

Wrocław, dnia 16.01.2014r.

**NSZZ „Solidarność”  
przy Izbie Celnej we Wrocławiu  
Pan Czesław Górski**

### **Ekspertyza**

#### **W sprawie: wprowadzenia w służbie celnej systemu Zarządzania przez Cele (ZPC) i powiązania go z systemem podziału nagród w izbach i urzędach celnych**

Do przeprowadzenia analizy udostępniona została następująca dokumentacja ważna do oceny celowości wprowadzania systemu ZPC i powiązania z nim systemu nagród.

- a/. Założenia Systemu Zarządzania przez Cele,
- b/. Regulamin organizacyjny Izby Celnej we Wrocławiu wraz ze schematem organizacyjnym,
- c/. Regulamin organizacyjny Urzędu Celnego w Wałbrzychu wraz ze schematem organizacyjnym,
- d/. Zarządzenie Dyrektora Izby Celnej we Wrocławiu z 7 lipca 2006 (decyzja nr 64/KA) w sprawie podziału środków finansowych i przyznawania nagród z dodatkowych funduszy nagród za szczególne osiągnięcia w pracy.

### **I. Ocena projektu systemu ZPC**

1. Dokument dotyczący systemu Zarządzania przez Cele ma nader ogólnikowy charakter. Brak w nim treści merytorycznych będących przedmiotem zarządzania przez cele – bardzo ważnych i jednocześnie trudnych do definiowania na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej każdej organizacji (instytucji) w tym także urzędu celnego. Dokument zawiera bardzo ogólne sformułowania dostępne nawet w średniej wartości literaturze. Uszczegółowienie do specyfiki urzędu celnego dotyczy jedynie kompetencji w procedurze kaskadowania celów (ale nie wiadomo merytorycznie jakich) poczynając od celów strategicznych do celów operacyjnych poczynając od najwyższych szczebli władzy do stanowisk szeregowych.
2. W założeniach jest powołanie na dwa załączniki Nr 1. „Planowanie i kaskadowanie zadań w służbie celnej” oraz załącznik Nr 2 „Wzór indywidualnego arkusza celów”.
3. W założeniach ZPC brak jest ustosunkowania się i korelacji do tego w jakim stopniu i zakresie cele ustalane prawdopodobnie na okres roku ( okres niewyraźnie wynika z założeń)

mają związek z dotychczasowym zakresem czynności obowiązującym na poszczególnych stanowiskach. Niewyraźnie wskazano, czy system ZPC jest pochodną i/lub składową albo czy wynika z ustalanych perspektywicznych i rocznych programów działalności Urzędu Celnego.

4. Cele systemu ZPC nie znajdują wyraźnego umocowania w jego konstrukcji. Przykładem jest cel „Zwiększenie efektywności pracy poprzez motywowanie funkcjonariuszy (pracowników)” – brak jest w tym celu instrumentów jakie zamierza się stosować by mobilizować – zachęcać pracowników do większej – wyższej efektywności. Pozostałe dwa cele też budzą zastrzeżenia dotyczące doboru narzędzi do ich realizacji.

5. Być może dodane załączniki Nr 1 i Nr 2 do nowej metody Zarządzania jaką jest ZPC oraz bezwzględnie przedstawienie i wyjaśnienie jej rozwiązań wszystkim pracownikom, nie tylko organizacji związkowej, wyeliminowałyby część wątpliwości. Ten wymóg nie został spełniony. Dlatego organizacje związkowe oraz pracownicy mogą wyrażać swoje obawy.

6. Zamiast wprowadzenia zupełnie nowej metody jaką jest ZPC stawiać będzie pracownikom nowe bardziej ambitne zadania a może nawet wyzwania. Dlatego już na etapie konstrukcji system ZPC powinien być przedstawiony zarówno organizacji związkowej jak i też wszystkim pracownikom (całej załodze) i umożliwiać zainteresowanym wyrażanie swoich poglądów, opinii, sugestii, a nawet krytycznych uwag. Z dyskusji mogą wynikać wartościowe propozycje, które warto byłoby dokładnie rozważyć, a nawet niektóre uwzględnić przy modyfikacji pierwotnie przyjętych założeń.

7. Wątpliwe też jest czy dla wszystkich stanowisk można stosować zmienne cele roczne. Przykładem może być grupa pracowników „wsparcia” dla której cele roczne mogą nie być oryginalne lecz stanowić skondensowany zakres czynności a więc być zadaniami pozornymi.

## **II. Regulamin podziału nagród i wprowadzone zmiany w rzeczywistej procedurze przyznawania nagród za drugie półrocze 2013 roku.**

1. Przedłożony do oceny regulamin podziału środków finansowych i przyznawania nagród uwzględnia w sposób wystarczająco szczegółowy warunki i tryb przyznawania nagród. Ze względu na dokładność i wyrazistą precyzyjność wymogów jakie pracownik ma spełnić by uzyskać prawo do nagrody to w sensie prawnym stanowi premię wypłacana dwa razy w roku- za okres pierwszego i drugiego półrocza. Powyższa interpretacja wynika z wielu uchwał i postanowień sądu. Między innymi Uchwały SN z 10 czerwca 1983r. (III PZP 25/83) zgodnie z którą premia obejmuje wydzielone z ogólnego funduszu środki pieniężne przeznaczone na nagradzanie pracowników według wyraźnie określonych i sprawdzonych warunków premiowania.

Spełnienie tych warunków stanowi podstawę do otrzymania przez pracownika premii. Warunki zawarte w obowiązującym w Izbie Celnej we Wrocławiu regulaminie podziału „nagród” da się kontrolować i oceniać.

2. Mimo, że nie zostało uwzględnione w założeniach ZPC powiązanie realizacji celów i jego stopnia z przyznawaniem nagród to praktykę tą Izba Celna zastosowała w procedurze rozdziału nagród za drugie półrocze 2013 roku. Spowodowało to zaniepokojenie wśród pracowników i organizacji związkowych. Takie działanie pozostaje w sprzeczności z ustawą o związkach zawodowych art. 27 ust. 3 według którego „Regulaminy nagród i premiowania są ustalane i zmieniane w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową, a także obowiązującym w Izbie Celnej regulaminie, który nie utracił jeszcze swojej mocy bo nie został wydany w tym celu inny stosowny akt prawny.
3. Należy przypuszczać, że zamysł **wprowadzenia Metody Zarządzania przez Cele nie służy tylko usprawnianiu pracy na stanowiskach i zwiększania ich skuteczności ale także ma wpływ na zmianę systemu przyznawania nagród (premi). Problem ten nie został przedstawiony organizacjom związkowym mimo, że jest konieczna zmiana w dotychczasowych warunkach przyznawania nagród.**
4. Mając na uwadze system nagród stosowanych w Izbie Celnej zasadne jest postawienie tezy, że metoda Zarządzania przez Cele stanowi narzędzie (metodę) w oparciu o którą konstruuje się nowe zasady i warunki przyznawania nagród (czy premii) półrocznych. **Zamysł nowych rozwiązań problemu nagród w świetle ustawy o związkach zawodowych i obowiązujących wewnętrznych regulacji w tym zakresie powinien bezwzględnie podlegać konsultacji i uzgodnieniu ze związkami zawodowymi przed wprowadzeniem ich w życie oraz zyskać akceptację reprezentacji związków zawodowych na wydanym dokumencie wraz z datą wprowadzenia go w życie. Dopiero po tej dacie zyskuje moc prawną w Izbie Celnej.**

Ekspert ds. Zarządzania  
Zasobami Ludzkimi i Polityki Płac  
dr Zofia Sekuła