jeszcze powodzenia w obsadzaniu danego stanowiska, a jedynie stwarza ku temu szansę. Między innymi z tego powodu pojawienie się nowego pracownika w Inspektoracie zawsze jest wydarzeniem, wobec którego nie powinno być się obojętnym, bez względu na stanowisko. Mając na uwadze, że w pewnym stopniu fakt ten zaburza rytm pracy, stając się czynnikiem nieco rozpraszającym zespół, niezbędne jest prawidłowe zaplanowanie

i przeprowadzenie procesu wdrażania i adaptacji nowo pozyskanego pracownika w taki sposób, aby stał się on udziałem całego zespołu i był jak najbardziej skuteczny.

Planowane działania:

- 1) opracowanie „przewodnika po urzędzie” dla nowo zatrudnionych pracowników,
- 2) opracowanie informatora dla kierowników dotyczącego procesów kadrowych.

4.3. Doskonalenie systemu motywowania finansowego i pozafinansowego.

Motywowanie to pobudzanie do działania, które służy spełnieniu określonych potrzeb. „Najpierw musisz dać innym to, co chcą, a potem oczekiwać, że oni dadzą coś Tobie”

WIEDZIEĆ + MÓC + CHCIEĆ = EFEKTYWNOŚĆ PRACY

Czynnikami wpływającymi na poziom zaangażowania pracowników do pracy w większości są:

- zespół, atmosfera zaufania i koleżeństwa – *w dobrej drużynie praca jest bardziej efektywna, przyjemniejsza, pragnie się osiągnąć więcej i więcej z siebie dawać;*
- dbałość urzędu o pracownika – *to już nie tylko narzędzia pracy, szkolenia i dofinansowanie wczasów. To przede wszystkim poczucie, że jest się w tym urzędzie ważnym, bez względu na stanowisko, że urząd interesuje się pracownikiem, jako człowiekiem i dba o jego różnorodne potrzeby i role życiowe;*
- dostrzeganie przez pracowników znaczenia wykonywanych przez nich obowiązków w kontekście funkcjonowania organizacji, jak również pracy całego zespołu (pracownik musi zdawać sobie sprawę z tego, w jaki sposób przyczynia się do realizacji celów i misji urzędu;
- jasne formułowanie oczekiwań,
- możliwości rozwoju zawodowego wewnątrz organizacji,
- otrzymywanie bieżącej informacji zwrotnej,
- równowaga między pracą a życiem prywatnym,
- dobra komunikacja wewnątrz urzędu.

Niezwykle ważnym i zarazem trudnym jest opracowanie zasad wynagradzania, nagradzania i awansowania pracowników. Ograniczenia finansowe stanowią barierę dla

wyrównania dysproporcji w poziomie wynagrodzeń między poszczególnymi grupami pracowników w Inspektoracie. Niemniej jednak, aby zmniejszyć ryzyko odchodzenia z pracy najbardziej kompetentnych pracowników, zmotywować ich do efektywniejszej pracy planowane jest w większym stopniu wykorzystanie narzędzi motywacji finansowej w ramach dostępnych środków na wynagrodzenia, np. wypłacanie nagród za fakt szczególnie dobrego wykonywania obowiązków, z uwzględnieniem ilości, jakości i złożoności wykonywanej pracy, samodzielności, zaangażowania pracownika oraz zróżnicowanie kryteriów przyznawania nagród.

W celu wzmocnienia pozafinansowych form motywowania zostaną podjęte działania mające na celu popularyzowanie wśród bezpośrednich przełożonych tego typu narzędzi motywowania pracowników. Dzięki połączeniu narzędzi finansowych i pozafinansowych zostanie uzyskany optymalny system motywacyjny, pozwalający na zachowaniu równowagi pomiędzy elementami finansowymi a pozafinansowymi.

Planowane działania:

- 1) przeprowadzenie analizy zatrudnienia (wg stanowisk, płci, wykształcenia, przeciętne zatrudnienie, przyczyny wzrostu czy spadku zatrudnienia, fluktuacja zatrudnienia) i wynagrodzenia pracowników (zaplanowane środki na wynagrodzenia, szkolenia, nagrody, premie, przeciętne i stan na koniec roku wynagrodzenie),
- 2) opracowanie i przeprowadzenie badania zaangażowania pracowników w pracę oraz skuteczności funkcjonowania systemu motywacyjnego (pozwoli określić aktualny poziom motywacji do pracy, rozpoznać nastroje panujące wśród pracowników urzędu, zdiagnozować obszary konfliktowe i problematyczne, które mogą być przyczyną obniżenia zaangażowania w pracę. Badanie satysfakcji wskaże również te obszary, z których pracownicy są zadowoleni oraz kierunki działań doskonalących w urzędzie),
- 3) szkolenie dla kadry kierowniczej z motywowania finansowego i pozafinansowego pracowników,
- 4) opracowanie katalogu środków motywowania pozafinansowego w urzędzie,
- 5) upowszechnienie opracowanego katalogu w urzędzie.

4.4. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników.

Zwiększenie profesjonalizmu pracowników wpłynie na zwiększenie skuteczności i efektywności ich działania a tym samym wzmocni skuteczne zarządzanie.

Szkolenia są ważną formą podnoszenia kompetencji zawodowych, stąd też istotnym jest, aby nie były one celem samym w sobie, ale stanowiły rzeczywiste wsparcie dla pracowników i umożliwiały im rozwój zawodowy. Powinno to znajdować potwierdzenie w opinii formułowanej przez uczestników szkoleń na temat przydatności szkoleń w procesie podnoszenia ich kompetencji zawodowych.

Planowane działania:

- 1) opracowanie zasad organizowania naborów wewnętrznych,
- 2) udział w szkoleniach, realizacja planu szkoleń.

4.5. Zapewnienie ciągłości i skuteczności pracy urzędu.

Podczas przeprowadzania działań mających na celu rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem, osoby zajmujące stanowiska ds. pracowniczych udzielają wsparcia kierującym komórkami organizacyjnymi, z których odchodzą pracownicy, informując o obowiązujących w tym zakresie przepisach oraz udzielają wsparcia odchodzącym pracownikom, w tym w szczególności:

- 1) informują pracowników o przysługujących im uprawnieniach,
- 2) udzielają niezbędnych wyjaśnień z zakresu prawa pracy.

Natomiast osoby kierujące pracownikami:

- 1) zapewniają odpowiedni sposób przekazywania prowadzonych spraw i dokumentów przez odchodzących pracowników, w celu maksymalnego zabezpieczenia interesów Inspektoratu,
- 2) podejmują działania zapewniające ciągłość pracy na wakującym stanowisku pracy (nabór, zmiana podziału zadań, umowa w celu zastępstwa),
- 3) na wniosek pracowników, których stosunek pracy ulega rozwiązaniu – dokonują ich oceny okresowej, a w odniesieniu do pracowników, którzy nie podlegają ocenom okresowym, wydają opinię o ich pracy.

Planowane działania:

- 1) przeprowadzenie analizy rotacji (fluktuacji) pracowników.

4.6. Budowanie wizerunku pracodawcy wewnątrz i na zewnątrz Inspektoratu.

Mając na względzie wzrost znaczenia wizerunku pracodawcy na rynku pracy oraz przybliżenie funkcjonowania Inspektoratu planowane jest podjęcie działań mających na celu wzmocnienie pozytywnego wizerunku naszego Inspektoratu.

W ramach budowania wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy podejmowane będą działania mające na celu utrzymanie już zatrudnionych oraz przyciągnięcie nowych wysoko wykwalifikowanych pracowników do pracy. Dokonana zostanie wewnętrzna analiza jak pracownicy postrzegają pracodawcę/przełożonego. Analiza ta pomoże uzyskać informację, jak pracownicy postrzegają swojego pracodawcę/przełożonego, co pozwoli na określenie obszarów do doskonalenia.

W celu zachowania równowagi między pracą i życiem osobistym wprowadzono możliwość świadczenia pracy w systemie telepracy.

Planowane działania:

- 1) współpraca z uczelniami, szkołami, urzędami pracy w celu umożliwienia odbycia praktyk szkolnych i studenckich oraz stażów dla osób bezrobotnych,
- 2) dostosowanie strony internetowej urzędu do osób niepełnosprawnych,
- 3) wewnętrzna analiza postrzegania pracodawcy - badanie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy,
- 4) opracowanie informacji dotyczącej możliwości odbywania stażu lub praktyki w urzędzie.

4.7. Zakup i wdrożenie lub modyfikacja systemu informatycznego wspierającego proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Głównym celem racjonalnego i efektywnego wykorzystania posiadanych przez Inspektorat zasobów jest zakup lub udoskonalenie (jeżeli będzie brak środków finansowych) systemu informatycznego wspierającego proces zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności pozwalającego na :

- racjonalizację podstawowych procesów obsługi zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. planowanie zasobów, przydzielanie zadań, definiowanie wymagań, rekrutację, przegląd/ocenę oraz rozwój zasobów),
- usunięciu bariery czasu i przestrzeni w uzyskiwaniu informacji – uzyskiwanie informacji na bieżąco,

- integracji/powiązaniu procesów i dostęp do bazy wiedzy o zasobach ludzkich i możliwość wykorzystania w kontekście wymagań Inspektoratu,
- racjonalizację kosztów jednostkowych działalności,
- wsparciu dla procesu przemian organizacyjnych.

Obecnie użytkowany w Inspektoracie system informatyczny jest aplikacją technologicznie nieprzystosowaną zarówno pod względem środowiska, jak bazy danych. Sporządzanie ewidencji, raportów czy analiz w różnych perspektywach, przedziałach czasowych w większości odbywa się przy wykorzystaniu najłatwiej dostępnych narzędzi takich jak program Excel.

Planowane działania:

- 1) przeprowadzenie procedury przetargowej na zakup i wdrożenie systemu informatycznego lub przeprowadzenie negocjacji z jednym wykonawcą,
- 2) wdrożenie systemu informatycznego.

5. Sposób realizacji celów programu zarządzania zasobami ludzkimi.

Za wdrożenie programu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w Wojewódzkim Inspektoracie Weterynarii z siedzibą w Siedlcach odpowiada Mazowiecki Wojewódzki Lekarz Weterynarii oraz kierownicy Inspektoratu. Koordynatorem realizacji programu zarządzania zasobami ludzkimi ustalam Panią Edytę Stefanowicz (m.in. przekazuje MWLW informacje o stopniu realizacji danego działania, po uzyskaniu informacji od osób odpowiedzialnych za realizację działań zgodnie z harmonogramem pracy).

6. Środki finansowe niezbędne do realizacji celów programu zarządzania zasobami ludzkimi.

Zadanie	2013 rok	2014 rok	2015 rok
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników	25.000	26.250	27.563
Zakup i wdrożenie lub modyfikacja systemu informatycznego wspierającego proces zarządzania zasobami ludzkimi	6.500	0	0

Zagrożeniem realizacji celów może być brak lub znaczne ograniczenie środków finansowych.

7. Cele roczne, harmonogram wdrożenia oraz monitoring i ewaluacja zarządzania zasobami ludzkimi.

Cel szczegółowy	Działania	Mierniki	Czas realizacji			Osoba odpowiedzialna za wykonanie zadania (przedstawienie ostatecznych efektów)/termin przekazania informacji o zrealizowaniu zadania koordynatorowi PZZL	System monitorowania przez koordynatora
			2013 rok	2014 rok	2015 rok		
7.1. Organizacja Zarządzania Zasobami Ludzkimi							
Doskonalenie wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi w urzędzie	1) Upowszechnienie wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi w urzędzie	Umieszczone na stronie intranetowej sprawozdanie z oceny skuteczności wprowadzonych rozwiązań polityki WPA (wewnętrzna polityka przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i				Edyta Stefanowicz/ koniec stycznia następnego roku	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie zadania

			mobbingowi) i materiały informacyjne z tego zakresu							
	2) Szkolenie dla pracowników i kadry kierowniczej urzędu z zakresu dyskryminacji, molestowania i mobbingu (zewnątrznie i/lub wewnętrznie)		60 % przeszkolonych pracowników		31.12.2014		Grażyna Wawrykowicz / 7 dni od wykonania zadania		7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania	
7.2. Nabór i wprowadzenie do pracy										
Doskonalenie procesu wdrażania do pracy nowo zatrudnionych pracowników	1) Opracowanie „przewodnika po urzędzie” dla nowo zatrudnionych pracowników		Opracowany przewodnik		31.12.2013		Krystyna Gajowa / 7 dni od wykonania zadania		7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania	
	2) Opracowanie informatora dla kierowników dotyczącego procesów kadrowych		Opracowany informator		31.12.2013		Edyta Stefanowicz / 7 dni od wykonania zadania		7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania	
7.3. Motywowanie										
Doskonalenie systemu	1) Przeprowadzenie analizy		Analiza zatrudnienia i		28.02.2014 (roczne za	28.02.2015 (roczne za	Edyta Stefanowicz,		7 dni od uzyskania	

motywowania finansowego	zatrudnienia (wg stanowisk, płci, wykształcenia, przeciętne zatrudnienie, przyczyny wzrostu czy spadku zatrudnienia, fluktuacja zatrudnienia) i wynagrodzenia pracowników (zaplanowane środki na wynagrodzenia, szkolenia, nagrody, premie, przeciętne i stan na koniec roku wynagrodzenie)	wynagrodzenia pracowników		2013 rok)	2014 rok)	Halina Kotowska/ 7 dni od wykonania zadania	informacji od osób odpowiedzialnych za wykonanie działań
2) Opracowanie i przeprowadzenie badania zaangażowania pracowników w pracę oraz skuteczności funkcjonowania systemu motywacyjnego	Opracowana i przeprowadzona ankieta	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	Edyta Stefanowicz/ koniec stycznia następnego roku	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działań	
3) Szkolenie dla kadry kierowniczej	90 % przeszkolonej		31.12.2014		Monika Gmitrzak, Edyta	7 dni od uzyskania	

	z motywowania finansowego pracowników (zewnątrznie i/lub wewnętrznie)	kadry kierowniczej				Stefanowicz/ 7 dni od wykonania zadania	informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania
Doskonalenie systemu motywowania pozafinansowego	1) Opracowanie katalogu środków motywowania pozafinansowego w urzędzie	Opracowany katalog środków motywowania pozafinansowego w urzędzie	31.12.2013			Edyta Stefanowicz/ 7 dni od wykonania zadania	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania a
	2) Upowszechnienie opracowanego katalogu w urzędzie	Umieszczenie na stronie intranetowej	31.12.2013			Radosław Biernacki/ 7 dni od wykonania zadania	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania
	3) Szkolenie dla kadry kierowniczej urzędu z motywowania pozafinansowego (zewnątrznie i/lub wewnętrznie)	90 % przeszkolonej kadry kierowniczej			31.12.2014	Edyta Stefanowicz/ 7 dni od wykonania zadania	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania
7.4. Rozwój i szkolenia							
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników	1) Opracowanie zasad organizowania naborów wewnętrznych	Opracowanie zasad naborów wewnętrznych	31.12.2013			Krystyna Gajowa/ 7 dni od wykonania zadania	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej

									za wykonanie działań
	2) Udział w szkoleniach, realizacja planu szkoleń	Liczba osób uczestniczących w szkoleniach	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	Monika Wójcik/ koniec stycznia następnego roku	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania		
7.5. Rozwiązanie stosunku pracy									
Zapewnienie ciągłości i skuteczności pracy urzędu	1) Przeprowadzenie analizy rotacji (fluktuacji) pracowników	Liczba zwolnionych etatów (włącznie z odchodzącymi dobrowolnie) / liczba etatów – z uwzględnieniem podstawy rozwiązania umowy o pracę	28.02.2014 (roczne za 2013 rok)	28.02.2015 (roczne za 2014 rok)	Edyta Stefanowicz / 7 dni od wykonania zadania	7 dni od uzyskania informacji od osób odpowiedzialnych za wykonanie działania			
7.6. Budowanie wizerunku pracodawcy									
Budowanie wizerunku pracodawcy wewnątrz i na zewnątrz urzędu	1) Współpraca z uczelniami, szkołami, urzędami pracy w celu umożliwienia odbycia praktyk szkolnych i studenckich oraz stażów dla osób bezrobotnych;	1) Liczba przyjętych osób na praktykę, staż. 2) Liczba pozytywnych ankiet praktykantów, stażystów	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	Monika Wójcik/ koniec stycznia następnego roku	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania		

	opracowanie ankiety dla praktykantów, stażystów												
	2) Dostosowanie strony internetowej urzędu do osób niepełnosprawnych	Dostosowana strona internetowa dla osób niepełnosprawnych				31.12.2014				Darek Nurzyński/ 7 dni od wykonania zadania			7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania
	3) Wewnętrzna analiza postrzegania pracodawcy - badanie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy.	Opracowana i przeprowadzona ankieta				31.12.2014	31.12.2013			Edyta Stefanowicz/ koniec stycznia następnego roku			7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania
	4) Opracowanie informacji dotyczącej możliwości odbywania stażu lub praktyki w urzędzie.	Opracowana informacja dot. możliwości odbywania stażu lub praktyki w urzędzie					31.12.2013			Monika Wójcik/ 7 dni od wykonania zadania			7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania
7.7. System informatyczny wspierający proces zarządzania zasobami ludzkimi													
Zakup i wdrożenie lub modyfikacja	1) Przeprowadzenie procedury przetargowej na	Procedura przetargowa lub negocjacje					31.12.2013			Piotr Pośrednik, Radosław Biernacki, Monika			7 dni od uzyskania informacji od

(jeżeli nie będzie środków finansowych na zakup) systemu informatycznego wspierającego proces zarządzania zasobami ludzkimi	zakup i wdrożenie systemu informatycznego lub przeprowadzenie negocjacji z jednym wykonawcą					Gmitrzak, Edyta Stefanowicz, Krystyna Gajowa, Monika Wójcik / 7 dni od dnia wykonania zadania	osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania
	2) Wdrożenie systemu informatycznego	Wdrożony system informatyczny	31.12.2014			Radosław Biernacki, Monika, Gmitrzak, Edyta Stefanowicz, Krystyna Gajowa, Monika Wójcik / 7 dni od dnia wykonania zadania	7 dni od uzyskania informacji od osoby odpowiedzialnej za wykonanie działania

Monitorowanie odbywać się będzie na podstawie danych będących w posiadaniu Mazowieckiego Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii oraz wyników badań opinii pracowników (m.in. sprawozdania, informacje, raporty, wyniki audytów, kontroli, ankiet).