



**Łódzki
Urząd Wojewódzki**
w Łodzi

Załącznik do Zarządzenia
Dyrektora Generalnego Łódzkiego Urzędu
Wojewódzkiego w Łodzi
z dnia 31 grudnia 2025 r.

**PROGRAM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ŁÓDZKIM URZĘDZIE WOJEWÓDZKIM W ŁODZI
NA LATA 2026 – 2028**



1. Założenia ogólne

Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi, został opracowany w celu właściwej organizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie, aby efektywnie wspierać realizację misji i celów Urzędu oraz przyczyniać się do podwyższania poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników.

Misja i wizja Urzędu jest wspólnym wzorem dla wszystkich pracowników spajającym podejmowane działania oraz motywującym do ciągłego rozwoju i doskonalenia.

Misją Urzędu jest zapewnienie profesjonalnego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania funkcji państwa na szczeblu województwa.

Wizją działania Urzędu jest nowoczesne i sprawne zarządzanie instytucją publiczną, która dąży do tego, aby jej działania były praworzędne i prowadziły do pogłębiania zaufania obywateli do administracji publicznej.

2. Słowniczek pojęć

Ilekoć w Programie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi na lata 2026–2028 jest mowa o:

- 1) Programie ZZL – należy przez to rozumieć Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi;
- 2) Dyrektorem Generalnym, Urzędzie, wydziale, dyrektorze wydziału – należy przez to rozumieć pojęcia zdefiniowane w Regulaminie Organizacyjnym Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi¹;
- 3) ZZL – należy przez to rozumieć zarządzanie zasobami ludzkimi;
- 4) pracownikach – należy przez to rozumieć pracowników zatrudnionych na podstawie stosunku pracy w Urzędzie;
- 5) IPRZ – należy przez to rozumieć Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego;
- 6) Narzędziach work-life balance – należy przez to rozumieć rozwiązania, które pomagają zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym.

3. Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi

Diagnoza obejmowała 6 obszarów ZZL:

- 1) organizację zarządzania zasobami ludzkimi;
- 2) nabór i wprowadzenie do pracy;
- 3) motywowanie;
- 4) narzędzia work-life balance;

¹ Zarządzenie Nr 164/2024 Wojewody Łódzkiego z dnia 14 sierpnia 2024 r. w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi, z późn. zm.



- 5) rozwój i szkolenia;
- 6) rozwiązywanie stosunku pracy.

Główne wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie

1. Budowanie wizerunku służby cywilnej jako atrakcyjnego i nowoczesnego pracodawcy.
2. Starzenie się kadr i zarządzanie międzypokoleniowe, które wymaga właściwego i przemyślanego planowania zatrudnienia, wprowadzania elastycznych form zatrudnienia oraz procesów mentoringowych zapewniających ciągłość i efektywność działania Urzędu.
3. Problemy z rekrutacją i zatrzymywaniem wykwalifikowanej kadry oraz zainteresowaniem młodego pokolenia wchodzącego na rynek pracy zatrudnieniem w Urzędzie. Przyczynami takiego stanu rzeczy są m.in. nieatrakcyjne warunki pracy w sektorze publicznym.
4. Potrzeba rozwoju kompetencji pracowników. Nowe wyzwania wynikające z organizacji i funkcjonowania Urzędu wymagają inwestycji w szkolenia oraz rozwój kompetencji m.in. z zakresu: umiejętności cyfrowych, przywództwa, współpracy w zespole, odporności psychicznej i elastyczności.
5. Wzmacnianie gotowości do działania w warunkach niepewności i szybkich zmian oraz budowanie odporności na kryzysy, w tym na dezinformację i inne zagrożenia hybrydowe.
6. Zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.
7. Podnoszenie jakości zarządzania.
8. Cyfryzacja narzędzi i procedur zarządzania zasobami ludzkimi.
9. Wprowadzanie, optymalizowanie i upowszechnianie nowych rozwiązań zarządczych (np. wywiad z osobami opuszczającymi korpus służby cywilnej, coaching, mentoring).
10. Budowanie zaufania obywateli poprzez reagowanie na ich rosnące potrzeby oraz wprowadzanie elastycznych, dostępnych i dopasowanych do nich usług.

Punktem wyjścia dla opracowania Programu ZZL była ocena obszaru zarządzania ludźmi w Urzędzie uwzględniająca funkcjonujące już narzędzia i procedury, mająca na celu zidentyfikowanie problemów i zaplanowanie działań, zmierzających do ich rozwiązania.

Oprócz Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi na lata 2023–2025, analizie poddane zostały akty prawa powszechnie obowiązującego, przepisy wewnętrzne, dane kadrowe i raporty, w tym:

- 1) ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej oraz akty wykonawcze do niej;
- 2) ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy;
- 3) Statut i Regulamin organizacyjny Urzędu;
- 4) zarządzenie nr 6 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej;
- 5) regulamin pracy;
- 6) wewnętrzne regulacje związane z ZZL w Urzędzie, dane dotyczące struktury zatrudnienia, potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników;
- 7) propozycje rozwiązań mających na celu poprawę organizacji pracy i funkcjonowania Urzędu pozyskanych z Wydziałów;
- 8) raporty z badania satysfakcji pracowników i klientów przeprowadzone w latach 2023–2025.



Realizacja zadań wynikających z założeń poprzedniego programu.

Na mocy Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim na lata 2023 – 2025 oraz potrzeb, które pojawiły się po zatwierdzeniu ww. programu podjęto działania oraz wdrożono lub zaktualizowano procedury dotyczące następujących obszarów:

➤ organizacji zarządzania zasobami ludzkimi:

- Wewnętrzna Polityka Przeciwdziałania Mobbingowi i Dyskryminacji,
- wprowadzono nowy Regulamin pracy,
- Regulamin pracy zdalnej,
- Zarządzenie w sprawie powołania doradców etycznych,
- Zarządzenie w sprawie dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy,
- zweryfikowano wszystkie opisy stanowisk pracy w Urzędzie, dokonano ich wartościowania oraz przedstawiono wyniki wartościowania pracownikom Urzędu,
- opracowano bazę opisów stanowisk pracy w Urzędzie, która będzie rozwijana i aktualizowana, w tym w zakresie zintegrowania jej z procesem wartościowania,
- dostosowywano sporządzanie opisów stanowisk pracy do nowych potrzeb i warunków zgodnie z wytycznymi i zaleceniami Zespołu Wartościującego oraz poradnikiem dot. opisów i wartościowania stanowisk,
- nastąpił rozwój narzędzi informatycznych w zakresie ZZL poprzez wprowadzenie nowych i/lub rozwój dotychczasowych narzędzi informatycznych wspierających realizację zadań z zakresu ZZL,
- podjęto działania mające na celu dopracowanie istniejących kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;

➤ naboru do służby cywilnej i wprowadzenia do pracy:

- rozpoczęto prace nad zmianą procedur określających proces naboru/rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej pracownika,
- zarządzenie w sprawie organizacji służby przygotowawczej,
- udział w targach pracy, targach branżowych na uczelniach,
- kontynuowano współpracę z uczelniami wyższymi i instytucjami pożytku publicznego w zakresie pozyskiwania stażystów, praktykantów, wolontariuszy oraz poszukiwano nowych podmiotów organizujących staże,
- pozyskiwano opinie stażystów i praktykantów na temat organizacji i adaptacji nowo przyjętych stażystów i praktykantów w Urzędzie w formie ankiety badania stopnia zadowolenia praktykantów i stażystów z odbycia stażu/praktyki,
- w zakresie wprowadzenia do pracy nowo zatrudnionego pracownika, stażysty, praktykanta i wolontariusza na bieżąco aktualizowano i zamieszczano pakiet adaptacyjny na platformie intranetowej Urzędu;

➤ motywowania:

- rozpoczęcie procesu zmiany systemu awansowania i nagradzania,
- wspieranie i dbałość o rozwój pracownika poprzez proponowanie udziału w szkoleniach,



➤ **narzędzi work-life balance:**

- ruchomy czas pracy,
- możliwość ustalenia indywidualnego rozkładu czasu pracy pracownika na jego wniosek w szczególnie uzasadnionych przypadkach,
- możliwość pracy zdalnej,
- po uzgodnieniu z przełożonym możliwość skrócenia czasu pracy połączona z obowiązkiem odpracowania czasu wolnego,
- umożliwienie dostosowania planów urlopów pracowników posiadających dzieci w wieku szkolnym i przedszkolnym do terminów wakacji, ferii i przerw świątecznych,
- platforma intranetowa Urzędu do komunikacji wewnętrznej i wymiany informacji między pracownikami np.: ogłoszenia pracownicze, wymiana wiedzy, oferty kulturalno-sportowe, akcje charytatywne,
- dbanie o ergonomiczne i komfortowe warunki pracy, zapewnienie pracownikom rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo i ergonomię w pracy, uruchomienie pomieszczeń socjalnych przeznaczonych do komfortowego spożywania posiłków, wyposażonych m.in.: w lodówkę, mikrofalówkę, zmywarkę,
- grupowe ubezpieczenie na życie - pracodawca pośredniczy pomiędzy instytucją ubezpieczeniową a pracownikami w zawieraniu umów,
- udzielenie bezzwrotnej pomocy materialnej - rzeczowej i finansowej, m.in. w formie zapomóg dla pracowników w trudnych sytuacjach życiowych, rodzinnych i materialnych,
- udzielanie pożyczek niskooprocentowanych z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na cele mieszkaniowe,
- dofinansowanie do wypoczynku zorganizowanego przez pracownika we własnym zakresie,
- dofinansowanie wczasów profilaktyczno-leczniczych oraz sanatorium zakupionego przez osobę uprawnioną, potwierdzone fakturą VAT lub rachunkiem,
- świadczenia pieniężne dla dzieci pracowników z okazji Dnia Świętego Mikołaja (do końca roku kalendarzowego, w którym dziecko ukończyło 16 lat),
- dofinansowanie innych form pomocy dla pracownika, takich jak: pomoc w związku ze zwiększonymi wydatkami w okresie Świąt Bożego Narodzenia w formie świadczeń rzeczowych lub finansowych,
- dofinansowanie różnego rodzaju form działalności kulturalno-oświatowej i sportowo-rekreacyjnej, w tym kart sportowo-rekreacyjnych,
- dofinansowanie z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych wycieczek dla pracowników organizowanych przez Urząd,
- uruchomiono „Książkodzielnię” dla pasjonatów czytania, księgozbiór tworzą i uzupełniają pracownicy,
- spotkania ekspertów z pracownikami, wykłady szkoleniowe z zakresu profilaktyki i ochrony zdrowia,
- akcje profilaktyczne i działania promujące zdrowy styl życia - zrealizowano programy: Profilaktyki Chorób Układu Krążenia „Serce”, Profilaktyki Onkologicznej dla Kobiet Aktywnych Zawodowo „Kobieta” - Dzień zdrowia Kobiet w Urzędzie, Profilaktyki i Pomocy Osobom Rzucającym Palenie „Tytoń”, Program Wczesnego Wykrywania Patologii Prostaty „Prostata”, Dzień Profilaktyki Czerniaka - badanie znamion, Dzień Astmy i Alergii, zaproszenie na badania przesiewowe raka jelita grubego, kurs pierwszej pomocy dla uczestników Służby Przygotowawczej,



- promocja zdrowia: plakaty edukacyjne w intranecie – postępowanie w przypadku zasłabnięcia, krwotoku z nosa, epilepsji oraz udaru słonecznego, zdrowie mężczyzn – profilaktyka, mukowiscydoza – jedna choroba dwa życia, profilaktyka cukrzycy typu II, profilaktyka raka piersi, szczepienia przeciwko wirusowi HPV, Uwaga – zbliża się sezon na grypę, portal diety NFZ,
 - szkolenia dot. stresu i sposobu radzenia sobie z nim, naruszania godności człowieka w miejscu pracy: mobbing i dyskryminacja,
 - publikowanie informacji dla pracowników na Intranecie,
 - publikowanie działań z obszaru work-life balance podejmowanych w Urzędzie w ogłoszeniach o naborze;
- **rozwoju i szkoleń:**
- aktualizacja Polityki szkoleniowej,
 - przeprowadzenie szkoleń miękkich oraz twardych z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi dla kadry kierowniczej, m.in.: z przeprowadzania ocen okresowych w służbie cywilnej, przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji,
 - dopracowano formularz potrzeb szkoleniowych w ramach doskonalenia narzędzi wspierających proces badania potrzeb szkoleniowych,
 - w ramach działań mających na celu wprowadzenie kalendarza szkoleń zamieszczano informacje o szkoleniach wewnętrznych oraz szkoleniach bezpłatnych na stronie intranetowej Urzędu,
 - zrealizowano cykl szkoleń z etyki mając na celu wzmacnianie etosu urzędniczego, w tym postaw i zachowań pracowników;
- **rozwiązanie stosunku pracy:**
- mając na względzie zapobieganie fluktuacji kadr w Urzędzie osoby kierujące przeprowadzały z pracownikami zamierzającymi odejść z Urzędu rozmowy motywujące.

Realizacja dodatkowych działań związanych z obszarem ZZL:

Urząd promuje proaktywne podejście w kwestii zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami poprzez m.in.:

- wspieranie osób ze szczególnymi potrzebami poprzez zapewnienie im aktualnych i rzetelnych informacji na temat dostępności,
- monitorowanie jakości obsługi klientów i wykorzystywanie wniosków z monitoringu, aby doskonalić standardy obsługi, w tym obsługi osób ze szczególnymi potrzebami,
- prowadzenie działań na rzecz promocji dostępności poprzez m. in. upowszechnianie informacji oraz szkolenia prowadzone przez Koordynatora do Spraw Dostępności dotyczące obsługi klienta ze szczególnymi potrzebami,
- projekty architektoniczne dotyczące przebudowy lub remontów budynków Urzędu uwzględniające przepisy oraz standardy dotyczące dostępności, co zapewni po wykonaniu prac budowlanych lub remontów dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami,
- wdrażano rozwiązania ułatwiające korzystanie z obiektów Urzędu osobom ze szczególnymi potrzebami – wyznaczono miejsca parkingowe dla osób z niepełnosprawnościami oraz udostępniono możliwość korzystania z usługi video tłumacza,



- wyraża otwartość na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami – we wszystkich publikowanych ogłoszeniach o naborach jest informacja, która ma zachęcić osoby z niepełnosprawnościami do aplikowania,
- umieszcza praktyczne informacje dotyczące warunków pracy w ogłoszeniach o naborach,
- w trakcie prowadzonych naborów Urząd przestrzega równego traktowania bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną czy też jakąkolwiek inną cechę prawnie chronioną.

W Urzędzie funkcjonuje Zespół ds. promocji prostego języka, który wspiera pracowników Urzędu poprzez szkolenia wewnętrzne, indywidualne konsultacje tekstów urzędowych i udziela porad językowych w redagowaniu pism urzędniczych.

W oparciu o dostępną wiedzę, kompetencje, doświadczenie oraz współpracę trwa ciągły rozwój i udoskonalanie systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją przy pomocy działającego Zespołu ds. rozwoju EZD, który wraz z koordynatorami wydziałowymi EZD wspiera pracowników Urzędu podczas realizacji zadań za pomocą systemu EZD.

Diagnoza procesów ZZL dokonana została poprzez analizę mocnych i słabych stron obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie i wskazała obszary wymagające usprawnień, tj.:

- doskonalenie i rozwój motywatorów pozapłacowych,
- zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla w poprawę procesu komunikacji wewnętrznej,
- utrzymanie w organizacji wiedzy pracowników odchodzących z pracy poprzez dokumentowanie wiedzy w zakresie tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, baz danych oraz instruktaże dla następców i spotkania w komórkach organizacyjnych nt. dzielenia się wiedzą w ramach szerokorozumianego mentoringu,
- zwiększenie świadomości pracowników nt. możliwości udziału w szkoleniach,
- optymalizacja procedur wewnętrznych i rozwój procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz narzędzi work-life balance,
- dostosowywanie i integrowanie narzędzi cyfrowych służących realizacji procesów ZZL.

Kierunki pożądanych zmian w ZZL:

- dostosowywanie i integrowanie cyfrowych narzędzi służących realizacji procesów ZZL oraz automatyzacja procedur kadrowych, których celem będzie wspieranie osób kierujących pracownikami oraz pracowników realizujących procesy HR,
- wprowadzenie obowiązkowego przeglądu i aktualizacji opisów wszystkich stanowisk pracy dokonywanego raz na 3 lata w ramach dostosowywania do zmieniającej się rzeczywistości administracyjnej,
- wprowadzenie obowiązkowej weryfikacji i aktualizacji wartościowania stanowisk pracy dokonywanej raz na 3 lata z uwzględnieniem zmian w organizacji,
- optymalizacja procedury naborów/rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- udoskonalanie procedury wprowadzenia do pracy oraz pakietu adaptacyjnego dla nowozatrudnionych pracowników,
- doskonalenie procedur awansowania,



- udoskonalanie systemu ocen okresowych w zakresie możliwości powiązania go z decyzjami kadrowymi,
- upowszechnianie informacji o szkoleniach bezpłatnych wewnętrznych i zewnętrznych oraz materiałów po szkoleniu na stronie intranetowej Urzędu oraz zwiększenie dostępności informacji z obszaru szkoleń i rozwoju poprzez systematyczne wykorzystanie tablicy informacyjnej poświęconej szkoleniom i rozwojowi pracowników,
- doskonalenie i rozwój motywatorów pozapłacowych oraz optymalizacja narzędzi work-life balance w zakresie elastycznego czasu pracy, pracy zdalnej i hybrydowej, służący wsparciu pracowników w godzeniu pracy zawodowej z życiem osobistym,
- monitorowanie poziomu satysfakcji pracowników,
- prowadzenie szkoleń dla pracowników z zakresu wspierania osób ze szczególnymi potrzebami z zakresu m.in.: barier komunikacyjnych, dostępności, zasad równego traktowania prowadzone przez koordynatorów ds. dostępności,
- rozwój komunikacji wewnętrznej i przepływu informacji poprzez udoskonalanie i wprowadzanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych,
- optymalizacja działań służących przeciwdziałaniu dyskryminacji i mobbingowi w zakresie weryfikacji procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych oraz szkoleń w tym obszarze,
- szkolenia dla kadry kierowniczej z zakresu prawa pracy i służby cywilnej obejmujących obszar nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy,
- regularne przeglądy kadrowe i strategiczne planowanie zatrudnienia,
- zapobieganie fluktuacji kadr w Urzędzie poprzez przeprowadzanie przez osoby kierujące rozmów motywujących oraz podjęcie działań w zakresie wprowadzania wywiadów wyjściowych z pracownikami, którzy zdecydowali się odejść z Urzędu. Uzyskana w ten sposób wiedza pozwoli zidentyfikować i poznać obszary wymagające zmian,
- utworzenie grupy trenerów wewnętrznych realizujących działania rozwojowe w zakresie prowadzenia szkoleń wewnętrznych zgodnie z potrzebami Urzędu,
- regularne umieszczanie na Intranecie krótkich i lekkich inspiracji wspierających koncentrację, regenerację, komunikację i rozwój osobisty w ramach inicjatywy: „CYKLICZNE INSPIRACJE OD HR”. Będą one publikowane w formie krótkiego postu, grafiki, ciekawostki zawierających np.: mini-ćwiczenie oddechowe, trik na skupienie, ciekawostkę psychologiczną, cytaty motywacyjne, ale osadzone w kontekście pracy/rozwoju o komunikacji czy współpracy oraz ćwiczeń przy biurku itp.

4. Priorytety w zakresie zarządzania ludźmi w Urzędzie na lata 2026–2028

Nadrzędnym priorytetem Programu ZZL jest stałe umacnianie wizerunku Urzędu poprzez poprawę efektywności jego działania jako instytucji administracji publicznej, życzliwej oraz otwartej na potrzeby obywateli. Realizacja powyższego priorytetu związana jest z określeniem celów szczegółowych, które przełożone na poszczególne obszary ZZL pozwolą stworzyć harmonogram zadań i efektywnie go realizować w latach 2026–2028, głównie w zakresie:

- 1) budowania kultury uczciwości w Urzędzie poprzez wzmocnienie roli doradców etycznych;
- 2) przeglądu działań antymobbingowych i antydyskryminacyjnych w Urzędzie;
- 3) analizy, dopracowywania, ujednolicania i upraszczania poszczególnych zasad i procesów ZZL;
- 4) doskonalenia standardów obsługi oraz zapewnienia aktualnych informacji na temat



dostępności Urzędu;

- 5) wprowadzania do pracy nowo zatrudnionego pracownika Urzędu;
- 6) opracowania skutecznych narzędzi motywujących pracowników;
- 7) podejmowania działań mających na celu zmniejszenie fluktuacji kadr;
- 8) współpracy z uczelniami wyższymi, powiatowymi urzędami pracy i instytucjami pożytku publicznego w zakresie pozyskiwania stażystów, praktykantów, wolontariuszy.

5. Cele roczne i harmonogram działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie na lata 2026–2028

Organizacja zarządzania ludźmi

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2026	2027	2028
1.	Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi	Przegląd i aktualizacja wewnętrznej procedury przeciwdziałającej mobbingowi i dyskryminacji	x	x	x
2.	Kultura uczciwości w służbie cywilnej	- Wspieranie funkcji doradców etycznych. - Propagowanie zasad i norm w zakresie etyki w Urzędzie	x	x	x
		Prowadzenie anonimowej samooceny kultury uczciwości w służbie cywilnej w Urzędzie.		x	
3.	Bieżąca aktualizacja i doskonalenie ZZL	Analiza, dopracowywanie, ujednolicenie i upraszczanie poszczególnych zasad i procesów zarządzania zasobami ludzkimi	x	x	x
4.	Optymalizowanie dokonywania opisów stanowisk pracy oraz przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy	Wprowadzenie obowiązkowego przeglądu i aktualizacji opisów stanowisk pracy dokonywanej raz na 3 lata obejmującej wszystkie stanowiska pracy w służbie cywilnej w Urzędzie		x	
		Wprowadzenie obowiązkowej weryfikacji i aktualizacji wartościowania stanowisk pracy dokonywanej raz na 3 lata obejmującej wszystkie stanowiska pracy w służbie			x



		cywilnej w Urzędzie			
		Rozwijanie i aktualizowanie bazy opisów stanowisk pracy, w tym w zakresie zintegrowania jej z procesem wartościowania stanowisk	x	x	x
5.	Wspieranie osób ze szczególnymi potrzebami	- Doskonalenie standardów obsługi klientów oraz zapewnienie aktualnych informacji na temat dostępności Urzędu - Upowszechnianie i usprawnienie procesów zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami	x	x	x
6.	Pozyskanie informacji, służących poprawie organizacji pracy	-Przeprowadzenie badania satysfakcji klienta (badanie ciągle poprzez ogólnodostępną ankietę zamieszczoną na stronie: https://www.gov.pl/web/uw-lodzki/ankieta-badania-satysfakcji-klienta2	x	x	x
		-Przeprowadzenie badania satysfakcji pracownika	x		x
7.	Uspójnić oraz zoptymalizować cyfrowe narzędzia kadrowe	-Dostosowywanie i integrowanie cyfrowych narzędzi służących realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi -Automatyzacja procedur kadrowych związanych w szczególności z przyjmowaniem nowych pracowników do pracy i obsługą zatrudnionych	x	x	x
8	Rozwój komunikacji wewnętrznej i przepływu informacji	Udoskonalanie i rozpowszechnianie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych	x	x	x

Nabór i wprowadzenie do pracy

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2026	2027	2028
1.	Doskonalenie procedur w zakresie przeprowadzania	Doskonalenie istniejących procedur określających		x	x



	naborów/rekrutacji	proces rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej pracownika			
2.	Współpraca z uczelniami wyższymi, powiatowymi urzędami pracy i instytucjami pożytku publicznego w zakresie pozyskiwania stażystów, praktykantów, wolontariuszy	Kontynuacja i rozwój dotychczasowej współpracy oraz poszukiwanie nowych podmiotów organizujących staże	x	x	x
3.	Pozyskiwanie opinii wolontariuszy, stażystów i praktykantów na temat organizacji i adaptacji nowo przyjętych stażystów i praktykantów w Urzędzie	Przeprowadzenie badania stopnia zadowolenia praktykantów, stażystów i wolontariuszy z odbycia stażu/praktyki	x	x	x
4.	Wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionego pracownika Urzędu	Stała aktualizacja pakietu adaptacyjnego wprowadzającego do pracy nowego pracownika, stażysty, praktykanta i wolontariusza	x	x	x

Motywowanie

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2026	2027	2028
1.	Doskonalenie procedur, zasad i procesów awansowania, wynagradzania i nagradzania pracowników	Aktualizowanie w ramach potrzeb procedur/zasad/ procesów w zakresie awansowania, wynagradzania i nagradzania oraz monitoring wprowadzonych zmian	x	x	x
2.	Dbłość o rozwój pracowników (w tym nowo zatrudnionych)	Kierowanie na szkolenia dostosowane do potrzeb pracowników	x	x	x

Narzędzia work-life balance

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2026	2027	2028
1.	Doskonalenie i rozwój motywatorów pozapłacowych oraz optymalizacja narzędzi work-life balance	- Ułatwienia organizacji pracy, - Wprowadzanie rozwiązań mających na celu godzenie pracy z innymi aspektami życia	x	x	x



		pracownika – Publikowanie informacji o narzędziach work-life balance			
2.	Wspieranie zdrowego stylu życia	– Publikacje prozdrowotne na Intranecie, – Spotkania ekspertów z pracownikami, – Akcje profilaktyki i promocji zdrowia – dodatkowe badania profilaktyczne, konsultacje lekarskie, – edukacja prozdrowotna	x	x	x
3.	Tworzenie przyjaznej atmosfery w pracy	– Poprawa ergonomii pracy, – Utworzenie stref chill-out	x	x	x

Rozwój i szkolenia

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2026	2027	2028
1.	Doskonalenie procedur i usprawnianie procesów w zakresie Polityki Szkoleniowej	Monitorowanie i aktualizowanie procedury Polityki Szkoleniowej	x	x	x
2.	Utworzenie grupy trenerów wewnętrznych	– Realizacja przez kandydatów na trenerów wewnętrznych szkoleń podlegających ocenie – Ocena kompetencji trenerskich na podstawie obserwacji i opinii uczestników – Włączenie pozytywnie ocenionych kandydatów do oficjalnej listy trenerów wewnętrznych – Planowanie i prowadzenie szkoleń wewnętrznych przez zatwierdzonych trenerów zgodnie z potrzebami Urzędu	x	x	x
3.	Upowszechnianie informacji o szkoleniach	– Zamieszczanie na stronie intranetowej Urzędu informacji o szkoleniach bezpłatnych, wewnętrznych	x	x	x



		i centralnych, – Zwiększenie dostępności informacji z obszaru szkoleń i rozwoju poprzez systematyczne wykorzystanie tablicy informacyjnej poświęconej szkoleniom i rozwojowi pracowników			
4.	Upowszechnianie materiałów po szkoleniach	Zamieszczanie materiałów po szkoleniu na stronie intranetowej Urzędu	x	x	x
5.	Wspieranie codziennego dobrostanu, motywacji i rozwoju pracowników poprzez krótkie, inspirujące treści	Regularne publikacje na Intranecie w formie krótkich postów, grafik i ciekawostek wspierających koncentrację, regenerację, komunikację i rozwój osobisty w ramach inicjatywy: „CYKLICZNE INSPIRACJE OD HR”	x	x	x

Rozwiązanie stosunku pracy

Lp.	Cel szczegółowy	Działania	Rok		
			2026	2027	2028
1.	Zapobieganie fluktuacji kadr w Urzędzie	– Przeprowadzanie przez osoby kierujące rozmów motywujących, – Poprawa warunków pracy – Przeprowadzanie ankiety exit interview	x	x	x

5. Monitoring i ewaluacja działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie

Program jest zbiorem założeń, które mają charakter elastyczny i podlegają zmianom na skutek wpływu otoczenia wewnętrznego (np.: możliwości finansowe Urzędu) i zewnętrznego (np.: zmiany legislacyjne i instytucjonalne), w związku z tym może być poddawany aktualizacji w trakcie jego obowiązywania na skutek zmiany otoczenia społeczno-ekonomicznego, zmiany w przepisach prawnych, czy pilnych potrzeb pracowników lub pracodawcy. Monitoring jest procesem ciągłym opierającym się na badaniach satysfakcji klienta, pracownika, stażysty/praktykanta/wolontariusza oraz



arkuszy indywidualnej oceny szkolenia. Otrzymane wyniki mogą stanowić podstawę do dalszej pogłębionej diagnozy oraz weryfikacji funkcjonujących uregulowań.

Program ZZL będzie aktualizowany nie rzadziej, niż raz na 3 lata. Realizacja celów szczegółowych zgodnie z określonym w Programie ZZL harmonogramem działań zaplanowanym na lata 2026–2028 będzie monitorowana w danym roku kalendarzowym.