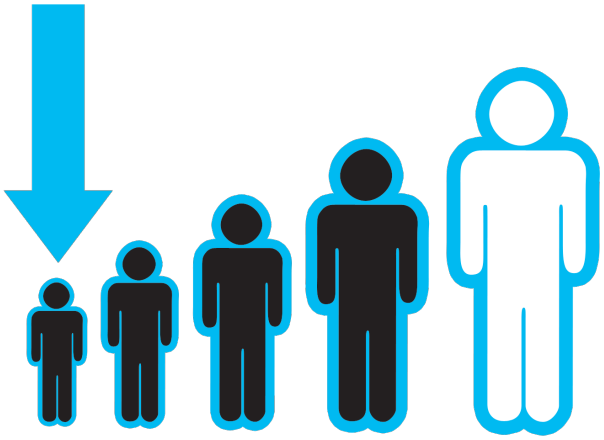
KONIEC ROZDAWANIA – CZAS MOTYWOWANIA!



nadkom. Piotr Irzycki
Kierownik
Sekcji Kadr CSP

Podobno jeśli czegoś nie możesz znaleźć poprzez swoją wyszukiwarkę w Internecie, to znaczy, że prawdopodobnie to nie istnieje. Powiedzenie to sprawdza się także na niwie procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Niewiele jest bowiem powszechnie znanych, a już na pewno publikowanych, dobrych praktyk w obszarze projektowania i wdrażania rozwiązań systemowych dotyczących pozytywnego wzmacniania pracowników, z zastosowaniem motywowania materialnego innego niż wynagrodzenie. Brakuje rozwiązań, które zostałyby pracownikom wcześniej przedstawione, wypracowane z ich udziałem i uwzględniałyby teoretyczne, a także praktyczne aspekty oddziaływania na postawy, zachowania i dokonania pożądane z punktu widzenia pracodawcy. Również literatura jest oszczędna i zachowawcza w podpowiadaniu bardziej lub mniej konkretnych przykładów i sposobów postępowania w tym zakresie. Nie oznacza to jednak, że przedsięwzięć takich nie należy podejmować. Wręcz przeciwnie, trzeba zaktywizować możliwie największy potencjał organizacji i przystąpić do prac – nawet jeśli ich efekt będzie musiał być kilka razy modyfikowany.

Każda postępowa, nowoczesna i dbająca o pracowników organizacja – zapewne Twoja także – boryka się z problemem ustalenia najodpowiedniejszych dla niej metod nagradzania najlepszych (wzorowych pracowników). Policyjne otoczenie prawne (to stricte policyjne) zawiera wprawdzie powszechnie obowiązujące przepisy traktujące, przynajmniej w opisie swojego zakresu przedmiotowego, o szczegółowych warunkach i trybie przyznawania nagród motywacyjnych[1], lecz zawarte w nich normy pozostają w dużym stopniu ogólne, co pozwala przełożonym właściwym w sprawach osobowych na pewną elastyczność – żeby nie powiedzieć dowolność – w przyznawaniu nagród. O ile jest to zrozumiałe i akceptowalne w sprawach indywidualnych i incydentalnych, które często występują w toku codziennej służby, o tyle nie jest już tak jasne i sprawiedliwe w przypadku podjęcia decyzji o przeprowadzeniu „akcji" nagrodzenia – hipotetycznie wszystkich, wzorowo pełniących służbę, np. z okazji Święta Policji. Natomiast w kontekście praw pracowniczych w ogóle nie znajdziemy takich regulacji w Kodeksie pracy[2] i innych aktach rangi ustawowej lub wydanych na ich podstawie i w celu ich wykonania.
Niniejsze opracowanie będzie dotyczyć właśnie takiego przedsięwzięcia motywacyjnego, zapewne występującego w jednostkach organizacyjnych Policji, a także w instytucjach pokrewnych oraz w podmiotach *non-profit*, którego istotą jest objęcie znakomitej większości zatrudnionych, przy zróżnicowaniu wysokości przyznanych nagród, w zależności od rangi i rodzaju stanowiska, a także odpowiednio od poziomu spełnienia ogólnych przesłanek i przyjętych kryteriów podlegających

ocenie. Nie oznacza to jednak, że nagrody te przyznawane są niejako „z urzędu" wszystkim pracownikom, choć do tej pory u niektórych pokutuje jeszcze takie przekonanie.

Przyznanie nagrody powinno się wiązać ze wzorowym, a przynajmniej pozbawionym zastrzeżeń wykonywaniem przydzielonych zadań. Bezpośredni przełożony, sporządzając wniosek o nagrodę, musi mieć świadomość tego, że przyjęcie postawy „świętego spokoju" poprzez uzasadnianie nagrody nawet dla tych, którzy nie powinni jej otrzymać, pewnie spotka się z negatywnym odbiorem ze strony tych rzeczywiście wzorowych. Ponadto ci, którzy na nią nie zasłużyli, mogą mieć przeświadczenie o tym, że są pozornie wzorowymi pracownikami, i w konsekwencji będą podążać w niewłaściwym kierunku.

Przełożony prezentujący tak postawę pozbawia się narzędzia przywołującego pracownika do wydajniejszej lub rzetelniejszej pracy, a tym samym osłabia swój aparat wykonawczy. Ponadto każdy przełożony, podejmując decyzję o wystąpieniu z wnioskiem, musi pamiętać, że otrzymuje od pracownika to za co go nagradza. Tym samym nie należy spodziewać się wzrostu poziomu wykonywanych zadań ze strony pracownika, który tylko pozornie wykonuje pracę wzorowo, a został jednak wyróżniony przez przełożonego.

Choć zapewne z upływem czasu i wraz ze wzrostem świadomości oraz znajomości mechanizmów motywowania takie postawy będą marginalne, to jeszcze dziś pojawiają się błędne i raczej nieprowadzące do niczego dobrego argumenty wnioskujących, a mianowicie: *wystąpię o nagrodę okresową, bo to przecież jest tylko dwa razy do roku; sporządzę wniosek, bo nie prowadzę bieżącej udokumentowanej oceny pracownika i będę miał problem z wyjaśnieniem i wskazaniem uzasadnienia odmowy*. Warto przecież pamiętać, że nie jest niezbędne sporządzanie zapisów z każdego niewłaściwego postępowania policjanta czy pracownika – oczywiście takiego, które nie kwalifikuje się do odpowiedniego trybu dyscyplinarnego czy porządkowego. Każdy przełożony prowadzi bieżącą, nieformalną ocenę, która jeśli jest – a taka powinna być – obiektywna, rzeczywista i konkretna, to na pewno będzie mogła się obronić w uzasadnieniu odmowy przyznania nagrody. Dotykając kwestii gromadzenia informacji o dokonaniach lub uchybieniach, warto poprosić pracowników, aby każdy z nich zapisywał najistotniejsze według niego zrealizowane sprawy. Będzie to kapitalne źródło uzasadnienia wniosku nagrodowego. Oczywiście informacje o uchybieniach przełożony zapewne będzie musiał gromadzić sam. Pracownik, co wydaje się naturalne, nie wykaże zainteresowania takim działaniem. Powracając na grunt zaprojektowanych rozwiązań i zastosowania ich w Centrum Szkolenia Policji, można stwierdzić, że wnioski o odstąpienie od przyznania nagrody z przyczyn innych niż absencja z powodu choroby, były sporadyczne.

Próbę opracowania w Centrum Szkolenia Policji nowych i transparentnych regulacji, które kompleksowo określałyby omawianą problematykę, podjęto w odpowiedzi na coraz częstsze przekazy o braku jednolitych oraz obiektywnych zasad przyznawania i podziału nagród motywacyjnych. Realizacja przedsięwzięcia rozpoczęła się w lutym 2011 r. i została przeprowadzona z udziałem powołanego przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji zespołu, w skład którego weszli kierownicy komórek organizacyjnych właściwych w sprawach kadr i finansów, którzy na co dzień są odpowiedzialni za prowadzenie polityki wynagrodzeń, a także kierownicy komórek organizacyjnych i pracownicy posiadający wiedzę i doświadczenie, które mogłyby zostać wykorzystane przy projektowaniu odpowiednich regulacji, a także partnerzy społeczni – przedstawiciele organizacji związków zawodowych.

Na pierwszym etapie prac zespół dokonał analizy aktualnego stanu prawnego dotyczącego omawianej problematyki. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że wszelkie rekomendowane wewnętrzne postanowienia powinny wyłącznie uzupełniać – i to w dozwolonym zakresie – przepisy prawa powszechnie obowiązującego. Poruszając kwestię regulacji prawnych w obszarze pracowniczym, należy przytoczyć art. 105 Kodeksu pracy, który określa przesłanki przyznania nagrody pracownikowi i w szczególności wskazuje na wzorowe wypełnianie obowiązków, przejawianie inicjatywy i na podnoszenie wydajności oraz jakości pracy. Na płaszczyźnie kształtowania stosunku służbowego policjantów jest niezbędne przywołanie art. 110a ust. 1 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687, z późn. zm.), który traktuje, że policjantowi mogą być przyznawane nagrody motywacyjne, w szczególności za wzorowe wykonywanie zadań służbowych. Jak już wyżej wskazałem, najistotniejsze i stosowane we wszystkich jednostkach organizacyjnych Policji proceduralne kwestie nagradzania zostały uregulowane w rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 grudnia 2006 r. w sprawie przyznawania policjantom nagród i zapomóg, a także sposobu tworzenia funduszu nagród i zapomóg dla policjantów (Dz. U. Nr 251, poz. 1859). Przepisy zawarte w tym akcie prawnym odnoszą się jednak tylko do określenia podmiotów właściwych do przyznawania nagród oraz sposobu ustalania ich wysokości. Nie tworzą więc kompleksowego systemu nagradzania, który obowiązywałby we wszystkich jednostkach organizacyjnych Policji. Poza wymienionymi na wstępie przyczynami tego stanu rzeczy zapewne jest to powodowane także niezmiernie różną strukturą organizacyjną i profilem kompetencyjnym poszczególnych stanowisk występujących w etatach jednostek. Różny rozkład stanowiskowy utrudnia więc wprowadzenie jednolitych i uniwersalnych przepisów, niemniej jednak *de lege ferenda* przyszłe prawodawstwo mogłoby nałożyć na przełożonych właściwych w sprawach osobowych obowiązek określania wewnętrznych szczegółowych zasad nagradzania, które uwzględniałyby specyfikę kierowanej przez nich jednostki, w tym rodzaje stanowisk i przypisane do nich zadania oraz obowiązki.

Po krótkiej analizie stanu prawnego, zgodnie z poleceniem Komendanta Centrum Szkolenia Policji, w ramach pierwszej fazy prac, przygotowano w marcu 2011 r. *Metodologię i założenia do opracowania systemu oceniania pracowników i policjantów przed przyznaniem nagród motywacyjnych w formie pieniężnej*. W zaakceptowanej przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji metodologii zaproponowano, aby przed opisywaniem rozwiązań systemowych zebrać opinie na

temat dotychczasowego sposobu oceniania przed nagradzaniem oraz sugestie co do jego ewentualnych zmian. W tym celu przeprowadzono ankietę wśród 25% stanowisk wykonawczych i wszystkich stanowisk kierowniczych. Pracowników i policjantów na stanowiskach wykonawczych podzielono na trzy grupy, tj. na tych, którzy zajmują stanowiska dydaktyczne (instruktorzy, młodsi wykładowcy, wykładowcy, starsi wykładowcy i pracownicy zatrudnieni w celu prowadzenia zajęć), stanowiska merytoryczne (w obszarze policyjnym: eksperci, specjaliści, asystenci; w obszarze pracowniczym w szczególności: główni specjaliści, specjaliści, starsi inspektorzy, starsi referenci, referenci) i stanowiska wspomagające (w szczególności: kuchmistrzowie, kucharze, kelnerzy, stolarze, elektrycy, robotnicy magazynowi, robotnicy transportowi, murarze, sprzątaczki pomieszczeń biurowych, robotnicy gospodarczy). Nie różnicowano pracowników i policjantów na stanowiskach kierowniczych, np. pod względem rozpiętości i zasięgu kierowania. Opracowano więc dwa rodzaje ankiety, odrębną dla stanowisk wykonawczych i kierowniczych. Pierwsza została skierowana do 120 pracowników i policjantów na stanowiskach samodzielnych i wykonawczych.

Ankieta składała się z trzech części. Pierwsza część dotyczyła ogólnych opinii o dotychczasowej procedurze oceniania. Respondenci mieli także wskazać propozycje udoskonalenia obecnego sposobu podziału nagród i określić kryteria podlegające ocenie – jeżeli były im znane. Część druga i trzecia miały charakter proaktywny i zawierały szczegółowe kryteria i przesłanki, które zgodnie z sugestiami badanych miałyby zostać uwzględnione w konstruowaniu nowego systemu oceniania, a także pytania, które były pomocne w jego opracowaniu.

Projektując ankietę, zespół miał oczywiście świadomość, że być może ankietowani chcieliby wskazać jeszcze inne kryteria i przesłanki, które nie znalazły się w kwestionariuszu i z tego względu umożliwiono im podanie jednego kryterium i jednej przesłanki. Należy zaznaczyć, że to właśnie część druga i trzecia były najważniejsze z punktu widzenia projektujących system. Podkreślenia wymaga fakt, że dla każdego z 14 zaproponowanych kryteriów przygotowano jego rozwinięcie – swoistą definicję. Łącznie respondenci mogli wskazać pięć kryteriów, określając ich istotność poprzez wpisanie odpowiedniej liczby punktów dla wskazanego kryterium. Liczba punktów wynosząca 5 oznaczała kryterium najważniejsze, a liczba punktów wynosząca 1 – kryterium najmniej ważne. Ankietowani wybierali spośród następujących kryteriów: umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach; dbałość o relacje międzyludzkie; planowanie i organizowanie czasu pracy; rzetelność; dyspozycyjność; samodzielność; podejmowanie decyzji; kreatywność (innowacyjność); postawa etyczno-moralna; zaangażowanie; umiejętność pracy w zespole; szerokie kompetencje; obciążenie zadaniami zawodowymi; zaangażowanie w dodatkowe zadania dydaktyczne. Ta część narzędzia badawczego zawierała ponadto pytanie o formę, jaką miałaby przybrać ocena wywiązywania się z zadań i obowiązków przed przyznaniem nagrody. W trzeciej części ankiety respondenci zostali poproszeni o zapoznanie się z listą zaproponowanych przesłanek i o wskazanie tych, które ich zdaniem powinny mieć wpływ na nieprzyznanie albo obniżenie nagrody motywacyjnej. Istniała także możliwość wpisania przesłanki niezaproponowanej w ankiecie, a która była na tyle ważna, że powinna zostać uwzględniona przy tworzeniu systemu nagród i przy ocenianiu. Łącznie ankietowani mogli wskazać pięć spośród dziesięciu następujących negatywnych przesłanek: nieusprawiedliwione nieobecności w pracy/służbie; częste spóźnianie się do pracy/służby; nieprzestrzeganie przepisów bhp; nienależyte wykonywanie swoich obowiązków; naruszenia dyscypliny służbowej albo porządku w procesie pracy; nieprzestrzeganie zasad etyki zawodowej; samowolne opuszczenie stanowiska pracy; nieuzasadniona odmowa wykonania polecenia służbowego; źle jakościowo i nieterminowo wykonana praca; zawinione wyrządzenie szkody w mieniu pracodawcy. Ponadto do zatrudnionych skierowano pytanie o dopuszczalny wymiar nieobecności w pracy związany ze zwolnieniem lekarskim, tj. taki, aby nieobecność nie miała wpływu na wysokość nagrody, przy założeniu, że jest oceniany półroczny okres, w którym występuje około 125 dni roboczych. Kafeteria zawierała konkretny wymiar dopuszczalnej absencji. Pojawiło się także analogiczne pytanie o dopuszczalną liczbę spóźnień do pracy. Integralnym elementem narzędzia badawczego była metryczka pozwalająca na ustalenie grupy pracowniczej, do której zostało przyporządkowane stanowisko zajmowane przez respondenta. Kwestionariusz ankiety skierowany do kadry kierowniczej został opracowany w takim samym kształcie, z tym że podano kryteria podlegające ocenie, odpowiednio dobrane do zakresu zadań i odpowiedzialności na zajmowanych stanowiskach, a mianowicie: umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach; dbałość o relacje międzyludzkie; planowanie i organizowanie czasu pracy; rzetelność; dyspozycyjność; samodzielność; podejmowanie decyzji; kreatywność (innowacyjność); postawa etyczno-moralna; zaangażowanie; szerokie kompetencje; zarządzanie zasobami ludzkimi; zdolność zarządzania komórką organizacyjną; sprawowanie nadzoru; zarządzanie informacją; przydzielanie zadań.

Prowadzonym pracom, w szczególności na ich pierwszym etapie, towarzyszyło na tyle duże zainteresowanie społeczne, że zrodziło się nawet kilka plotek o „procedowanych" treściach zasad przyznawania nagród. Niepokojące sygnały o głoszonych mitach wywołały impuls do napisania przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji listu, który pozwolił uniknąć niepotrzebnych niedomówień i uspokoił sztucznie wywoływane emocje. Z perspektywy czasu wyrażam pogląd, że to zainteresowanie wpłynęło pozytywnie na prowadzone prace, gdyż komunikat, jaki był na niego ripostą, znakomicie wpisał się w politykę transparentności i partnerstwa, która zawsze powinna towarzyszyć tego rodzaju działaniom. Celem tego listu było podjęcie, poprzez otwartą politykę informacyjną, publicznej dyskusji na temat projektowanych rozwiązań w jednym z najważniejszych obszarów zarządzania, z nadzieją, że pracownicy czynnie włączą się w proces budowania systemu oceny przed przyznaniem nagród motywacyjnych, stanowiącego też bardzo istotny element tworzenia właściwej atmosfery pracy i wykorzystania posiadanego przez Centrum Szkolenia Policji potencjału. Komunikacja pomiędzy ścisłym kierownictwem, odpowiedzialnym za ostateczny

kształt systemu motywowania finansowego i jego wdrożenie, a recypientami – adresatami tych działań (w tym przypadku wszystkimi zatrudnionymi w Centrum Szkolenia Policji) – powinna być możliwie częsta i klarowna, aby maksymalnie wystrzec się wszelkich niedomówień. W liście wskazano, że zaprojektowanie systemu oceny pracowników, którego istotnym elementem jest przyznawanie nagród motywacyjnych, stanowi bez wątpienia bardzo odpowiedzialne i trudne zadanie zarówno dla kierownictwa Centrum Szkolenia Policji, jak i wszystkich zatrudnionych chcących współuczestniczyć w tym projekcie. Najlepszym potwierdzeniem zasadności tego stwierdzenia jest fakt, że brakuje tego rodzaju kompleksowych rozwiązań w zasadzie w całej Policji. Jest to zagadnienie, które generuje – co jest zresztą zrozumiałe – bardzo silne emocje, obawy i często zderzenia się różnych poglądów. Nie oznacza to jednak, że nie należy dążyć do opracowania czytelnej, zobiektywizowanej i powszechnie znanej oceny pracowniczej, na czym powinno zależeć każdemu z nas, a przy tym prowadzić rzeczowego i konstruktywnego dialogu, który pozwoli zebrać nierzadko cenne spostrzeżenia. Dziś bogatsi w doświadczenie wiemy, że ta forma werbalnej komunikacji była pożądana.

Prace zespołu zakończono w październiku 2011 r., a ich efekt został ostatecznie zaakceptowany i wprowadzony przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji 15 listopada 2011 r. pod nazwą *Zasady przyznawania i podziału nagród motywacyjnych w formie pieniężnej pracownikom i policjantom Centrum Szkolenia Policji*, zwane dalej „Zasadami".

Niezależnie od przyjętych wewnętrznych unormowań, w Zasadach zaznaczono oczywiście, że podstawą wystąpienia z wnioskiem o nagrodę są przepisy prawa powszechnie i wewnętrznie obowiązującego, zawierające ogólne przesłanki, których spełnienie może decydować o przydzieleniu nagrody motywacyjnej.

OGÓLNE PRZESŁANKI PRZYZNANIA NAGRÓD MOTYWACYJNYCH

1) **wobec pracownika zastosowanie znajduje § 66 ust. 1 pkt 1 regulaminu pracy w Centrum Szkolenia Policji, stanowiącego załącznik do zarządzenia nr 2 Komendanta Centrum Szkolenia Policji z dnia 17 marca 2009 r. w sprawie ustalenia regulaminu pracy w Centrum Szkolenia Policji, zgodnie z którym pracownikowi, który przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy, podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczynia się szczególnie do wykonywania zadań zakładu, mogą być przyznawane nagrody pieniężne (w istocie treści te zostały recypowane z Kodeksu pracy);**
2) **wobec policjanta zastosowanie znajduje art. 110a ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, traktujący o tym, że policjantowi mogą być przyznawane nagrody motywacyjne za wzorowe wykonywanie zadań służbowych, wykazywane w służbie męstwo i inicjatywę oraz pełnienie służby w trudnych warunkach.**

Choć sprawa ta wydaje się oczywista, to dla celów informacyjnych przypomniano, że nagrody przyznaje Komendant Centrum Szkolenia Policji, po złożeniu przez Zastępcę Komendanta lub kierownika komórki, z wyłączeniem kierownika komórki niższego szczebla (a takie występują w strukturze organizacyjnej), wniosków o przyznanie nagród motywacyjnych, zwanych dalej „wnioskami". Z uwagi na to, że w Regulaminie Centrum Szkolenia Policji występują komórki organizacyjne, które nie są zarządzane przez typowe stanowisko kierownicze (np. zespół), zaznaczono, że przez kierownika komórki organizacyjnej należy również rozumieć koordynatora etatowej komórki. Zastępca Komendanta albo kierownik komórki, zgodnie ze swoją właściwością, został zobowiązany do zapoznania z wnioskiem pracownika i policjanta, których wniosek dotyczy, a następnie do przesłania wniosku do kierownika komórki właściwej w sprawach kadr. Bardzo ważną kwestią pozostało to, że z propozycją przyznania nagrody jest zapoznawany upoważniony przedstawiciel partnera społecznego – związków zawodowych, odpowiednio pracowniczych i policyjnych.

Na potrzeby usystematyzowania nazewnictwa, i jak się później okaże, również na potrzeby ustalenia wysokości nagrody, zaproponowano, że w rozumieniu Zasad stanowiskiem:

1) kierowniczym:
   a) podstawowym – jest stanowisko kierownika komórki,
   b) niższego szczebla – jest stanowisko zastępcy kierownika komórki, stanowisko kierownika komórki niższego szczebla i stanowisko szefa kuchni;
2) samodzielnym – jest stanowisko jednoosobowe, o którym mowa w Regulaminie Centrum Szkolenia Policji, stanowisko radcy (z wyłączeniem koordynatora komórki) i stanowisko radcy prawnego.

Przyjęte Zasady odnoszą się zarówno do **nagród doraźnych,** przydzielanych na indywidualny wniosek niezwłocznie po wystąpieniu zdarzenia uzasadniającego podjęcie reakcji na pozytywne działanie podległego pracownika lub policjanta, ale także – co ważne ze względu na relatywnie ograniczony budżet przeznaczony na ten fragment wydatków osobowych – do **nagród okresowych (I lub II stopnia)**, przydzielanych po przekazaniu przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji informacji o możliwości wyróżnienia nagrodą wzorowych pracowników i policjantów.

Omawiając część Zasad traktującą o **nagrodach doraźnych**, warto wskazać na uprawnienia w tym zakresie Zastępcy Komendanta i kierownika komórki, którzy mogą z własnej inicjatywy wystąpić z wnioskiem do Komendanta Centrum Szkolenia Policji o wyróżnienie pracownika lub policjanta, w oparciu o:

SZCZEGÓLNE PRZESŁANKI PRZYZNANIA NAGRÓD DORAŹNYCH

1) **zaangażowanie w realizację powierzonych zadań wynikających z karty opisu stanowiska pracy oraz zadań dodatkowych;**
2) **dbałość o skuteczne i efektywne realizowanie zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich wyników pracy;**
3) **wykorzystywanie zdobytej wiedzy i umiejętności do opracowania rozwiązań usprawniających proces pracy.**

Wniosek o nagrodę doraźną wymaga precyzyjnego uzasadnienia, w którym wskazuje się konkretne dokonania pracownika lub policjanta. Za niewłaściwe uznano przy tym – co często było spotykane w dotychczasowych wnioskach – dosłowne powtarzanie treści zadań zawartych w karcie opisu stanowiska pracy. Kwestia nagród przyznawanych w tym trybie nie wydaje się nader skomplikowana. Z tego względu Zasady odnoszą się do niego dosyć lapidarnie i koncentrują się na aspekcie **nagród okresowych**.

Tak jak wskazałem już na wstępie, Zasady skupiają się na nagrodach okresowych, mających charakter uznaniowej premii, w praktyce wypłacanej średnio co pół roku, tj. z okazji Święta Policji i Świąt Bożego Narodzenia. Zastrzeżono, że:

NAGRODA OKRESOWA NIE POWINNA BYĆ PRZYZNANA OSOBIE

1) **która została zatrudniona lub przeniesiona do dalszego pełnienia służby w Centrum Szkolenia Policji w trakcie ocenianego okresu;**
2) **która nie świadczyła pracy/służby łącznie przez dłużej niż 20% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie, z powodu:**
   a) **zwolnienia od zajęć służbowych na skutek choroby lub wypadku, w tym w ramach świadczenia rehabilitacyjnego, opieki nad chorym dzieckiem lub innym chorym członkiem rodziny,**
   b) **korzystania z urlopu bezpłatnego, macierzyńskiego, wychowawczego;**
3) **która odbywała szkolenie zawodowe lub kurs doskonalenia zawodowego, trwający dłużej niż 50% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie;**
4) **wobec której występują ujemne przesłanki zawarte w przepisach prawa powszechnie obowiązującego;**
5) **która nie realizowała wzorowo obowiązków służbowych.**

Od tych ujemnych przesłanek przewidziano oczywiście wyjątek, zgodnie z którym w uzasadnionych przypadkach można przyznać nagrodę II stopnia:

1) pracownikowi, z którym nawiązano stosunek pracy w ocenianym okresie, jeżeli był zatrudniony w Centrum Szkolenia Policji przez co najmniej 80% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie, a jego absencja z powodu, o którym mowa w pkt 2, nie przekroczyła 5 dni roboczych;
2) policjantowi, który został przeniesiony do dalszego pełnienia służby w ocenianym okresie, jeżeli pełnił służbę w Centrum Szkolenia Policji przez co najmniej 50% wszystkich dni roboczych przypadających w ocenianym okresie, a jego absencja z powodu, o którym mowa w pkt 2, nie przekroczyła 5 dni roboczych.

Jak wyżej wskazałem, *prima facie* widać, że wobec nowo przyjętych policjantów jest wymagany krótszy okres zatrudnienia niż wobec nowych pracowników. Różnica ta wynika z tego, że nie jest możliwe w obecnym stanie prawnym, aby ktokolwiek rozpoczął swoją karierę zawodową od służby w jednostce szkoleniowej Policji. Osoba pełniąca już służbę w Policji może zostać przeniesiona do Centrum Szkolenia Policji na mocy art. 36 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji. Funkcjonariusz taki legitymuje się przeciętnie kilkuletnim stażem służby w Policji, a zatem okres jej pełnienia w Centrum Szkolenia Policji, a w rozumieniu ustawy pragmatycznej okres kontynuowania, powinien być krótszy niż dla pracownika przyjętego po raz pierwszy do tej organizacji.

Na pozór wydawać by się mogło, że skoro funkcjonujemy w jednej organizacji, to jest możliwe przyznawanie nagród w oparciu o jeden budżet przeznaczony na wydatki osobowe. W budżetowym znaczeniu są to jednak dwie odrębne pule środków finansowych i z tego powodu podział nagród jest dokonywany oddzielnie dla pracowników i policjantów, z uwzględnieniem różnych limitów finansowych.

POSTANOWIONO, ŻE PODZIAŁ NAGRÓD OKRESOWYCH NASTĘPUJE PO PRZYPORZĄDKOWANIU PRACOWNIKA I POLICJANTA DO JEDNEJ Z TRZECH GRUP:

1) **GRUPA I**
   (nagroda I stopnia)
   – osoba wzorowo realizująca zadania służbowe oraz przejawiająca ponadprzeciętne zaangażowanie, w szczególności w porównaniu z pozostałymi osobami na podobnych stanowiskach lub której działania w ocenianym okresie miały wpływ na organizację, wizerunek lub usprawnienie funkcjonowania komórki organizacyjnej albo Centrum Szkolenia Policji;
2) **GRUPA II**
   (nagroda II stopnia)
   – osoba wzorowo realizująca zadania służbowe;
3) **GRUPA III**
   (bez nagrody)
   – osoba, która nie realizowała zadań służbowych wzorowo lub wobec której wystąpiła jedna ze wskazanych wcześniej ujemnych przesłanek.

W różnych jednostkach organizacyjnych Policji inaczej może kształtować się struktura etatowa poszczególnych stanowisk. W szkole policyjnej, w obszarze policyjnym wykonawczym jest ona bardzo wąska i stosunkowo jednorodna pod względem rodzajów zadań (podobnie będzie w innych jednostkach). W obszarze pracowniczym jest bardzo rozbudowana i niejednorodna, gdyż występują tu stanowiska zarówno wspomagające, jak i merytoryczne, o których była już mowa.

Te determinanty wymusiły podział **stanowisk pracowniczych** na 5 kategorii. I kategoria oznacza stanowiska, na których nagrody będą najwyższe, a w V kategorii najniższe, z uwagi na

zakres ponoszonej odpowiedzialności, rodzaj zadań, wymagania kwalifikacyjne i wartość dodaną, będącą efektem pracy. Dokonano zatem podziału stanowisk na kategorie.

KATEGORIE STANOWISK PRACOWNICZYCH

1) **KATEGORIA I**
   – **stanowiska kierownicze podstawowe;**
2) **KATEGORIA II**
   – **stanowiska kierownicze niższego szczebla i samodzielne;**
3) **KATEGORIA III**
   – **stanowiska wykonawcze zaszeregowane w grupach XII–XV i stanowiska: starszy bibliotekarz, starszy inspektor, zastępca szefa kuchni, samodzielny księgowy, zastępca kierownika magazynu;**
4) **KATEGORIA IV**
   – **stanowiska wykonawcze zaszeregowane w grupach VIII–XI, z wyłączeniem stanowisk: starszy bibliotekarz, starszy inspektor, zastępca szefa kuchni, samodzielny księgowy, zastępca kierownika magazynu;**
5) **KATEGORIA V**
   – **stanowiska wykonawcze zaszeregowane w grupach IV–VII[3].**

Podział ten został dokonany według rangi stanowisk i przydzielonych do nich zadań oraz ponoszonej odpowiedzialności z uwzględnieniem przepisów rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30 kwietnia 2008 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w niektórych jednostkach organizacyjnych sfery budżetowej resortu spraw wewnętrznych i administracji (Dz. U. Nr 82, poz. 494, z późn. zm.).
Stanowiska policyjne podzielono już tylko na 3 kategorie.

KATEGORIE STANOWISK POLICYJNYCH

1) **KATEGORIA I**
   – **stanowiska kierownicze podstawowe;**
2) **KATEGORIA II**
   – **stanowiska kierownicze niższego szczebla i samodzielne;**
3) **KATEGORIA III**
   – **stanowiska wykonawcze zaszeregowane w grupach 3–9.**

Ten podział przeprowadzono natomiast z uwzględnieniem przepisów rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków ich mianowania na wyższe stanowiska służbowe (Dz. U. Nr 123, poz. 857, z późn. zm.).
Zaakceptowane przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji Zasady wymagają, aby po przyporządkowaniu pracownika lub policjanta do I albo II grupy nagrodowej sporządzić szczegółowe indywidualne uzasadnienie na wniosku, który został określony w załączniku do Zasad. Jednocześnie, bacząc na stosunkowo dużą liczbę stanowisk pracowniczych pomocniczych, została przewidziana możliwość, aby wobec pracowników z II grupy nagrodowej zatrudnionych na stanowiskach zaszeregowanych w grupach IV–VII i na stanowiskach: młodszy kucharz, kucharz, kelner, starszy kelner, robotnik magazynowy i robotnik transportowy, sporządzić zbiorcze uzasadnienie, również na wniosku, którego wzór został określony w załączniku do Zasad.

Poza zdefiniowaniem przesłanek, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, których wystąpienie wpływa na wymiar nagrody, postanowiono, że Zasady będą miały charakter swoistego systemu nagradzania, gdy zostanie ustalony także klucz naliczania środków finansowych w przypadku nagród okresowych. W tym celu opracowano odpowiedni algorytm, poprzez który jest określany procentowy wymiar nagrody na danym stanowisku. Algorytm ma charakter bardzo uniwersalny i opracowano go w oparciu o arkusz kalkulacyjny Excel. Jest gotowy do zastosowania natychmiast po przekazaniu informacji o wysokości limitu środków przyznanych do podziału i po zaakceptowaniu wniosków nagrodowych przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji.

Wszystkie nagrody stanowią procentową pochodną najwyższej nagrody, która jest przyznana na najwyższym stanowisku wskazanym w I kategorii stanowisk. Po uzupełnieniu arkusza kalkulacyjnego istnieje możliwość natychmiastowego odczytania konkretnej kwoty nagrody na zajmowanym stanowisku.
Rzecz jasna, prowadzone prace miały na celu określenie wydajnościowych i behawioralnych kryteriów, które powinny być brane pod uwagę przez składającego wniosek przy formułowaniu uzasadnienia. Kryteria te zostały wprowadzone do Zasad po zbilansowaniu wyników badania ankietowego przeprowadzonego na blisko 25% zatrudnionych w Centrum Szkolenia Policji. Przyjęto zatem odrębne kryteria na stanowiskach: wykonawczych innych niż dydaktyczne, wykonawczych dydaktycznych, samodzielnych i kierowniczych.
Postanowiono, że jeśli wobec pracownika lub policjanta wystąpiły negatywne przesłanki niepozwalające na przyznanie nagrody motywacyjnej, sporządza się w takim przypadku informację o odstąpieniu od przyznania nagrody, której wzór

stanowi załącznik do Zasad, a z jej treścią kierownik komórki właściwej w sprawach kadr zapoznaje właściwe organizacje związków zawodowych.

Kierując się treścią art. 29[2] Kodeksu pracy, przyjęto, że pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy mogą otrzymać nagrodę okresową w wysokości proporcjonalnej do wymiaru czasu pracy, np. zatrudniony na tzw. ½ etatu otrzyma połowę nagrody należnej pracownikowi zatrudnionemu w pełnym wymiarze czasu pracy.

Wnioski składane do Komendanta Centrum Szkolenia Policji nie są oczywiście definitywnie wiążące. Dlatego też zaproponowano, aby Komendant Centrum Szkolenia Policji po zapoznaniu się z treścią wniosku mógł przyporządkować pracownika lub policjanta do innej grupy nagrodowej niż wskazana we wniosku. Przed podjęciem decyzji w tej sprawie Komendant Centrum Szkolenia Policji przeprowadza jednak rozmowę z właściwym Zastępcą Komendanta, w której uczestniczy kierownik komórki sporządzający wniosek lub wyznaczona przez niego osoba.

Uregulowana została też kwestia nagradzania przewodniczących związków zawodowych. Ustalono, że wniosek wobec osoby zwolnionej z obowiązku świadczenia pracy lub służby w wymiarze co najmniej połowy czasu pracy lub służby, w celu pełnienia funkcji w związku zawodowym, sporządza kierownik komórki przy pomocy właściwego zarządu związku zawodowego działającego w Centrum Szkolenia Policji.

Ze względu na hierarchiczne zorganizowanie i występowanie w strukturze komórki tzw. komórek niższego szczebla[4], należało także uregulować kwestię oceny osób na stanowiskach kierowniczych i wykonawczych, którzy są w nich zatrudnieni. Nie jest bowiem możliwe, aby w takim przypadku Komendant Centrum Szkolenia Policji lub kierownik komórki mógł samodzielnie przeprowadzić odpowiednią ocenę, bez pomocy bezpośredniego przełożonego pracownika. W tym celu postanowiono, że jeśli w komórce wyodrębniono komórkę niższego szczebla:

1) wniosek dotyczący pracownika i policjanta sporządza kierownik komórki przy pomocy kierownika komórki niższego szczebla – jeżeli utworzono w niej takie stanowisko;
2) wniosek dotyczący kierownika komórki niższego szczebla sporządza kierownik komórki.

Zasady nagradzania określiły też końcową, techniczną fazę wyróżniania. Po rozpatrzeniu przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji wszystkich wniosków o nagrody okresowe kierownik komórki organizacyjnej właściwej w sprawach kadr przesyła do głównego księgowego wykaz pracowników i policjantów przyporządkowanych do określonej grupy, z uwzględnieniem podziału na kategorie, o których była wcześniej mowa, w celu sporządzenia zbiorczej informacji o wysokości nagród. Następnie główny księgowy przesyła zbiorczą informację o wysokości nagród kierownikowi komórki właściwej w sprawach kadr, która jest zatwierdzana przez Komendanta Centrum Szkolenia Policji. Po zatwierdzeniu zbiorczej informacji kierownik komórki właściwej w sprawach kadr podejmuje czynności zmierzające do wydania rozkazów o wyróżnieniu.

Tak oto przebiegały prace nad zasadami nagradzania, które zostały zastosowane po raz pierwszy w grudniu 2011 r. Do tej pory nie odnotowano sugestii co do ich modyfikacji. Uważam jednak, że przyjętym rozwiązaniom należy stale się przyglądać i w uzasadnionych przypadkach wprowadzić do nich zmiany. Sądzę, że rezygnacja z próby uporządkowania zagadnienia motywowania finansowego mogłaby wywołać dla pracowników i policjantów ujemny skutek związany z brakiem jasnych oraz zrozumiałych dla wszystkich kryteriów. Jestem przekonany, że każdy pracownik powinien wiedzieć, na jakiej podstawie są podejmowane decyzje o przyznaniu lub nieprzyznaniu nagrody motywacyjnej oraz od czego zależy jej wysokość. Trudno bowiem zgodzić się z twierdzeniem, że wszyscy muszą otrzymywać jednakowe nagrody, bez uwzględnienia ich zaangażowania, osiągnięć w pracy zawodowej oraz korzyści dla organizacji będącej efektem ich pracy. Należy dążyć do tego, aby każda osoba była sprawiedliwie oceniana i nagradzana za swoją pracę. W budowaniu przejrzystego systemu oceniania powinna uczestniczyć możliwie największa grupa pracowników i policjantów. Wspólnie wypracowane kryteria i zasady oceniania, a także odpowiednio wczesne przekazanie ich do wiadomości wszystkim uczestnikom organizacji mają dać gwarancję równych szans ubiegania się o tę formę wyróżnienia. Przełożeni natomiast zostają zobowiązani do przeprowadzenia pogłębionej oraz sprawiedliwej oceny pracowniczej, na podstawie – co jeszcze raz pragnę zaznaczyć – niezbędnych regulacji, w tym przesłanek przyznawania i kryteriów oceny wypracowanych z udziałem wszystkich zatrudnionych, a przynajmniej odpowiedniej grupy reprezentatywnej. ❑

[1] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 grudnia 2006 r. w sprawie przyznawania policjantom nagród i zapomóg, a także sposobu tworzenia funduszu nagród i zapomóg dla policjantów (Dz. U. Nr 251, poz. 1859) wydane w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw pracy oraz ministrem właściwym do spraw zabezpieczenia społecznego.

[2] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, z późn. zm.).

[3] Grupy zaszeregowania stanowisk, o których mowa w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30 kwietnia 2008 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w niektórych jednostkach organizacyjnych sfery budżetowej resortu spraw wewnętrznych i administracji (Dz. U. Nr 82, poz. 494, z późn. zm.).

[4] Zarządzenie nr 1041 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 września 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji (Dz. Urz. KGP Nr 18, poz. 135, z późn. zm.).

Summary

The end of giving away
– the time of motivation

It seems to be advantageous to build a system of rewarding with the participation of employees working for the organization. From the employer's point of view it constitutes an important motivation tool as it releases the best features of subordinates. For the employees it is a feedback informing about their strengths and weaknesses as well as encouragement for more effective work.

Tłumaczenie: Renata Cedro, WP CSP