

ZARZĄDZENIE NR 18/2022
DYREKTORA
Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej
Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu
z dnia 2 marca 2022r.

w sprawie: wprowadzenia Polityki zarządzania zasobami ludzkimi w SP ZOZ MSWiA w Opolu

Na podstawie art. 46 ust. 1 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (tekst jedn.: Dz. U. 2021. 711 z późn. zm.) i § 11 Statutu Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu zarządzam, co następuje:

§ 1.

Wprowadzam do stosowania Politykę zarządzania zasobami ludzkimi w SP ZOZ MSWiA w Opolu, która stanowi załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

1. Zobowiązuje wszystkich kierowników komórek organizacyjnych do zapoznania podległych pracowników z niniejszym zarządzeniem.
2. Zarządzenie otrzymują ponadto pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach pracy.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

§ 4.

Treść niniejszego zarządzenia dostępna jest w lokalizacji:

DYSK OGÓLNY - Akty normatywne Dyrektora Zakładu – ZARZĄDZENIA – 2022 - Zarządzenie nr 18

DYREKTOR
SP ZOZ MSWiA w OPOLU
Jacek Barońsz

Otrzymują:

- osoby na stanowiskach kierowniczych do dalszej dystrybucji wśród podległych pracowników
- osoby na stanowiskach samodzielnych
- a/a

Polityka zarządzania zasobami ludzkimi w SP ZOZ MSWiA w Opolu

DYREKTOR
SP ZOZ MSWiA w OPOLU

Jacek Sędzisz

06.07.2022

Celem niniejszego dokumentu jest określenie:

1. głównych celów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi
2. struktury zarządzania w tym danych o wszystkich zespołach i osobach ponoszących odpowiedzialność za zarządzanie kadrami;
3. sposobu praktycznego zarządzania kadrami;
4. roli i zadań pracowników i kierownictwa w tym Dyrekcji SP ZOZ MSWiA w Opolu zwanego dalej Szpitalem oraz kierownictwa wyższego szczebla;

Rozdział 1

Rola zadania i organizacja Działu Spraw Pracowniczych i Organizacyjnych

1.1 Znaczenie i zadania Działu Spraw Pracowniczych i Organizacyjnych

Poważne i dalekowzroczne podejście do problemu kierowania ludźmi oznacza, że pracownicy Szpitala stanowią kapitał, którego wartość winno się systematycznie i planowo zwiększać, przez zapewnienie zatrudnionym odpowiednich warunków pracy, najlepszych kierujących, warunków pełnego rozwoju posiadanych talentów wiedzy i umiejętności. Stosowana przez Szpital nowoczesna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na odpowiednich dla Szpitala i dla pracujących w nim ludzi procedurach doboru, selekcji i rozwoju kadr, systemach wynagradzania, szkolenia i oceny pracownika. W takim kontekście polityka personalna jest rozumiana jako jedno z niezbędnych narzędzi służących Szpitalowi do osiągnięcia pożądanych, wynikających ze specyfiki jej strategii wyników.

Za realizację polityki kadrowej odpowiada przede wszystkim DSPiO, dbając aby:

- podejmowane w ramach polityki działania wynikały zarówno z obecnych potrzeb, jak i strategii rozwoju Szpitala;
- działania te nie były sprzeczne ale tworzyły jeden spójny system;
- działania nie miały charakteru okazjonalnego;
- cele i zasady prowadzenia polityki kadrowej były jawne, jasne, zrozumiałe i akceptowalne przez pracowników;

Najważniejszym zadaniem DSPiO jest koordynacja i wykonywanie prac związanych z osobowymi i formalnymi aspektami procesu pracy, a także pomoc świadczona Dyrekcji Szpitala oraz kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych w przeprowadzaniu działań dotyczących zatrudnionych. Warunkiem skuteczności tej pomocy jest profesjonalizm pracowników DSPiO ich wysokie kwalifikacje i umiejętności.

1.2 Cele zarządzania kadrami

- umożliwienie osiągnięcia celów przy pomocy zatrudnionych;
- kształtowanie kultury organizacyjnej opierającej się na zaangażowaniu, pomysłowości i elastyczności;
- dbałość o właściwy governance (ład organizacyjny) wymagający wdrożenia odpowiednich działań zarządczych wspartych procedurami i egzekwowanych przez personel kierowniczy wyższego szczebla;
- obniżenie kosztów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi;
- podniesienie i utrzymanie wysokiego poziomu profesjonalizmu współpracy DSPiO z kierownikami komórek organizacyjnych i Dyrekcją Szpitala;
- wprowadzenie najnowszych rozwiązań i wzorów w zakresie administracji kadrowej i zarządzania ludźmi;
- doskonalenie jakości akt osobowych i innych dokumentów związanych z zatrudnieniem;
- dostosowanie instrukcji procedur i wzorów dokumentów kadrowych do specyfiki Szpitala i dynamiki zmian;
- zwiększenie dyscypliny pracy;
- przeprowadzanie analizy systemów czasu pracy i sposobów ich rozliczania;
- opracowanie nowych lub/i udoskonalanie istniejących procedur zarządzania kadrami;
- wzrost satysfakcji pracowników z poziomu obsługi przez DSPiO;
- zastosowanie w praktyce założeń strategii personalnej;

1.3 Sens istnienia DSPiO

DSPiO jest komórką odpowiedzialną za realizację procesu zatrudnienia na podstawie wniosków osób inicjujących zatrudnienie pracownika, prowadzi administracyjną i formalną obsługę procesu zatrudnienia oraz odgrywa służebną rolę wobec Dyrekcji Zakładu, osób funkcyjnych i innych pracowników.

Uzasadniając potrzebę istnienia DSPiO należy poruszyć następujące kwestie:

- liczba pracowników i wzrost liczebności zatrudnionych na etatach;
- intensywność i zakres pracy kadrowej;
- zmiany organizacyjne Szpitala i wewnętrzne przemiany skutkujące wprowadzeniem i stosowaniem dużej liczby wewnętrznych regulacji procesu pracy, a także procedur rekrutacji, zatrudniania, szkoleń i oceniania pracy;
- przypisanie odpowiedzialności za zarządzanie zasobami ludzkimi, co pozwala na lepsze i bardziej elastyczne reagowanie na nowe naciski i wymagania zewnętrzne;

1.4 Podział Pracy

Zadaniem Kierownika jest odpowiednie rozdzielenie obowiązków i zadań. Rozkład obowiązków jest przejrzysty i szczegółowy, a jednocześnie umożliwia dokonywanie zmian i poszerzanie treści pracy. Przełożony dba o nieustanny rozwój zawodowy

swoich podwładnych i dąży do wzrostu efektywności działania zapewniając właściwą organizację pracy.

Funkcjonowanie służb personalnych w Szpitalu jest efektywne przy zapewnieniu minimum warunków strukturalno – organizacyjnych. Sprzyja temu dobrze pojęta specjalizacja wynikająca z rzeczywistych potrzeb Szpitala oraz skali podejmowanych przedsięwzięć. Specjalizacja ta znajduje odzwierciedlenie w strukturze komórki kadrowej, w podziale pracy oraz w zakresie obowiązków i uprawnień poszczególnych pracowników. Wielkość DSPiO zależy od wielu różnych czynników, przede wszystkim od funkcji i zadań które regulamin organizacyjny i Dyrekcja Szpitala wyznaczyły służbie personalnej.

SP ZOZ MSWiA w Opolu do kierowania ludźmi przywiązuje wielką wagę, a zarządzanie personelem stanowi odrębną i rozbudowaną sferę profesjonalnej działalności. W Szpitalu kwestie kosztowe determinują nie tylko rodzaj przedsięwzięć, ale także sposób podejścia do zatrudnionych. Mimo tego Szpital stosuje mechanizmy wspierające pracownika, takie jak procedury zapewniające rozwój zawodowy i doskonalenie umiejętności, sprzyjające właściwej motywacji do pracy i satysfakcji z jej wykonywania.

DSPiO w Szpitalu odpowiada za opracowanie i wdrożenie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, działając w porozumieniu z Dyrekcją Szpitala i poszczególnymi kierownikami komórek organizacyjnych. DSPiO pełni funkcję doradcy i łącznika z Dyrekcją Szpitala, przekazuje informacje i analizy, pomaga wdrażać merytoryczne przedsięwzięcia kadrowe (adaptację, motywowanie, oceny) prowadzi również zadania związane z administracją kadrową. Odpowiada za prace analityczne związane z kosztami pracy i pomiarem stopnia realizacji planów, świadczy na rzecz Dyrekcji Szpitala pomoc specjalistyczną i ekspercką w zakresie zarządzania pracą, przekazuje profesjonalnie przygotowane i dostosowane do potrzeb odbiorców informacje z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. Prowadzi dla pracowników doradztwo wspierające zmiany organizacyjne, a także propaguje cele Szpitala. DSPiO odpowiada za kontakty zewnętrzne związane z zatrudnieniem oraz niektóre zadania znajdujące się w sferze kadrowej kształtujące zewnętrzny obraz Szpitala. DSPiO dba o właściwy przepływ informacji i komunikację w zakresie zarządzania zasobami kadrowymi, doskonaląc jakość operacyjną pracy kadrowej.

W Szpitalu wyróżnia się trzy poziomy prowadzenia spraw związanych z zatrudnieniem:

- 1) poziom strategiczny – na którym określa się strategiczne cele działań personalnych w odniesieniu do strategii działań przyjętej przez Dyrekcję Szpitala;
- 2) poziom profesjonalny – obejmuje planowanie, przygotowywanie i wdrażanie różnego rodzaju programów, procedur i ustaleń związanych z zatrudnioną kadram;

- 3) poziom wykonawczy – na którym realizuje się praktyczne i techniczne elementy procesu zatrudnienia;

W odniesieniu do tych poziomów kompetencje decyzyjne, doradcze i usługowe w obszarze kadrowym pogrupowane są w zależności od poziomu na którym występują:

- 1) kompetencje decyzyjne posiada Dyrektor Szpitala;
- 2) kompetencje decyzyjne i doradcze odnoszą się do kierownictwa poszczególnych komórek organizacyjnych;
- 3) ograniczonymi kompetencjami decyzyjnymi, ale szerokimi doradczymi i usługowymi dysponuje DSPiO.

DSPiO jest tak zorganizowany, że sprawy rekrutacji są powiązane z planowaniem zatrudnienia i adaptacją pracowników. Rozwiązanie to zapewnia kontrolę przebiegu całego procesu zatrudnienia, od precyzyjnego zaplanowania potrzeb kadrowych, przez przeprowadzenie rekrutacji do wdrożenia programów adaptacyjno – integracyjnych oraz wsparcie w zakresie indywidualnego rozwoju zatrudnionych (w uzgodnieniu z przełożonymi pracownikami).

DSPiO celem skutecznego zarządzania ryzykiem zbiera, przetwarza i dostarcza informacje z zakresu kadr o sytuacji wewnątrz Szpitala oraz dane o sprawach zewnętrznych.

Wewnętrzna informacja kadrowa obejmuje:

| | |
|-------------------------------|--|
| Zatrudnienie | Fluktuacja, rotacja w grupach stanowisk i komórkach organizacyjnych, prognozy stanu zatrudnienia i obsady stanowisk według zmiennych parametrów; |
| Czas pracy, absencja i urlopy | Według różnych zmiennych parametrów; |
| Wynagrodzenia | W jednostkach czasu, według grup stanowisk, komórek organizacyjnych, stażu pracy, wykształcenia itp.; |
| Rekrutacja | Przyjęcia w jednostce czasu, według grup stanowisk, komórek organizacyjnych, skali wynagrodzeń; |
| Ocena | Analiza ilościowa i jakościowa według grup stanowisk, komórek organizacyjnych; |
| Szkolenia i rozwój zawodowy | Zestawienia i analizy według grup stanowisk, komórek organizacyjnych, ponoszonych kosztów |

W praktyce kadrowej najbardziej użyteczne informacje z zewnątrz dotyczą:

- 1) konkretnych rozwiązań i narzędzi w dziedzinie zarządzania personelem, ze szczególnym uwzględnieniem bardzo szczegółowej informacji prawnej oraz kompletnych opisanych wzorów i przykładów;
- 2) rynku wynagrodzeń zarówno lokalnego jak i ogólnopolskiego ze szczególnym uwzględnieniem służby zdrowia;
- 3) rynku pracy - w odniesieniu do popytu i podaży w określonych grupach zawodowych;
- 4) rynku usług szkoleniowych i edukacyjnych, szczególnie jakości i cen oferowanych usług;
- 5) rynku usług rekrutacyjnych;
- 6) rynku pozostałych usług z obszaru kadrowego;

Podział pracy i zakresy raportów przygotowywanych przez poszczególnych pracowników DSPiO zawiera odpowiednio opis stanowiska, etat dla pracowników oraz zakres obowiązków i odpowiedzialności.

Rozdział 2

Zakres polityki zarządzania zasobami ludzkimi

2.1 Podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

W SP ZOZ MSWiA w Opolu podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi odnosi się do czterech funkcji zarządzania w ogóle. Zatem kluczowymi w obszarze zatrudnienia są funkcje:

- 1) **planowanie zatrudnienia** – ma na celu ustalenie przyszłych potrzeb kadrowych Szpitala i przygotowanie działań umożliwiających ich zaspokojenie; obejmuje określenie rodzaju i liczby przyszłych pracowników, sposobów ich rekrutacji, metod doboru, potrzeb szkoleniowych i kierunku rozwoju, sposobów doskonalenia i aktywizowania; obejmuje także przygotowanie ewentualnych koniecznych i alternatywnych zwolnień z rozbiciem na poszczególne komórki organizacyjne i okresy; Dyrekcja Szpitala planowanie zatrudnienia uznaje za proces ciągły i nie ogranicza go do wybranych momentów w rozwoju Szpitala, wdraża plany i programy działania dokonując ich kontroli i oceny w celu ulokowania odpowiednich ludzi we właściwym miejscu i czasie zgodnie z celami Szpitala wykorzystując do tego profesjonalnie przygotowanych pracowników kadrowych; planując zatrudnienie Szpital dąży do uzyskania odpowiedniej liczby pracowników o odpowiednich cechach i kwalifikacjach, optymalizuje wykorzystanie i rozwój zasobów ludzkich, przewiduje i przezwycięża trudności wynikające z nadmiaru lub deficytu kadr.

- 2) **organizowanie kadr (zespołów pracowniczych)** – oznacza właściwe i pełne wykorzystanie potencjału pracowników oraz takie podejście do zatrudnienia aby Szpital mógł efektywnie działać; Dyrekcja Szpitala zatem określa funkcję poszczególnych struktur organizacyjnych i celów dla zespołów ludzkich, hierarchizację zadań, podział i formułowanie ich dla poszczególnych kierowników komórek, a przy wsparciu DSPiO dokonuje doboru pracowników do poszczególnych zadań ze względu na ich kompetencje i predyspozycje. Wskazane elementy pracy kadrowej mają charakter oddziaływań organizujących i są niezbędne do powstania i podtrzymania więzi między Szpitalem a zatrudnionymi. Rekrutacja (wewnętrzna lub zewnętrzna), selekcja kandydatów oraz wprowadzenie do pracy to pierwszy wstępny, ale bardzo ważny etap organizowania personelu. Adaptacja jest elementem przygotowania pracowników do pracy, integracja zaś to dłuższy proces mający na celu połączenie interesów i dążeń poszczególnych pracowników z celami Szpitala. Problem doskonalenia Szpitala traktuje jako zadanie stałe, ściśle związane ze zmiennością otoczenia i indywidualnymi aspiracjami. W aspekcie funkcji organizacyjnej w pracy kadrowej DSPiO koordynuje działania związane z zatrudnieniem personelu oraz wspiera osoby funkcyjne w procesie pozyskania pracowników i dystrybucji szerokiego obszaru informacji służbowych.
- 3) **motywowanie pracowników** – jest jedną z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, obejmuje tworzenie takich warunków i stosowanie takich bodźców, aby pracownik zachowywał się zgodnie z potrzebami Szpitala; motywowanie bezpośrednio wiąże się z systemem wynagrodzeń, stąd też w pracach nad ewaluacją systemu wynagrodzeń Dyrekcja Szpitala uwzględnia fakt, że satysfakcja pracowników z oferowanego im wynagrodzenia zależy m.in. od poziomu wynagrodzenia postrzeganego jako odpowiednie zabezpieczenie materialne, zapewniające dobrą jakość życia, dopasowania sposobu wynagradzania do preferencji pracowników, wpływu pracownika na wielkość wynagrodzenia poprzez jakościowe i ilościowe właściwości wykonywanej przez niego pracy, relacji między wysokością otrzymywanego wynagrodzenia, a wysokością wynagrodzenia, jakie według pracownika winien on otrzymać; Szpital zwraca także uwagę na motywacyjne znaczenie relacji między ludźmi, dlatego pracownicy kadr, tak jak i inne komórki organizacyjne Zakładu - są zobligowani do tworzenia dobrej atmosfery wewnątrz Szpitala i wpływania do umacniania relacji między pracownikami i kierownictwem oraz wewnątrz poszczególnych zespołów pracowniczych.
- 4) **kontrola pracowników** – kontrolowanie w pracy kadrowej zmierza do tego aby faktyczna działalność zatrudnionych odpowiadała planowanej; Szpital

skonstruował mechanizmy kontrolowania pracowników, które są skuteczne także w odniesieniu do kontroli kierownictwa i ich umiejętności kierowniczych, jakości ich pracy oraz efektywności systemu zarządzania; kontrola zmierza do minimalizacji niekorzystnych zjawisk podczas realizacji wyznaczonych zadań; do mechanizmów kontrolnych prowadzonych przy udziale DSPiO zalicza się system oceny pracowniczej, a także przeglądy i analizy zatrudnienia; kryteria ocen są formułowane bardzo starannie i pozostają w ścisłym związku z potrzebami; narzędziem umożliwiającym kontrolę jest cały system informacji kadrowej.

2.2 System informacji kadrowej

Szpital dysponuje użytecznym systemem informacji kadrowej, czyli takim, który jest:

- rzetelny – odzwierciedla wiernie stan rzeczywisty;
- kompletny - dostarcza szczegółowego i spójnego opisu wszystkich faktów;
- aktualny – informacja jest zgodna ze stanem faktycznym w danym momencie;
- adekwatny – informacja jest przydatna i istotna dla danego odbiorcy.

Stosowany system informacji kadrowej zapewnia odbiorcom:

- terminowe opracowanie okresowych raportów i zestawień;
- opracowanie spójnych i zrozumiałych informacji przedstawionych w przejrzystej formie;
- wykonywanie analiz i opracowań zgodnych ze stanem faktycznym;
- wykonywanie zestawień i opracowań zgodnie z określonymi w Szpitalu standardami;
- opracowywanie dodatkowych analiz i raportów na żądanie poszczególnych użytkowników systemu;

Elementem silnie wpływającym na zakres potrzeb informacyjnych jest usytuowanie odbiorcy w hierarchii Szpitala. W zależności od potrzeb dostarczana jest informacja przekrojowa o charakterze ogólnym lub syntetyczna o konkretnych przedsięwzięciach i rozwiązaniach stosowanych w pracy, a także szczegółowa rozbudowana informacja o pracownikach, stanie i jakości zatrudnienia.

2.3 Akty prawa wewnętrznego jako podstawa zarządzania pracą w Szpitalu

Szpital funkcjonuje również na podstawie wewnętrznych norm zebranych i przedstawionych w postaci oficjalnych dokumentów. W związku z rozwojem organizacyjnym Szpital wprowadza nowe i doskonali istniejące wewnętrzne akty prawne, a podstawę tego stanowi:

- optymalizacja struktury organizacyjnej;

- poprawa metod zarządzania, technik i narzędzi pracy oraz instrumentów prawnych;
- zwiększenie kompetencji pracowników;
- doskonalenie kultury organizacyjnej;

Efektywne i satysfakcjonujące jakościowo funkcjonowanie podstawowych procesów w Szpitalu winno być obszarem zdefiniowanym i skodyfikowanym, stąd w zakresie zarządzania kadrami Szpital dysponuje regulaminem organizacyjnym regulaminem pracy, regulaminem wynagradzania oraz stosownymi procedurami kadrowymi tj. rekrutacji, zatrudniania, adaptacji, ocen pracowników. DSPiO jest odpowiedzialny za formalnoprawne aspekty zatrudnienia, zajmuje się analizą pracy, badaniem jej podziału i funkcji realizowanych przez poszczególne komórki, dlatego też odgrywa ważną rolę w merytorycznym kształtowaniu regulaminów i procedur wewnętrznych poprzez ich przygotowanie i wdrażanie.

2.4 DSPiO a organizacja pracy

Szczególne znaczenia dla właściwego zarządzania kadrami ma kwestia pełnego wykorzystania potencjału pracowników, stąd jednym z najważniejszych zadań kadry zarządzającej jest przyporządkowanie poszczególnych działań właściwym komórkom organizacyjnym i poszczególnym w nich osobom. Organizowanie dotyczy każdego stanowiska pracy i polega na określeniu zadań i wynikających z nich czynności pracownika, uprawnień, które umożliwiają wykonanie tych zadań, a także odpowiedzialności za ich wykonanie. W Szpitalu podział pracy zapewnia że wszystkie zadania mają swoich wykonawców, a wykonawcy owi nie wchodzą sobie nawzajem w zakres kompetencji, tzn. że funkcje już rozdzielone i przyporządkowane nie są dublowane. W świetle powyższego do zadań DSPiO włącza się następujące działania wynikające z potrzeby opracowywania i aktualizacji aktów wewnętrznych funkcjonujących w Zakładzie:

- analiza wszystkich funkcji realizowanych przez poszczególne struktury organizacyjne
- analiza zadań wykonywanych przez zespoły i poszczególnych pracowników
- współokreślenie celów dla zespołów wynikających z celów nadrzędnych Szpitala.

