

**Marek Matejun  
Małgorzata Szulc**

## **Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### **Wprowadzenie**

W ostatnim czasie rola administracji rządowej i samorządowej oraz innych organizacji publicznych ulega zmianom. Podobnie jak przedsiębiorstwom, stawia się im coraz większe wymagania, dotyczące między innymi usprawniania działalności, w tym poprawy określonych obszarów zarządzania tymi jednostkami. Do jednego z takich obszarów należy **kształtowanie systemu wynagradzania**, rozumianego jako wewnętrznie spójny układ zasad, składników i narzędzi kształtowania środków na wynagrodzenia oraz sposobów ich podziału między uczestników organizacji. Ważną rolą wynagrodzeń i ich systemów jest **rola motywacyjna**, zapewniająca zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji przy jednoczesnym pozytywnym wpływie na zadowolenie i aktywność pracobiorców.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono analizę i ocenę motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń w instytucjach administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych działających w Łodzi. W pracy przedstawiono wyniki badań ankietowych prowadzonych wśród 154 pracowników łódzkich urzędów skarbowych.

### **1. Podstawowe zasady kształtowania systemów wynagrodzeń w organizacjach**

Wynagradzanie ludzi za pracę jest jednym z podstawowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Odbywa się ono zawsze w konkretnych warunkach funkcjonowania organizacji, determinowanych również przez ogół czynników związanych z otoczeniem, które mają wpływ na ostateczny kształt systemu wynagradzania [11, s. 8].

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

Przyjąć można, że wynagrodzenie obejmuje ogół wydatków pieniężnych oraz świadczeń w naturze, wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarującym i obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń [12, s. 328]. Często odróżnia się ponadto wynagrodzenie w wąskim i szerokim znaczeniu tego słowa. **Szersze znaczenie** pojęcia wynagrodzeń obejmuje wszystkie formy świadczeń, które firma przekazuje zatrudnionym w niej pracownikom. W tym rozumieniu przyjmuje się, że stosunki łączące pracownika z firmą nie ograniczają się jedynie do stosunku pracy. Kierownictwo może wynagradzać pracownika nie tylko za wykonywaną pracę, ale także za np. gotowość do pracy, wyniki uzyskane przez firmę itp. [3, s. 286].

**Węższe rozumienie pojęcia wynagrodzeń** obejmuje natomiast składniki określone przez Główny Urząd Statystyczny. Wg GUS wynagrodzenia można podzielić na: osobowe, bezosobowe oraz honoraria. Oprócz tych trzech wymienionych wyróżnia się jeszcze wynagrodzenia agencyjno – prowizyjne, dodatkowe wynagrodzenia roczne dla jednostek sfery budżetowej, czy wypłaty z tytułu zysku lub w nadwyżce bilansowej [19].

W grupie wynagrodzeń osobowych wyróżnia się dwie części uposażenia: wynagrodzenie stałe i ruchome [1, s. 13]. Część wynagrodzeń osobowych ma **charakter stały**, ponieważ ich poziom nie jest bezpośrednio powiązany z efektami pracy i jest gwarantowany pracownikowi tak długo, jak długo trwa jego zatrudnienie. Poziom **wynagrodzeń ruchomych** zależy od efektów pracy, czyli np. od stopnia wykonania zadań, czy okresowej oceny osiągnięć pracownika. Oprócz powyższych klasyfikacji wynagrodzenia można podzielić stosując jeszcze inne kryteria przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wybrane kryteria klasyfikacji wynagrodzeń w organizacjach

Kryterium podziału	Rodzaje wynagrodzeń
Postać wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Finansowe – świadczenia uzyskane w gotówce (pensja, premie, nagrody, ekwiwalenty za świadczenia niepieniężne itp.),</li> <li>– Pozafinansowe – wydawane w formie niepieniężnej, np. usługi.</li> </ul>
Adresat wynagrodzeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indywidualne – przeznaczone dla konkretnego pracownika,</li> <li>– Grupowe – przeznaczone dla grupy, zespołu pracowników,</li> </ul>
Tytuł, z jakiego przysługuje wynagrodzenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wynagrodzenie za pracę (ilość, jakość wykonanej pracy),</li> <li>– Wynagrodzenie niezwiązane bezpośrednio z wkładem pracy (nagrody jubileuszowe, dodatki funkcyjne itp.),</li> </ul>
Możliwość wyboru formy wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bez możliwości wyboru – z góry przyjęte formy płac,</li> <li>– Z możliwością wyboru – np. kafeteryjne systemy płac,</li> </ul>
Warunki uzyskania wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Warunkowe – uzależnione od z góry określonych warunków,</li> <li>– Uznaniowe – rodzaj i ilość świadczenia są zależne od uznania przełożonego,</li> </ul>
Jawność wynagrodzeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jawne – takie, o których wiedzą współpracownicy,</li> <li>– Utajnione – utajnieniem wobec pracowników jest objęta co</li> </ul>

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

	najmniej część wynagrodzenia,
Termin wypłaty wynagrodzenia	– Bieżące, stałe, powtarzalne wypłaty z określoną częstotliwością, – Odraczane – nie mają charakteru stałego, mogą być przekazywane w długich przedziałach czasu (np. udziały w zyskach).

*Źródło: [10, s. 238 – 239].*

Istota wynagrodzenia znajduje swoje odzwierciedlenie w realizowanych funkcjach, do których zaliczyć można funkcję dochodową, kosztową, motywacyjną, społeczną [5, s. 89] oraz rynkową [4, s. 104]. **Motywacyjna** funkcja wynagrodzeń zakłada, iż chęć zarabiania pieniędzy jest istotnym czynnikiem skłaniającym ludzi do podejmowania pracy, trwania przy niej i zwiększania jej wydajności. Wynagrodzenie stanowiąc rekompensatę i nagrodę za wykonywaną pracę, pełni funkcję motywacyjną, która w swej istocie zmierza do kształtowania właściwych postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami pracodawców. Siła oddziaływania wynagrodzenia jako czynnika motywującego pracowników do angażowania się w sprawy firmy i efektywnego wykonywania pracy zależy zarówno od jego wysokości, jak i od sposobu powiązania go z osiąganymi przez pracowników rezultatami i odpowiedniego do tych wyników zróżnicowania [6, s. 56].

Ważną kategorią teoretyczną z zakresu wynagrodzeń jest **system wynagrodzeń**, który, zdaniem A. Melicha, stanowi określony układ elementów płacowych, składających się z zasad, norm, przepisów oraz metod, środków i form służących do określania płacy, mających na celu realizację założonych celów polityki płac [7, s. 233].

T. Oleksyn przedstawił natomiast węższy i szerszy sposób pojmowania systemu wynagrodzeń. **W ujęciu węższym** przez system wynagrodzeń rozumie się określenie stosowanych w danym zakładzie pracy składników wynagrodzenia, miejsc i warunków przyznawania oraz zasad ustalania i aktualizowania ich wysokości. **W szerszym ujęciu** natomiast system wynagrodzeń obejmuje dodatkowo: stosowane formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów, degradacji, zasady uzależniania wysokości funduszu płac poszczególnych jednostek organizacyjnych od wyników działalności gospodarczej tych jednostek, podział kompetencji, zadań i odpowiedzialności w sferze płac w przedsiębiorstwie, techniki i procedury związane z obsługą systemu. Na obrzeżach tego systemu występują metody i techniki pomiaru pracy [8, s. 101].

Reasumując, **system wynagrodzeń** można uznać za wewnętrznie spójny układ zasad, składników i narzędzi kształtowania środków na wynagrodzenia oraz sposobów ich podziału. System ten powinien być funkcjonalny względem celów organizacji oraz uwzględniać, w miarę możliwości, oczekiwania i potrzeby pracowników [6, s. 52-53].

Współczesne systemy pracy powinny kłaść nacisk przede wszystkim na wprowadzanie zmian organizacyjnych, tworzenie poliwalentnych zawodów, zaangażowanie pracowników w procesy techniczne, organizacyjne, społeczne, które zmierzać mają do poprawy jakości i wzrostu produktywności. By stworzyć

prawidłowy system wynagradzania, należy zastosować różne metody i techniki jak: wartościowanie pracy, taryfikacja pracy, powiązanie wysokości wynagrodzenia z wkładem pracy poprzez odpowiednie formy wynagrodzeń, kształtowanie właściwej struktury płac poprzez proporcje części stałej i ruchomej, zastosowanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie kształtowania wynagrodzeń w organizacji.

System wynagrodzeń musi być dopasowany do celów i strategii oraz uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Ponieważ cele, strategia i otoczenie, a także oczekiwania pracowników są zmienne to i systemy wynagrodzeń powinny podlegać zmianom [1, s. 41-45]. Powyższe ogólne zasady kształtowania systemów wynagrodzeń mogą dotyczyć nie tylko organizacji gospodarczych, ale również jednostek działających w ramach sektora administracji publicznej.

## **2. Specyfika wynagrodzeń w urzędach administracji publicznej**

Z uwagi na brak normatywnej definicji pojęcia sektora administracji publicznej, dla potrzeb niniejszego opracowania, uznano, iż jest to obszar obejmujący działalność organów administracji publicznej, których identyfikacji można dokonać w oparciu o unormowania prawne. Zgodnie z definicją zawartą w art. 5 § 2 pkt. 3 Kodeksu postępowania administracyjnego przez organ administracji rozumie się ministrów, centralne organy administracji rządowej, wojewodów, działające w ich lub we własnym imieniu inne terenowe organy administracji rządowej (zespolonej i niezespólonej – w tym naczelnicy urzędów skarbowych), organy jednostek samorządu terytorialnego oraz inne organy państwowe i podmioty, gdy są powołane z mocy prawa lub na podstawie porozumień do załatwiania spraw indywidualnych w drodze decyzji administracyjnych [16]. Należy mieć na uwadze, iż wskazane powyżej organy wchodzi jednocześnie w skład jednostek sektora finansów publicznych, do których przynależność implikuje przyjęcie przewidzianych przez ustawodawcę form organizacyjno – prawnych i zasad finansowania.

Do specyficznych cech instytucji administracji publicznej można zaliczyć [9, s. 5]:

- orientację na świadczenie usług społecznych,
- nieodpłatność świadczonych usług, lub odpłatność jedynie po kosztach własnych,
- ścisłe, wynikające z przepisów prawa określenie zakresu uprawnień i obowiązków wyznaczających ramy działalności organów administracji,
- niezbywalną odpowiedzialność za realizację zadań i spełnianie funkcji, których ramy wyznaczane są przez przepisy prawa.

Zasady i tryb kształtowania wynagrodzeń w organach administracji rządowej, które z punktu widzenia finansowania wchodzi w skład państwowej sfery budżetowej określa ustawa z dnia 23 grudnia 1999 roku o kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej oraz o zmianie niektórych ustaw

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

---

[17]. Obecnie wynagrodzenia pracowników sfery budżetowej ustalane są w dwóch systemach: mnożnikowym i waloryzacyjnym. **System mnożnikowy** stosowany jest np. do kształtowania wynagrodzeń: członków korpusu służby cywilnej, osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe, żołnierzy i funkcjonariuszy, sędziów i prokuratorów, komorników sądowych, itd. [14]

W **systemie waloryzacyjnym** podstawą określenia kwoty wynagrodzeń na dany rok stanowią wynagrodzenia z roku poprzedniego, łącznie z dodatkowym wynagrodzeniem rocznym, bez zwiększeń (np. przepisy ustaw tworzących fundusze motywacyjne), waloryzowane średniorocznym wskaźnikiem wzrostu wynagrodzeń, ustalonym w ustawie budżetowej.

System wynagradzania w administracji publicznej nie przypomina zatem systemów stosowanych przez przedsiębiorstwa prywatne. Rządzą się one oddzielnymi prawami. Dla grup pracowników i urzędników administracji tworzone są ustawy, w których jest określone jak owe systemy należy kształtować. **Urzędy Skarbowe** wchodzące w skład służby cywilnej, kształtowanie wynagrodzeń mają określone w ustawie o Służbie cywilnej, a także w Rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 2007 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej.

Wynagrodzenie zarówno pracownika jak i urzędnika służby cywilnej<sup>1</sup> składa się z wynagrodzenia zasadniczego przewidzianego dla zajmowanego stanowiska pracy, dodatku specjalnego wynikającego ze specyfiki i charakteru wykonywanych zadań oraz dodatku za wieloletnią pracę w służbie cywilnej. W przypadku urzędnika służby cywilnej, elementem dodatkowym w wynagrodzeniu jest **dodatek służby cywilnej** z tytułu posiadanego stopnia służbowego.

Członkowie korpusu służby cywilnej, dzięki ustawie o Służbie cywilnej oprócz wynagrodzenia zasadniczego, mają zagwarantowane otrzymywanie bądź możliwość otrzymania różnych dodatków do wynagrodzenia [18]. Pierwszy z nich to **dodatek specjalny**, który wynika ze specyfiki i charakteru wykonywanych zadań. Dodatek ten przyznawany jest kwotowo ze środków na wynagrodzenia, przewidzianych na dodatki specjalne. Drugi dodatek ma nazwę **zadaniowego**. Można go otrzymać za wykonywanie dodatkowych, powierzonych przez pracodawcę zadań na okres wykonywania tych zadań, ze środków przeznaczonych na wynagrodzenia.

Kolejny dodatek do wynagrodzenia to **dodatek za wieloletnią pracę w służbie cywilnej**. Jego wysokość po pięciu latach pracy wynosi 5% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Dodatek ten wzrasta o 1% za każdy dalszy rok pracy aż do osiągnięcia 20% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Za wieloletnią pracę członek korpusu służby cywilnej otrzymuje **nagrodę jubileuszową**.

---

<sup>1</sup> **Pracownik służby cywilnej** oznacza osobę zatrudnioną na podstawie umowy o pracę zgodnie z zasadami określonymi w ustawie, natomiast **urzędnik służby cywilnej** to osoba zatrudniona na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie.

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

---

Inny rodzaj dodatku dla pracowników i urzędników korpusu służby cywilnej to **dodatkowe wynagrodzenie roczne**, zwane potocznie „trzynastką”. Ustala się je w wysokości 8,5% sumy wynagrodzenia za pracę otrzymanego przez pracownika w ciągu roku kalendarzowego, za który przysługuje to wynagrodzenie. W przypadku gdy pracownik nie przepracował rocznego okresu kalendarzowego, wówczas nabywa prawo do wynagrodzenia rocznego w wysokości proporcjonalnej do okresu przepracowanego, pod warunkiem, że okres ten wynosi co najmniej sześć miesięcy [15].

Pracownicy i urzędnicy korpusu służby cywilnej mogą również otrzymać **nagrodę za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej**. Nagrodę taką przyznaje się ze specjalnie utworzonego w tym celu funduszu nagród w służbie cywilnej. Dla osób, którym ustał stosunek pracy w związku z przejściem na rentę z tytułu niezdolności do pracy lub emeryturę, przysługuje jednorazowa odprawa w wysokości trzymiesięcznego wynagrodzenia, a jeśli osoby te przepracowały co najmniej 20 lat w służbie cywilnej – odprawa przysługuje w wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia.

W przypadku gdy członek korpusu służby cywilnej delegowany jest służbowo do zajęć poza siedzibą urzędu, w którym wykonuje pracę, wówczas przysługują mu należności na zasadach określonych w przepisach w sprawie zasad ustalania oraz wysokości należności przysługujących pracownikom **z tytułu podróży służbowej**, wydanych na podstawie Kodeksu pracy.

Urzędnikowi służby cywilnej przeniesionemu do innego urzędu służby cywilnej w innej miejscowości oprócz udostępnienia mieszkania odpowiedniego do jego sytuacji rodzinnej, przysługuje zwrot kosztów przeniesienia, zwrot opłat za udostępnione czasowo mieszkanie oraz jednorazowe świadczenie w wysokości trzymiesięcznego wynagrodzenia. Do kosztów przeniesienia wlicza się także koszt przejazdu urzędnika i członków jego rodziny oraz przewozu mienia. Na polecenie przełożonego, członek korpusu służby cywilnej, jeśli wymagają tego potrzeby urzędu wykonuje pracę w **godzinach nadliczbowych**, a w tym także w wyjątkowych przypadkach także **w nocy oraz w niedziele i święta**.

Specyfika wynagradzania w urzędach skarbowych polega przede wszystkim na tym, że system wynagrodzeń reguluje bezpośrednio ustawa o służbie cywilnej oraz wydane na jej podstawie dwa rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów. Według zasad przyjętych w tych przepisach, wysokość wynagrodzenia zasadniczego każdego członka korpusu służby cywilnej jest wynikiem przemnożenia kwoty bazowej, określonej w ustawie budżetowej, przez indywidualny mnożnik. W ramach tego systemu istnieje duża swoboda określania płacy indywidualnej. Poszczególne stanowiska bowiem przypisane są do grup stanowisk, w których wysokość płac jest zakreślona szeroko [2, s. 63-64].

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

### 3. Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne, które zostały przeprowadzone wśród pracowników trzech łódzkich urzędów skarbowych w 2008 roku. Materiał empiryczny zbierano przy pomocy **metody ankiety**. Zastosowano dobór do próby metodą łatwego dostępu, bowiem badanie uzależnione było od decyzji naczelników instytucji. W badaniach wykorzystano technikę ankiety bezpośredniej, w której narzędziem był kwestionariusz ankiety. Lista urzędów skarbowych objętych badaniem wraz z liczbą przekazanych i odebranych kwestionariuszy ankiet została przedstawiona w tabeli 2.

**Tabela 2.** Wykaz Urzędów Skarbowych biorących udział w badaniu

Lp.	Urząd Skarbowy	Liczba ankiet przekazanych do urzędu	Liczba odebranych ankiet	Wskaźnik zwrotności ankiet
1	I US Łódź Górna ul. Wróblewskiego 10, Łódź	50	36	72%
2	US Łódź Śródmieście ul. Dowborczyków 9/11, Łódź	100	91	91%
3	US Łódź Widzew ul. Papiernicza 7, Łódź	50	30	60%
<b>Razem</b>		<b>200</b>	<b>157</b>	<b>79%</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.*

Do ostatecznego badania zakwalifikowano 154 ankiety. Trzy zostały odrzucone z powodu rażących braków w udzielanych odpowiedziach. Respondentami byli pracownicy różnych działów urzędów skarbowych. Były to w większości kobiety, osoby do 40 roku życia, z wykształceniem wyższym. Pozostałe informacje o respondentach przedstawiono w tabeli 3.

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

**Tabela 3.** Charakterystyka pracowników US biorących udział w badaniach

Urząd Skarbowy	% respondentów	Wiek	% respondentów
I US Łódź-Górna	23%	do 30 lat	30%
US Łódź-Śródmieście	59%	31-40 lat	34%
US Łódź-Widzew	18%	41-50 lat	23%
		pow. 50 lat	13%

Płeć	% respondentów	Staż pracy	% respondentów
Kobieta	75%	do 2 lat	10%
Mężczyzna	25%	2-5 lat	29%
		6-10 lat	17%
		11-15 lat	21%
		pow. 15 lat	23%

Wykształcenie	% respondentów
wyższe	70%
średnie	30%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.*

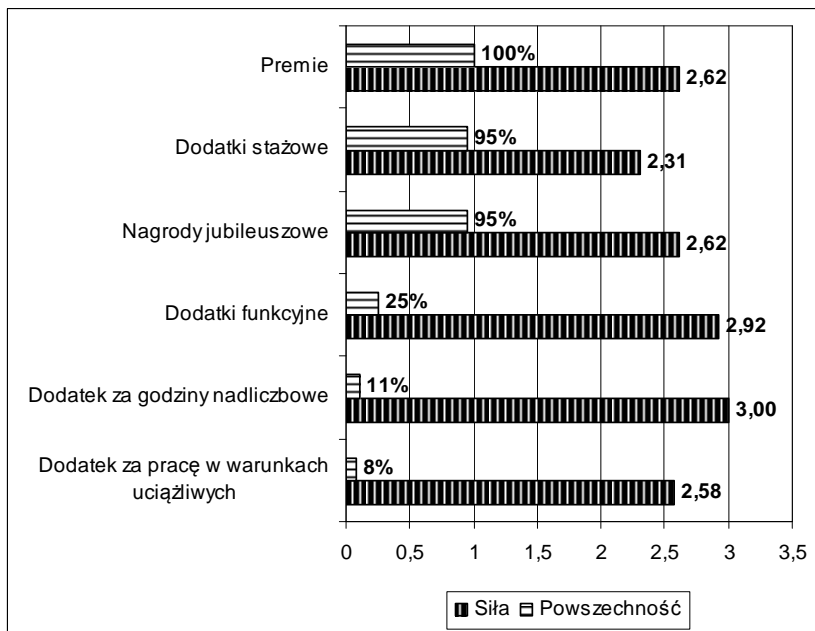
Wśród respondentów przeważali pracownicy z działu podatku dochodowego od osób fizycznych (38%), dalej w kolejności z działu podatku od towarów i usług (16%), działu kontroli podatkowej (14%), wieloosobowego stanowiska ds. karno skarbowych (9%), referatu egzekucyjnego (8%), referatu ewidencji i identyfikacji (6%), działu podatku dochodowego od osób prawnych (5%) i innych referatów.

#### **4. Opinie pracowników urzędów skarbowych na temat motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń**

W pierwszej części badań poddano identyfikacji formy płac podstawowych zastosowane w odniesieniu do stanowisk pracy respondentów. Zdecydowanie najczęściej bo aż 47% respondentów stwierdziło, iż forma płacy zastosowana do jego stanowiska to **płaca czasowa**. Występują również stanowiska, do których zastosowana jest płaca czasowo – premiova (37%). 8% respondentów wskazało również na płacę akordową. W przypadku urzędów skarbowych ta forma płacy może być stosowana w organicznym zakresie i dotyczyć np. ilości wydanych decyzji bądź też ilości przyjętych dokumentów.



Kolejne pytanie dotyczyło występowania **premi (nagród) oraz innych dodatkowych wynagrodzeń** w urzędach skarbowych. Zadaniem ankietowanych było określenie czy dany dodatek jest wypłacany, a jeśli tak to mieli określić jego wpływ na motywację do pracy. W efekcie określono znaczenie badanych czynników w dwóch wymiarach: powszechność wskazuje na zakres występowania określonego czynnika wśród pracowników, natomiast siła określa wpływ danego elementu na motywację, która występuje u pracownika. Wyniki odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 1.** Występowanie premii oraz innego dodatkowego wynagrodzenia w US i ich wpływ na motywację pracowników

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

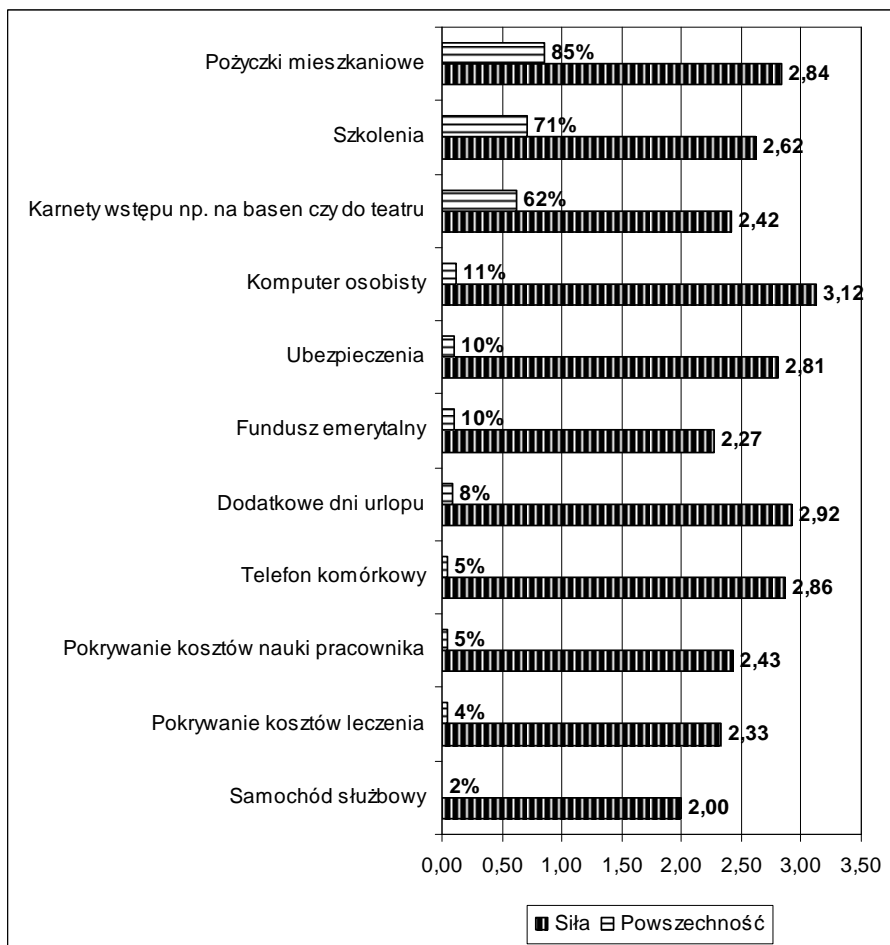
Pomimo powszechnego występowania takich dodatków, jak premie, nagrody jubileuszowe czy dodatki stażowe, miały one dość niską siłę motywującą - mieszczącą się na poziomie 2,31 – 2,62. Dyskusyjne wydaje się m.in. wypłacanie premii wszystkim badanym pracownikom, co może ograniczać ich motywację do poprawy wyników i wydajności pracy.

Średni wpływ na motywację do pracy w opinii respondentów mają natomiast dodatki funkcyjne oraz za pracę w godzinach nadliczbowych. Ich występowanie w badanych urzędach skarbowych jest jednak niewielkie i dotyczy tylko niektórych pracowników.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło występowania **innego dodatkowego wynagrodzenia**. Respondenci wskazywali tu na otrzymywanie określonego elementu dodatkowego wynagrodzenia (powszechność wskazania) oraz określali siłę jego motywacyjnego oddziaływania w skali od 1 (bardzo niski) do 5 (bardzo

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

wysoki), co oznaczono jako siła wskazań. Rozkład odpowiedzi na poszczególne opcje prezentuje rysunek 2.



**Rys. 2.** Występowanie w US innego, dodatkowego wynagrodzenia niepieniężnego i jego wpływ na motywację pracowników

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

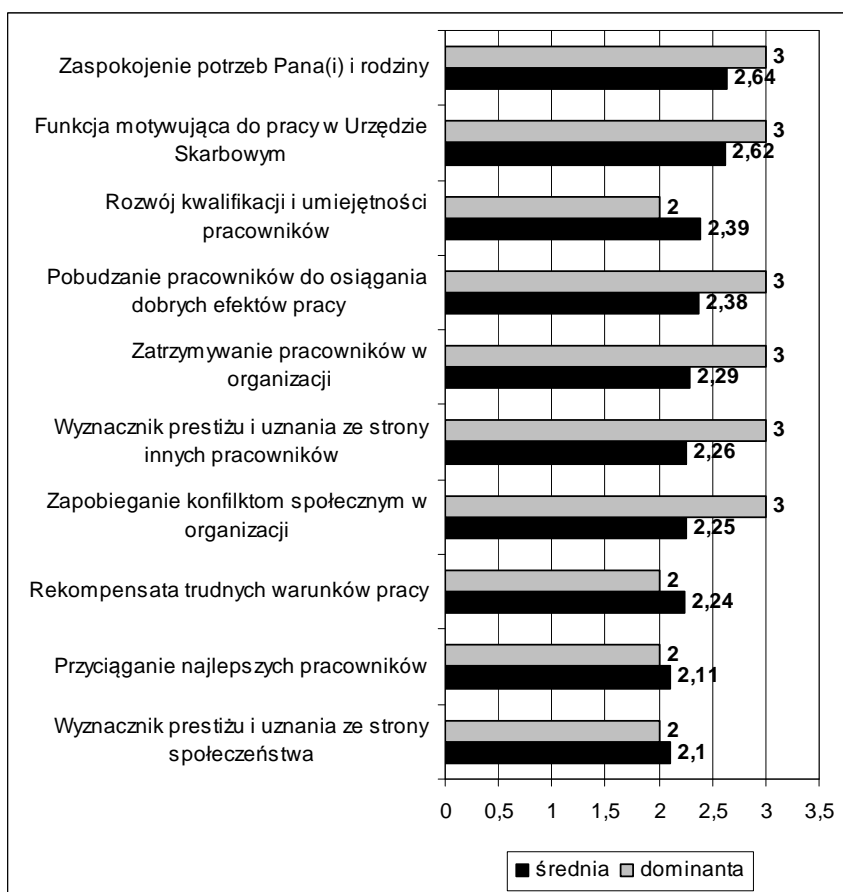
Analizując wyniki badań należy stwierdzić, iż pracownicy urzędów skarbowych są niezbyt zadowoleni z otrzymywanego wynagrodzenia oraz, że nie wpływa ono w większym stopniu na ich motywację do pracy. Przez to pracownicy mogą być mniej efektywni i mają mniejszą chęć do pracy. Powoduje to także, że coraz częściej pojawiają się groźby strajków w urzędach skarbowych.

Kolejny obszar badawczy, który pojawił się w ankiecie dotyczył stopnia satysfakcji badanych pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczego. Respondenci określali **satysfakcję z wynagrodzenia** w skali od 1 – w ogóle mnie nie satysfakcjonuje do 5 – w pełni mnie satysfakcjonuje. Otrzymane następujące wyniki oceny satysfakcji z wynagrodzenia: średnia ze wskazań: 2,58, dominanta: 2.

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

Na podstawie wyników badań można zauważyć, iż poziom otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczego raczej nie satysfakcjonuje badanych pracowników. Może to oznaczać ich mniejszą efektywność, a nawet niechęć do wykonywanej pracy, tworzenie konfliktów oraz wiele innych niekorzystnych dla organizacji sytuacji.

Analizując system wynagrodzeń poddano również analizie **czy otrzymywane wynagrodzenie spełnia podstawowe funkcje**. Respondenci w ankiecie określali wagę wpływu czynnika w skali od 1 (bardzo niski wpływ) do 5 (bardzo wysoki wpływ na obszar problemowy). Do czynników wymagających oceny należały m.in. zaspokojenie potrzeb, motywacja do pracy, prestiż zarówno w miejscu pracy jak i w społeczeństwie. Każda odpowiedź ma wyliczoną średnią ze wskazań oraz dominantę. Rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 3.



**Rys. 3.** Wpływ wynagrodzenia otrzymywanego w urzędach skarbowych na realizację funkcji wynagrodzeń

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Jak widać na rysunku 3 wynagrodzenie otrzymywane w urzędach skarbowych według badanych pracowników spełnia podstawowe funkcje **na poziomie niskim i średnim**. Zdecydowanie najgorzej natomiast wypada uznanie ze

strony społeczeństwa dla pracowników. Urzędnicy w naszym kraju nie cieszą się dobrą opinią, mimo to wiele osób by chciało zajmować takie stanowisko, nawet jeśli stanowi ono niski poziom prestiżu i uznania wśród społeczeństwa.

Pracownicy urzędów skarbowych uważają swoje wynagrodzenie za niskie i takie, które nie spełnia funkcji motywacyjnej. W momencie wzrostu płac sytuacja ta mogłaby ulec pewnej poprawie, szczególnie w obszarach np. w rozwoju kompetencji i umiejętności.

Szerszy program badań prowadzonych w urzędach skarbowych wskazał, że warunkiem doprowadzenia do wzrostu satysfakcji pracowników urzędów mogłoby być wprowadzenie następujących **zmian w systemie wynagrodzeń** w administracji publicznej [13, s. 142-143]:

- podniesienie wysokości wynagrodzenia zasadniczego,
- wprowadzenie wartościowania pracy,
- zmiana dominującej formy wynagrodzenia w stronę czasowo–prowizyjnej oraz czasowo–premiowej,
- zmiana zasad przyznawania premii/dodatków do wynagrodzenia bądź też modyfikacja wysokości lub częstotliwości wypłat dotychczasowych świadczeń,
- stosowanie dodatkowych elementów wynagrodzenia niepieniężnego,
- likwidacja dodatkowego wynagrodzenia zwanego „trzynastą pensją”.

Być może dobrym rozwiązaniem jest włączenie do systemu wynagrodzeń urzędów administracji publicznej **kafeteryjnej formy wynagrodzenia**, która polega na umożliwieniu pracownikowi dokonania wyboru spośród różnych oferowanych świadczeń w ramach określonego limitu. Kierownictwu system ten pozwala określić, które świadczenia są popularne i następnie skoncentrować się na nich. Kafeteria zdecydowanie poprawiałaby satysfakcję pracowników, a także bardziej motywowała do pracy.

## 5. Podsumowanie

Struktura systemu wynagrodzeń powinna być tak skonstruowana by pracownicy czuli, że są nagradzani sprawiedliwie. Aby tak było należy odpowiednio dobrać składniki i formy wynagrodzenia, opracować zasady ustalania jego wysokości, struktury i wypłacania. By stworzyć prawidłowy system należy zastosować różne metody i techniki, takie jak wartościowanie pracy, dobór odpowiednich form wynagradzania, określenie części ruchomej wynagrodzenia, a także wprowadzenie nowoczesnych form wynagradzania.

Przedstawione wyniki badań empirycznych prowadzą do sformułowania szeregu wniosków szczegółowych, które zostały zaprezentowane poniżej:

1. W urzędach skarbowych podstawowe funkcje wynagrodzeń są realizowane na niskim poziomie.

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

---

2. Funkcja motywacyjna również osiąga niski poziom. Wszelkie działania niezbędne do przyciągania, zatrzymywania czy pobudzania pracowników realizowane są na niskim poziomie.
3. Spośród różnych dodatków do wynagrodzenia badane urzędy skarbowe wykorzystują przede wszystkim premie, dodatki stażowe oraz nagrody jubileuszowe. Wpływ tych dodatków na motywację do pracy jest jednak średni bądź niski.
4. Dodatkowe niepieniężne wynagrodzenie występuje najczęściej w formie szkoleń, karnetów wstępu czy pożyczek mieszkaniowych i ma średni wpływ na motywację do pracy

Z przedstawionych wyników badań oraz zaprezentowanych wniosków szczegółowych wynika, iż ankietowani pracownicy **nie są usatysfakcjonowani systemem wynagrodzeń** obowiązującym w urzędach skarbowych. Problem ten zapewne występuje nie tylko w Łodzi, ale na terenie całego kraju. Od jakiegoś czasu korpus cywilny dąży do zmiany tej sytuacji, jak na razie jednak bezskutecznie. Wprowadzenie zmian ustawowych oraz zmian w każdym stosowanym systemie w organizacji na pewno przyczyniłyby się do poprawy całego systemu, a tym samym satysfakcji i motywacji pracowników.

## **Bibliografia**

- [1] **Borkowska S.**, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [2] **Czaputowicz J.**, *Implikacje integracji z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej*, [w:] Kurdycka B. (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001, <http://www.wsap.bialystok.pl/pub/wydawnictwa/rozwojkadr.pdf>.
- [3] **Jędrych E.**, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- [4] **Kostera M.**, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- [5] **Koziół L.**, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- [6] **Koziół L., Tyrańska M.**, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa 2002.
- [7] **Melich A.**, *System płac w kapitalizmie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1966.
- [8] **Oleksyn T.**, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992.
- [9] **Oleński J.**, *Outsourcing w e-administracji*, [www.eadministracja.org.pl/baza\\_wiedzy/pliki/Olenski\\_Jozef\\_outsourcing.pdf](http://www.eadministracja.org.pl/baza_wiedzy/pliki/Olenski_Jozef_outsourcing.pdf) z dnia 26.01.2007.
- [10] **Pawlak Z.**, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- [11] **Pocztowski A.**, *Teoretyczne podstawy wynagradzania pracowników*, [w:] Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i*

**Źródło:** Matejun M., Szulc M., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych, [w:] Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 123-136.

---

*doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

- [12] **Pocztowski A.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- [13] **Szulc M.**: *System wynagrodzeń w administracji publicznej na przykładzie urzędów skarbowych*, praca magisterska, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- [14] **Towalski R.**, *Kształtowanie się wynagrodzeń w sektorze publicznym*, [www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/word/pl0311107fpl.doc](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/word/pl0311107fpl.doc).
- [15] Ustawa z dnia 12 grudnia 1997 r. o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej, Dz. U. 1997 Nr 160 poz. 1080 z późn. zmianami.
- [16] Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2000 r., Nr 98, poz. 1071 ze zm.).
- [17] Ustawa z dnia 23 grudnia 1999 roku o kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej oraz zmianie niektórych ustaw, Dz. U. 1999 Nr 110 poz. 1255 z późn. zmianami.
- [18] Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 roku o służbie cywilnej, Dz. U. Nr 170 poz. 1218 z późn. zmianami.
- [19] *Załącznik do objaśnień do sprawozdawczości z zatrudnienia i wynagrodzeń*, Główny Urząd Statystyczny, [http://form.stat.gov.pl/formularze/2006/zalacznik\\_do\\_objasnien.pdf](http://form.stat.gov.pl/formularze/2006/zalacznik_do_objasnien.pdf).