**Zarządzenie nr 118/2024 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 28 października 2024 r.** **w sprawie wprowadzenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Kuratorium Oświaty w Łodzi na lata 2025-2027**

ŁKO.WO.110.118.2024

Na podstawie art. 25 ust. 4 pkt 2 lit. a w zw. z ust. 9 ustawy z dnia
21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2024 r. poz. 409), zarządza się,
co następuje:

**§ 1.**

1. Wprowadza się Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Kuratorium Oświaty
w Łodzi na lata 2025-2027 stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.

2. Ilekroć w załączniku do zarządzenia jest mowa o:

1) Urzędzie - należy przez to rozumieć Kuratorium Oświaty w Łodzi;

2) Kuratorze - należy przez to rozumieć Łódzkiego Kuratora Oświaty;

3) dyrektorze wydziału - należy przez to rozumieć dyrektora wydziału
lub delegatury;

4) wydziale - należy przez to rozumieć wydział lub delegaturę, albo inną komórkę organizacyjną określoną w § 9 ust. 1 Statutu Kuratorium Oświaty
w Łodzi;

5) Programie ZZL – należy przez to rozumieć Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi Kuratorium Oświaty w Łodzi;

6) ZZL – należy przez to rozumieć zarządzanie zasobami ludzkimi;

7) pracownikach – należy przez to rozumieć pracowników zatrudnionych
w Kuratorium Oświaty w Łodzi;

8) narzędziach work-life balance – należy przez to rozumieć rozwiązania,
które pomagają zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym.

**§ 2.**

Traci moc zarządzenie Nr 134/2020 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia
31 grudnia 2020 r. w sprawie wprowadzenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Kuratorium Oświaty w Łodzi.

**§ 3.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2025 r.

Załącznik do zarządzenia Nr …../2024 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia ….. października 2024 r. w sprawie wprowadzenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Kuratorium Oświaty w Łodzi na lata 2025-2027

# **PROGRAM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W KURATORIUM OŚWIATY W ŁODZI NA LATA 2025-2027**

## **1. Założenia ogólne**

Program ZZL, 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 Urzędu.

Misja i wizja Urzędu jest wspólnym dobrem 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 w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego oraz realizacji innych przewidzianych prawem zadań na szczeblu województwa.

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

Program ZZL będzie aktualizowany nie rzadziej, niż raz na 3 lata.

## **2. Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi**

Zasadniczym założeniem dokonywanej w Urzędzie diagnozy jest analiza dotychczas funkcjonujących rozwiązań w poszczególnych obszarach ZZL. Analiza informacji dotyczących obszarów problemowych ZZL pozwoli na podjęcie stosownych działań korygujących lub naprawczych w kolejnych latach.

Diagnoza obejmowała 6 obszarów ZZL:

1. organizacja zarządzania zasobami ludzkimi;
2. nabór i wprowadzenie do pracy;
3. motywowanie;
4. narzędzia work-life balance;
5. rozwój i szkolenia;
6. rozwiązanie stosunku pracy.

W szczególności dokonano przeglądu:

1. przepisów ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej oraz aktów wykonawczych do niej;
2. przepisów ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy;
3. przepisów zarządzenia nr 6 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r.
w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, zmienionego zarządzeniem nr 7 z dnia 16 grudnia 2020 r.;
4. statutu i regulaminu organizacyjnego Urzędu;
5. regulaminu pracy;
6. wewnętrznych regulacji związanych z ZZL w Urzędzie, danych dotyczących struktury zatrudnienia, potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników;
7. propozycji rozwiązań mających na celu poprawę organizacji pracy i funkcjonowania Urzędu pozyskanych z Wydziałów;
8. kontroli zewnętrznych przeprowadzonych w Urzędzie, w szczególności
w zakresie analizowanego obszaru.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy zdefiniowano kierunki pożądanych zmian
w ZZL i ujęto je w priorytetach oraz w celach rocznych przewidzianych do wdrożenia w latach 2025-2027.

W Urzędzie zarządzeniem Nr 134/2020 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia
31 grudnia 2020 r. w sprawie wprowadzenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Kuratorium Oświaty w Łodzi zaktualizowane lub wdrożone zostały procedury dotyczące następujących obszarów:

* organizacji zarządzania zasobami ludzkimi:
	+ mając na względzie doskonalenie zasad i optymalizację procesów ZZL, przeprowadzono analizę, po której dokonano ujednolicenia, uproszczenia i dopracowania poszczególnych zasad i procesów ZZL;
	+ 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 i wprowadzenia do pracy:
	+ w ramach doskonalenia procedur w zakresie przeprowadzania naborów: doprecyzowano istniejące procedury określające proces rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej pracownika;
	+ nawiązano współpracę ze szkołami policealnymi w celu pozyskiwania ich słuchaczy na praktyki oraz poszukiwano stażystów w ramach współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Łodzi;
* w zakresie wprowadzenia do pracy nowozatrudnionego pracownika Urzędu
na bieżąco aktualizowano pakiet adaptacyjny;
* motywowania:
	+ mając na uwadze wsparcie i dbałość o rozwój nowozatrudnionego pracownika, podejmowano działania zmierzające do zapewnienia
	im dostępu do niezbędnej na danym stanowisku pracy wiedzy
	i umiejętności, w szczególności poprzez zapewnienie dostępu
	do pakietu Lex oraz zapewnianych w ramach wykupionego dostępu szkoleń on-line;
* narzędzia work-life balance:
	+ ułatwienia organizacji pracy:
		- możliwość ustalenia indywidualnego rozkładu czasu pracy pracownika na jego wniosek w szczególnie uzasadnionych przypadkach,
		- możliwość pracy zdalnej w szczególnie uzasadnionych przypadkach,
		- 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,
		- dbanie o ergonomiczne i komfortowe warunki pracy, zapewnienie pracownikom rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo,
		- grupowe ubezpieczenie na życie; Pracodawca pośredniczy pomiędzy instytucją ubezpieczeniową a pracownikami
		w zawieraniu umów o ubezpieczenie na życie,
		- szkolenia dotyczące naruszania godności człowieka w miejscu pracy: mobbing i dyskryminacja,
		- zapomoga w sytuacji zdarzeń losowych - bezzwrotna pomoc finansowa pracodawcy dla pracowników w trudnych sytuacjach życiowych,
		- pożyczki na cele mieszkaniowe niskooprocentowane w skali roku, pożyczki z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych,
		- dofinansowanie do wypoczynku pracowników zorganizowanych we własnym zakresie,
		- dofinansowanie do wypoczynku dzieci pracowników do 25 roku życia (o ile kontynuują naukę);
		- dofinansowanie innych form pomocy dla rodziny pracownika, takich jak: pomoc w związku ze zwiększonymi wydatkami
		w okresie Świąt Bożego Narodzenia w formie świadczeń finansowych,
* rozwoju i szkoleń:
	+ w ramach doskonalenia procedur i usprawniania procesów w zakresie Polityki Szkoleniowej i Rozwoju doprecyzowano postanowienia tej Polityki w treści *zarządzenia Nr 116/2021 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 15 listopada 2021 r. w sprawie przyjęcia do użytku służbowego Polityki szkoleniowej i rozwoju w Kuratorium Oświaty w Łodzi, zmienionym zarządzeniem nr 5/2024 z dnia 12 stycznia 2024 r.;*
	+ dopracowano formularz potrzeb szkoleniowych w ramach doskonalenia narzędzi wspierających proces badania potrzeb szkoleniowych,
	+ wprowadzono wyjazdy integracyjno – szkoleniowe, podczas których organizowano szkolenia dla pracowników uwzględniające ich potrzeby szkoleniowe,
* rozwiązanie stosunku pracy:
	+ dążąc do ograniczenia fluktuacji kadr oraz utraty doświadczonych pracowników wprowadzono praktykę mającą na celu przeprowadzanie z pracownikami korzystającymi z uprawnień emerytalnych rozmów motywujących nakierowanych na możliwość kontynuowania zatrudnienia w ograniczonej części etatu.

Ponadto wprowadzono szereg wewnętrznych regulacji ściśle związanych z obszarem zarządzania ludźmi:

* *zarządzenie Nr 128/2021 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia
15 grudnia 2021 r. w sprawie zasad procesu adaptacji nowozatrudnionych pracowników w Kuratorium Oświaty w Łodzi, zmienione zarządzeniem
Nr 60/2023 z dnia 19 czerwca 2023 r.*;
* *zarządzenie nr 43/2024 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 5 czerwca 2024 r. zmieniające zarządzenie nr 54/2018 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia
10 lipca 2018 r. w sprawie wprowadzenia procedury dokonywania opisów
i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej w Kuratorium Oświaty
w Łodzi*;
* *zarządzenie nr 42/2024 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 5 czerwca 2024 r. w sprawie powołania doradcy etycznego w Kuratorium Oświaty w Łodzi, zmienione zarządzeniem Nr 50/2024 z dnia 26 czerwca 2024 r.*;
* *zarządzenie nr 26/2024 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 25 marca 2024 r. zmieniające zarządzenie nr 56/2017 z dnia 6 września 2017 r. w sprawie przyjęcia Regulaminu Pracy Kuratorium Oświaty w Łodzi*;
* *zarządzenie nr 86/2024 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 26 września 2024 r*. w sprawie określenia standardów rozwiązania stosunku pracy z członkiem korpusu służby cywilnej.

Realizacja dodatkowych działań związanych z obszarem ZZL:

- dostępność Urzędu,

- 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 m. in. poprzez szkolenia
i upowszechniane informacje,

- sukcesywne dostosowywanie obiektów/budynków Urzędu do potrzeb osób
ze szczególnymi potrzebami poprzez usuwanie barier architektonicznych,

- promesa zawarta z tłumaczem PJM dotycząca zapewnienia świadczenia usług komunikowania się z osobami z uszkodzeniami lub dysfunkcją narządu słuchu;

W ramach działań w zakresie dostępności Urzędu Łódzki Kurator Oświaty powołał Koordynatora do Spraw Dostępności w Kuratorium Oświaty w Łodzi oraz Zespół
do Spraw Dostępności w Kuratorium Oświaty w Łodzi na podstawie:

* *zarządzenia Nr 65/2020 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 10 lipca 2020 r.
w sprawie wyznaczenia Koordynatora do spraw Dostępności w Kuratorium Oświaty w Łodzi*;
* *zarządzenie Nr 68/2020 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 3 sierpnia 2020 r. w sprawie powołania Zespołu do spraw zapewnienie dostępności osobom
ze szczególnymi potrzebami w Kuratorium Oświaty w Łodzi;*

W Urzędzie prowadzone są działania mające na celu zwiększenie świadomości pracowników oraz wiedzy w zakresie właściwych zachowań w kontaktach z osobami ze szczególnymi potrzebami.

Pracownicy zostali zapoznani ze standardami redagowania pism i dokumentów publikowanych na stronach internetowych Urzędu, które zostały ustalone
w *zarządzeniu Nr 57/2023 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 7 czerwca 2023 r.
w sprawie ustalenia zasad publikowania materiałów na stronie internetowej Kuratorium Oświaty w Łodzi*.

Urząd promuje proaktywne podejście w kwestii zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami, w tym:

* 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 trakcie procesu naboru Urząd zobowiązuje członków komisji rekrutacyjnych do zapoznawania się z przepisami dotyczącymi zatrudnienia osób
z niepełnosprawnościami.

Został dokonany przegląd procedur obowiązujących w Urzędzie pod kątem realizacji działań z zakresu dostępności. Pracownicy Urzędu zostali zapoznani z zasadami redagowania pism adresowanych do klienta zewnętrznego z zachowaniem zasad prostego języka.

- rozwój systemu EZD w Urzędzie

W Urzędzie w oparciu o dostępną wiedzę, kompetencje, doświadczenie oraz współpracę trwa ciągły rozwój i udoskonalanie systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentami. Proces wdrażania systemu na zasadzie pilotażu rozpoczął się 1 stycznia 2022 r., poprzedzony wprowadzeniem *zarządzenia nr 140/2021 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 30 grudnia 2021 roku.* Obecnie w oparciu o *zarządzenie nr 73/2022 Łódzkiego Kuratora Oświaty z dnia 7 września 2022 roku* system ten funkcjonuje, jako podstawowy system obiegu dokumentacji w Urzędzie. Aktualnie trwają prace mające na celu powołanie przez Łódzkiego Kuratora Oświaty Zespołu do spraw rozwoju EZD.

## **3. Priorytety w zakresie zarządzania ludźmi w Urzędzie na lata 2025-2027**

Nadrzędnym priorytetem Programu ZZL jest stałe umacnianie wizerunku Urzędu poprzez poprawę efektywności jego działania, jako instytucji administracji publicznej szanującej prawo, 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 2025-2027 głównie w zakresie:

1) budowania kultury uczciwości w Urzędzie poprzez wzmocnienie roli doradcy etycznego;

2) przeglądu działań antymobbingowych w Urzędzie;

3) opracowania skutecznych narzędzi motywujących pracowników do wykonywania dodatkowych zadań;

4) analizy, dopracowywania, ujednolicania i upraszczania poszczególnych zasad
i procesów zarządzania zasobami ludzkimi;

5) doskonalenia standardów obsługi oraz zapewnienia aktualnych informacji na temat dostępności Urzędu;

6) wprowadzania do pracy nowozatrudnionego pracownika Urzędu;

7) podejmowania działań mających na celu zmniejszenie fluktuacji kadr;

8) nawiązania współpracy z uczelniami wyższymi, organami służb zatrudnienia
i instytucjami pożytku publicznego w zakresie pozyskiwania stażystów, praktykantów.

## **4. Cele roczne i harmonogram działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie na lata 2025-2027**

**Organizacja zarządzania ludźmi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Cel szczegółowy | Działania | Rok |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| 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 doradcy etycznego.- Propagowanie zasad i norm w zakresie etyki w Urzędzie.- Rozwój systemu ochrony sygnalistów. | X | X | X |
| 3. | Bieżąca aktualizacja i doskonalenie ZZL | Analiza, dopracowywanie, i upraszczanie poszczególnych zasad i procesów zarządzania zasobami ludzkimi. | X | X | X |
| 4. | Optymalizowanie metodyki sporządzania opisów stanowisk pracy oraz przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy | - Wprowadzenie wewnętrznych zasad dotyczących sporządzania opisów stanowisk pracy oraz ich dostosowywanie do nowych potrzeb i warunków.- Utworzenie i prowadzenie bazy opisów stanowisk pracy oraz wyników wartościowania stanowisk pracy w Kuratorium Oświaty w Łodzi. | 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 ciągłe poprzez ogólnodostępną ankietę zamieszczoną na stronie internetowej Urzędu.- Przeprowadzenie badania satysfakcji pracownika. | X | X | X |

**Nabór i wprowadzenie do pracy**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Cel szczegółowy | Działania | Rok |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. | Doskonalenie procedur w zakresie przeprowadzania naborów  | Doskonalenie istniejących procedur określających proces rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej pracownika. |  | X | X |
| 2. | Współpraca z uczelniami, służbami zatrudnienia i instytucjami pożytku publicznego w zakresie pozyskiwania stażystów i praktykantów. | Nawiązanie, kontynuacja i rozwój dotychczasowej współpracy oraz poszukiwanie nowych podmiotów organizujących staże. | X | X | X |
| 3. | Pozyskiwanie opinii stażystów i praktykantów na temat organizacji i adaptacji nowoprzyjętych. | Przeprowadzenie badania stopnia zadowolenia praktykantów, stażystów i wolontariuszy z odbycia stażu/praktyki. | X | X | X |
| 4. | Wprowadzenie do pracy nowozatrudnionego pracownika Urzędu | Stała aktualizacja pakietu adaptacyjnego wprowadzającego nowego pracownika do pracy. | X | X | X |

**Motywowanie**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Cel szczegółowy | Działania | Rok |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. | Stworzenie i stałe aktualizowanie procedur, zasad i procesów wynagradzania i nagradzania pracowników | Opracowanie i stałe aktualizowanie w ramach potrzeb procedur/zasad/procesów dotyczących wynagradzania i nagradzania pracowników oraz monitorowanie efektów przyjętych rozwiązań. | X | X | X |
| 2. | Dbałość 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 |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. | Wprowadzanie rozwiązań mających na celu godzenie pracy z innymi aspektami życia pracownika | - Ułatwienia organizacji pracy.- Publikowanie informacji o narzędziach work-life balance. | X | X | X |
| 2. | Wspieranie zdrowego stylu życia | - Publikacje prozdrowotne rozprowadzane za pomocą EZD. - Spotkania ekspertów z pracownikami.- Akcje profilaktyki i promocji zdrowia.- Szkolenia pierwszej pomocy. | X | X | X |
| 3. | Tworzenie przyjaznej atmosfery w pracy | Nawiązanie współpracy z Instytutem Medycyny Pracy w zakresie kształtowania w Urzędzie psychospołecznych warunków pracy i ich wpływ na zdrowie, samopoczucie, zadowolenie i efektywność. |  | X | X |

**Rozwój i szkolenia**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Cel szczegółowy | Działania | Rok |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. | Doskonalenie procedur i usprawnianie procesów w zakresie Polityki Szkoleniowej i Rozwoju | Monitorowanie i aktualizowanie procedury Polityki Szkoleniowej i Rozwoju. | X | X | X |
| 2. | Upowszechnianie informacji o szkoleniach | Przekazywanie za pośrednictwem EZD informacji o szkoleniach wewnętrznych i bezpłatnych. | X | X | X |

**Rozwiązanie stosunku pracy**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Cel szczegółowy | Działania | Rok |
| 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. | Zapobieganie fluktuacji kadr w Urzędzie | Przeprowadzanie przez osoby kierujące rozmów motywujących. | X | X | X |

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

Niniejszy Program jest zbiorem założeń, które mają charakter elastyczny i podlegają zmianom na skutek wpływu otoczenia wewnętrznego, tj. możliwości finansowe Urzędu i zewnętrznego, tj. zmiany legislacyjne i instytucjonalne. Monitorowanie programu polega nie tylko na reagowaniu na zmiany, ale również na obserwacji efektów wdrożenia i wynikających z tego konieczności zmian w zapisach programu.

Badania ewaluacyjne zwiększają zasób wiedzy umożliwiającej poprawę jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Badania prowadzone będą za pomocą: badania satysfakcji klienta, pracownika, stażysty/praktykanta oraz arkuszy indywidualnej oceny szkolenia. Ważnym elementem pozyskiwania danych w tym zakresie będą również ankiety przeprowadzane w ramach samooceny kontroli zarządczej funkcjonującej w Urzędzie.

Otrzymane wyniki mogą stanowić podstawę do dalszej pogłębionej diagnozy oraz weryfikacji funkcjonujących uregulowań dotyczących m.in. systemu wynagradzania
i nagradzania, rozwoju pracowników, organizacji pracy oraz poprawy komunikacji.

Monitoring jest procesem stałym, przy czym część danych jest sprawozdawana
po zakończeniu działania.

Program ZZL w Urzędzie będzie aktualizowany w oparciu o analizę skuteczności stosowanych rozwiązań w zakresie ZZL oraz ich zgodności z obowiązującymi procedurami i przepisami prawa. 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 2025-2027 będzie monitorowana
w danym roku kalendarzowym. Sprawozdanie z realizacji celów szczegółowych określonych w Programie ZZL za lata 2025-2027 będzie przedłożone Łódzkiemu Kuratorowi Oświaty w terminie do dnia 31 stycznia roku kalendarzowego następującego po zakończeniu okresu obowiązywania Programu ZZL. Ponadto
w okresie obowiązywania Programu ZZL sprawozdanie z realizacji ww. celów może być przedłożone na polecenie Łódzkiego Kuratora Oświaty w każdym czasie.