

Warszawa, 28 stycznia 2022 roku

Sprawa: Diagnoza odejść -
wywiad wyjściowy w KAS
Znak sprawy: DBM6.050.1.2022

Kontakt: Sekretariat DBM
tel. +48 22 694 30 93
e-mail: sekretariat.dbm@mf.gov.pl

Sławomir Siwy
Przewodniczący
ZZ Celnicy PL

Diagnoza odejść, wywiad wyjściowy z odchodzącymi z pracy/ służby

Szanowny Panie Przewodniczący,

w odpowiedzi na pismo z 10 stycznia 2022 r. informujemy, że systematycznie pracujemy i dokładamy wszelkich starań, aby poprawić jakość zarządzania funkcjonariuszami i pracownikami w Krajowej Administracji Skarbowej. We wszystkich jednostkach wdrożyliśmy jednolity pion personalny odpowiedzialny za kreowanie przyjaznego, efektywnego i nowoczesnego środowiska pracy. Dążymy do tego, aby pion personalny włączył się w budowanie relacji pracodawcy z pracownikami/ funkcjonariuszami, wspierał kadrę kierowniczą w procesie zarządzania oraz dostarczał rozwiązań i narzędzi ułatwiających administrowanie w naszej organizacji.

Wywiad wyjściowy

W celu zidentyfikowania przyczyn powodujących odejścia z organizacji, stworzyliśmy „Procedurę przeprowadzenia wywiadu wyjściowego z pracownikiem/ funkcjonariuszem odchodzącym z KAS”.

Zgodnie z procedurą:

- jednostki organizacyjne mają obowiązek przysyłać raporty podsumowujące wywiady wyjściowe na koniec każdego półrocza (za rok 2021 do 31 stycznia 2022 r.), na podstawie których, w ciągu miesiąca, zostanie przygotowany raport zbiorczy dla Szefa KAS; w raporcie ujęte zostaną m.in. informacje dot. powodów odejść z pracy/ służby;

- na podstawie zidentyfikowanych obszarów do zmiany lub rozwoju, zostaną sformułowane wnioski oraz zalecenia mające na celu obniżenie poziomu nadmiarowych odejść z pracy/ służby;
- wywiady wyjściowe są dobrowolne, dla osób chętnych; osoby odpowiedzialne za ich przeprowadzenie kierują zaproszenia na rozmowę, natomiast w żaden sposób nie zalecamy, aby wymuszały na osobach odchodzących udzielenia wywiadu wyjściowego; osoby odchodzące nie wskazują powodów odmowy wzięcia udziału w wywiadzie;
- w celu zwiększenia skuteczności przeprowadzenia wywiadów, osoby odpowiedzialne samodzielnie kontaktują się z pracownikami odchodzącymi, niekiedy udają się nawet do urzędów w celu osobistego przeprowadzenia rozmowy z odchodzącymi pracownikami/ funkcjonariuszami.

Największą trudność w przeprowadzeniu wywiadu wyjściowego stanowi niechęć do rozmowy oraz długa nieobecność odchodzącego pracownika/ funkcjonariusza. Tak było np. w IAS w Lublinie, gdzie z uwagi na stałą nieobecność odchodzących z pracy/ służby, nie można było przeprowadzić wywiadu z ponad 20 osobami.

Usprawnienia rekomendowane od 2020 roku

Z uwagi na rosnącą liczbę odejść, wolnych wakatów oraz w celu sprawniejszej realizacji postępowań kwalifikacyjnych do Służby Celno-Skarbowej już w roku 2020 Szef KAS zaleciła podjęcie następujących działań:

- uruchamianie naborów już w momencie otrzymania oświadczenia woli pracownika o przejściu na emeryturę;
- wskazywanie w ogłoszeniu informacji o proponowanym wynagrodzeniu, aby osoby składające aplikację wiedziały wcześniej jakiej płacy mogą oczekiwać;
- informowanie o miejscu pełnienia służby, aby kandydat składający aplikację wiedział, gdzie będzie jego miejsce służby;
- publikowanie ogłoszeń o pracę na portalach internetowych/ w prasie regionalnej itp., w celu dotarcia do jak najszerszej grupy odbiorców;
- podejmowanie działań promocyjnych w regionie (np. udział w targach pracy, działania promocyjne na uczelniach/ w szkołach, czy festynach), w celu zainteresowania potencjalnych kandydatów pracą w strukturach KAS;
- wzywanie kandydatów do uzupełniania braków formalnych - na etapie składania kwestionariusza osobowego;
- podejmowanie działań mających na celu przyspieszanie przeprowadzania badań przez komisje lekarskie;
- dobieranie składów zespołów rekrutacyjnych pod kątem ich dyspozycyjności;
- zaproponowano kierownikom jednostek możliwości zwiększenia uposażeń dla nowo zatrudnianych funkcjonariuszy, z uwagi na ich dużą rozpiętość.

Podjęte działania

W celu sprawnego obsadzania wolnych wakatów oraz zwiększenia efektywności realizacji postępowania kwalifikacyjnego do Służby Celno-Skarbowej:

- wprowadziliśmy dodatkowe terminy testów wiedzy dla kandydatów do służby, umożliwiając tym samym przeprowadzenie testów aż cztery razy w miesiącu;
- ujednoliliśmy wzór ogłoszenia o pracę oraz stworzyliśmy zamknięty katalog dokumentów niezbędnych przy naborze do SCS, ułatwiając kandydatom aplikowanie. Katalog został przekazany do stosowania przez wszystkie jednostki zamieszczające informacje o postępowaniach kwalifikacyjnych do SCS;
- wprowadziliśmy zmiany do rozporządzenia w sprawie postępowania kwalifikacyjnego [1], m.in. poprzez: wydłużenie czas pozwalającego na zwiększenie liczby etatów w przypadku powstania wakatów, czy składanie dokumentów aplikacyjnych drogą elektroniczną;
- wprowadziliśmy narzędzie informatyczne wspierające proces adaptacji w KAS;
- na nowo zdefiniowaliśmy rolę opiekuna: weryfikujemy kandydatów na opiekunów, przeprowadzamy szkolenia dla tych osób, doceniamy ich wkład w proces szkolenia, opiniowania i adaptacji nowo zatrudnionych. Tym samym doceniamy osoby z dłuższym stażem, które chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z nowo zatrudnionymi;
- wprowadziliśmy zmiany do rozporządzenia w sprawie służby przygotowawczej funkcjonariuszy [2], m.in. poprzez nowy program zasadniczego kursu zawodowego, dzięki któremu nowo zatrudnieni funkcjonariusze zostaną przygotowani do samodzielnego pełnienia służby, a nadto uzyskają niezbędne uprawnienia w zakresie pierwszej pomocy przedmedycznej, taktyki i techniki interwencji oraz w przypadku funkcjonariuszy zwalczania przestępczości, zostaną przeszkoleni na kursie strzeleckim;
- przeprowadziliśmy ankietę badającą poziom satysfakcji i motywacji w KAS. Wnioski z ankiety zostały zebrane i zaprezentowane szerokiemu gronu kadry kierowniczej. Na podstawie tych wniosków opracowaliśmy i sukcesywnie realizujemy działania, które mają na celu stałą poprawę środowiska pracy/ służby;
- badamy kompetencje kierownicze kadry zarządzającej.

Przetoczone przykłady podjętych działań potwierdzają starania zarówno Szefa KAS, jak również dyrektorów jednostek organizacyjnych w kierunku usprawnienia postępowań kwalifikacyjnych, sprawnego obsadzania wakatów i jak najlepszego przygotowania nowo zatrudnionych do pełnienia służby. Dodatkowo stale monitorujemy poziom wakatów i prowadzone przez jednostki postępowania kwalifikacyjne.

Czynnikiem wpływającym na zwiększoną liczbę odejść doświadczonych funkcjonariuszy jest objęcie Służby Celno-Skarbowej prawem do emerytury policyjnej. Uprawnienie to jest wynikiem postulatów funkcjonariuszy i strony społecznej, i stanowi przywilej wynikający z charakteru pełnionej służby. Zarówno Państwo, jak i kierownictwo Krajowej Administracji Skarbowej, mamy pełną świadomość, że są osoby, które z różnych przyczyn korzystają z tego przywileju i odchodzą na emeryturę. Dlatego m.in. przeprowadzamy wywiady wyjściowe. Staramy się poznać przyczyny odejść i przygotowujemy rozwiązania, które mają na celu stałe podnoszenie jakości pracy/ służby w KAS.

Na końcowy efekt nakładają się też czynniki zupełnie od nas niezależne, takie jak struktura demograficzna, poziom bezrobocia, zróżnicowana sytuacja gospodarcza w regionach, czy rotacja, która jest naturalnym procesem odejść.

Podstawa prawna

1. Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 września 2021 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego do służby w Służbie Celno-Skarbowej (Dz. U. z 2021 r. poz. 1943),
2. Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 22 lipca 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie służby przygotowawczej w Służbie Celno-Skarbowej (Dz.U. z 2021 r. poz. 1437).

Z wyrazami szacunku

Dyrektor

Joanna Szpilka

/podpisano kwalifikowanym
podpisem elektronicznym/