



Służba
Celna

PODSEKRETARZ STANU
Szef Służby Celnej

Jacek Kanica

JK 6/11

www.sluzbacelna.gov.pl



ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE W SŁUŻBIE CELNEJ

Warszawa, 2013

Spis treści:

- 1. WSTĘP**
- 2. PLANOWANIE I KASKADOWANIE CELÓW**
- 3. MONITOROWANIE REALIZACJI CELÓW**
- 4. ROZLICZANIE REALIZACJI CELÓW**

Załączniki:

- 1. Planowanie i kaskadowanie celów w Służbie Celnej**
- 2. Indywidualny arkusz celów**



1. WSTĘP

W Służbie Celnej od początku 2013 roku systematycznie wprowadzane są elementy systemu Zarządzania Przez Cele – ZPC (Management by Objectives – MBO). Zasadnym jest, aby ten proces kontynuować.

Dokument przedstawia ogólne zasady funkcjonowania systemu ZPC, które powinny być stosowane w jednostkach organizacyjnych Służby Celnej.

Celem wdrażania ZPC w Służbie Celnej jest przede wszystkim:

- zwiększenie efektywności pracy poprzez motywowanie funkcjonariuszy/pracowników,
- zwiększenie terminowości, odpowiedzialności i aktywności funkcjonariuszy/pracowników,
- skojarzenie celów Służby Celnej z indywidualnymi celami funkcjonariuszy/pracowników.

System ZPC ma za zadanie umożliwić skupienie wysiłku funkcjonariuszy/pracowników na realizacji priorytetowych celów wynikających z zadań stawianych przed Służbą Celną oraz wykonywanie przez funkcjonariuszy/pracowników prac związanych m.in. z:

- wdrożeniem nowych rozwiązań usprawniających organizację pracy,
- zrealizowaniem sprawnie zadań oraz wykorzystaniem umiejętności dobrej organizacji pracy,
- realizowaniem dodatkowych zadań, nie wynikających z opisu stanowiska pracy.

Wyznaczenie celów nie oznacza, że dążymy jedynie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Musimy pamiętać o całości działalności Służby Celnej i realizować jej wszystkie zadania.



2. PLANOWANIE I KASKADOWANIE CELÓW

Planowanie celów w Służbie Celnej odbywa się poprzez:

- wyznaczenie - na podstawie kierunków rozwoju strategicznego Ministerstwa Finansów, w tym Służby Celnej - celów strategicznych dla kierownictwa Służby Celnej (Szefa Służby Celnej, Zastępcy Szefa Służby Celnej),
- określenie przez Szefa Służby Celnej celów szczegółowych dla Służby Celnej.

Kaskadowanie celów w Służbie Celnej polega na:

- dokonaniu podziału przez najwyższe kierownictwo Służby Celnej celów na cele indywidualne dla podległych dyrektorów departamentów pionu Służby Celnej Ministerstwa Finansów,
- określeniu szczegółowych celów przez dyrektorów departamentów pionu Służby Celnej Ministerstwa Finansów i przekazaniu ich dyrektorom izb celnych (cele taktyczne),
- wyznaczeniu przez każdego przełożonego (np. dyrektora departamentu, dyrektora izby celnej) swoim podwładnym (np. naczelnikom wydziałów, naczelnikom urzędów celnych) celów operacyjnych,
- wskazaniu przez każdego przełożonego (np. dyrektora departamentu, dyrektora izby celnej) swoim podwładnym (np. naczelnikom wydziałów, naczelnikom urzędów celnych) innych celów wynikających z właściwości jednostki organizacyjnej,
- wyznaczeniu przez bezpośrednich przełożonych celów poszczególnym funkcjonariuszom/pracownikom (max 5 celów).

Planowanie i kaskadowanie celów w Służbie Celnej przedstawia załącznik nr 1.

Wyznaczanie celów szczegółowych dla Służby Celnej na następny okres rozliczeniowy powinno nastąpić w maju/czerwcu każdego roku.

W przypadku wystąpienia czynników zewnętrznych lub wewnętrznych oraz zagrożeń istotnie wpływających na realizację zadań Służby Celnej może zostać dokonana weryfikacja wyznaczonych do realizacji celów. Weryfikacji dokonują i kaskadują:

- najwyższe kierownictwo Służby Celnej w zakresie celów indywidualnych dla podległych dyrektorów departamentów pionu Służby Celnej Ministerstwa Finansów,



- dyrektorzy departamentów pionu Służby Celnej Ministerstwa Finansów w zakresie szczegółowych celów wyznaczonych do realizacji przez dyrektorów izb celnych,
- przełożony (np. dyrektor departamentu, dyrektor izby celnej, naczelnik urzędu celnego) w zakresie celów operacyjnych i innych celów wynikających z właściwości jednostki organizacyjnej realizowanych przez swoich podwładnych (np. naczelników wydziałów, naczelników urzędów celnych, kierowników oddziałów celnych).



3. MONITOROWANIE REALIZACJI CELÓW

Monitorowanie realizacji celów jest procesem ciągłym i jest dokonywane poprzez analizę wartości mierników/wskaźników przez cały rok kalendarzowy, w cyklach półrocznych (według stanu na dzień 30 czerwca i 31 grudnia).

Zalecane jest monitorowanie realizacji celów w terminach krótszych, np. po upływie kwartału/miesiąca, w tym przy wykorzystaniu wspomagających narzędzi IT.

W Służbie Celnej każdemu funkcjonariuszowi/pracownikowi wyznacza się cele do realizacji (max 5) wraz z miernikami/wskaźnikami, które zapisane są w indywidualnym arkuszu celów. Cele wynikają bezpośrednio z celów przypisanych przez dyrektora departamentu pionu Służby Celnej Ministerstwa Finansów, dyrektora izby celnej, naczelnika urzędu celnego do realizacji na początku roku kalendarzowego oraz w razie konieczności w trakcie jego trwania.

Zdefiniowane cele powinny być:

- w pełni zrozumiałe i akceptowane zarówno przez funkcjonariusza/pracownika jak i przełożonego,
- motywujące dla funkcjonariusza/pracownika,
- przyjęte przez funkcjonariusza/pracownika jako własne zadania,
- postrzegane jako możliwe do zrealizowania, ale będące jednocześnie wyzwaniem i zachęcające do rozwoju zawodowego.

Podstawowym narzędziem systemu ZPC jest indywidualny arkusz celów. Wzór indywidualnego arkusza celów stanowi załącznik nr 2.

Po zakończeniu okresu rozliczeniowego podpisane indywidualne arkusze celów przechowywane są w przypadku:

- departamentów pionu Służby Celnej Ministerstwa Finansów przez funkcjonariusza/pracownika wyznaczonego przez dyrektora,
- izb celnych i podległych jednostek organizacyjnych w aktach osobowych funkcjonariusza/pracownika.



4. ROZLICZANIE REALIZACJI CELÓW

Rozliczenie realizacji celów, w tym wartości mierników/wskaźników, dokonywane jest za cały okres rozliczeniowy, w cyklu rocznym i przedstawiane na naradach kadry kierowniczej.

Wyniki rozliczenia realizacji celów za II półrocze roku poprzedniego (według stanu na dzień 31 grudnia) i I półrocze danego roku (według stanu na dzień 30 czerwca) stanowią podstawę przyznania nagród za wzorowe wypełnianie powierzonych zadań służbowych oraz przejawianie inicjatywy w zakresie doskonalenia organizacji i efektywności służby. Podsumowanie rozliczenia przedstawiane będzie na naradzie kadry kierowniczej Służby Celnej we wrześniu każdego roku.

Podsumowanie realizacji postawionych celów może stanowić podstawę uzasadniająca wystąpienie o wyróżnienie również w innej formie.

Oceny realizacji celów dokonuje przełożony na podstawie wiedzy o zadaniach postawionych przed funkcjonariuszem/pracownikiem oraz stopnia ich wykonania.

Proces wdrożenia zarządzania przez cele w izbach celnych i podległych jednostkach organizacyjnych powinien być zakończony wraz z określeniem celów na następny okres rozliczeniowy, tj. II półrocze 2014 r. i I półrocze 2015 r.

