



**KOMENDANT GŁÓWNY
STRAŻY GRANICZNEJ**

UG 45-1334/V/K
22 K. 2016

MSWiA W



Warszawa, dnia 22 kwietnia 2016 r.

**Pan
Mariusz BŁASZCZAK**

Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji

MINISTERSTWO SPRAW WEWNĘTRZNYCH
I ADMINISTRACJI
KANCELANIA GŁÓWNA

wpłynęło dn. 2016-04-25

RKP 87544 zał./kart. /

Szanowny Panie Ministrze,

Departament Kontroli, Skarg i Wniosków MSWiA

Wpłynęło dn. 2016-04-25

Nr. P-3826/16

w nawiązaniu do polecenia zawartego w *Wystąpieniu pokontrolnym* z kontroli zrealizowanej w trybie zwykłym przez Departament Kontroli, Skarg i Wniosków MSWiA na temat: *Funkcjonowanie systemów motywacyjnych w formacjach podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych* w Komendzie Głównej Straży Granicznej (sygn. nr DKSiW-K-I-092-9/2015 oraz DKSiW-K-I-092-3/2016 z dnia 18 marca bieżącego roku), uprzejmie informuję, że wszystkie sformułowane w wyniku tej kontroli zalecenia i wnioski, zostaną zrealizowane.

Pragnę zapewnić, że jeszcze w bieżącym roku, w Komendzie Głównej Straży Granicznej zostaną określone i wprowadzone w życie zasady i kryteria stosowania narzędzi motywacyjnych wobec wszystkich zatrudnionych grup zawodowych, z uwzględnieniem zarówno obowiązujących w tym zakresie przepisów prawa, jak też specyfiki zakresu realizowanych zadań przez daną komórkę organizacyjną KGSG (wniosek nr 1 *Wystąpienia*).

Aktualnie w procesie, o którym mowa, są przeprowadzane wewnętrzne konsultacje z kadrą kierowniczą poszczególnych komórek organizacyjnych Komendy Głównej SG (pismo dyrektora Biura Kadr i Szkolenia KGSG z dnia 13 kwietnia 2016 r. – sygn. FAX KG KS 315/I/2016), w zakresie ustalenia zbioru narzędzi motywacyjnych oraz czynników motywacyjnych, których określenie i wdrożenie w życie spełni potrzeby i oczekiwania osób w nich zatrudnionych. Dodać należy, że wypracowane regulacje, dotyczące stosowania w KGSG narzędzi motywacyjnych (materialnych i niematerialnych), będą

udostępnione na stronie intranetowej Komendy Głównej Straży Granicznej (portalu wewnętrznym SG), stwarzając tym samym stałą możliwość zapoznania się z nimi, wszystkim zatrudnionym funkcjonariuszom i pracownikom KGSG.

Podjęte obecnie działania w zakresie określenia i wprowadzenia w życie zasad i kryteriów stosowania narzędzi motywacyjnych, spowodują rozszerzenie katalogu dotychczas stosowanych motywatorów pozapłacowych, o czym stanowi wniosek nr 9 *Wystąpienia*. Ponadto, ich ustalenie i wdrożenie w codzienną działalność służbową, będzie miało wpływ na kształtowanie wynagrodzeń i uposażeń pracowników i funkcjonariuszy KGSG, motywując tym samym do lepszej pracy, czy służby (wniosek nr 4 *Wystąpienia*).

Odnosząc się do sformułowanego wniosku nr 5 *Wystąpienia*, dotyczącego wzmocnienia funkcji motywacyjnej nagród pieniężnych m. in. poprzez: nieprzyznawanie ich za realizację obowiązków służbowych pracownikowi/funkcjonariuszowi SG faktycznie nieobecnemu w pracy/służbie oraz każdorazowe wskazywanie przesłanek, uzasadniających przyznanie nagrody, pragnę poinformować, że korespondencją nr FAX KG KS 342/I/2016 z dnia 15 kwietnia 2016 r. poleciłem kierownikom komórek organizacyjnych Komendy Głównej SG, stosowanie praktyki wnioskowania o nagrody dla podległych funkcjonariuszy SG i pracowników, tak aby ich wysokość miała charakter „odczuwalny” i zindywidualizowany, ale też nie miała charakteru powszechnego.

W przedmiotowym piśmie zostało szczegółowo wyjaśnione, że nagrody o charakterze indywidualnym będą przyznawane na szczegółowo uzasadniony wniosek. Wysokość tych nagród powinna być zróżnicowana, ustalona indywidualnie dla każdego funkcjonariusza/pracownika SG, w zależności od wkładu i oceny jego pracy. Istotą nagrody ma być przyznawanie jej za bieżące osiągnięcia i szczególne zaangażowanie w służbę/pracę, za wykonywanie zadań o dużym stopniu złożoności, przekraczających zakres podstawowych obowiązków lub realizowanych w ponadnormatywnym czasie. Natomiast niedopuszczalną będzie możliwość przyznania nagrody osobie przez dłuższy okres czasu nieobecnej w służbie/pracy. Wskazano także, że nagrody nie powinny mieć charakteru powszechnego, tzn. takiego, kiedy w tym samym czasie dostają nagrody niemal wszyscy funkcjonariusze/pracownicy SG, np. z okazji Święta Straży Granicznej, czy też Narodowego Święta Niepodległości. Ponadto, uznając motywacyjną funkcję nagród, stosowanie zróżnicowanej ich wysokości, będzie stanowić odczuwalną wartość dla nagradzanego funkcjonariusza/pracownika SG.

Stosownie do zalecenia wymienionego w pkt 8, dotyczącego wzmocnienia funkcji motywacyjnej jednego z wyróżnień, tj. mianowania funkcjonariuszy SG na wyższy stopień Straży Granicznej przed upływem okresów ustalonych w art. 56 ustawy o Straży Granicznej wyjaśniam, że ten obszar działalności służbowej podlega procesowi stałego monitorowania. W czasie analizy uzasadnień wniosków o mianowanie na wyższe stopnie służbowe SG, w trybie art. 57 ustawy o Straży Granicznej, przedstawiciele pionu kadrowego KGSG zwracają uwagę na występowanie szczególnych, indywidualnych osiągnięć funkcjonariusza SG w bieżącej działalności służbowej, dających podstawę do zastosowania wskazanego trybu mianowania. Wnioski nie spełniające wymogów, są zwracane do wnioskodawców, bądź odmownie rozpatrywane.

Uwzględniając natomiast konieczność sprawowania przez komórkę organizacyjną KGSG właściwą w sprawach kadrowych bieżącego monitoringu nad terminowym sporządzaniem dokumentacji wytwarzanej w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (opinie służbowe, oceny okresowe, IPRZ itp.), zakłada się stworzenie, w każdej komórce organizacyjnej KGSG, jeszcze w bieżącym roku, podręcznych baz danych, dotyczących osób w nich zatrudnionych/pełniących służbę (wniosek nr 3 *Wystąpienia*). W tym obszarze, kierownicy komórek organizacyjnych KGSG, zostali pisemnie zobligowani do wprowadzenia stosownych wewnętrznych mechanizmów, zapewniających terminowe opracowywanie wspomnianych dokumentów, jak też do każdorazowego informowania komórki kadrowej o przypadkach powstania jakichkolwiek opóźnień, ze wskazaniem przyczyn zaistnienia takiego stanu rzeczy.

Pragnę poinformować, że w Komendzie Głównej Straży Granicznej podjęte zostały działania nad opracowaniem i wprowadzeniem w życie nowego regulaminu premiowania pracowników KGSG, zatrudnionych na stanowiskach pomocniczych, robotniczych i obsługi. W akcie tym, zostaną wprowadzone rozwiązania umożliwiające przełożonemu stosowanie, wobec podległego pracownika, czynnika motywującego, jakim jest niewątpliwie miesięczna premia uznaniowa (wniosek nr 6 *Wystąpienia*), jak też zapisy pozwalające na sprawowanie odpowiedniego nadzoru nad rozdziałem premii, przez przedstawicieli komórek organizacyjnych właściwych w sprawach finansów (pod względem skutków finansowych dla pracownik i pracodawcy) oraz w sprawach kadr (pod względem zgodności z obowiązującymi w tym obszarze przepisami prawa).

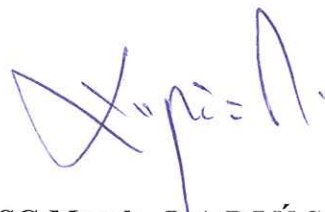
Na podkreślenie zasługuje fakt, że korzystając już z wprowadzonych w życie rozwiązań dotyczących funkcjonowania w KGSG systemu kontroli zarządczej, zaistnieje możliwość corocznego dokonywania oceny efektywności wprowadzonych narzędzi motywacyjnych i pozyskiwania stosownej w tym zakresie wiedzy, dzięki wypełnieniu przez funkcjonariuszy i pracowników SG, przy użyciu aplikacji informatycznej, stosownego kwestionariusza samooceny (stosownie do postanowień § 8 ust. 2 zarządzenia Komendanta Głównego Straży Granicznej Nr 10 z dnia 16 lutego 2016 r. w sprawie kontroli zarządczej w Straży Granicznej - Dz. Urz. KGSG poz. 6), dostępnego na portalu wewnętrznym Straży Granicznej. Wzór przedmiotowego kwestionariusza, będzie, w każdym roku, opracowywany w konsultacji, między innymi, z komórką organizacyjną KGSG właściwą w sprawach audytu wewnętrznego, do której to również dostarczone zostaną, celem służbowego wykorzystania, wypełnione kwestionariusze. Analiza ich wyników umożliwi sprawowanie stałego nadzoru w zakresie oceny efektywności wprowadzonych w KGSG narzędzi motywacyjnych (wniosek nr 2 *Wystąpienia*).

Informuję również, że w przedmiocie wprowadzenia rozwiązań, które obecnie dostarczą wiedzy na temat efektywności stosowanych w Komendzie Głównej SG narzędzi motywacyjnych, w Biurze Kadr i Szkolenia KGSG opracowano ankietę, którą do wypełnienia w sposób anonimowy, rozesłano wśród pracowników Komendy Głównej SG. Celem ankiety było określenie poziomu satysfakcji pracowników zatrudnionych w wymienionym urzędzie. W ankiecie znalazły się pytania dot. m. in. oceny wysiłku i zaangażowania w realizację zadań przez bezpośredniego przełożonego, poziomu zadowolenia z wykonywanej pracy, zasad podziału nagród, atmosfery w pracy, atmosfery w wydziale, oceny pakietu socjalnego, relacji z pracownikami w innych wydziałach, czy też komunikacji wewnętrznej. Wyniki ankiety będzie można także wykorzystać do badania efektywności stosowanych narzędzi motywacyjnych w Komendzie Głównej SG.

Nadmieniam, że funkcjonowanie w formacji systemów motywacyjnych, w świetle sformułowanych wniosków i zaleceń z przeprowadzonych kontroli zewnętrznych i wewnętrznych, było jednym z tematów poruszonych podczas, zorganizowanej w dniach 5-6 kwietnia bieżącego roku, odprawy kadry kierowniczej Straży Granicznej, w której to odprawie uczestniczyli także przedstawiciele związków związkowych funkcjonujących w formacji. Konsekwencją przedmiotowej odprawy jest wydane przeze mnie polecenie, aby obowiązujące w Straży Granicznej regulacje, obejmujące całokształt

zagadnień dotyczących stosunku służbowego funkcjonariuszy Straży Granicznej (stosunku pracy pracowników), w tym w szczególności ustalania wysokości składników uposażenia funkcjonariusza SG (wynagrodzenia pracownikom), przyznawania nagród uznaniowych, awansowania na wyższe stanowiska służbowe, czy też stopnie Straży Granicznej, a także szkolenia i doskonalenia zawodowego, wynikające z przepisów powszechnie obowiązujących aktów prawnych, tj. stosowanych motywatorów płacowych i pozapłacowych, zostały w poszczególnych jednostkach organizacyjnych formacji, ponownie poddane wnikliwej analizie (pismo z dnia 14 kwietnia 2016 r. - sygn. FAX KG KS 105/VI/16). Wyniki analizy kierownicy jednostek organizacyjnych SG zostali zobligowani do przedstawienia w formie pisemnej. Powyższe działanie stworzy warunki umożliwiające prowadzenie w przyszłości ze szczebla skutecznego nadzoru i kontroli nad stosowanymi w KGSG, oddziałach, ośrodkach szkolenia i ośrodkach narzędzi motywacyjnych (wnioski nr 7 i 10 *Wystąpienia*).

2 wypracowani docenili



mjr SG Marek ŁAPIŃSKI