

Anna Krzymień Bieszka, Maria Kuśnierz, Ewa Piaszyk, Dagmara Żarska
Urząd Miasta Poznania

UNOWOCZEŚNIANIE PROCESÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W URZĘDZIE MIASTA POZNANIA

Streszczenie

Artykuł zawiera omówienie najważniejszych zmian, jakie towarzyszyły kształtowaniu procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta Poznania w ciągu ostatnich lat. Na tle standardu Investor in People przedstawione są przykłady konkretnych rozwiązań w zakresie rekrutacji pracowników, wdrażania na stanowisko pracy, rozwoju zawodowego oraz modelowania systemu wynagradzania.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja, wdrażanie na stanowisko pracy, rozwój zawodowy, system wynagradzania

Summary

The paper describes the most important changes in human resources management processes in Poznan City Hall through last few years. According with Investor in People standard, there are some examples of specific practice connected with recruitment, job induction, professional development and the salary system.

Keywords: human resources management, recruitment, job induction, professional development, salary system

Podstawowe zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta Poznania w latach 2001–2009

Od końca lat dziewięćdziesiątych, zarówno Prezydent Miasta, jak i pozostali członkowie naczelnego kierownictwa, uznając, że kreowanie i rozwój kapitału ludzkiego jest warunkiem właściwej realizacji celów Urzędu, wspierali tworzenie odpowiednich procesów kadrowych, jednocześnie przeznaczając środki na

podnoszenie kompetencji kadry kierowniczej i tworzenie stanowisk pracy wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zasadniczym celem działań było określenie podstawowych zasad, uporządkowanie i opisanie procesów i procedur, stworzenie odpowiednich narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi oraz przypisanie określonych działań do ról organizacyjnych i kształtowanie nowej kultury pracy.

Od 2002 roku wszystkie zmiany zostały podporządkowane zasadom standardu Investor in People. W 2004 roku został utworzony Oddział Rozwoju Kadr, który koordynował planowanie i wdrażanie zmian w zakresie funkcji personalnych oraz realizował część zadań związanych z podstawowymi procesami kadrowymi, jak: rekrutacja, wspomaganie rozwoju zawodowego pracowników, koordynacja okresowych ocen, koordynacja zatrudniania stażystów studentów, stażystów absolwentów i praktykantów. Obecnie Oddział liczy dziewięciu pracowników, z których sześć ma za zadanie, między innymi, bezpośrednie wspieranie w zakresie ZZL poszczególnych wydziałów. Służą oni pomocą kadry kierowniczej w planowaniu ruchów kadrowych i ścieżek rozwoju indywidualnego, rekrutacji i selekcji pracowników, rozwiązywaniu konfliktów, organizacji przedsięwzięć szkoleniowych.

Jednym z pierwszych procesów, który został systemowo zaplanowany i wdrożony, był proces rekrutacji pracowników. Już w 2001 roku zarządzenie Prezydenta Miasta stanowiło, że nabór na wszystkie stanowiska pracy w Urzędzie jest otwarty i konkurencyjny. Określone zostały etapy postępowania, role poszczególnych pracowników oraz techniki selekcyjne, szczególnie w odniesieniu do obsadzania stanowisk kierowniczych, gdzie włączono elementy tzw. *assessment center*. Stopniowo zostały ustalone zasady związane z awansem wewnętrznym, utworzono program Kadra Rezerwowa w Urzędzie Miasta Poznania, każdy pracownik na stanowisku kierowniczym został przeszkolony w zakresie prowadzenia rozmów rekrutacyjnych.

Największym wyzwaniem było jednak opracowanie i wdrożenie systemu okresowych ocen pracowniczych. Miał on służyć ocenie potencjału pracowników, ich przydatności na zajmowanym stanowisku, ustalaniu kierunków działań zwiększających motywację i zaangażowanie pracowników, ocenie potrzeb, obszarów i możliwości rozwoju zawodowego pracownika. W 2001 roku zostały opisane na pięciu poziomach kryteria służące ocenie, następnie przypisano do nich wagi, a ocena pracownika wyrażała się w uzyskanych punktach. Z czasem wszystkie stanowiska zostały podzielone na 6 typów i do nich przypisano odpowiednio kryteria główne i pozostałe szczegółowe.

Podstawowym założeniem było to, że okresowa ocena będzie dokonywana raz w roku, obejmie wszystkich pracowników i powiąże pozostałe procesy kadrowe, co zresztą jest utrzymane do dzisiaj. Urząd dążył też do tego, by podsumowanie pracy w mijającym roku wiązało się z wytyczaniem celów i zadań na kolejny rok oraz stanowiło podstawę do podejmowania decyzji o awansowaniu, przyznawaniu nagród, kierowaniu na różne formy edukacji umożliwiające rozwój zawodowy czy wreszcie włączaniu do grup projektowych. Najważniejszym elementem oceny pozostawała rozmowa oceniająca z bezpośrednim przełożonym.

W 2003 roku odważnie wprowadzono kolejny element oceny – ocenę przełożonych przez podwładnych. Odbywała się ona ankietowo i anonimowo w przypadku, kiedy osoba kierowała bezpośrednio co najmniej 5 pracownikami. Wyniki tej oceny były opracowywane przez pracowników Oddziału Rozwoju Kadr i podawane do wiadomości ocenianym i ich bezpośrednim przełożonym.

Okresowa ocena pracownicza stawała się podstawą do planowania działań rozwojowych zarówno w skali całego Urzędu, Wydziałów, jaki i indywidualnie dla każdego pracownika.

Obecnie okresowa ocena pracownicza nie budzi już dużych emocji, jest potwarzalną praktyką, w której każda zainteresowana strona widzi korzyści.

Dużą wagę przywiązywano do badania efektywności szkoleń i racjonalności wydatków na te działania, poszukując także zewnętrznych źródeł finansowania. Efektem tych poszukiwań była realizacja projektów, między innymi: z programu Leonardo da Vinci – Specjaliści Investor in People w Urzędzie Miasta Poznania (2005), z Mechanizmów Finansowych Europejskiego Obszaru Gospodarczego – „Kompetentny urzędnik – wyższa jakość usług w Wielkopolsce” (2007–2009) czy wreszcie z Europejskiego Funduszu Społecznego „Urbes. Podniesienie potencjału administracyjnego samorządów Warszawy, Poznania i Łodzi do zarządzania metodą projektową” (2008–2010).

Obok tych projektów powstawały programy rozwojowe dla różnych grup pracowników, np. dla personelu sekretariatów, pracowników bezpośredniej obsługi klienta, pracowników nowo zatrudnionych czy pracowników realizujących swoje zadania metodą projektową.

Zmianom tym towarzyszyło angażowanie pracowników i kierowników w ich projektowanie oraz dbałość o usprawnianie komunikacji wewnętrznej z wykorzystaniem nowych kanałów komunikacyjnych, jak choćby Intranetu.

Można zatem powiedzieć, że system zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta Poznania został ukształtowany jako zbiór powiązanych ze sobą procesów i działań, który poddawany jest ciągłemu doskonaleniu i uzupełnianiu o kolejne elementy. Szczególną uwagę przywiązuje się aktualnie do przebiegu i efektywności działań składających się na Służbę Przygotowawczą oraz poszerzanie form rozwoju zawodowego z wykorzystaniem własnej platformy e-learningowej. W związku z tworzeniem nowej strategii dla Miasta Poznania zostaną zweryfikowane priorytety w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Standard Investor in People

Jak już wspomniano zasadniczym odniesieniem dla kształtowania ZZL i wprowadzania innowacji jest standard Investor in People (IIP). Standard ten został opracowany w 1990 roku w Wielkiej Brytanii przez *National Training Task Force* (Grupę Zadaniową ds. Krajowego Systemu Szkolenia) we współpracy z czołowymi brytyjskimi firmami, organizacjami zawodowymi i pracowniczymi, takimi jak: Brytyjska Konfederacja Przemysłu (*Confederation of British Industry*),

Kongres Związków Zawodowych (*Trade Union Congress*) oraz Instytut Kadr i Rozwoju (*Chartered Institute for Personnel and Development*).

Obecnie standard *Investor in People* spełnia ponad 40 tys. organizacji (30% wszystkich zatrudnionych w Wielkiej Brytanii). Rząd brytyjski upatrywał we wdrażaniu standardu źródła poprawy stanu gospodarki i funkcjonowania jednostek administracji publicznej, co zostało potwierdzone w praktyce. Doświadczenia wdrożeniowe czołowych firm ze wszystkich sektorów gospodarki Wielkiej Brytanii były bardzo pozytywne i standard został upowszechniony w wielu krajach, m.in. w Japonii, Szwajcarii, Meksyku, Australii, Francji.

Standard ten opiera się na trzech podstawowych zasadach: planowaniu (ang. *plan*) – w celu rozwijania strategii poprawy wyników organizacji, działaniu (ang. *do*) – w celu poprawy wyników organizacji oraz ocenie (ang. *review*) – w celu oszacowania wpływu podejmowanych działań na wyniki organizacji.

Zasady te opisane są przez 10 wskaźników. Poszczególnym wskaźnikom przyporządkowane są odpowiednie dowody na ich osiągnięcie.

WSKAŹNIK 1. Strategia poprawiania wyników organizacji jest przejrzyste przedstawiona i zrozumiała.

Dowody do wskaźnika 1. Najwyższa kadra kierownicza zapewnia posiadanie przez organizację jasno sformułowanego celu i wizji, strategię poprawiania realizacji zadań i osiągniętych wyników oraz planu działania z wskaźnikami osiągania celów i zadań.

Ponadto tam, gdzie istnieją grupy przedstawicielskie, najwyższa kadra kierownicza stwarza warunki sprzyjającej współpracy z takimi grupami, m.in. poprzez zasięganie ich opinii w trakcie opracowywania biznesplanu organizacji. Pracownicy, będący członkami grup przedstawicielskich potwierdzają ten fakt.

Kierownicy potrafią opisać, w jaki sposób włączają pracowników w opracowywanie planów działań oraz w uzgadnianie grupowych i indywidualnych celów.

Pracownicy potrafią objaśnić cele swoich zespołów i organizacji na poziomie odpowiednim do ich roli oraz potrafią opisać, w jaki sposób byli włączeni w ich ustalanie i realizację.

WSKAŹNIK 2. Zdobywanie wiedzy i rozwój są zaplanowane tak, aby realizować cele organizacji.

Dowody do wskaźnika 2. Najwyższa kadra kierownicza potrafi opisać potrzeby organizacji w zakresie nauki i rozwoju, jakie posiada plany oraz zasoby do realizacji tych potrzeb oraz w jaki sposób jest to powiązane z osiągnięciem konkretnych celów, jak będą oceniane rezultaty.

Kierownicy potrafią opisać potrzeby zespołu w zakresie nauki i rozwoju, jakie działania zostały zaplanowane w celu realizacji tych potrzeb, w jaki sposób są one powiązane z osiągnięciem konkretnych celów zespołu oraz w jaki sposób będą oceniane rezultaty.

Pracownicy potrafią opisać, w jaki sposób są angażowani w określanie swoich potrzeb odnośnie nauki i rozwoju oraz jakie działania zostały zaplanowane, aby na te potrzeby odpowiedzieć, jakie efekty dla nich, zespołów oraz organizacji powinny przynieść działania w zakresie ich rozwoju i nauki.

WSKAŹNIK 3. Strategie zarządzania propagują równe szanse rozwoju w organizacji.

Dowody do wskaźnika 3. Najwyższa kadra kierownicza potrafi opisać posiadane strategie mające na celu stworzenie środowiska, w którym wszyscy pracownicy są zachęceni do proponowania pomysłów poprawiających działanie własne oraz innych. Także rozpoznaje różne potrzeby pracowników i potrafi opisać istniejące strategie, które zapewniają odpowiedni i sprawiedliwy dostęp do wsparcia oraz równe szanse w dostępie do nauki i rozwoju zawodowego dla wszystkich.

Kierownicy rozpoznają różne potrzeby rozwojowe pracowników, potrafią je nazwać i opisać sposoby zapewnienia równego dostępu do nauki i rozwoju.

Jednocześnie pracownicy mogą potwierdzić i podać przykłady równego dostępu i szans na rozwój oraz to, że mają w tym rozwoju wsparcie swoich przełożonych.

WSKAŹNIK 4. Strategia przewodzenia i kierowania. Umiejętności potrzebne kadrze kierowniczej, by skutecznie przewodzić, kierować i rozwijać pracowników są jasno określone i zrozumiałe.

Dowody do wskaźnika 4. Najwyższa kadra kierownicza potrafi opisać, jaka wiedza i umiejętności są potrzebne kierownikom do skutecznego przewodzenia i kierowania ludźmi.

Organizacja ma plany, które zapewniają kadrze kierowniczej zdobywanie niezbędnych do dobrego zarządzania umiejętności.

Pracownicy potrafią opisać, jakich umiejętności oczekują od swoich przełożonych, aby mogli się rozwijać i być dobrze zarządzani.

WSKAŹNIK 5. Kierownicy są skuteczni w przewodzeniu, kierowaniu i rozwijaniu ludzi.

Dowody do wskaźnika 5. Kierownicy potrafią wyjaśnić, w jaki sposób skutecznie przewodzą, kierują i rozwijają ludzi, potrafią podać przykłady, jak w sposób cykliczny i kiedy zachodzi potrzeba, udzielają ludziom konstruktywnych informacji zwrotnych odnośnie do wyników ich pracy.

Pracownicy potrafią wytłumaczyć, dzięki czemu ich kierownicy są skuteczni w przywódzeniu, kierowaniu i rozwijaniu ich, dać przykłady, jak w sposób cykliczny i kiedy zachodzi potrzeba, otrzymują konstruktywną informację zwrotną odnośnie do wyników swojej pracy.

WSKAŹNIK 6. Wkład ludzi w działanie organizacji jest dostrzegany i doceniany.

Dowody do wskaźnika 6. Kierownicy potrafią podać przykłady, w jaki sposób zauważają i doceniają indywidualny wkład ludzi w działalność organizacji.

Pracownicy potrafią opisać, w jaki sposób wnoszą wkład w działanie organizacji i wierzą, że mają pozytywny wpływ na jej wyniki i w jaki sposób ich wkład w działanie organizacji jest dostrzegany i doceniany.

WSKAŹNIK 7. Ludzie są zachęceni do angażowania się i brania odpowiedzialności przez włączanie w proces podejmowania decyzji.

Dowody do wskaźnika 7. Kierownicy potrafią podać przykłady, w jaki sposób propagują wśród pracowników identyfikowanie się i poczucie odpowiedzialności przez zachęcanie do angażowania się w proces podejmowania decyzji zarówno osobiście, jak i poprzez grupy przedstawicielskie.

Pracownicy potrafią opisać, w jaki sposób są zachęcani do identyfikowania się i angażowania się, na poziomie odpowiednim do ich roli, w proces podejmowania decyzji mających wpływ na wyniki pozostałych pracowników, zespołów i organizacji.

WSKAŹNIK 8. Ludzie skutecznie uczą się i rozwijają.

Dowody do wskaźnika 8. Kierownicy potrafią opisać, w jaki sposób zapewniają pracownikom zaspokojenie potrzeb związanych z ich nauką i rozwojem.

Pracownicy potrafią opisać, w jaki sposób ich potrzeby związane z nauką i rozwojem są zaspokajane, czego się uczyli i w jaki sposób zastosowali to w swojej pracy. Nowi pracownicy lub już zatrudnieni, ale obejmujący nowe stanowisko potrafią opisać, w jaki sposób proces ich wprowadzania na stanowisko pomógł im skutecznie wdrożyć się w wykonywanie obowiązków.

WSKAŹNIK 9. Inwestowanie w ludzi poprawia wyniki organizacji.

Dowody do wskaźnika 9. Najwyższa kadra kierownicza potrafi oszacować całkowitą inwestycję czasu, pieniędzy i zasobów dokonaną przez organizację w naukę i rozwój.

Kierownictwo potrafi wyjaśnić i, jeśli to możliwe, określić/ocenić, w jaki sposób nauka i rozwój pracowników wpłynęły na poprawę wyników organizacji. Kierownicy i pracownicy potrafią podać przykłady na to, w jaki sposób ich nauka i rozwój przyczyniły się do poprawy działania zespołu i organizacji.

WSKAŹNIK 10. Udoskonalenia w sposobie zarządzania i rozwijania ludzi są dokonywane w sposób systematyczny.

Dowody do wskaźnika 10. Najwyższa kadra kierownicza potrafi podać przykłady, w jaki sposób ocena inwestycji w pracowników wpłynęła na poprawę strategii organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Kierownicy potrafią podać przykłady wprowadzonych przez nich udoskonalień w sposobie zarządzania i rozwijania pracowników.

Pracownicy potrafią podać przykłady wprowadzonych przez organizację udoskonalień w sposobie zarządzania i rozwijania ludzi.

Model teoretyczny standardu jest weryfikowany co 3–5 lat. Ten proces obejmuje ocenę badań naukowych oraz rozwoju produktu, jak również obszernie konsultacje, między innymi z pracodawcami, pracownikami, uznanymi specjalistami w zakresie ZZL, instytucjami rządowymi i audytorami Investors in People. Celem jest utrzymanie integralności oraz efektywności modelu.

Zasady standardu Investors in People mogą mieć zastosowanie niezależnie od rodzaju organizacji, jej wielkości, struktury i sektora działania. Warunki wprowadzenia standardu są następujące

- stosowanie odpowiednich, ujednoczonych reguł tworzenia strategii realizacji swoich zadań,
- określenie zasad dotyczących rozwoju zawodowego pracowników służące realizacji tej strategii,
- tworzenie warunków podnoszenia kwalifikacji pracowniczych,
- określenie kompetencji kadry kierowniczej niezbędnych dla skutecznego kierowania.

Ponadto pracownicy muszą być włączani w procesy decyzyjne, odpowiednio zachęcani do poprawy swych działań przez rozwój kompetencji zawodowych i doceniani za efekty pracy.

Standard Investors in People nie daje gotowych metod i narzędzi, ale określa zasady, na których te metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi powinny się opierać. Pozwala to każdej organizacji na pewną swobodę w konstruowaniu i wdrażaniu własnych narzędzi, w zależności od potrzeb i charakteru organizacji.

Audyt Investors in People polega na zebraniu przez licencjonowanego audytora dowodów na spełnianie 10 wskaźników zawartych w opisie standardu. Dowody zbierane są przede wszystkim podczas **wywiadów audytora z wybranymi pracownikami**. Liczba tych pracowników dobierana jest proporcjonalnie do wielkości organizacji.

Wywiady z pracownikami powinny odzwierciedlić funkcjonowanie wszystkich dowodów dotyczących wskaźników, jednak nie wszyscy pracownicy muszą je zgodnie potwierdzić. Bada się też postrzeganie tych samych wskaźników przez osoby zajmujące stanowiska na różnych szczeblach z tego samego pionu instytucji.

Standard nie wymaga dowodów pisemnych – istotne są relacje pracowników, ich odczucia, spostrzeżenia oraz fakty, które potrafią przytoczyć. Organizacja może przygotować też dla audytora wykaz dokumentów, które potwierdzają istnienie strategii, planów, polityki, procesów, procedur, reguł i zasad związanych ze wskaźnikami standardu.

Niezwykle ważne jest, aby organizacja potrafiła wykazać powtarzalność, konsekwencję i jednolitość działań oraz ciągłe doskonalenie.

Certyfikat Investors in People jest ważny 3 lata; przed upływem tego czasu można wystąpić z wnioskiem o audyt recertyfikujący, którego procedura przebiega w podobny sposób. Ostatni audyt certyfikujący w Urzędzie Miasta Poznania odbył się w marcu 2008 roku i potwierdził zgodność działania Urzędu ze standardem.

Regulamin wynagradzania – narzędzie modyfikacji systemu wynagrodzeń

Zamiar modyfikacji systemu wynagrodzeń powstał w Urzędzie pod koniec 2007 roku. Celem przedsięwzięcia było wypracowanie przejrzystych i sprawiedliwych zasad i kryteriów ustalania wysokości wynagrodzeń, tak by stały się one silnym czynnikiem motywacyjnym i podnosiły poziom zaangażowania pracowników Urzędu. Aktem normatywnym stanowiącym zbiór owych zasad i kryteriów miał być regulamin wynagradzania .

Przygotowania do opracowania regulaminu przebiegały w trzech etapach:

1. Powołanie zespołu wewnętrznych konsultantów, diagnoza oczekiwań różnych grup pracowników, opracowanie raportu z rekomendacjami dotyczącymi kierunków zmian.
2. Uzgodnienie wymogów kompetencyjnych dla grup stanowisk i stanowisk, które ze względu na swą specyfikę nie kwalifikują się do połączenia w grupy, opracowanie procedur związanych z zaszeregowaniem i przeszerewaniem pracowników, adaptacja obowiązujących tabeli wynagrodzeń do potrzeb Urzędu, przeszkolenie kadry kierowniczej w zakresie ich stosowania.
3. Opisanie systemu motywacyjnego, ujęcie sformułowanych zasad w treść regulaminu wynagradzania, wdrożenie regulaminu do stosowania w praktyce Urzędu.

Prace nad konstruowaniem regulaminu zostały zainicjowane ponad rok przed wprowadzeniem ustawowego obowiązku tworzenia regulaminów wynagradzania w urzędach i innych jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego. Uznaliśmy, że obowiązujące rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 sierpnia 2005 roku w sprawie zasad wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich (Dz.U. Nr 146, poz. 1223), zawierające jedynie wyczerpujące wyliczenie składników wynagrodzeń oraz formalnych warunków ich przyznawania, a także nieprzystający do aktualnych potrzeb Urzędu taryfikator – nie stanowi wystarczającego narzędzia dla skutecznego prowadzenia racjonalnej polityki wynagrodzeń. Obowiązek posługiwania się taryfikatorem zawartym w rozporządzeniu ograniczył jednak swobodę samodzielnego kształtowania wysokości i rozpiętości wynagrodzeń, co z pewnością wpłynęło na ostateczny kształt regulaminu.

Z założenia, proces wypracowywania i wdrożenia motywacyjnego systemu wynagradzania odbywał się w sposób uspołeczniony, przy udziale pracowników reprezentujących wydziały o różnym charakterze zadań, zajmujących różne – z punktu widzenia hierarchii – stanowiska. W skład zespołu konsultantów zaproszono przedstawicieli Wydziału Komunikacji, Wydziału Urbanistyki i Architektury, Wydziału Oświaty, Urzędu Stanu Cywilnego, Wydziału Budżetu i Analiz oraz Wydziału Organizacyjnego zajmujących stanowiska inspektorów, kierowników oddziałów, głównych specjalistów, zastępców dyrektorów i dyrektorów. Z ramienia Urzędu pracom patronował Sekretarz Miasta, Piotr Kołodziejczyk. Nadzór i koordynację prac oraz pomoc metodologiczną Urząd powierzył Tadeuszowi Oleksynowi.

Podstawę rozważań nad systemem wynagradzania w Urzędzie stanowiły wyniki badań ankietowych przeprowadzonych według odrębnie skonstruowanych przez prof. Oleksynę ankiet dla kadry kierowniczej i dla pracowników Urzędu. Badania ankietowe przeprowadzono na próbie 50 kierowników różnych szczebli zarządzania i 150 pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Łącznie badania objęły 12,5% ogółu pracowników Urzędu, a więc ich wyniki były reprezentatywne.

Badania miały na celu zebranie opinii na temat aktualnie stosowanego systemu motywacyjnego, w tym systemu wynagradzania, jak też oczekiwań pod adresem nowego systemu.

Zakres badań wykraczał poza problematykę wynagrodzeń i umożliwił poznanie opinii pracowników co do innych czynników motywacyjnych, funkcjonujących w Urzędzie lub też niedostatków w tym zakresie. Ustalenia i wnioski zawarte w raporcie podsumowującym wyniki badań stanowią przyczynek do rozwijania systemu motywacyjnego w szerokim tego słowa znaczeniu.

Wbrew obiegowym opiniom, okazało się, że dla zdecydowanej większości szeregowych pracowników Urzędu najwyższym ocenianym czynnikiem motywacyjnym jest wynagrodzenie. Oznacza to, że hierarchia motywatorów w administracji samorządowej nie odbiega od opinii dominujących w sektorze przedsiębiorstw.

Obowiązujący system wynagradzania przez zdecydowaną większość pracowników został oceniony krytycznie, jednak najistotniejsze okazało się przekonanie o zbyt niskim poziomie płac własnych w stosunku do płac rynkowych. Krytykowano między innymi brak jasnych i jawnych zasad motywowania i wynagradzania, zbyt niski poziom funduszu nagród i niesprawiedliwy ich rozdział, zbyt duże dysproporcje w zarobkach między poszczególnymi wydziałami Urzędu, a także wewnątrz wydziałów – mimo podobnych kwalifikacji pracowników i wyników ich pracy, brak funduszu premiowego.

Wiele wyrażonych opinii zawierało także pozytywne oceny funkcjonujących w Urzędzie rozwiązań. Dotyczyły one między innymi praktyki zwiększania wynagrodzeń na czas zastępowania nieobecnych kolegów oraz za udział w pracach zespołów projektowych. Pozytywne oceny dotyczyły także innych rozwiązań, niewpisujących się wprost w system wynagradzania. Pracownicy podkreślali stabilność zatrudnienia, pewność i regularność wynagradzania, przestrzeganie norm czasu pracy, zaangażowanie pracodawcy na rzecz rozwoju zawodowego pracowników.

Jeśli chodzi o pytania dotyczące celów, jakim powinien służyć dobry system wynagradzania, wśród wyższej kadry kierowniczej dominował pogląd, że winien on motywować pracowników do realizacji misji, wizji i strategii Urzędu. Pozostałe grupy pracowników, w tym średnia i podstawowa grupa kierowników (kierownicy I linii), w zdecydowanej większości uznały, że system wynagradzania winien zapewniać godziwe wynagrodzenie za dobrą pracę.

Większość kierowników i znaczna część ankietowanych pracowników na stanowiskach niekierowniczych uznała, że płaca zasadnicza powinna przysługiwać za treść i dobry standard pracy na stanowisku oraz że płace powinny być powiązane z wynikami okresowych ocen pracowników. Nie brakowało jednak głosów, że płaca zasadnicza należy się za oddanie do dyspozycji pracodawcy swoich kwalifikacji i czasu

Wśród wszystkich grup pracowników panowała zgodność co do zasadności kształtowania wynagrodzeń na podstawie motywatorów pozytywnych.

W wielu kwestiach wyniki badań nie pozwoliły na ustalenie treści oczekiwanych rozwiązań, bowiem propozycje wzajemnie się znosiły lub były zbyt rozproszone. Podzielone były opinie dotyczące ewentualnego przyjęcia jednego

systemu wynagradzania lub zróżnicowania systemów dla poszczególnych grup pracowników. Wprawdzie większość opowiedziała się za przyjęciem rozwiązania pośredniego, tj. wprowadzeniem części uregulowań wspólnych dla wszystkich grup pracowniczych, a części odrębnych, związanych ze specyfiką zadań realizowanych przez poszczególne grupy pracownicze (60% wskazań), to jednak propozycje dotyczące konkretnych grup pracowniczych, np. pracowników realizujących projekty, architektów, radców prawnych, kierowców pracowników bezpośredniej obsługi klienta, były rozproszone (od 3 do 14 wskazań), co w efekcie uniemożliwiło wyodrębnienie grupy, dla której należałoby projektować odrębne rozwiązania. Ostatecznie zdecydowano o opracowaniu wspólnego dokumentu dla całego Urzędu. Wzajemnie znosiły się opinie dotyczące ewentualnego wprowadzenia kafeterii (26,7% wskazań zawierało oceny pozytywne, 26,7% – były to oceny pozytywne, ale z opinią, by obecnie nie wprowadzać, 32,7% zawierało ocenę negatywną, 7,3% wskazań zawierało inne odpowiedzi, a w 6,7% – brakowało wskazań).

Wnioski i rekomendacje wynikające z raportu stanowiły punkt wyjścia dla prac nad określeniem zasad i kryteriów wynagradzania w Urzędzie oraz wpisaniem ich w treść regulaminu wynagradzania.

Istotną barierę dla wprowadzenia do regulaminu wszystkich wypracowanych przez zespół konsultantów pod kierownictwem Tadeusza Oleksyna pożądaných rozwiązań stanowiły regulacje zawarte w powołanym na wstępie rozporządzeniu Rady Ministrów. Nie było możliwości zmiany tak istotnych elementów systemu wynagradzania, jak: nomenklatura stanowisk, swobodne określenie rozpiętości wynagrodzeń, zmiany składników wynagrodzeń, no i oczywiście formalnych wymogów ich przyznawania. W tym zakresie rozporządzenie zawierało przepisy bezwzględnie obowiązujące, a zatem wykluczało wprowadzenie innych rozwiązań.

Założenia regulaminu zostały zaprezentowane kadrze kierowniczej oraz pracownikom Urzędu.

Efektom kilkumiesięcznej pracy, przeprowadzonych badań i konsultacji, dyskusji ze związkami zawodowymi jest Regulamin Wynagradzania Urzędu Miasta Poznania, wprowadzony zarządzeniem Prezydenta Miasta Nr 27/2008/K z dnia 14 lipca 2008 roku w sprawie wprowadzenia w życie Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu Miasta Poznania.

Treść regulaminu objęła następujące części:

1. Wyjaśnienie używanych pojęć
2. Cele i ogólne zasady systemu wynagradzania
3. Stosowane w Urzędzie formy plac
4. Składniki wynagrodzenia, ich funkcje i adresaci
5. System taryfowy w Urzędzie:
 - i. Tabela zaszeregowania stanowisk
 - ii. Tabela stawek plac zasadniczych
 - iii. Tabela dodatków funkcyjnych dla stanowisk kierowniczych
 - iv. Ramowe wymogi kompetencyjne dla rodzin stanowisk
6. Zasady zaszeregowania, przeszerewowania i awansowania pracowników

7. Zasady stosowania dodatków specjalnych

8. Zasady premiowania i nagradzania.

Rodzi się pytanie co w treści tak skonstruowanego regulaminu wynagradzania stanowi novum w stosunku do obowiązującego dotąd systemu, a w szczególności, co stanowi o motywacyjnym charakterze dokumentu?

Po pierwsze, regulamin definiuje treść podstawowych pojęć związanych z systemem wynagradzania. Ma to istotne znaczenie, bowiem przykładowo wyjaśnia, nie przez wszystkich pracowników prawidłowo rozumiany, uznaniowy i nieroszczeniowy charakter nagród czy też pozostawanie premii w relacji do wyników pracy, znacznie poszerza zakres stosowanych dotąd wymogów kompetencyjnych, obejmując, obok zawartych w rozporządzeniu wykształcenia i stażu, także wiedzę, praktyczne umiejętności, cechy psychofizyczne, postawy i zachowania ważne w pracy.

Po drugie, regulamin ustala czytelne zasady dotyczące wynagradzania. Pozostawiając wymagany rozporządzeniem katalog składników wynagrodzeń, określa sposób ich kształtowania.

W myśl postanowień regulaminu wynagrodzenie zasadnicze przysługuje za terminową realizację wyznaczonych dla stanowiska zadań, za dobry standard jakościowy i ilościowy oraz satysfakcjonującą efektywność pracy. Zaszeregowanie pracownika związane jest z powierzonym stanowiskiem, treścią pracy na stanowisku i związanymi z nim wymaganiami, kompetencjami pracownika, dokonywaną indywidualnie oceną pracy, zaszeregowaniem innych pracowników zajmujących identyczne i podobne stanowiska, wykonujących podobne czynności i osiągających porównywalne wyniki pracy – z respektowaniem zasady równej płacy za równą pracę. Tak opisana podstawa zaszeregowania pracownika eliminuje pojawiające się często zarzuty przyznawania młodym pracownikom, z krótkim stażem pracy wynagrodzeń na poziomie odpowiadającym wynagrodzeniom pracowników długoletnich, wykonujących tę samą lub podobną pracę i osiągających porównywalne, a czasem lepsze efekty pracy.

Podobnie zdefiniowane zostały zasady przeszerzegowania pracowników, rozwoju zawodowego i awansowania.

Przeszerzegowanie rozumiane jest jako zmiana wysokości stawki wynagrodzenia zasadniczego, w ramach tej samej lub wyższej kategorii zaszeregowania, bez zmiany stanowiska. Zmiana wysokości wynagrodzenia zasadniczego może zachodzić w związku z poszerzeniem lub zawężeniem zakresu zadań na zajmowanym stanowisku, wynikami ocen okresowych, okresową waloryzacją płac lub zakończeniem umowy o pracę na czas określony. Regulamin przewiduje, że podwyższenie wynagrodzenia powinno mieć odpowiednią oprawę, w formie ceremoniału organizacyjnego, związanego z wyrażeniem podziękowania, ewentualnym wręczeniem listu gratulacyjnego, dyplomu, nagrody rzeczowej. Podobnie uroczysty charakter regulamin zaleca dla aktu wręczenia nagród. Ta część zapisów regulaminu stanowi przyczynek do kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej w Urzędzie i stanowi jeden z czynników o charakterze motywacyjnym.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników, w regulaminie przewidziano wyższą od dotychczasowej pulę środków finansowych na nagrody.

Łącznie na ten cel przeznaczają się 10% planowanego, osobowego funduszu płac, z czego 65% pozostaje w gestii Prezydenta, a 35% przekazywane jest do dyspozycji dyrektorów wydziałów, którzy decydują o przyznaniu nagród samodzielnie lub na wniosek podległych im kierowników. Wnioski kierowników rozpatrywane są kolegialnie, a lista imienna nagród podawana jest do wiadomości kierowników i pracowników w sposób przyjęty w danej jednostce organizacyjnej.

Pracownikom zapisano prawo aspirowania do wyższych wynagrodzeń, zgłaszania propozycji zmian w treści pracy i zasadach jej opłacania oraz kontaktowania się w tej sprawie z kierownikami wyższego szczebla – w ogólnie przyjętych terminach – gdy uznają, że bezpośredni przełożony nie realizuje ich uzasadnionych oczekiwań.

Po trzecie, awanse pracowników dokonują się w trzech formach:

- awansu poziomego związanego z rozwojem zawodowym i osiąganiem zdolności do wykonywania ważniejszych i trudniejszych prac, bez konieczności zajmowania stanowisk kierowniczych,
- awansu na stanowisko kierownicze,
- awansu spiralnego, polegającego na przejściu do innego obszaru działania na stanowisko równorzędne z perspektywą późniejszego awansu w obszarze, który stwarza pod tym względem zasadniczo większe możliwości.

Urząd, przyjmując założenie, że pracownik współtworzy zasób kadrowy całej organizacji, a nie tylko danej komórki czy jednostki organizacyjnej, wspiera i koordynuje procesy związane z awansowaniem pracowników. Informacje o wakujących stanowiskach i możliwościach awansu są jawne. Każdy pracownik może pretendować do awansu, także w organizowanych konkursach otwartych.

Po czwarte, mając na uwadze powielany od wielu lat, nadmiernie rozbudowany katalog stanowisk, zawarty w rozporządzeniu Rady Ministrów, postanowiliśmy odstąpić od przenoszenia wszystkich stanowisk do regulaminu wynagradzania, a te, które winny być zachowane, zostały pogrupowane w rodziny stanowisk, dla których określono ramowe wymogi kompetencyjne. Regulamin precyzuje miejsce stanowiska w organizacji, wymagany poziom wykształcenia, doświadczenie i umiejętności, cechy osobowości, oczekiwane postawy i zachowania. Łącznie wyodrębniono 8 grup stanowisk. Całkowicie nowe w warunkach administracji samorządowej jest umiejscowienie każdej grupy stanowisk w organizacji i zdefiniowanie dla każdej z tych grup jej misji. Postanowienia regulaminu w tej części stanowią ogólną wytyczną dla formułowania kart stanowisk pracy.

Niewielkie zmiany wniósł regulamin w systemie taryfowym. Praktycznie jedyną zmianą, oprócz wspomnianej już rezygnacji z niektórych stanowisk zawartych w Rozporządzeniu, nie przeniesiono do taryfikatora najniższych grup zaszerzegowania, których i tak od dawna nie stosowano. Z przyczyn, o których już wspominaliśmy, nie było możliwe wprowadzenie odmiennej nomenklatury stanowisk i, co ważniejsze, zmiany rozpiętości wynagrodzeń zasadniczych, tak by stworzyć większe możliwości awansu płacowego w ramach tego samego

stanowiska pracy i tym samym zmniejszyć presję na awans na stanowiska kierownicze.

W związku ze zmianą przepisów płacowych dla jednostek samorządu terytorialnego (nowe rozporządzenie Rady Ministrów)¹ wprowadzenie zmian w systemie taryfikacji będzie możliwe w przygotowywanej obecnie wersji regulaminu. W granicach aktualnych możliwości budżetu Miasta przewidujemy podwyższenie maksymalnego poziomu wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach, a także ustalenie innej niż dotąd hierarchii płacowej stanowisk. Przykładowo, stanowisko starszego specjalisty zostanie w zakresie płacy zasadniczej zrównane ze stanowiskiem inspektora. Dotychczas było ono usytuowane o jedną kategorię niżej. Sytuacja ta powodowała, że często, w formie awansu powierzano pracownikom stanowiska inspektorów, mimo że zakres ich zadań nie obejmował czynności właściwych dla charakteru tego stanowiska.

Niestety, dalej idące zmiany – w szczególności w zakresie składników wynagrodzeń (z wyjątkiem dodatku funkcyjnego, którego stosowanie pozostawiono do uznania pracodawcy samorządowego) oraz zasad przyznawania innych świadczeń związanych ze stosunkiem pracy – nie będą możliwe, bowiem w tym zakresie nadal obowiązują nas sztywne ramy przepisów powszechnie obowiązujących.

Zmodyfikowany regulamin z pewnością stanowi dobre narzędzie realizowania racjonalnej polityki płacowej, sprzyjającej motywowaniu pracowników do lepszej pracy. Jako jego największą wartość należy uznać zdefiniowanie przejrzystych zasad postępowania w procesie kształtowania wynagrodzeń, stwarzających płaszczyznę porozumienia i zrozumienia pracodawcy i pracownika.

Odpowiedź na pytania, czy regulamin wynagradzania spełnia zakładane funkcje, w jakim stopniu są respektowane jego postanowienia i czy istotnie umacnia motywacyjną rolę systemu wynagradzania, uzyskamy w ramach prowadzonych okresowo badań funkcjonowania systemu zarządzania zasobami osobowymi. Obecnie pewne jest, że regulamin wynagradzania, dzięki zdefiniowaniu wymagań dla rodzin stanowisk, zarówno osobom zatrudniającym, jak i służbom formułującym wymogi, które winien spełniać kandydat do pracy, ułatwia prawidłowe przypisanie zadań do określonego stanowiska oraz przygotowanie dokumentów wymaganych w procesie naboru na to stanowisko. Z pozytywną oceną większości pracowników spotkał się przewidziany regulaminem, zastosowany w roku bieżącym, sposób rozdysponowania środków na podwyżki wynagrodzeń.

Wydzielenie puli rekompensującej skutki inflacji dla wszystkich stanowisk w jednakowej wysokości, przy jednoczesnym zróżnicowaniu wielkości funduszu płac dla grup pracowników o szczególnie pożądanym kwalifikacjach oraz realizujących szczególnie odpowiedzialne zadania.

Całościową ocenę efektów wdrożenia regulaminu przewidujemy po wprowadzeniu zmodyfikowanej wersji – w połowie 2010 roku.

¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz.U. Nr 50, poz. 398 z późn. zm.).

Pozyskiwanie nowych pracowników

Działania związane z pozyskiwaniem pracowników należą do głównych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, realizowanych w Urzędzie Miasta Poznania.

Celem procesu rekrutacji jest zainteresowanie i **pozyskanie** dla urzędu pracowników o **odpowiednich kompetencjach i postawie**, a przez to zapewnienie profesjonalizmu działania. Z punktu widzenia skuteczności rekrutacji istotne jest ustalenie i zdefiniowanie podstawowych kompetencji dla danego stanowiska pracy, co z kolei wyznacza sposób przeprowadzania badań, dobór metod i typów zadań symulacyjnych oraz powołanie grupy badawczej. Dla Urzędu Miasta Poznania w procesie doboru pracowników oprócz kryteriów dotyczących kompetencji merytorycznych bardzo istotne są cechy i predyspozycje kandydatów, a zwłaszcza postawa etyczna oraz świadomość tego, czym jest pełnienie służby publicznej.

W zależności od rodzaju stanowiska pracy Urząd Miasta Poznania wykorzystuje zróżnicowane metody i techniki doboru. W konkursach na wszystkie stanowiska przeprowadza się analizę dokumentów aplikacyjnych oraz rozmowę kwalifikacyjną. Dodatkowo, kandydaci ubiegający się o zatrudnienie na stanowiska kierownicze i inne, wymagające szczególnych umiejętności, wiedzy i predyspozycji, poddawani są badaniom testowym i symulacyjnym (np. testy wiedzy, próbki pracy, testy badające poziom umiejętności kierowniczych, elementy *assessment centre*). Badania te przeprowadza i opracowuje zespół specjalistów zatrudnionych w Urzędzie Miasta Poznania, najczęściej w składzie 3 osób. Rekrutacja jest projektowana, a następnie prowadzona na podstawie kryteriów (i ich wag) określonych w karcie stanowiska pracy.

Pojawia się jednak pytanie, czy w procesie rekrutacji i selekcji w jednostkach administracji publicznej należy stosować metody sprawdzone i powszechnie wykorzystywane w biznesie?

W środowiskach prawniczych toczy się dyskusja na temat możliwości stosowania niektórych technik i metod selekcji w procesie rekrutacji. Ustawa o pracownikach samorządowych nie określa, jakie techniki selekcyjne, oprócz analizy dokumentów i rozmowy kwalifikacyjnej, należy stosować. Niektórzy prawnicy twierdzą, że np. stosowanie sprawdzianów praktycznych lub „testu wiedzy” w postępowaniu konkursowym jest nadużyciem, gdy tymczasem stosowanie tych technik jest standardem realizowanym w sektorze niepublicznym. Tak więc, jeśli istotą procesu selekcji jest ocena przydatności kandydata do skutecznej realizacji zadań na stanowisku, to, czy wykorzystywanie specjalistycznych narzędzi diagnostyczno-selekcyjnych, zwłaszcza tych, które na podstawie badań uzyskują najwyższy wskaźnik trafności [Dale, 2006], można uznać za dozwoloną i właściwą praktykę rekrutacyjną w jednostkach administracji publicznej?

E-rekrutacja

Informacja o wszystkich wolnych stanowiskach pracy podawana jest do publicznej wiadomości drogą tradycyjną (tablice ogłoszeń w siedzibach urzędu) oraz za

pośrednictwem Internetu (Biuletyn Informacji Publicznej) i intranetu. Dwa lata temu Urząd Miasta Poznania wprowadził usługę, dzięki której kandydaci ubiegający się o pracę w Urzędzie mogą składać swoje aplikacje drogą elektroniczną. Wzór interaktywnego formularza został opracowany przez pracowników Urzędu.

Dzięki zastosowaniu standardowego formularza, który wymusza podawanie precyzyjnych informacji, Urząd uzyskuje porównywalne dane o kandydatach, co pozwala na łatwiejszą weryfikację spełniania przez nich wymogów stanowiska pracy. Wykorzystanie technik informatycznych w procesie jest z jednej strony udogodnieniem dla klientów Urzędu – potencjalnych kandydatów do pracy, a z drugiej strony powoduje, że Urząd jest postrzegany jako nowoczesny pracodawca.

Urząd Miasta Poznania w swoich działaniach dotyczących pozyskiwania pracowników wykorzystuje zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny rynek pracy.

Program staży studenckich

Jedną z ciekawszych form pozyskiwania pracowników do Urzędu Miasta Poznania jest **Program staży studenckich**. Ten autorski pomysł Urzędu realizowany jest od października 2003 roku.

1. Na staż przyjmowani są studenci III, IV i V roku na podstawie prowadzonej przez Urząd rekrutacji. Z wybranymi na staż studentami podpisywana jest umowa zlecenie na okres 3 miesiące. Studenci zobowiązani są do przepracowania od 18 do 22 godzin w tygodniu.
2. Każdy stażysta ma swoje stanowisko pracy, opiekuna merytorycznego i z góry określony program zadań. Za przepracowany staż studenci otrzymują skromne wynagrodzenie.
3. Przy realizacji programu Urząd współpracuje z poznańskimi uczelniami. Prezydent Miasta podpisał stosowne porozumienia z kilkunastoma rektorami uczelni w Poznaniu oraz biurami karier, samorządami i organizacjami studenckimi.

Program cieszy się też dużą życzliwością poznańskich mediów, które pomagają dotrzeć z informacją do studentów.

Dzięki programowi staży studenckich studenci III, IV i V roku studiów mogą zdobyć nowe umiejętności i doświadczenia niezbędne do podjęcia przyszłej pracy zawodowej.

Urząd Miasta Poznania może wśród studentów, którzy odbyli staż, wyszukać najlepszych, z którymi warto nawiązać dłuższą współpracę i zaoferować im zatrudnienie po zakończeniu studiów.

Miasto Poznań oraz Urząd promują się jako miejsca otwarte i przyjazne młodym ludziom, gdzie można pozyskać nowe doświadczenia i umiejętności.

W ciągu 22 dotychczasowych edycji staż odbyło 1420 studentów. W roku 2008 – 18% stażystów znalazło zatrudnienie w Urzędzie Miasta Poznania.

Program „Kadra Rezerwowa” Urzędu Miasta Poznania

Bardzo ważnym potencjalnym źródłem pozyskiwania pracowników jest również **wewnętrzny rynek pracy**. Od 2006 roku realizowany jest w UMP program „Kadra Rezerwowa”.

Celem programu jest zapewnienie ciągłości zatrudnienia na kierowniczych stanowiskach pracy przez osoby optymalnie przygotowane do wypełniania zadań z nimi związanych oraz stworzenie pracownikom możliwości kształtowania ścieżek rozwoju zawodowego w obrębie Urzędu.

Program „Kadra Rezerwowa w UMP” rozumiany jest jako narzędzie szacowania potencjału pracowników i prognozowania rozwoju personelu, a jednocześnie jako istotny element systemu motywacji pracowników.

Jednym z założeń strategicznych zarządzania zasobami osobowymi w Urzędzie Miasta Poznania jest promowanie awansów wewnętrznych wraz ze wzrostem kompetencji pracowników. Program „Kadra Rezerwowa w UMP” stanowi więc możliwość zapewnienia sukcesji na stanowiskach kierowniczych przez pracowników w pełni do tego przygotowanych.

Założenia programu

Program obejmuje pracowników, którzy uzyskują wysoką ocenę wykonywanych zadań na aktualnie zajmowanych stanowiskach pracy oraz ze względu na dostrzegany w nich potencjał, w zakresie kierowania otrzymują od swoich przełożonych w trakcie okresowej oceny pracowniczej zalecenie włączenia ich do kadry rezerwowej Urzędu Miasta Poznania.

Kryteria stosowane przy rekomendowaniu do kadry rezerwowej obejmują:

- wyniki okresowej oceny pracowniczej w dłuższym okresie czasu,
- wysoki poziom kompetencji merytorycznych,
- nastawienie na własny rozwój i podnoszenie kwalifikacji,
- zaangażowanie pracownika i identyfikacja z organizacją,
- zainteresowanie i motywacja do rozwoju zawodowego w obszarze menedżerskim.

Pracownicy, którzy otrzymali rekomendację włączenia do kadry rezerwowej zostają poddani badaniu potencjału i predyspozycji kierowniczych, w celu określenia ich mocnych stron oraz umiejętności wymagających doskonalenia.

Badania kandydatów do kadry rezerwowej przeprowadza Wydział Organizacyjny – Oddział Rozwoju Kadr (ORK) i podejmuje ostateczną decyzję o zakwalifikowaniu poszczególnych pracowników do kadry rezerwowej. Po przeprowadzeniu badań ORK udziela informacji zwrotnej wszystkim badanym pracownikom, przygotowuje raport o wynikach oraz „Listę pracowników włączonych do Programu – Kadra Rezerwowa”. Lista jako wewnętrzny dokument ORK jest do wglądu dla Prezydentów, Sekretarza i Skarbnika Miasta oraz dyrektorów wydziałów.

Skład kadry rezerwowej jest aktualizowany corocznie po zakończeniu okresowych ocen pracowników.

W ramach Programu pracownicy włączeni do kadry rezerwowej Urzędu Miasta Poznania:

- uczestniczą raz w roku w szkoleniu rozwijającym umiejętności kierownicze,
- są proponowani przy awansach w pierwszej kolejności,
- korzystają z innych form rozwoju zawodowego, np. pełnienie zastępstw, udział w zarządzaniu projektami, zwiększanie zakresu uprawnień i samodzielności (odpowiedzialność – bezpośredni przełożony).

Pracownicy od chwili włączenia do Programu pozostają w nim przez 3 lata. Jeżeli w tym czasie nie nastąpi awans na stanowisko kierownicze, pracownicy nadal pozostają w kadrze rezerwowej UMP, ale nie są już objęci programem szkoleniowym.

W Urzędzie Miasta Poznania jako miarę efektywności programu przyjęto odsetek pracowników włączonych do kadry rezerwowej, którzy awansowali na stanowiska kierownicze. Wskaźnik obliczany jest corocznie. Obserwujemy utrwalanie się dobrej tendencji, gdyż od ostatnich 3 lat średnio ponad 50% stanowisk kierowniczych obsadzanych zostało w wyniku awansu wewnętrznego.

Działania na rzecz rozwoju zawodowego pracowników

Polityka rozwoju zawodowego i szkoleń służy wspieraniu realizacji strategii rozwoju Miasta. Uznając, że pracownicy należycie wykształceni, zaangażowani, systematycznie podnoszący swoje kwalifikacje, aktywnie uczestniczący w realizowanych przez Urząd procesach, utożsamiający się ze strategią rozwoju Miasta decydują o osiągnięciu założonych celów, Prezydent Miasta Poznania wspiera tworzenie i należyte funkcjonowanie systemu doskonalenia zawodowego wszystkich pracowników.

Zaangażowanie Prezydenta i pozostałych członków kierownictwa Urzędu wyraża się w tworzeniu warunków dla tego rozwoju, w szczególności zaś w powołaniu wyspecjalizowanych służb, realizujących zadania w zakresie szkoleń i innych form rozwoju zawodowego, a także w zapewnieniu środków finansowych na pokrycie wydatków związanych z tą dziedziną działalności Urzędu. Odpowiedzialność za rozwój zawodowy pracowników spoczywa na dyrektorach wydziałów i biur, którzy wspierani są w tym zakresie przez Wydział Organizacyjny.

Nadrzędnym celem działań podejmowanych na rzecz rozwoju zawodowego pracowników jest podnoszenie ich profesjonalizmu w świadczeniu usług realizowanych przez Urząd Miasta.

Działania na rzecz rozwoju zawodowego pracowników Urzędu prowadzone są zgodnie z założeniami standardu Investors in People, w powiązaniu z innymi elementami procesu kadrowego, w szczególności z rekrutacją, okresową oceną pracowniczą, stosowaniem instrumentów motywowania pracowników.

Zadania na rzecz rozwoju zawodowego pracowników realizowane są z uwzględnieniem zasady optymalizacji kosztów w stosunku do oczekiwanych efektów oraz z zasadą równych możliwości rozwoju zawodowego.

Adaptacja nowo zatrudnionych pracowników

Kontynuacją procesu pozyskiwania pracowników, a jednocześnie pierwszym etapem w rozwoju zawodowym pracowników są działania zmierzające do **adaptacji nowo zatrudnionego pracownika** zarówno do środowiska, jak i stanowiska pracy. Celem tak rozumianej adaptacji społeczno-zawodowej jest zapewnie-

nie w możliwie krótkim czasie skutecznego funkcjonowania nowego pracownika w obszarze zawodowym i społecznym.

W Urzędzie Miasta Poznania, w celu zapewnienia efektywnego przebiegu procesu adaptacji nowych pracowników, opracowano procedurę wprowadzania i instrukcję jej stosowania. Podstawowym narzędziem jest „Karta wprowadzenia nowego pracownika”, która określa harmonogram i zakres działań wprowadzających. Stanowi ona swoisty przewodnik zarówno dla nowego pracownika, jak i pracodawcy. Pracownik uzyskuje informacje na temat tego, jakie działania są przedmiotem wprowadzenia, przełożony natomiast może monitorować przebieg procesu i stwierdzić, czy wszystkie niezbędne do wprowadzenia tematy zostały pracownikowi przedstawione.

Karta obejmuje listę tematów do omówienia, szkoleń, które trzeba odbyć oraz działań, które należy przeprowadzić w procesie wprowadzenia nowego pracownika, a także osoby odpowiedzialne za realizację procesu. Aktualnie obowiązują dwa typy kart: pierwszy – dla osób, które są zobowiązane do odbywania służby przygotowawczej (zał. 1), drugi – dla osób, które nie są zobowiązane do odbywania służby przygotowawczej (zał. 2). W obu przypadkach zasady dotyczące wdrożenia nowego pracownika w pierwszym miesiącu pracy nie różnią się. Każdy nowo zatrudniony pracownik w pierwszym dniu pracy uczestniczy w szkoleniu ABC urzędnika Miasta Poznania oraz BHP, jest zapoznawany z miejscem pracy i wyposażeniem stanowiska, jest przedstawiony zespołowi oraz zapoznaje się z planem pracy na pierwszy miesiąc. W pierwszym miesiącu pracy, w ramach procesu wprowadzania, odbywa szkolenie z zakresu obsługi systemu Lotus Notes, uczestniczy w szkoleniach: Rozwój zawodowy w UMP, Kodeks etyki w UMP, System Zarządzania Jakością oraz Komunikacja z klientem (szkolenie e-learningowe), ponadto zapoznaje się z celami swojego wydziału oraz całej organizacji, jej strukturą organizacyjną, kulturą organizacyjną, sposobami komunikacji wewnętrznej.

Proces wdrażania nowo zatrudnionych pracowników, zobowiązanych do odbywania służby przygotowawczej, jest poszerzony o blok szkoleń odbywanych w ramach służby. Szkolenia te są przeprowadzane w ciągu 3 miesięcy i dotyczą następującej tematyki: KPA, finanse publiczne i budżet zadaniowy/ zamówienia publiczne, standardy obsługi klienta, organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej, zasady legislacji, instrukcja kancelaryjna i zasady archiwizacji, fundusze unijne, funkcjonowanie Unii Europejskiej, dostęp do informacji publicznej, ochrona danych osobowych, informacje niejawne. Szkolenia prowadzą merytoryczni pracownicy urzędu lub wykładowcy z firm zewnętrznych, praktycy, specjalizujący się w stosowaniu procedur administracyjnych. Bezpośredni nadzór nad sposobem przeprowadzania służby oraz organizowaniem egzaminu kończącego tę służbę sprawuje Sekretarz Miasta.

Proces wdrażania realizowany jest przez bezpośredniego przełożonego, opiekuna merytorycznego oraz specjalistę ds. rozwoju kadr. Role tych specjalistów są wyraźnie określone i komplementarne.

Bezpośredni przełożony – wprowadza na stanowisko pracy, zapoznaje z celami i planami całej organizacji, informuje o zakresie zadań, zapoznaje z członkami zespołu, określa cele i zadania na najbliższy okres (tydzień, miesiąc),

przedstawia program szkoleń, informuje o zwyczajach panujących w zespole, przeprowadza ocenę pracownika.

Opiekun merytoryczny – służy radą i pomocą, zasadniczo zadanie opiekuna polega na wspieraniu i pomaganiu nowemu pracownikowi w wypadku zaistnienia problemów merytorycznych i organizacyjnych. Opiekun powinien wiedzieć, jakie są oczekiwania wobec nowego pracownika, jakie są jego uprawnienia i odpowiedzialność. Opiekunem merytorycznym może być osoba, która cieszy się autorytetem współpracowników, legitymuje się doświadczeniem zawodowym lub większym stażem pracy w UMP. Osoba wyznaczona do roli opiekuna musi wyrazić na to zgodę. Powinna też mieć odpowiednie cechy osobowościowe: komunikatywność, gotowość do dzielenia się wiedzą, umiejętność współpracy, kulturę osobistą. Wyznaczenie opiekuna merytorycznego nie jest konieczne, natomiast zalecane w tych oddziałach, gdzie kierownik/bezpośredni przełożony zarządza licznym zespołem lub zakres zadań na stanowisku pracy wymaga specjalistycznej wiedzy lub jest szczególnie ważny dla pracy oddziału. Opiekuna wyznacza kierownik oddziału/ bezpośredni przełożony.

Specjalista ds. rozwoju kadr – funkcja doradcza, przygotowuje i realizuje szkolenia wstępne, współtworzy program szkolenia stanowiskowego, uczestniczy w podsumowaniu procesu adaptacji.

Zgodnie z wymogami standardu IIP programem objęci są pracownicy nowo zatrudnieni w organizacji, zatrudnieni po dłuższej przerwie (reindukcja) oraz zmieniający stanowisko pracy. Tryb wprowadzania pracowników już zatrudnionych w UMP obejmuje: dla pracowników zmieniających stanowisko w obrębie wydziału – wyłącznie wprowadzenie na stanowisko, dla pracowników obejmujących stanowisko w innym wydziale – zagadnienia związane ze specyfiką funkcjonowania nowego wydziału oraz stanowiska.

Dobrym przykładem adaptowania praktyki Urzędu w zakresie wdrażania nowych pracowników jest Zarząd Komunalnych Zasobów Lokalowych (ZKZL), który w ramach projektu „Kompetentny urzędnik” przygotował i wprowadził podobny proces.

ZKZL jest zakładem budżetowym Miasta Poznania utworzonym uchwałą Rady Miasta Poznania z dnia 19 października 1999 roku nr XXI/244/III/99. Przedmiotem działalności ZKZL jest gospodarowanie gminnymi nieruchomościami przekazanymi na stan majątkowy Zakładu, w szczególności komunalnym zasobem lokalowym, nieruchomościami zabudowanymi budynkami, w których znajdują się lokale stanowiące komunalny zasób lokalowy oraz nieruchomościami zabudowanymi budynkami będącymi współwłasnością Miasta Poznania.

ZKZL jest organizacją zarządzaną hierarchicznie, wyróżnia się w niej pion Dyrektora oraz trzy pionie zarządzane przez Zastępców Dyrektora: pion Zastępcy Dyrektora ds. Inwestycji, pion Zastępcy Dyrektora ds. Zasobów Własnych oraz pion Zastępcy Dyrektora ds. Sprzedaży. Zarządzanie zasobami ludzkimi w ZKZL obejmuje system motywacyjny, rozwój pracowników, system okresowych ocen pracowniczych, rekrutację i selekcję pracowników oraz ścieżki kariery pionowej i poziomej.

Jednym z celów częściowych projektu – zrealizowanym głównie dzięki zespołowi wdrażającemu, tj. Działowi Kadr i Szkoleń (wybranej kadry kierowniczej ZKZL) – była poprawa zarządzania zasobami ludzkimi w ZKZL w zakresie wdrażania nowo zatrudnionych pracowników do pracy. Beneficjentami podjętego zestawu działań zarządczych byli nowo zatrudnieni pracownicy ZKZL oraz powracający pracownicy po dłuższej nieobecności do pracy w ZKZL. Jako mierniki realizacji projektu w tym zakresie przyjęto wskaźniki jakościowe badane w formie wywiadu z nowo zatrudnionymi pracownikami.

Główne etapy pracy zespołu trwającej 6 miesięcy oraz ich rezultaty przedstawiają się następująco:

1. Przygotowanie założeń do programu adaptacji pracowników Zarządu.
2. Przygotowanie i opis programu adaptacji pracowników ZKZL.
3. Omówienie programu z kierownikami biorącymi udział w programie.
4. Przygotowanie projektu zarządzenia Dyrektora wprowadzającego program adaptacji pracowników Zakładu.
5. Wprowadzenie zarządzenia nr 14/2008 Dyrektora Zarządu Komunalnych Zasobów Lokalowych z dnia 30 maja 2008 roku w sprawie wprowadzenia programu adaptacji pracowników zakładu budżetowego – Zarząd Komunalnych Zasobów Lokalowych.
6. Wdrożenie zarządzenia w Zarządzie Komunalnych Zasobów Lokalowych.

Efekty uzyskane po wdrożeniu programu adaptacji pracowników ZKZL określić można następująco:

- wzrost świadomości kadry kierowniczej,
- wzrost świadomości nowo zatrudnionego pracownika jako jednostki funkcjonującej w organizacji,
- zaangażowanie nowego pracownika,
- motywacja nowego pracownika kształtowana przez pozytywne przekazy ze strony organizacji,
- wzrost świadomości celów strategicznych zakładu,
- pozytywna ocena pracownicza po zakończeniu pierwszej umowy na czas określony.

Klub Kierownika Projektu

Wprowadzenie kilka lat temu w Urzędzie Miasta Poznania nowego sposobu zarządzania przez projekty spowodowało konieczność nabywania przez pracowników nowej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania projektami oraz wypracowania rozwiązań organizacyjnych i funkcjonalnych pozwalających na planowanie i realizację projektów.

Główne cele utworzenia klubu to ułatwienie zarządzania projektami przez wymianę doświadczeń i „dobrych praktyk” pracowników zarządzających projektami, usprawnienie komunikacji, przepływu informacji dotyczących rozwiązań wewnętrznych, stosowanych przy realizacji projektów oraz utworzenie

Tabela 1. Stan wyjściowy i rezultaty wdrożenia programu adaptacji zawodowej pracowników

PRZED WDROŻENIEM PROGRAMU ADAPTACJI PRACOWNIKÓW	PO WDROŻENIU PROGRAMU ADAPTACJI PRACOWNIKÓW
I ETAP 1. Zapoznanie pracownika nowo zatrudnionego z wewnętrznymi aktami prawnymi 2. Szkolenie BHP 3. Kierownik komórki organizacyjnej zapoznał pracownika z pracownikami działu oraz zakładu (obiegówka)	I ETAP 1. Zapoznanie pracownika nowo zatrudnionego z wewnętrznymi aktami prawnymi 2. ABC pracownika – jak poruszać się w zakładzie 3. Zapoznanie pracownika z pracownikami działu 4. Wyznaczenie zadań i celów na pierwszy miesiąc pracy
II ETAP Pracownik sam (korzystając z pomocy pracowników działu oraz kierownika komórki organizacyjnej) poznawał zasady i strukturę organizacji	II ETAP 1. Szkolenie BHP 2. Prawa i obowiązki pracownika 3. System informatyczny 4. Zapoznanie z pracownikami pozostałych działów 5. Pracownik w organizacji
III ETAP Pracownik sam (korzystając z pomocy pracowników działu oraz kierownika komórki organizacyjnej) poznawał zasady i strukturę organizacji	III ETAP 1. ISO 2. Struktura projektowa 3. Cele na drugi i trzeci miesiąc

Źródło: projekt „Kompetentny urzędnik”.

grupy pracowników posiadających weryfikowane umiejętności zarządzania projektami. W efekcie raz wypracowane rozwiązania i dobre praktyki zostają upowszechnione i można uniknąć powielania błędów.

Prace i spotkania Klubu Kierownika Projektu organizuje Biuro Koordynacji Projektów, które analizuje też potrzeby rozwojowe w zakresie kompetencji do zarządzania projektami, pozyskuje specjalistów wewnętrznych i zewnętrznych, którzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniami.

Uczestnikami spotkań klubowych mogą być pracownicy planujący lub realizujący projekty w UMP lub jego jednostkach organizacyjnych. Z założenia spotkania odbywają się raz w miesiącu. Każde spotkanie ma temat przewodni oraz czas na dyskusję (łącznie około 2 godzin).

Spotkania odbywają się czasami w podgrupach pracowników zajmujących się projektami inwestycyjnymi i tzw. „miękkimi”. Do wszystkich członków Klubu rozsyłany jest biuletyn informacyjny również redagowany przez Biuro Koordynacji Projektów.

Klub odgrywa też ważną rolę opiniotwórczą przy opracowywaniu procedur wewnętrznych związanych z planowaniem i realizacją projektów. Tą drogą budo-

wany jest też kapitał relacji, który okazuje się być bardzo ważny przy realizacji projektów, z natury włączających pracowników z różnych komórek organizacyjnych Urzędu i pozostałych struktur miejskich. Nakłady na działanie Klubu Kierownika Projektu nie przekraczają z reguły 10 tys. złotych.

Podsumowanie

Urząd Miasta Poznania systematycznie sprawdza wartość modyfikowanych procesów zarządzania ZZL przez przeprowadzanie badań ankietowych i wywiady z pracownikami. W ich wyniku powstają raporty, które są źródłem wiedzy o faktycznej skuteczności wdrażania projektu, ponadto dostarczają informacji o kierunkach i obszarach wymagających dalszego doskonalenia.

Literatura

Dale M. (2006), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Załącznik 1. Karta wprowadzenia pracownika (pracownik zobowiązany do odbycia służby przygotowawczej)

U R Z Ä D M I A S T A P O Z N A N I A

Poznań, dn.

.....
Pieczęta Wydziału

KARTA WPROWADZENIA PRACOWNIKA

(pracownik zobowiązany do odbycia służby przygotowawczej)

CZĘŚĆ 1. DANE PRACOWNIKA (wypełnia bezpośredni przełożony pracownika)

Imię i nazwisko pracownika	
Nazwa stanowiska pracy	
Oddział	
Imię i nazwisko bezpośredniego przełożonego	
Imię i nazwisko opiekuna merytorycznego	
Imię i nazwisko pracownika ds. rozwoju kadr/ wspierania procesu ZZL	
Data zatrudnienia pracownika	
Data zakończenia „okresu wprowadzenia” (okres, na jaki jest zawarta pierwsza umowa o pracę)	

CZĘŚĆ 2. SZKOLENIA I DZIAŁANIA WPROWADZAJĄCE

(wypełnia bezpośredni przełożony, potwierdza prowadzący szkolenie lub osoba wprowadzająca)

SZKOLENIA	TERMIN	SALA	PODPIS OSOBY PROWADZĄCEJ
ABC urzędnika Miasta Poznania, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacja Urzędu i status pracownika samorządowego, ▪ podstawowe informacje o Służbie Przygotowawczej 			
Bezpieczeństwo i Higiena Pracy			wg listy obecności
System Lotus Notes			
Rozwój zawodowy w UMP Kodeksy etyczny pracowników UMP			
System Zarządzania Jakością			
komunikacja z klientem – szkolenie e-learningowe			

* Po wypełnieniu właściwych pól, Karta Wprowadzenia Pracownika musi być złożona w sekretariacie Wydziału Organizacyjnego UMP **najpóźniej na dwa tygodnie przed końcem okresu wprowadzenia.**

DZIAŁANIA	PODPIS OSOBY WPROWADZAJĄCEJ
PIERWSZY DZIEŃ PRACY	
1. Zapoznanie pracownika z miejscem pracy i wyposażeniem stanowiska	
2. Przedstawienie pracownika zespołowi	
3. Przekazanie informacji o tym z kim może się kontaktować w razie wystąpienia trudności (nazwisko, telefon)	
4. Wystąpienie o wydanie karty użytkownika	Bezpośredni przełożony
5. Ustalenie planu pracy na pierwszy miesiąc – – – –	Bezpośredni przełożony
PIERWSZY MIESIĄC PRACY	
1. Zapoznanie pracownika z celami UMP oraz strukturą organizacyjną i celami Wydziału/Biura, w tym:	
▪ przedstawienie Regulaminu Wewnętrznego Wydziału/ Biura	
▪ wyjaśnienie zadań i obowiązków pracy oddziału i zatrudnionych w nim pracowników	
▪ zapoznanie z istniejącymi standardami i procedurami jakości	
▪ sposoby rozpatrywania skarg i przekazu informacji zwrotnych	
▪ zależności służbowe i zasady współpracy z kluczowymi pracownikami UMP	
▪ zapoznanie z kulturą organizacyjną UMP , informacje o intranecie, Squterze	
2. Rozmowa podsumowująca pierwszy miesiąc pracy oraz decyzja o skierowaniu na szkolenia w ramach służby przygotowawczej* <i>(*patrz: część 3 Karty wprowadzenia pracownika)</i>	Bezpośredni przełożony
3. Określenie zadań na dalszą część okresu wprowadzenia – – – –	Bezpośredni przełożony

CZĘŚĆ 3. DECYZJA O UCZESTNICTWIE W SZKOLENIACH W RAMACH SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ

Biorąc pod uwagę poziom wiedzy niezbędnej do zdania egzaminu kończącego służbę przygotowawczą, podejmuję decyzję o:

- udziale
- zwolnieniu*

Pani/a.....
w szkoleniach, organizowanych w ramach służby przygotowawczej w okresie:
od do

* uzasadnienie zwolnienia ze szkoleń.....
.....
.....

.....
Data i podpis Dyrektora Wydziału/Biura

OŚWIADCZENIE PRACOWNIKA*

(*dotyczy pracowników zwolnionych z uczestnictwa w szkoleniach przygotowawczych)

Oświadczam, iż jestem świadoma/świadomy obowiązku przystąpienia do egzaminu kończącego służbę przygotowawczą, pomimo nieuczestniczenia w szkoleniach organizowanych w ramach tej służby.

.....
Data i podpis pracownika

CZĘŚĆ 4. SZKOLENIA W RAMACH SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ

(wypełnia pracownik, potwierdza prowadzący szkolenie)

SZKOLENIA	DATA	PODPIS OSOBY PROWADZĄCEJ
Instrukcja kancelaryjna i zasady archiwizacji		
Organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej		
Finanse publiczne i budżet zadaniowy. Zamówienia publiczne		
KPA		
Dostęp do informacji publicznej. Ochrona danych osobowych. Informacje niejawne		
Funkcjonowanie Unii Europejskiej Programy unijne		
Zasady legislacji		
Standardy obsługi klienta		

CZĘŚĆ 5. EGZAMIN KOŃCZĄCY SŁUŻBĘ PRZYGOTOWAWCZĄ (wypełnia Wydział Organizacyjny UMP)	
DATA PRZYSTĄPIENIA DO EGZAMINU	
LICZBA UZYSKANYCH PUNKTÓW	
WYNIK EGZAMINU	
DATA PRZYSTĄPIENIA DO EGZAMINU POPRAWKOWEGO* (* w przypadku uzyskania wyniku negatywnego w pierwszym podejściu)	
LICZBA UZYSKANYCH PUNKTÓW	
WYNIK EGZAMINU POPRAWKOWEGO*	

.....
Data i podpis osoby egzaminującej

CZĘŚĆ 6. OPINIA BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO DOTYCZĄCA WYKONYWANIA OBOWIĄZKÓW PRZEZ PRACOWNIKA* <i>* tylko w przypadku uzyskania przez pracownika pozytywnego wyniku egzaminu lub egzaminu poprawkowego. Opinia powinna dotyczyć wiedzy merytorycznej pracownika, a także jego umiejętności interpersonalnych i reprezentowanej postawy.</i>
<p>..... Data i podpis bezpośredniego przełożonego</p>

CZĘŚĆ 7. WNIOSKI I REKOMENDACJE (wypełnia Dyrektor Wydziału/Biura)

Biorąc pod uwagę pozytywny wynik egzaminu kończącego służbę przygotowawczą oraz opinię bezpośredniego przełożonego uważam za wskazane:

- podpisać z pracownikiem kolejną umowę o pracę na warunkach:
- okres, na jaki ma być zawarta umowa:.....
 - wynagrodzenie zasadnicze:.....
 - stanowisko i kategoria zaszerogowania:.....
- przy jednoczesnym
- utrzymaniu pracownika na zajmowanym stanowisku,
- utrzymaniu pracownika na zajmowanym stanowisku pod warunkiem:
- (np. podniesienia/uzupełnienia kwalifikacji w zakresie..., poprawy efektywności pracy w zakresie..., w terminie do...)
-
-
-
- przesunięciu na inne stanowisko (podać jakie).....
- nie podpisywać z pracownikiem kolejnej umowy o pracę

.....
Data i podpis Dyrektora Wydziału/ Biura UMP

CZĘŚĆ 8. ŚLUBOWANIE

Oświadczam, że w dniu złożyłam/em ślubowanie następującej treści:

„Ślubuję uroczyście, że na zajmowanym stanowisku będę służyć państwu polskiemu i wspólnocie samorządowej, przestrzegać porządku prawnego i wykonywać sumiennie powierzone mi zadania”.* „Tak mi dopomóż Bóg”.

.....
podpis pracownika

* Pracownik może dodać lub skreślić słowa: „Tak mi dopomóż Bóg”.

CZĘŚĆ 9. INDYWIDUALNE CELE I ZADANIA PRACOWNIKA

Indywidualne cele i zadania pracownika na kolejny okres zatrudnienia podlegający ocenie ustala w porozumieniu z pracownikiem jego bezpośredni przełożony.

CEL/ZADANIE	TERMIN REALIZACJI	
ZALECENIA DOSKONALĄCE	WYMAGANE	POŻĄDANE
Samokształcenie w zakresie:		
1.....
2.....
3.....
Udział w szkoleniach, kursach, studiach z zakresu (do planu szkoleń):		
1.....
2.....
3.....
Inne (projekty, szkolenia stanowiskowe, szczególny nadzór, dodatkowe zadania, rotacja stanowiska):		
1.....
2.....
3.....

Termin oceny okresowej (miesiąc, rok).....

.....
Data i podpis pracownika

.....
Data i podpis bezpośredniego przełożonego

Załącznik 2. Karta wprowadzenia pracownika (pracownik niezobowiązany do odbycia służby przygotowawczej)

U R Z Ä D M I A S T A P O Z N A N I A

Poznań, dn.

.....
Pieczęć Wydziału

KARTA WPROWADZENIA PRACOWNIKA
(pracownik niezobowiązany do odbycia Służby Przygotowawczej)

CZĘŚĆ 1. DANE PRACOWNIKA (wypełnia bezpośredni przełożony pracownika)

Imię i nazwisko pracownika	
Nazwa stanowiska pracy	
Oddział	
Imię i nazwisko bezpośredniego przełożonego	
Imię i nazwisko opiekuna merytorycznego	
Imię i nazwisko pracownika ds. rozwoju kadr/ wspierania procesu ZZL	
Data zatrudnienia pracownika	
Data zakończenia „okresu wprowadzenia” (okres, na jaki jest zawarta pierwsza umowa o pracę)	

CZĘŚĆ 2. ŚLUBOWANIE (wypełnia pracownik)

Oświadczam, że w dniu złożyłam/em ślubowanie następującej treści:

„Ślubuję uroczyście, że na zajmowanym stanowisku będę służyć państwu polskiemu i wspólnocie samorządowej, przestrzegać porządku prawnego i wykonywać sumiennie powierzone mi zadania”. * „Tak mi dopomóż Bóg”.

.....
podpis pracownika

* Pracownik może dodać lub skreślić słowa: „Tak mi dopomóż Bóg”.

CZĘŚĆ 3. SZKOLENIA I DZIAŁANIA WPROWADZAJĄCE (wypełnia bezpośredni przełożony pracownika, potwierdza prowadzący szkolenie lub osoba wprowadzająca)			
SZKOLENIA	TERMIN	SALA	PODPIS OSOBY WPROWADZAJĄCEJ
ABC urzędnika Miasta Poznania, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacja Urzędu i status pracownika samorządowego, ▪ podstawowe informacje o służbie przygotowawczej 			
Bezpieczeństwo i Higiena Pracy			wg listy obecności
System Lotus Notes			
Rozwój zawodowy w UMP Kodeks etyczny pracowników UMP			
System Zarządzania Jakością			
Komunikacja z klientem – szkolenie e-learningowe			

DZIAŁANIA	PODPIS OSOBY WPROWADZAJĄCEJ
PIERWSZY DZIEŃ PRACY	
1. Zapoznanie pracownika z miejscem pracy i wyposażeniem stanowiska	
2. Przedstawienie pracownika zespołowi	
3. Przekazanie informacji o tym, z kim może się kontaktować w razie wystąpienia trudności (nazwisko, telefon)	
4. Wystąpienie o wydanie karty użytkownika	Bezpośredni przełożony
5. Ustalenie planu pracy na pierwszy miesiąc – – –	Bezpośredni przełożony
PIERWSZY MIESIĄC PRACY	
1. Zapoznanie pracownika z celami UMP oraz strukturą organizacyjną i celami Wydziału/Biura, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ▪ przedstawienie Regulaminu Wewnętrznego Wydziału/Biura ▪ wyjaśnienie zadań i obowiązków pracy oddziału i zatrudnionych w nim pracowników ▪ zapoznanie z istniejącymi standardami i procedurami jakości ▪ sposoby rozpatrywania skarg i przekazu informacji zwrotnych ▪ zależności służbowe i zasady współpracy z kluczowymi pracownikami UMP ▪ zapoznanie z kulturą organizacyjną UMP, informacje o intranecie, Squerze 	

DZIAŁANIA WPROWADZAJĄCE	PODPIS OSOBY WPROWADZAJĄCEJ
PIERWSZY MIESIĄC PRACY – cd.	
Rozmowa podsumowująca pierwszy miesiąc pracy i określenie zadań na dalszą część okresu wprowadzenia - - - -	Bezpośredni przełożony

CZĘŚĆ 4. OPINIA BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO DOTYCZĄCA WYKONYWANIA OBOWIĄZKÓW PRZEZ PRACOWNIKA

Opinia powinna dotyczyć wiedzy merytorycznej pracownika, a także jego umiejętności interpersonalnych i reprezentowanej postawy.

.....
Data i podpis bezpośredniego przełożonego

CZĘŚĆ 5. WNIOSKI I REKOMENDACJE (wypełnia Dyrektor Wydziału/Biura)

Biorąc pod uwagę opinię bezpośredniego przełożonego uważam za wskazane:

- utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku,
- utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku pod warunkiem:
(np. podniesienia/ uzupełnienia kwalifikacji w zakresie, poprawy efektywności pracy w zakresie..., w terminie do:...)

- przesunąć na inne stanowisko (podać jakie).....
- podpisać z pracownikiem umowę o pracę na warunkach:
 - okres, na jaki ma być zawarta umowa:.....
 - wynagrodzenie zasadnicze:.....
 - stanowisko i kategoria zaszeregowania:.....
- nie podpisywać z pracownikiem kolejnej umowy o pracę

.....
Data i podpis Dyrektora Wydziału/Biura

CZĘŚĆ 6. INDYWIDUALNE CELE I ZADANIA PRACOWNIKA

Indywidualne cele i zadania pracownika na kolejny okres zatrudnienia podlegający ocenie ustala w porozumieniu z pracownikiem jego bezpośredni przełożony.

CEL/ZADANIE	TERMIN REALIZACJI	
ZALECENIA DOSKONALĄCE	WYMAGANE	POŻĄDANE
Samokształcenie w zakresie:		
1.....		
2.....		
3.....		
Udział w szkoleniach, kursach, studiach z zakresu <i>(do planu szkoleń)</i> :		
1.....		
2.....		
3.....		
Inne <i>(projekty, szkolenia stanowiskowe, szczególny nadzór, dodatkowe zadania, rotacja stanowiska)</i> :		
1.....		
2.....		
3.....		

Termin oceny okresowej (miesiąc, rok).....

.....
Data i podpis pracownika

.....
Data i podpis bezpośredniego przełożonego