

Bernard Bińczycki

Katedra Procesu Zarządzania

Organizacyjno-prawne uwarunkowania procesu wynagradzania pracowników samorządowych

1. Uwagi wstępne

Rozwój zasobów ludzkich w-urzędach administracji samorządowej wymaga nie tylko podnoszenia kwalifikacji zawodowych, ale również opracowania specyficznego systemu motywacyjnego. Dobrze zmotywowany personel, kierowany przez kompetentną kadrę menedżerską, jest warunkiem sprawnego funkcjonowania urzędu, a-co się z-tym wiąże w-znaczący sposób determinuje sprawność realizacji zadań publicznych, do wypełniania których urząd został powołany.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi mieści się, przede wszystkim, podejmowanie decyzji kierowniczych i-innych bieżących działań, których celem jest zapewnienie urzędom niezbędnego personelu, tak w-ujęciu ilościowym, jak i-jakościowym. Istotne jest przy tym określenie uwarunkowań prawnych, w-jakich funkcjonują urzędy administracji publicznej. W-obszarze motywowania kierunki doskonalenia tej dziedziny zarządzania obejmują określenie stanu istniejącego, w-szczegółności stwierdzenie, czy zasady wynagradzania pracowników są przejrzyste i-spójne, czy formy wynagradzania odpowiadają potrzebom organizacji i-aktualnemu stanowi wiedzy oraz czy system wynagradzania uwzględnia wymogi stanowisk pracy, kwalifikacje pracownika i-osiągane rezultaty pracy.

W pracy przedstawiono uniwersalny katalog stanowisk pracowniczych w-urzędzie gminy oraz obowiązujące w-polskich gminach zasady wynagradzania pracowników, składniki wynagrodzenia, procedurę przyznawania podwyżek i-naliczania premii.

2. Specyfika realizacji funkcji motywowania pracowników samorządowych

Jak zauważa K. Doktor, „niewątpliwą osobliwością zarządzania zasobami urzędniczymi w-administracji publicznej jest prawniczy proces formalizacji statusu urzędnika oraz pochodnych od niego zasad naboru, hierarchii stanowisk, kontraktualności umowy o-zatrudnieniu, zasad awansu, polityki wynagrodzeń, szkolenia oraz stabilizacji kadrowej” [Doktor 2002, s. 12]. W-dzie-dzinie administracji publicznej szczególnego znaczenia nabiera motywowanie pracowników przez płace¹. Wynika to z-faktu podlegania zasad wynagradzania pracowników samorządowych ścisłym regulacjom prawnym (ustawy, rozporządzenia, regulaminy).

Motywowanie stanowi – oprócz decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania i-kontroli – główną, uniwersalną funkcję zarządzania². Przyjmuje ono w-przedsiębiorstwie formę procesu, przebiegającego w-obrębie systemu, w-skład którego wchodzi: czynniki motywacyjne, system zadaniowy przedsiębiorstwa, koszty pracy, system partycypacji pracowników w-zarządzaniu organizacją [Stabryła 1995, s. 127].

Przykładowo w-Urzędzie Miejskim w-Gliwicach rolę motywacyjną w-systemie wynagrodzeń pełnią następujące czynniki [Popiel, Jachymska 2004, s.-50–52]:

- dodatki specjalne zachęcające do podejmowania dodatkowych zadań,
- nagrody uznaniowe za wykonanie dodatkowych zadań,
- nagrody pozafinansowe, takie jak listy pochwalne wręczone przez prezydenta miasta dla szczególnie wyróżniających się pracowników,
- szeroko stosowana instytucja cedowania uprawnień, przy czym zakres cedowanych upoważnień i-pełnomocnictw jest bardzo szeroki i-obejmuje sfery z-zakresu prawa administracyjnego, cywilnego i-prawa pracy.

Do głównych zadań służb personalnych występujących w-obszarze motywowania pracowników administracji samorządowej należy zaliczyć:

- analizowanie propozycji podwyżek wynagrodzeń na tle budżetu gminy i-obliczanie kosztu dodatkowej płacy uzależnionej od efektów,
- kształtowanie poprawnych stosunków międzyludzkich w-środowisku pracy (w tym współpracy urzędników z-pracownikami obsługi),
- dokonywanie prognoz kosztów wynagrodzeń na podstawie założeń dotyczących liczby pracowników, awansów i-poziomów płac,

¹ W-niniejszej pracy rozważania skupiono na procesie wynagradzania urzędników gminnych.

² Według A. Stabryły [1995, s. 121–122] „zarządzanie zasobami ludzkimi jest aktualnie najczęściej stosowanym terminem, który oznacza gospodarowanie czynnikiem ludzkim w-przedsiębiorstwie”; wyróżnia on wąskie znaczenie HRM (Human Resources Management): jego domeną jest odbiór i-szkolenie kadr oraz szerokie znaczenie HRM: obejmuje ono planowanie zasobów kadrowych, dobór i-selekcję pracowników, szkolenie i-rozwój, ocenę wykonania, wynagrodzenie.

- sporządzanie analiz i-raportów na temat średniego wynagrodzenia lub zróżnicowania płac pod względem stanowisk pracy, stażu, poziomu wykształcenia,
- gromadzenie i-przetwarzanie informacji na temat najniższego wynagrodzenia oraz wysokości odchyłeń konkretnego wynagrodzenia od płacy docelowej dla danego stanowiska pracy,
- administrowanie przeglądami płacowymi, opracowywanie analiz porównawczych,
- kształtowanie rozwoju potencjału pracy,
- określenie polityki płacowej i-stosowanie innych bodźców (materialnych i-niematerialnych), uwzględniając chęć minimalizacji ryzyka korupcji wśród urzędników,
- określenie form i-zakresu udziału pracowników w-zarządzaniu urzędem.

W literaturze przedmiotu najczęściej występuje wyróżnienie czterech podstawowych funkcji wynagrodzenia: dochodowa, kosztowa, motywacyjna i-społeczna. Jak zauważa A. Poczowski, „wynagrodzenie, stanowiąc rekompensatę i-nagrodę zarazem za wykonywaną pracę, pełni funkcję motywacyjną, będąc instrumentem kształtowania pożądanych postaw i-zachowań pracowników zgodnie z-oczekiwaniem zatrudniającej ich organizacji; siła oddziaływania wynagrodzenia jako czynnika motywującego ludzi do angażowania się w-sprawę rmy i-efektywnego wykonywania pracy zależy od poziomu wynagrodzenia, jego struktury wewnętrznej oraz powiązania go z-osięganymi przez pracowników wynikami i-odpowiednio do tego różnicowania” [*Analiza przypadków...*, 2001, s. 89]. Podkreśla on również fakt, że motywacyjna funkcja wynagrodzenia odgrywa istotną rolę w-procesie podejmowania decyzji kandydatów do pracy w-zakresie zainteresowania zatrudnieniem w-danej organizacji (udział w-procedurze rekrutacyjnej).

W kontekście wiodącej roli motywacji płacowej w-zarządzaniu zasobami ludzkimi urzędu gminy warto przywołać sformułowane przez S. Borkowską reguły (osiem przykazań) skutecznego motywowania płacowego:

- wysokość wynagrodzenia za pracę powinna być proporcjonalna do wymagań (trudności) i-efektów pracy; przestrzeganie zasady proporcjonalności zapewnia słuszność płacy za daną pracę w-porównaniu z-płacami uzyskiwanymi przez inne osoby za podobną pracę, a-więc prawidłowe relacje płac;
- narzędzia motywowania, w-tym płacowe, nie powinny być jednakowe dla wszystkich grup społeczno-zawodowych, lecz zróżnicowane stosownie do oczekiwań pracowników i-organizacji (przedsiębiorstw);
- wszystkie narzędzia motywowania (płacowe i-pozapłacowe) powinny tworzyć wewnętrznie spójny system, ponieważ adresowane są zazwyczaj do tych samych ludzi; muszą więc podlegać harmonizacji, aby jedne z-nich nie osłabiały drugich;
- system motywowania powinien być prosty i-zrozumiały dla pracowników oraz zaakceptowany przez nich;

— motywowanie przez płace powinno mieć charakter pozytywny; polega to na wynagradzaniu za osiągnięty efekt, nie zaś na karaniu za jego brak, czy niewłaściwy poziom;

— okres dzielący wykonanie zadania od uzyskania gratyfikacji z-tego tytułu nie może być zbyt długi, aby nie zacierał związku między pracą a-wynagrodzeniem;

— niezbędne jest przestrzeganie zasady odczuwalnego wpływu pracownika na wynagradzany efekt pracy; pracownik może odpowiadać tylko za wyniki, które są od niego zależne i-gdy możliwa jest ocena i-określenie stopnia tego wpływu;

— motywowanie w-przedsiębiorstwie dotyczy konkretnego, nie zaś abstrakcyjnie pojętego, przeciętnego pracownika; wynika stąd potrzeba zagwarantowania mu wolnego wyboru zachowań, a-przede wszystkim premii i-form wynagradzania [Borkowska 1992, s. 29–38]. Autorka podaje ponadto uwarunkowania skutecznej motywacji pracownika przez płace: układ głównych zadań społeczno-gospodarczych kraju, wpływ uwarunkowań zewnętrznych na płace, a-więc uwarunkowań społeczno-gospodarczych, prawnych i-politycznych, układ celów i-ocekiwań pracowników, konstrukcja systemu wynagradzania i-jego zgodność z-elementarnymi zasadami motywowania oraz spójność z-innymi narzędziami motywowania.

Tabela 1. Uniwersalny katalog stanowisk pracy w urzędzie gminy

<p>1. Stanowiska pracownicze wójtów (burmistrzów, prezydentów miast)</p> <p>2. Stanowiska pracownicze w urzędach gmin:</p> <ul style="list-style-type: none"> – na których nawiązanie stosunku pracy następuje na podstawie wyboru (np. burmistrz dzielnicy, członkowie zarządu dzielnicy) – kierownicze stanowiska urzędnicze (np. zastępca prezydenta miasta, skarbnik, sekretarz gminy, kierownik urzędu stanu cywilnego, geodeta gminny) – stanowisk urzędniczych (np. komornik, poborca) <p>3. Stanowiska pracownicze w straży gminnej</p> <ul style="list-style-type: none"> – kierownicze stanowiska urzędnicze (np. komendant, naczelnik oddziału) – stanowiska urzędnicze (np. inspektor, strażnik) <p>4. Stanowiska pracownicze wspólne dla wszystkich urzędów gminnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kierownicze stanowiska urzędnicze (np. naczelnik wydziału, rzecznik prasowy, kierownik referatu) – stanowiska urzędnicze (np. radca prawny, główny specjalista, inspektor, referent) – stanowiska, na których nawiązanie stosunku pracy następuje w ramach robót publicznych lub prac interwencyjnych, – stanowiska pomocnicze (np. bibliotekarz, zaopatrzeniowiec, sekretarka, telefonistka) – stanowiska pracowników obsługi (np. portier, kierowca, mechanik samochodowy, elektryk, konserwator, goniec)

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z-2-sierpnia 2005 r. w-sprawie zasad wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w-urzędach gmin, starostwach powiatowych i-urzędach marszałkowskich (Dz.U. nr 146, poz. 1223).

Regulacja prawna zasad wynagradzania pracowników samorządowych odnosi się zarówno do określenia wymagań kwalifikacyjnych, których spełnienie warunkuje podjęcie i-wykonywanie pracy na danym stanowisku, jak i-do narzucenia tabel miesięcznych kwot wynagrodzenia zasadniczego (wysokości stawek kwotowych w-odniesieniu do poszczególnych grup zaszerogowania). W-trybie rozporządzenia Rada Ministrów określa również stawki kwotowe dodatku funkcyjnego. Warto zaznaczyć, że wysokość wynagrodzenia zasadniczego uzależniono od wielkości gminy. Pracownicy urzędu miasta stołecznego Warszawy i-miast powyżej 300 tys. mieszkańców mogą być zaszerogowani o-jedną kategorię wyżej. Rozporządzenie wskazuje stanowiska pracy, którym przysługuje dodatek funkcyjny i-dodatek specjalny. Do pracowników objętych przywilejem przyznania dodatku funkcyjnego zaliczono: osoby kierujące zespołami, radców prawnych i-kierowników urzędów stanu cywilnego, przy czym zbiór tych pracowników można poszerzyć o-inne stanowiska, wskazane w-dokumentach. Uniwersalny katalog stanowisk pracy w-urzędzie gminy przedstawiono w-tabeli 1, zaś w-punkcie 4-predstawiono – na przykładzie praktycznym – obowiązujące w-polskich gminach szczegółowe zasady wynagradzania pracowników, składniki wynagrodzenia, procedurę przyznawania podwyżek i-naliczania premii.

3. Omówienie szczegółowych zasad wynagradzania w urzędzie gminy

Podstawową postacią sformalizowanych zasad wynagradzania w-organizacji jest opracowany i-wdrożony dokument, przybierający najczęściej formę użytkowego regulaminu. Prezentacji szczegółowych zasad wynagradzania pracowników samorządowych, a-także zasad przyznawania im wynagrodzeń dodatkowych, świadczeń i-nagród proponuje się dokonać na podstawie procedury wdrożonej w-Urzędzie Miasta Krakowa³. Zaletą przedmiotowego rozwiązania jest kompleksowe ujęcie zagadnienia wynagradzania pracowników urzędu gminnego. Przedmiotowy regulamin odpowiada obowiązującym przepisom prawnym, w-szczególności postanowieniom:

- ustawy z-8-marca 1990 r. o-samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z-2001 r. nr 142, poz. 1591 z-późn. zm.),
- ustawy z-26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z-1998 r. nr 21, poz. 94 z-późn. zm.),
- rozporządzenia Rady Ministrów z-11 lutego 2003 r. w-sprawie zasad wynagradzania i-wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w-urzędach gmin, starostwach powiatowych i-urzędach marszałkowskich (Dz.U. nr 33, poz. 264 z-późn. zm.).

Regulamin ten zawiera szczegółowe omówienie:

³ Zarządzenie Nr 534/2004 Prezydenta Miasta Krakowa z 8 kwietnia 2004 r. w sprawie wprowadzenia „Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu Miasta Krakowa”.

1) zasad wynagradzania:

- procedury ustalania wynagrodzenia zasadniczego,
- sposobu naliczania dodatku funkcyjnego i-specjalnego,
- sposobu ustalania wysokości funduszu premiowego);

2) zasad nagradzania (formy i-zasady przyznawania nagród);

3) innych składników wynagrodzenia:

- dodatek za pracę w-godzinach nadliczbowych,
- dodatek za pracę wykonywaną w-porze nocnej,
- dodatek za wieloletnią pracę,
- dodatek za pracę w-warunkach uciążliwych lub szkodliwych,
- nagroda jubileuszowa,
- odprawa,
- dodatkowe wynagrodzenie roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej;

4) zasad awansowania i-dokonywania podwyżek.

Regulamin wynagradzania pracowników urzędu miasta Krakowa, wprowadzony w-życie w-2004 r., opisuje zasady wynagradzania osób zatrudnionych na podstawie umowy o-pracę. Na mocy odrębnych przepisów regulaminu nie stosuje się do pracowników zatrudnionych na podstawie mianowania, powołania i-wyboru. Warunki wynagradzania prezydenta i-miejskiego rzecznika konsumentów określa rada miasta, zaś warunki wynagradzania zastępców prezydenta, skarbnika miasta, sekretarza miasta, dyrektora magistratu, pełnomocników prezydenta, dyrektorów wydziałów i-ich zastępców ustala prezydent. Indywidualne wynagrodzenia pozostałych pracowników ustala prezydent (lub osoba działająca z-jego upoważnienia).

Dokument wymienia pełny katalog składników wynagrodzenia, jakie przysługują pracownikom, a-mianowicie: a) wynagrodzenie zasadnicze, b) dodatek funkcyjny, c) dodatek specjalny, d) premia dla pracowników pomocniczych i-obslugi, e) nagrody, f) dodatek za prace wykonywane w-warunkach uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia, g) dodatek za wieloletnią pracę (dodatek stażowy), h) nagroda jubileuszowa, i) jednorazowa odprawa w-związku z-przejęciem na rentę z-tytułu niezdolności do pracy lub emeryturę, j) dodatek za pracę wykonywaną w-porze nocnej, k) dodatek za pracę w-godzinach nadliczbowych, l) dodatkowe wynagrodzenie roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej.

Wnioski dotyczące zmian w-wysokości wynagrodzenia lub wdrożenia innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy składa się pracodawcy za pośrednictwem dyrektorów wydziałów. Zasady wynagradzania i-nagradzania obejmują opracowanie:

- procedur ustalania wynagrodzenia zasadniczego,
- sposobu naliczania dodatku funkcyjnego i-specjalnego,
- sposobu ustalania wysokości funduszu premiowego.

Kategorię indywidualnego zaszerogowania, w-tym dla nowo powstałych stanowisk pracy i-dla stanowisk, na których nastąpiła zmiana zakresu zadań,

uprawnień lub obowiązków, określa pracodawca na podstawie regulaminu. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego określa się na podstawie tabeli miesięcznych stawek wynagrodzenia zasadniczego, przy czym tabela ta jest narzucona przez Radę Ministrów. Wynagrodzenie zasadnicze ustala pracodawca z-własnej inicjatywy albo na wniosek dyrektora wydziału. Pracownikowi, który pisemnie zadeklaruje rozwiązanie stosunku pracy w-związku z-przejęciem na emeryturę, a-w-administracji samorządowej lub rządowej pracował co najmniej 5-lat, pracodawca powinien podwyższyć wynagrodzenie zasadnicze lub przyznać dodatek specjalny w-wysokości 50% najniższego wynagrodzenia na okres nie dłuższy niż 12 miesięcy, przy czym w-szczególnych wypadkach – uzasadnionych charakterem pracy i-zakresem wykonywanych zadań – dodatek ten może zostać przyznany na kolejny okres. Warto podkreślić, że pracownik otrzymujący zwiększone wynagrodzenie ma obowiązek przekazać swoje doświadczenia zawodowe wskazanej przez przełożonego osobie. Przepracowanie okresu uprawniającego do wypłaty nagród jubileuszowych łączy się z-nabyciem przez pracownika prawa do zwiększenia wynagrodzenia zasadniczego w-wysokości 4% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w-gospodarce narodowej w-roku poprzedzającym przyznanie nagrody jubileuszowej. Jest to uwarunkowane nieprzekroczeniem górnej stawki wynagrodzenia zasadniczego w-danej kategorii zaszeregowania.

Wysokość dodatku funkcyjnego również jest określona w-sposób niezależny od kierownika urzędu (przez radę ministrów). Dodatek specjalny przyznaje się za powierzenie pracownikom dodatkowych zadań o-wysokim stopniu odpowiedzialności lub złożoności, przy czym nie może on być przyznany pracownikom zatrudnionym na stanowiskach pomocniczych i-obslugi. Do zadań wykraczających poza zakres obowiązków służbowych (np. za pracę w-zespołach zadaniowych) na okres zwiększenia obciążenia pracą, lecz nie dłuższy niż jeden rok, może być przyznany dodatek specjalny w-wysokości do 50% sumy wynagrodzenia zasadniczego i-dodatku funkcyjnego. Zastępcom prezydenta, skarbnikowi miasta, sekretarzowi miasta, dyrektorowi magistratu, pełnomocnikom prezydenta, dyrektorom wydziałów i-ich zastępcom prezydent przyznaje dodatek specjalny w-wysokości do 50% sumy wynagrodzenia zasadniczego i-dodatku funkcyjnego na okres nie dłuższy niż jeden rok, natomiast pozostałym pracownikom zatrudnionym na stanowiskach, na których występuje stałe zwiększenie złożoności zadań pracodawca z-własnej inicjatywy lub na wniosek dyrektora wydziału może przyznać dodatek specjalny w-podobnej wysokości.

Fundusz premiiowy tworzy się dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach pomocniczych i-obslugi, przy czym jego wysokość i-warunki przyznawania i-wypłacania premii określa regulamin premiovania, uzgodniony z-zakładowymi organizacjami związkowymi. Poniżej podano warunki przyznawania premii:

- wykonywanie zadań wyznaczonych przez bezpośredniego przełożonego,
- nienaganne przepracowanie miesiąca, za który przyznaje się premię,
- terminowe i jakościowo dobre wykonanie prac,

- przestrzeganie ustalonego w urzędzie czasu pracy, porządku i dyscypliny pracy,
- przestrzeganie przepisów i zasad bhp oraz przepisów przeciwpożarowych,
- dbałość o sprzęt, narzędzia pracy i stanowisko pracy.

Jeśli chodzi o nagrody, to zasady ich przyznawania również są szczegółowo określone. Dla pracowników posiadających szczególne osiągnięcia w-pracy prezydent tworzy fundusz nagród, przy czym jego wysokość może stanowić do 8,5% środków na wynagrodzenia pracowników przewidzianych w-budżecie miasta. Nagrodę taką można otrzymać raz na kwartał. Zastępcom prezydenta, skarbnikowi miasta, sekretarzowi miasta, dyrektorowi magistratu, pełnomocnikom prezydenta, dyrektorom wydziałów i-ich zastępcom nagrody przyznaje prezydent, pozostałym zaś pracownikom określa i-przyznaje pracodawca na wniosek dyrektorów wydziałów. Do kryteriów przyznania nagrody należy zaliczyć:

- dobre wyniki pracy kierowanej komórki organizacyjnej (dotyczy stanowisk kierowniczych),
- indywidualne wyniki pracy pracownika, jego zaangażowanie w-pracy, rzetelność, dyspozycyjność,
- inicjatywa w-podejmowaniu działań polepszających organizację pracy komórki,
- wykonywanie zadań nie pozostających w-stałym zakresie obowiązków.

Zastrzega się, że wysokość przyznanej pracownikowi nagrody powinna uwzględnić wyniki okresowej oceny pracy, przeprowadzonej według zasad uregulowanych odrębnym zarządzeniem prezydenta, uzgodnionym ze związkami zawodowymi. Zgodnie z-zasadą progów bodźcowych określona jest minimalna nagroda, jej wysokość bowiem nie może być niższa niż 50% najniższego wynagrodzenia. Ważnym uregulowaniem jest fakt, że wszystkie nagrody mają charakter uznaniowy i-powinny być zaopiniowane przez reprezentującą pracownika zakładową organizację związkową. Za szczególnie wybitne osiągnięcia w-pracy prezydent przyznaje raz do roku nagrody zwane nagrodą prezydenta miasta Krakowa, przy czym nie może ona być niższa niż przeciętne wynagrodzenie brutto nagrodzonego pracownika z-ostatnich trzech miesięcy poprzedzających przyznanie nagrody.

Wśród innych składników wynagrodzenia należy wymienić:

- dodatek za pracę w-godzinach nadliczbowych (przysługuje pracownikowi wykonującemu pracę w-godzinach nadliczbowych na polecenie upoważnionego przełożonego),
- dodatek do wynagrodzenia za każdą godzinę pracy w-porze nocnej,
- dodatek za wieloletnią pracę (przysługuje w-wysokości: po 5-latach pracy 5% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, w-okresie od 6-do 20 lat pracy w-wysokości o-1% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego więcej za każdy rok pracy i-powyżej 20 lat pracy w-wysokości 20% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego),

– dodatek za prace wykonywane w-warunkach uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia (5% najniższego wynagrodzenia zasadniczego przy pierwszym stopniu uciążliwości lub szkodliwości, 10% najniższego wynagrodzenia zasadniczego przy drugim stopniu uciążliwości lub szkodliwości, 15% najniższego wynagrodzenia zasadniczego przy trzecim stopniu uciążliwości lub szkodliwości),

– dodatkowe wynagrodzenie roczne po przepracowaniu w-urzędzie całego roku kalendarzowego, przysługujące zgodnie z-przepisami obowiązującymi pracowników jednostek sfery budżetowej.

Na mocy rozporządzenia wszystkim pracownikom z-tytułu przepracowania określonej liczby lat przysługuje nagroda jubileuszowa, która wynosi:

– po 20 latach pracy: 75% wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczenia nagrody,

– po 25 latach pracy: 100% wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczenia nagrody,

– po 30 latach pracy: 150% wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczenia nagrody,

– po 35 latach pracy: 200% wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczenia nagrody,

– po 40 latach pracy: 300% wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczenia nagrody,

– po 45 latach pracy: 400% wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczenia nagrody.

Jak wspomniano, przyznanie nagrody jubileuszowej skutkuje zwiększeniem wynagrodzenia zasadniczego.

Zgodnie z-rozporządzeniem, w-związku z-przejęciem na emeryturę lub rentę pracownikowi przysługuje jednorazowa odprawa pieniężna:

– po dziesięciu latach pracy w-urzędach – w-wysokości dwumiesięcznego wynagrodzenia,

– po piętnastu latach pracy w-urzędach – w-wysokości trzymiesięcznego wynagrodzenia,

– po dwudziestu latach pracy w-urzędach – w-wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia.

Regulamin wynagradzania obejmuje także zagadnienia awansowania i-dokonywania podwyżek. Podwyżki wynagrodzeń zasadniczych dokonywane są w-ramach środków przewidzianych w-danym roku na podwyżki wynagrodzeń w-budżecie miasta w-terminie do 3-miesiący od dnia ogłoszenia rozporządzenia lub w-terminie do 3-miesiący od dnia wejścia w-życie zmian w-tabeli miesięcznych stawek wynagrodzenia zasadniczego. Zasady podwyżek wynagrodzeń na dany rok kalendarzowy ustala się ze związkami zawodowymi co roku, w-terminie do końca drugiego kwartału.

Możliwość złożenia wniosku o-awans ma – w-ramach danego wydziału na bezpośrednio wyższe stanowisko służbowe lub w-ramach urzędu – każdy pracownik posiadający odpowiednie kwalifikacje oraz spełniający poniższe warunki:

- wyrażający wolę awansowania,
- wykazujący się aktywnością zawodową oraz dyscypliną pracy,
- podnoszący kwalifikacje zawodowe poprzez uczestniczenie w-szkoleniach wewnętrznych i-zewnętrznych,
- należycie wykonujący swoje obowiązki,
- posiadający umiejętności wykonywania innych prac na rzecz wydziału i-urzędu niż określone w-ramach zakresu obowiązków.

Stanowiska młodszego referenta i-referenta uznaje się za przejściowe, zajmowane nie dłużej niż 3-lata, przy czym osoba z-wykształceniem wyższym może zajmować stanowisko podinspektora nie dłużej niż 3-lata. Prawem dyrektora wydziału jest możliwość wystąpienia do pracodawcy z-wnioskiem o-zmianę stanowiska służbowego pracownika z-równoczesnym przyznaniem podwyżki wynagrodzenia zasadniczego, chyba że określony termin upłynął i-w-takim przypadku wniosek pracownika rozpatruje pracodawca. Dotychczas zatrudnieni pracownicy mogą składać oferty w-konkursach ogłaszanych przez prezydenta w-celu wyłonienia kandydatów do pracy w-urzędzie, zgodnie z-osobną procedurą. Każdorazowo zgodę na awans lub zmianę stanowiska pracy wyraża pracodawca. Regulamin uzgadniany jest z-organizacjami związkowymi i-podaje się go do wiadomości pracownikom, poprzez przekazanie jego treści dyrektorom wydziałów wraz ze zobowiązaniem dalszego przekazania jej wszystkim pracownikom.

4. Podsumowanie

Przedstawione w-pracy uwarunkowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi kadrowego odnoszą się do poszczególnych funkcji personalnych. Szczególnie silne uregulowania prawne występują w-obszarze organizacji i-funkcjonowania systemu wynagradzania pracowników samorządowych. Jak wspomniano, jednym z-głównych celów systemu motywacyjnego w-urzędzie gminy jest pozyskanie i-utrzymanie wysoko wykwalifikowanych urzędników, w-tym zwłaszcza kadry kierowniczej. Z-przedstawionych zasad kształtowania systemu motywacyjnego w-gminie wynika, że mimo dużego uzależniania od przepisów uchwalanych na szczeblu krajowym, wójtowie (burmistrzowie, prezydenci miast) mają wydzielone autonomiczne obszary możliwości podejmowania decyzji kadrowych w-zakresie uruchamiania bądź rezygnacji z-niektórych składników wynagrodzenia, jak również mogą – w-granicach określonych budżetem gminy – sterować ich wysokością. Stąd też należy uznać, że zmiany w-przepisach, zwłaszcza ostatnia zmiana rozporządzenia rady ministrów, idą we właściwym kierunku z-punktu widzenia efektywności zarządzania personelem. Kwestia otwartą pozostaje generalny poziom wynagrodzeń pracowników samorządowych na tle dochodów z-pracy osiągniętych przez kadre menedżerską w-sferze przedsiębiorstw. Problem ten występuje nie tylko w-urzędach gmin, ale odnosi

się do całej sfery administracji publicznej. Ma to jednakże ścisły związek z-kondycją finansową państwa i-samorządów.

Jak zauważa J. Szandurski [2007, s. 113], „reformacja zarządzania kadrami w-administracji publicznej ma prowadzić do profesjonalizacji funkcji, a-ta do podniesienia sprawności, efektywności i-jakości usług administracyjnych i-publicznych oraz współdziałania urzędników w-podnoszeniu poziomu życia mieszkańców danej społeczności lokalnej”. Kierunki dalszych badań autora obejmują pozyskanie od kadry kierowniczej urzędów opinii na temat problemów praktycznych i-obszarów wymagających korekt w-obrębie, z-jednej strony, możliwości zwiększenia autonomii kierownictwa urzędów w-zakresie kształtowania systemu motywacyjnego, z-drugiej zaś – postulowanych zmian legislacyjnych. Na aktualnym etapie badań wśród korzyści doskonalenia procesu motywowania pracowników urzędów publicznych można wskazać m.in. następujące możliwości:

- tworzenia indywidualnych strategii motywacyjnych, utrzymujących wysokie, oparte na czynnikach finansowych i-pozafinansowych zaangażowanie pracowników,
- wiązania procesu oceny z-czynnikami motywacyjnymi,
- dostarczania informacji zwrotnej, w-jaki sposób motywowanie wpływa na jakość wykonywanej pracy,
- wyboru najbardziej skutecznych metod doskonalenia [Kowalski 2003, s. 11].

Celem dalszych badań autora będzie opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w-urzędzie gminy, ze szczególnym uwzględnieniem próby opracowania wzorcowych rozwiązań użytkowych, na bazie analizowanych przypadków. Niezbędne będzie także dokonanie krytycznej oceny i-analizy formy zatrudnienia pracownika w-trybie mianowania, pod kątem weryfikacji oczekiwanych korzyści, jakie – w-założeniach ustawodawcy – ma przynosić administracji publicznej. Jest to szczególnie ważne w-kontekście przekazania kompetencji w-zakresie określenia zasad nawiązywania i-realizacji stosunku pracy z-pracownikami mianowanymi władzom lokalnym (przepisy statutu gminy).

Literatura

- Analiza przypadków w-zarządzaniu zasobami ludzkimi* [2001], red. A. Poczrowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w-Krakowie, Kraków 2001.
- Borkowska S. [1992], *Jak wynagradzać?*, OPM, Warszawa.
- Doktor K. [2002], *Osobliwości zarządzania personelem w-administracji publicznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Kowalski J. [2003], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, FRDL, Warszawa.
- Popiel P., Jachymska U. [2004], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w-Urzędzie Miejskim w-Gliwicach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.

Rozporządzenie Rady Ministrów z-2-sierpnia 2005 r. w-sprawie zasad wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w-urzędach gmin, starostwach powiatowych i-urzędach marszałkowskich (Dz.U. nr 146, poz. 1223).

Stabryła A. [1995], *Zarządzanie rozwojem Źrmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

Szandurski J. [2007], *Reforma zarządzania kadrami strategiczną inwestycją gminną*, „Samorząd Terytorialny”, nr 1–2.

Zarządzenie nr 534/2004 Prezydenta Miasta Krakowa z-8-kwietnia 2004 r. w-sprawie wprowadzenia „Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu Miasta Krakowa”.

Organisational and Legal Determinants of the Remuneration of Local Government Employees

The development of human resources in local authority offices requires not only improvement in professional qualifications but also the creation of an appropriate system of incentives. A highly-motivated workforce, supervised by a competent managerial team, is a-prerequisite for the efficient functioning of local authorities, which, in turn, determines to a-significant extent how effectively local authorities perform the public tasks assigned to them.

As far as incentives are concerned, it is first necessary to determine existing levels of pay and, in particular, to ascertain whether the principles for remunerating staff are transparent and consistent, whether the forms of remuneration correspond to the needs of the organisation and the current state of knowledge, and also whether the system of pay takes into account job responsibilities and staff qualifications and performance.

In the field of public administration, the motivation of staff through pay incentives has particular significance. This is because the remuneration of local authority staff is governed by strict legal regulations (legislation, directives, etc.). The author presents a universal catalogue of job positions in local authority offices and also – based on a practical example of a local authority office – the principles for remunerating staff in Polish municipalities, the components of pay, and the procedure for awarding pay rises and bonuses.