

Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
Redaktor Naczelny

Szanowni Państwo,

Wbrew przewidywaniom, administracja weszła w 2011 r. bez zakładanej wcześniej konieczności podejmowania trudnych decyzji dotyczących pracowników. Czekając na decyzję Trybunału Konstytucyjnego w sprawie ustawy o racjonalizacji zatrudnienia, realizujemy wcześniej zaplanowane i bieżące prace. Tym niemniej, chcąc pokazać dylematy, jak i możliwe, różniące się od polskich, rozwiązania oszczędnościowe, w bieżącym numerze (s. 9–16) zamieszczamy artykuł porównawczy dr. Pawła Pietrasieńskiego nt. działań doraźnych i pakietów oszczędnościowych w administracjach publicznych innych krajów. Proponujemy także artykuł pióra Joanny Skoczek, dyrektor Departamentu Koordynacji Przewodnictwa Polski w Radzie UE Ministerstwa Spraw Zagranicznych, nt. możliwości i procedur podjęcia przez obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej, a zatem i Polaków, pracy w instytucjach UE (s. 35–37).

3 lutego br. weszło w życie zarządzenie nr 1 Prezesa Rady Ministrów z 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej, wprowadzające m.in. przepisy dotyczące zasad opisywania i wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Omówienie zarządzenia znajdują Państwo na s. 17–19. W „Przeglądzie...” publikujemy ponadto analizę dotyczącą obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w wyniku przeniesienia członka korpusu służby cywilnej w 64 urzędach, przygotowaną w Departamencie Służby Cywilnej KPRM (s. 20–23).

O planowanych w 2011 r. szkoleniach w służbie cywilnej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi informujemy na s. 33. Podsumowujemy także pierwszą edycję szkoleń dla grupy wiekowej 45+, zorganizowanych w ramach projektu „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, i zapowiadamy drugą turę szkoleń przeznaczonych dla osób z tej grupy wiekowej (s. 33–34).

Chcielibyśmy zwrócić Państwa uwagę na rozpoczynające się w marcu 2011 r. ogólnoeuropejskie badanie dotyczące stosowania metody samooceny CAF. Polska jest jednym z liderów pod względem liczby użytkowników CAF, tym bardziej więc

zachęcamy Państwa do wzięcia udziału w badaniu, a tym samym zapewnienia reprezentatywności badanej próby. Szczegółowe informacje nt. planowanego badania znajdują Państwo na s. 24.

Przypominamy także o możliwości wzięcia udziału w konkursie Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego (EPSA). Informacje nt. kryteriów uprawniających do zgłoszenia do konkursu oraz metodologii i procedur oceny zgłoszeń publikujemy na s. 25–26.

Gorąco zapraszamy do prezentowania na łamach „Przeglądu...” dobrych praktyk zarządzania stosowanych w Państwa urzędach. Z Państwa doświadczeń czerpią inni. W bieżącym numerze (s. 27–30) podsumowujemy pierwszą edycję programu elektronicznej służby przygotowawczej w służbie cywilnej, wprowadzonego w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie. Warto dodać, że z programu mogą obecnie korzystać także pracownicy służb podległych wojewodzie mazowieckiemu.

Kontynuujemy wątek wspierania administracji wiedzą ekspercką, tj. tworzenia wokół niej systemu współpracujących z nią „think tanków”. W bieżącym numerze relacjonujemy przebieg panelu zorganizowanego pod hasłem „Podziel się wiedzą” (s. 31–32), w następnych wydaniach będziemy publikować relacje z przebiegu kolejnych etapów prowadzonego przez DSC projektu.

Ponadto zapraszamy do odwiedzenia rubryki „Co nowego”, gdzie znajdują Państwo informacje o nowych pozycjach książkowych z dziedziny służby cywilnej, jakie w ostatnim czasie pojawiły się na rynku wydawniczym (s. 40–46).



Gmach Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.
Fot. G. Rogiński/CIR KPRM.

Z prac Rady Służby Cywilnej

18 stycznia 2011 r.

18 stycznia br., pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego RSC oraz prof. dr. hab. **Krzysztofa Kicińskiego** – wiceprzewodniczącego RSC, odbyło się 19. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli m.in.: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, reprezentująca Departament Prawny KPRM **Ewa Łukasik** oraz przedstawiciel Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Maciej Szmit**. Rada gościła ponadto prof. dr. hab. **Huberta Izdebskiego** oraz przedstawicieli Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Sekretarza Stanu **Kazimierza Plocke** i dyrektora Departamentu Bezpieczeństwa Żywności i Weterynarii **Wojciecha Wojtyrę**.

Rada Służby Cywilnej procedowała nad projektem *Założeń do ustawy o Państwowej Inspekcji Bezpieczeństwa Żywności i Weterynarii*, wyrażając pozytywną opinię o projekcie (*uchwała nr 37*).

Ponadto członkowie RSC kontynuowali dyskusję nad projektem *zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej*, pozytywnie je opiniując i wnosząc o uwzględnienie uwag zgłoszonych w trakcie dyskusji nad przedmiotowym projektem (*uchwała nr 38*).

Poseł **Witold Gintowt-Dziewałtowski** wskazał na wątpliwości dotyczące wprowadzenia do projektu zarządzenia przepisu zobowiązującego RSC do brania pod uwagę przy wykonywaniu swoich zadań zasad określonych w zarządzeniu.

Maciej Graniecki zakwestionował zasadność umieszczania w zarządzeniu przepisu zobowiązują-

cego Ministra Finansów do współdziałania z Szefem Służby Cywilnej w zakresie przygotowania projektu ustawy budżetowej w części dotyczącej rezerwy na modernizację służby cywilnej.

Pozostałe uwagi dotyczyły doprecyzowania przepisów lub wprowadzenia zmian redakcyjnych w projektowanym zarządzeniu.

Dyrektor **Dagmir Długosz** odniósł się do uwag zgłoszonych przez członków Rady przed posiedzeniem RSC i w trakcie obrad, zapewniając że zostaną one przeanalizowane i w miarę możliwości uwzględnione w projekcie zarządzenia.

Rada wysłuchała także informacji Szefa Służby Cywilnej nt. spraw bieżących w zakresie zarządzania służbą cywilną, przedstawionej przez ministra **Sławomira Brodzińskiego** oraz dyrektora **Dagmira Długosza**.

W trybie obiegowym

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz zaopiniowała w zarządzonym przez przewodniczącego RSC **Adama Leszkiewicza** trybie obiegowym kandydaturę członka Rady **Artura Górskiego** na obserwatora przebiegu procesu naboru przeprowadzanego na stanowisko zastępcy prezesa Zarządu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Na podstawie przeprowadzonego 13 stycznia 2011 r. głosowania Rada Służby Cywilnej postanowiła skierować Artura Górskiego do obserwacji ww. naboru (*uchwała nr 36*).

Anna Prażuch
Główny specjalista w DSC KPRM,

Maciej Szmit
Radca Szefa KPRM w DSC KPRM

Zasady i etyka korpusu służby cywilnej

W 2010 r. zakończyły się konsultacje społeczne projektu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej. Departament Służby Cywilnej KPRM przeanalizował uwagi i opinie zgłoszone w trakcie konsultacji. Po ich uwzględnieniu opracowany został nowy układ projektu zarządzenia, zakładający rozdzielenie zasad służby cywilnej od zasad etyki korpusu służby cywilnej. Ponadto opisy niektórych zasad zostały rozszerzone.

18 stycznia 2011 r. na posiedzeniu Rady Służby Cywilnej przeprowadzono dyskusję nad projektem zarządzenia, w tym nad proponowanymi zmianami. Rada Służby Cywilnej pozytywnie zaopiniowała projekt zarządzenia.

Maciej Szmit
Radca Szefa KPRM
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

Raport Grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

10 stycznia 2011 r. przewodnicząca Grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, dyrektor generalna Ministerstwa Infrastruktury **Katarzyna Szarkowska** złożyła na ręce Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** *Raport Grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej* (wraz z raportami cząstkowymi).

Dokument zawiera przede wszystkim diagnozę sytuacji (poprzedzoną szczegółową analizą) oraz rekomendacje w zakresie:

- prawno-organizacyjnych aspektów systemu kształcenia członków korpusu służby cywilnej, w tym w szczególności systemu szkoleń centralnych, powszechnych i specjalistycznych;
- kierunków wydatkowania środków z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w zakresie kształcenia i doskonalenia członków korpusu służby cywilnej do roku 2015;
- systemowej roli Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w obszarze przygotowania kadr dla administracji rządowej.

Rekomendacje w zakresie systemu kształcenia

W zakresie obszaru dotyczącego prawno-organizacyjnych aspektów systemu kształcenia członków korpusu służby cywilnej, w tym w szczególności systemu szkoleń centralnych, powszechnych i specjalistycznych, grupa rekomenduje:

- Opracowanie i wprowadzenie w służbie cywilnej modelu kompetencyjnego w administracji rządowej;
- Przyjęcie zasady, że indywidualny program rozwoju zawodowego stanowi podstawę rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej, a system szkoleń w służbie cywilnej opiera się na indywidualnych programach rozwoju zawodowego;
- Wprowadzenie zmian w systemie szkoleń centralnych w służbie cywilnej poprzez wdrożenie systemu szkoleń kaskadowych;
- Zmodyfikowanie systemu gromadzenia informacji na temat szkoleń w służbie cywilnej – określenie rzeczywistych potrzeb informacyjnych Szefa Służby Cywilnej oraz wprowadzenie zasady, że gromadzone są dane niezbędne do realizacji zadań Szefa Służby Cywilnej, a przekazywane przez urzędy dane analizowane są w zakresie, jaki służy budowaniu obrazu systemu szkoleń w służbie cywilnej w urzędach.

Rekomendacje w zakresie wydatkowania środków unijnych

W zakresie kierunków wydatkowania środków z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w zakresie kształcenia i doskonalenia członków korpusu służby cywilnej grupa rekomenduje:

- Przeprowadzenie inwentaryzacji efektów dotychczasowych działań realizowanych przez Departament Służby Cywilnej oraz ich oceny w kontekście celów wskazanych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki (w szczególności

opisanych w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL);

- Realizację takich projektów, które przyczynią się do osiągnięcia celów PO KL w zakresie priorytetu V. Aby ułatwić wybór właściwych projektów grupa robocza zaproponowała dziesięć projektów (na poziomie co najmniej zarysu – idei), które – odpowiednio rozwinięte lub zmodyfikowane – najlepiej odpowiadają obecnym potrzebom administracji rządowej oraz które zbliżają administrację rządową do stanu, jaki został opisany w dokumentach programowych UE oraz w polskich dokumentach o charakterze strategicznym;
- Dalszą aktywną rolę Szefa Służby Cywilnej w zakresie priorytetu V PO KL, z uwzględnieniem jego kompetencji ustawowych, na rzecz realizacji potrzeb państwa (zdefiniowanych w dokumencie Sprawne Państwo 2011–2020) i służby cywilnej.

Rekomendacje w zakresie systemowej roli KSAP

W zakresie systemowej roli Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w obszarze przygotowania kadr administracji rządowej grupa rekomenduje:

- Modyfikację programu kształcenia słuchaczy KSAP, aby mogli oni płynnie i z odpowiednią biegłością realizować kluczowe zadania administracji od razu po ukończeniu Szkoły. Oznacza to konieczność przeanalizowania programu kształcenia i zmodyfikowania go tak, aby absolwent KSAP w momencie ukończenia Szkoły posiadał konkretne umiejętności w obszarach określanych obecnie jako deficytowe w administracji. Obszary te obejmują m.in. zarządzanie strategiczne, analizę i tworzenie polityk publicznych, ewaluację polityk i programów publicznych;

- Analizę tematyki szkoleń organizowanych przez KSAP w celu ograniczenia szkoleń do tych obszarów, w których KSAP posiada lub w krótkim czasie może uzyskać przewagę nad sektorem prywatnym;
- Zmodyfikowanie form, kierunków i zakresu współpracy międzynarodowej prowadzonej przez KSAP w taki sposób, aby była ona nakierowana na badanie i przyswajanie rozwiązań w zakresie rozwoju zawodowego w służbie cywilnej, stosowanych w administracjach innych krajów, włączanie się do debaty na temat modelu administracji rządowej we współczesnych administracjach w krajach postrzeganych jako lepiej rozwinięte oraz „przenoszenie” najważniejszych tez z tych dyskusji do debaty krajowej;
- Nawiązanie przez KSAP ściślejszej współpracy z dyrektorami generalnymi urzędów, poprzez np. wspólne organizowanie przedsięwzięć szkoleniowych dla określonych grup pracowniczych (programy szkoleniowe dla naczelników wydziałów, programy rozwoju kompetencji kierowniczych dla nowo powołanych dyrektorów komórek organizacyjnych w urzędach administracji rządowej lub ich zastępców);
- Stopniowe przekształcanie KSAP w ośrodek stanowiący zaplecze koncepcyjno-eksperckie Szefa Służby Cywilnej w sprawach dotyczących szkoleń w służbie cywilnej oraz miejsce organizacji debat publicznych w sprawach dotyczących administracji rządowej.

W tekście wykorzystano fragmenty Raportu Grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Rafał Szymański,
Specjalista w Wydziale Szkoleń i Finansowania Projektów
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Zespół Doradźny ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych

Plan prac Zespołu Doradźnego na 2011 r.

19 stycznia i 16 lutego 2011 r. odbyły się posiedzenia Zespołu Doradźnego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych, dotyczące między innymi przekazanego członkom Zespołu planu prac na 2011 r. Jest to dokument otwarty – uwzględnia wszystkie uwagi i propozycje zgłaszane przez członków Zespołu.

Priorytetem Szefa Służby Cywilnej na 2011 r. jest doprowadzenie do powstania w pełni strategicznego wymiaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Do najistotniejszych kwestii zgłoszonych przez Departament Służby Cywilnej KPRM i Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji należą również:

- *Projekt założeń do projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji terenowych organów administracji rządowej,*
- *Projekt zarządzenia Szefa Służby Cywilnej określającego standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,*
- *Projekt rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie uprawnień szczególnych przysługujących*

niektórym kategoriom członków korpusu służby cywilnej,

- *Prezydencja i udział Polski w sieci EUPAN, w ramach której funkcjonuje grupa ds. dialogu społecznego,*
- *Monitoring naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej w kontekście nadzoru Szefa Służby Cywilnej.*

Ponadto na posiedzeniu 19 stycznia br. powołano grupy robocze Zespołu Doradźnego do spraw administracji skarbowej, administracji samorządowej i do spraw interwencyjnych.

Zespół zakończy pracę z dniem 31 grudnia 2011 r.

Szczegółowy plan prac Zespołu Doradźnego przedstawimy w następnym numerze „Przeglądu Służby Cywilnej”.

Łukasz Wielocha,
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

Na temat Zespołu Doradźnego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych pisaliśmy również w numerze 1 „Przeglądu Służby Cywilnej” z 2009 r. na s. 18 ([http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSC_1\(2\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSC_1(2).pdf)) oraz w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 3 z 2009 r. na s. 41–42 ([http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSCnr3listopad-grudzien2009\(1\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSCnr3listopad-grudzien2009(1).pdf)).

Ustawa budżetowa na 2011 r.

Środki finansowe dla służby cywilnej

W dniu 1 lutego 2011 r. Prezydent RP Bronisław Komorowski podpisał ustawę budżetową na rok 2011. Ustawa przewiduje maksymalny deficyt budżetu państwa na poziomie 40,2 mld zł, wydatki na poziomie ok. 313,3 mld zł, natomiast dochody – 273,1 mld zł. Przyjęty w ustawie średnioroczny wskaźnik wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej wynosi 100,0 proc., a prognozowany średnioroczny wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem – 102,3 proc.

W odniesieniu do służby cywilnej na rok 2011 ustawa przewiduje:

- limit mianowań urzędników – 500 osób (zgodnie z przekazaniem do wiadomości Sejmowi RP „Trzyletnim planem limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2011–2013”);
- środki na wynagrodzenia – w wysokości 6 804 376 tys. zł;
- środki na szkolenia – w wysokości 71 351 tys. zł.

Środki zaplanowane w części 83 – Rezerwy celowe, poz. 20 „Środki na szkolenia i wynagrodzenia na nowe mianowania urzędników służby cywilnej oraz skutki przechodzące z 2010 r. oraz zwiększenie wynagrodzeń nowo powołanych ekspertów

w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej”, wynoszą 13 958 tys. zł, z przeznaczeniem na:

- dodatki służby cywilnej dla urzędników mianowanych w 2011 r. oraz skutki przechodzące mianowań z 2010 r.;
- dodatki służby cywilnej dla urzędników pozostających na urloпах bezpłatnych, dla których dodatki nie były uruchamiane;
- sfinansowanie świadczeń dla urzędników przeniesionych do pracy w innej miejscowości;
- szkolenia centralne – planowane, organizowane i nadzorowane przez Szefa Służby Cywilnej;
- zwiększenie wynagrodzeń nowo powołanych ekspertów w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej.

Kwota bazowa dla członków korpusu służby cywilnej, będąca podstawą ustalania m.in. wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej oraz dodatku służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego, pozostaje bez zmian i wynosi 1873,84 zł.

Aneta Przybysz
Główny specjalista w Wydziale Systemu
Wynagradzania i Finansowania Służby Cywilnej DSC KPRM

Informacja dla osób ubiegających się o mianowanie w służbie cywilnej w 2011 r.

W Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów zostały opublikowane: wzór zgłoszenia do postępowania kwalifikacyjnego dla pracowników służby cywilnej ubiegających się o mianowanie w służbie cywilnej w roku 2011 oraz wzór wniosku o mianowanie w służbie cywilnej absolwenta Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w roku 2011.

Formularz zgłoszenia do postępowania w postaci umożliwiającej wypełnienie i wydruk dostępny jest na stronach Internetowego Systemu Zgłoszeń KSAP (<http://www.ksap.gov.pl/pksc/>).

Osoba przystępująca do postępowania kwalifikacyjnego kieruje zgłoszenie do Szefa Służby Cywilnej, składając je bezpośrednio w siedzibie

KSAP albo drogą pocztową pod adresem KSAP z dopiskiem „zgłoszenie do postępowania kwalifikacyjnego”. Do zgłoszenia dołącza się dowód wniesienia na rachunek bankowy KSAP opłaty za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego. W 2011 r. opłata ta wynosi 485,10 zł.

Absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej kierują wnioski o mianowanie w służbie cywilnej do Szefa Służby Cywilnej.

Zarówno zgłoszenie do postępowania kwalifikacyjnego, jak i wniosek o mianowanie w służbie cywilnej absolwenta KSAP składa się w okresie od dnia 1 stycznia do 31 maja 2011 r.

SPROSTOWANIA

Urzędnicy rosną w siłę?

W związku z artykułem red. Artura Radwana „Urzędnicy rosną w siłę”, zamieszczonym w numerze 33 „Dziennika Gazeta Prawna” z 17 lutego 2011 r., Departament Służby Cywilnej KPRM prezentuje zestawienie informacji dotyczących zatrudnienia w administracji publicznej zawartych w artykule oraz faktycznych danych w tym zakresie.

Informacja w artykule	Komentarz Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
„W ostatnim półroczu ministerstwa i urzędy wojewódzkie zwiększyły zatrudnienie o 30 proc. (...), od 30 czerwca 2010 r. w ministerstwach zatrudnienie wzrosło o 32,5 proc., a w urzędach wojewódzkich o 37,4 proc.”	Autor artykułu opiera się na danych sondażowych, nie zaś na danych oficjalnych – brak metodologii. DSC jest w trakcie opracowywania danych o zatrudnieniu w korpusie służby cywilnej (ksc) za 2010 r. – dane te będą gotowe w połowie marca 2011 r. Obecnie DSC dysponuje danymi za III kwartał 2010 r. ze sprawozdania Rb-70, z których wynika, że wzrost zatrudnienia w ksc wg stanu na dzień 30 września 2010 r., w stosunku do 31 grudnia 2009 r. wyniósł w ministerstwach 4,0 proc., w urzędach wojewódzkich 4,6 proc., natomiast w całym ksc – 0,7 proc.
„To efekt (...) likwidacji gospodarstw pomocniczych i zakładów budżetowych (...). Jednostki miały być likwidowane albo prywatyzowane. Stało się inaczej. Praktycznie wszystkie urzędy i ministerstwa przejęły dawnych pracowników.”	Z informacji zebranych przez Szefa Służby Cywilnej w czerwcu 2010 r. wynika, że spośród 9084 pracowników zatrudnionych w zakładach budżetowych i gospodarstwach pomocniczych ministerstw i urzędów wojewódzkich – do ksc planowano przenieść 1841 pracowników, tj. 20 proc., z ok. 2000 osób (ok. 22 proc.) planowano rozwiązać umowy o pracę lub umowy te miały wygasnąć , natomiast pozostałe osoby (ok. 58 proc.) planowano zatrudnić poza ksc. W związku z powyższym należy zauważyć, że realizacja tego procesu przyniosła rzeczywiste zmniejszenie zatrudnienia o ok. 2000 osób. Ponadto całkowitej likwidacji miało ulec 49 proc. zakładów budżetowych oraz 63 proc. gospodarstw pomocniczych , natomiast pozostałe jednostki miały przede wszystkim ulec przekształceniu w instytucje gospodarki budżetowej lub zostać przejęte przez instytucje nadzorowane przez ministerstwa.
„W efekcie tylko pięć urzędów na 33 sprawdzane przez „DGP” w ostatnich sześciu miesiącach nie zwiększyło zatrudnienia.”	W ww. okresie zatrudnienie w ksc spadło w 4 ministerstwach (Ministerstwie Edukacji Narodowej, Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwie Skarbu Państwa, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji) oraz w 3 urzędach wojewódzkich (dolnośląskim, łódzkim i opolskim), w pozostałych instytucjach nastąpił lekki wzrost.
Urzędy nie zmniejszają liczby pracowników również dlatego, że nie zmusza ich do tego sytuacja finansowa. Wciąż bowiem otrzymują z budżetu więcej pieniędzy na fundusz płac, niż wynika to z rzeczywistego stanu zatrudnienia. Obecnie jest to 6,8 mld zł.	Fundusz wynagrodzeń dla ksc na 2011 r. wzrósł w stosunku do 2010 r. o 1,5 proc. (z 6,7 mld zł do 6,8 mld zł). Główną przyczyną wzrostu funduszu wynagrodzeń było włączenie regionalnych zarządów gospodarki wodnej w strukturę ksc – co stanowi ok. 44 proc. wzrostu ogółem – jednakże nie oznaczało to dodatkowych obciążeń dla budżetu, tylko przeniesienie środków już ujętych w budżecie państwa do ksc . Ponadto nastąpił wzrost wysokości dodatkowego wynagrodzenia rocznego za 2010 r., które zostało wypłacone w 2011 r., (wynika on ze zwiększonego funduszu wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej w 2010 r.). Należy także zauważyć, że kwota bazowa dla członków ksc w 2011 r. pozostaje na poziomie z roku 2009, a średnioroczny wskaźnik wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej wynosi 100,0 proc.
Zatrudnienie w ksc w 2010 r. wyniosło 132 tys. etatów – dane na wykresie do artykułu.	W informacji prasowej zatrudnienie podano jako plan etatów na 2010 r., nie zaś wykonanie zatrudnienia w ksc, które wg stanu na dzień 30 września 2010 r. wyniosło 122 969 etatów (dane szacunkowe).

Prezydent RP skierował do Trybunału Konstytucyjnego ustawę o racjonalizacji zatrudnienia

7 stycznia 2011 r. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej **Bronisław Komorowski** skierował do Trybunału Konstytucyjnego wniosek o zbadanie zgodności z ustawą zasadniczą ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych w latach 2011–2013.

Na oficjalnej stronie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej www.prezydent.pl czytamy m.in.:

„We wniosku skierowanym do Trybunału Konstytucyjnego zarzucono niezgodność:

- art. 2 w związku z art. 7 pkt 1 ustawy – z art. 2 i art. 24 Konstytucji,
- art. 2 w związku z art. 7 pkt 1 i 3 ustawy – z art. 153 ust. 1 Konstytucji,
- art. 16 ust. 4 i art. 19 ust. 3 – z art. 92 ust. 1 Konstytucji.

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. dopuszczając do zmniejszenia zatrudnienia poprzez arbitralne rozwiązywanie stosunków pracy z pracownikami zatrudnionymi na podstawie mianowania – może naruszać zasadę państwa prawnego, a w szczególności zasadę bezpieczeństwa prawnego i wywodzoną z niej zasadę ochrony praw nabytych.

Zgodnie z art. 24 Konstytucji praca znajduje się pod ochroną Rzeczypospolitej. Regulacje dotyczące pracowników mianowanych wprowadzane ustawą z dnia 16 grudnia 2010 r. stanowią istotny i zaskakujący dla obywateli wyłom w dotychczasowym systemie gwarancji szczególnej ochrony stosunku pracy pracowników mianowanych.

Ustawa skierowana do Trybunału Konstytucyjnego dopuszcza również arbitralne zwalnianie członków korpusu służby cywilnej, w tym urzędników służby cywilnej, a także zmianę istotnych warunków ich zatrudnienia z możliwym jednoczesnym obniżeniem wynagrodzenia. Takie rozwiązanie można uznać za sprzeczne z koniecznością zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa poprzez korpus służby cywilnej.

Ponadto wątpliwości co do zgodności z Konstytucją wzbudza upoważnienie Prezesa Rady Ministrów do dyskrejonalnego uznania, który z podmiotów (państwowych jednostek budżetowych i innych jednostkach sektora finansów publicznych) podlega przepisom ustawy. Takie rozwiązanie powinno zostać uregulowane w akcie rangi ustawowej.”

D.G.

Spotkanie Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów

Co dalej z racjonalizacją?

10 stycznia 2011 r. odbyło się spotkanie Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** z dyrektorami generalnymi ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich.

Dyrektorzy generalni zostali zapoznani przez zastępcę dyrektora Departamentu Prawnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Dobrosława Dowiat-Urbańskiego** z zakresem wniosku Prezydenta RP o zbadanie zgodności z ustawą zasadniczą ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych w latach 2011–2013, skierowanego do Trybunału Konstytucyjnego 7 stycznia 2011 r., oraz z dalszym tokiem postępowania w tej sprawie. Następnie wysłuchali informacji nt. *Doraźne, radykalne działania i pakiety oszczędnościowe w administracjach publicznych*, przedstawionej przez radcę

Prezesa Rady Ministrów w KPRM **Pawła Pietrasieńskiego**. Przedstawiciel Departamentu Służby Cywilnej zaprezentował analizę porównawczą działań oszczędnościowych w krajach Unii Europejskiej oraz instrumenty o charakterze krótko- i średniookresowym, używane przez administracje państw UE i OECD w walce z kryzysem ekonomicznym.

Dalsza część spotkania była poświęcona omówieniu bieżących spraw związanych z funkcjonowaniem służby cywilnej.

Minister **Sławomir Brodziński** poinformował dyrektorów generalnych m.in. o podpisaniu przez szefa rządu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej. Przekazał także informację na temat wznowienia prac nad nowelizacją ustawy z dnia 28 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz** poinformował o pracach Grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, której przewodniczyła **Katarzyna Szarkowska** – dyrektor generalna Ministerstwa Infrastruktury. W tym punkcie głos zabrał dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jacek Czapotowicz**, prezentując profil słuchacza KSAP XX promocji *Józef Piłsudski* i zachęcając do zatrudniania absolwentów Krajowej Szkoły. Dyrektor **Dagmir Długosz** przedstawił ponadto wyniki konsultacji społecznych dotyczących projektu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej, przeprowadzonych przez Departament Służby Cywilnej KPRM.

Zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Wojciech Zieliński** poinformował

o rozpoczynającej się kolejnej edycji konkursu Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego EPSA, organizowanego przez Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht.

W 2011 r. nagroda będzie przyznawana w trzech obszarach:

- obsługi obywatela (*Smart Public Service Delivery in a Cold Economic Climate*),
- współpracy rządu z partnerami społecznymi (*Opening Up the Public Sector through Collaborative Government*),
- ochrony środowiska (*Going Green: Concrete Solutions from the Public Sector*).

Urzędy mogą składać aplikacje od **17 stycznia do 25 marca 2011 r.**, do czego zachęcał wicedyrektor DSC, członek Komitetu Sterującego EPSA.

Łukasz Wielocha,
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

Działania doraźne i pakiety oszczędnościowe w administracjach publicznych

(Austerity measures)

Paweł Pietrasiński



Radca Prezesa Rady Ministrów w Departamencie Służby Cywilnej KPRM.

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Rynku i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej, były konsul RP.

Członek Zespołu Doradczego Szefa Służby Cywilnej ds. Kształtowania Społecznego Wizerunku Służby Cywilnej. Polski przedstawiciel w Komitecie Zarządzania Publicznego OECD, członek substytucyjny Rady Administracyjnej Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej – EIPA w Maastricht, członek Zewnętrznej Rady Doradczej ds. Programów Międzynarodowych Northeastern Illinois University w Chicago.

Autor kilkudziesięciu publikacji na temat marketingu międzynarodowego, strategii wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, sposobów aktywizowania przez państwa procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym rządowych programów wspierania eksportu, oraz zarządzania publicznego.

Artykuł oparty jest m.in. na materiałach oraz dyskusjach prowadzonych na forach Komitetu Zarządzania Publicznego Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – OECD oraz Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej – EUPAN, a także na analizach Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz wypowiedziach i opracowaniach stowarzyszeń związkowych działających przy OECD – Trade Union Advisory Council (TUAC) oraz Trade Union National European Delegation (TUNED).

Jednym z rezultatów kryzysu ekonomicznego jest wyraźne pogorszenie się w większości krajów sytuacji związanej z sektorem finansów publicznych. Na przykład dług publiczny mierzony w stosunku do produktu krajowego brutto (PKB) wzrósł w krajach członkowskich Unii Europejskiej pomiędzy 2008 r. (61,6 proc PKB) a 2009 r. (73,6 proc. PKB) średnio o 12 procent. W krajach UE–27 zanotowano także znaczące wzrosty mierzonych w skali roku deficytów finansów publicznych, które w 2008 r. wynosiły w krajach członkowskich średnio 2,3 proc., aby w 2009 r. osiągnąć aż 6,8 proc.¹ Dominujące jeszcze w 2009 r. Keynesowskie podejście do polityki gospodarczej, nakierowanej na wychodzenie z kryzysu, wyparte zostało przygotowywanymi przez większość państw planami ograniczania deficytów finansów publicznych. Deklarowane, a w przypadku części krajów, już realizowane doraźne działania i pakiety oszczędnościowe dotyczą szeroko rozumianej polityki emerytalno-rentowej, wynagrodzeń w służbie cywilnej, ograniczania rekrutacji pracowników do sektora publicznego, a w niektórych

przypadkach także grupowych zwolnień w administracji publicznej.

Na wstępie niniejszego opracowania należy zwrócić uwagę na fakt, iż większość krajów już redukuje bądź zamierza zmniejszać wielkość swoich administracji, choć – co wymaga podkreślenia w kontekście prezentowanych w artykule danych – zakres planowanych „cięć” jest bardzo zróżnicowany. Kiedy niektóre rządy zamierzają przeprowadzić zwolnienia niemal w całym sektorze publicznym (np. Wielka Brytania), inne decydują się na ograniczenie zakresu redukcji do określonych szczebli administracji publicznej (np. Węgry), a niektóre planują zwolnienia jedynie w administracji rządowej (np. Polska). Sytuacja taka uniemożliwia bezpośrednie porównywanie danych pomiędzy krajami, zarówno w ujęciu ilościowym, jak i procentowym. Nie bez znaczenia pozostaje także kwestia deklaracyjności zamierzeń, które poszczególne rządy planują zrealizować. Należy bowiem założyć, iż nie wszystkie plany zgłaszane przez przedstawicieli państw zostaną w pełni zrealizowane, zarówno jeśli chodzi o deklarowany cel, jak i czas jego realizacji. Ponadto nie wszystkie państwa są chętne do ujawniania swoich – niekiedy radykalnych i trudnych w społecznym odbiorze – planów w ramach badań realizowanych na forach OECD czy Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN). Głównym zamierzeniem autora jest więc pokazanie generalnych trendów związanych z prowadzonymi przez rządy działaniami oszczędnościowymi w administracjach publicznych, a nie porównywanie, a tym bardziej ocenianie, konkretnych rozwiązań pod względem ich skuteczności czy też efektywności.

OECD o dialogu społecznym i oszczędnościach w administracjach krajów członkowskich

Największym ubiegłorocznym wydarzeniem OECD poświęconym problematyce administracji publicznej było spotkanie Komitetu Zarządzania Publicznego na szczeblu ministerialnym². Spotkanie „na szczycie” zdominowała problematyka kryzysu gospodarczego oraz jego wpływu na funkcjonowanie administracji publicznych. W świetle podejmowanych przez większość krajów członkowskich OECD działań oszczędnościowych, szefowie służb cywilnych/ministrowie ds. administracji publicznych (na spotkaniu Polskę reprezentował Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**) zwracali uwagę na wzrost znaczenia dialogu społecznego, w tym dialogu pomiędzy rządem a reprezentującymi administrację publiczną związkami zawodowymi. Jednym z rezultatów toczonej na spotkaniu dyskusji było przyjęcie przez ministrów tzw. Inicjatywy Weneckiej, będącej z jednej strony deklaracją podejmowania działań na rzecz tańszej i efektywniejszej administracji, zdolnej do oferowania wysokiej jakości usług publicznych, z drugiej zaś oczekiwaniem rozpoznania przez

OECD potencjału rozwoju dialogu z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.

Odnosząc się do doraźnych, radykalnych działań i pakietów oszczędnościowych w administracjach publicznych (często określanym terminem *austerity measures*) uczestnicy spotkania podkreślali potrzebę przyjmowania dłuższego, przynajmniej kilkuletniego horyzontu umożliwiającego rozłożenie obciążeń społecznych w czasie oraz prowadzenia nieprzerwanego dialogu ze związkami zawodowymi (na przykład ministrowie z Austrii, Niemiec oraz Wielkiej Brytanii deklarowali rozłożenie planowanych w ich narodowych administracjach zwolnień na okres czterech lat).

Przeprowadzone w II połowie 2010 r. badania kwestionariuszowe wśród krajów OECD wskazują, iż 4 na 5 państw członkowskich decyduje się na redukcje zatrudnienia w swoich administracjach, przy czym takie kraje jak Dania, Finlandia czy Kanada przeprowadzają tego rodzaju działania w ramach szerszych programów mających na celu zwiększanie efektywności całej administracji publicznej (tabela nr 1).

Biorąc pod uwagę niemal powszechny trend w kierunku redukcji wielkości sektora publicznego, w tym przede wszystkim zmniejszania zasobów kapitałowych i ludzkich, dylematy podnoszenia efektywności w administracjach przedstawiają się następująco:

1. *Doing the same with less* czyli wykonywanie tej samej liczby zadań przy zmniejszonych zasobach, co jest naturalnym celem podejmujących działania oszczędnościowe rządów (spełnienie tego warunku oznacza utrzymanie skuteczności działania administracji jako całości na tym samym poziomie, choć przy zmniejszających się nakładach);

2. *Doing more with less* czyli wykonywanie większej liczby zadań przy mniejszych zasobach (spełnienie tego warunku nie jest możliwe bez radykalnego podniesienia produktywności/wydajności pracy w sektorze publicznym, co musi wiązać się z wprowadzaniem dedykowanych temu celowi programów).

Należy przy tym podkreślić, iż realizacja warunku zawartego w p. 2 nie jest możliwa bez wcześniejszego wypełnienia założeń zwiększania efektywności przedstawionych w p. 1. Nie można także wykluczać wystąpienia sytuacji *doing less for less*, czyli wykonywania mniejszej liczby zadań w rezultacie „cięć” w zasobach ludzkich i/lub kapitałowych, co oznaczałoby, iż efektywność działania administracji pozostałaby wprawdzie na tym samym poziomie, natomiast redukcji uległaby skuteczność jej działania jako całości. Mogłoby to oznaczać, iż niektóre ze świadczonych przez pracowników sektora publicznego funkcji na rzecz państwa i jego obywateli nie byłyby w pełni bądź częściowo realizowane.

Tabela nr 1. Przykłady planowanych i realizowanych programów oszczędnościowych w administracjach publicznych wybranych krajów OECD.

Limity rekrutacji na zwalniane stanowiska*	Planowane/deklarowane zwolnienia	Kontynuowane programy redukcji etatów	Realizowane programy efektywnościowe
Austria (50 proc.) Francja (50 proc.) Turcja (50 proc.) Włochy (20 proc.) Grecja (10 proc.) Hiszpania (10 proc.) Portugalia (0 proc.)	Austria: 2 proc. do 2014 r. Holandia: 15 proc. w okresie najbliższych 4 lat Irlandia: 12 proc. w służbie cywilnej w ciągu kolejnych 4 lat Polska: 10 proc. (w ciągu 1 roku) Węgry: 10 proc. (w ciągu 1 roku), przy czym w administracji rządowej – 5 proc. Wielka Brytania: zmniejszenie liczby etatów o 490 000 w okresie 4 lat jako rezultat prowadzonego przeglądu wydatków państwa	Estonia: redukcja administracji o 15,5 proc. w latach 2007–2010 Francja: generalny przegląd polityki publicznej (od 2007 r. zmniejszenie zatrudnienia w sektorze publicznym o 100 tys. pracowników) Japonia: od 2005 r. zmniejszenie o 5 proc. liczby etatów w adm. publicznej Słowenia: 1 proc. redukcji etatów każdego roku od 2004 r.	Dania: zmniejszanie liczby pracowników pełniących funkcje administracyjne przy jednoczesnym zwiększeniu zatrudnienia w publicznym sektorze szeroko rozumianej opieki społecznej (polityka zdrowotna i społeczna) Finlandia: programy zwiększające produktywność administracji rządowej (m.in. poprzez wykorzystanie instrumentów e-governement) Kanada: zamrożenie rekrutacji oraz program przeglądu usług publicznych

* 100 proc. oznacza, iż każde zwalnianie stanowisko w służbie cywilnej zostaje obsadzone; 0 proc. to całkowite zamrożenie rekrutacji.

Uwaga: Wartości liczbowe i procentowe dotyczące redukcji etatów/pracowników w większości przypadków nie obejmują całego sektora administracji publicznej (nie można ich więc w prosty sposób porównywać).

Źródło: na podstawie OECD, *The Civil Service: a target or an instrument to meet fiscal pressures?*, wstępne wyniki badań Komitetu Zarządzania Publicznego, Paryż, 2010 r.

Częściowe lub całkowite zamrażanie rekrutacji, czyli ograniczanie obsadzania zwalnających się stanowisk, zdaje się być najczęściej wykorzystywanym wśród krajów OECD instrumentem oszczędnościowym o charakterze krótkookresowym. Zakres jego zastosowania (od 50 proc. do nawet 0 proc., co w tym ostatnim przypadku oznacza całkowite zamrożenie rekrutacji na zwalniane etaty w wyniku przechodzenia pracowników na emeryturę) jest wyraźnie powiązany z sytuacją ekonomiczną danego kraju. Nie może więc dziwić fakt, iż przeżywające poważne kłopoty finansowo-budżetowe: Portugalia, Hiszpania i Grecja zdecydowały się na pełne zamrożenie rekrutacji bądź jej drastyczne ograniczenie.

Instrumentem o charakterze w znacznej mierze średniookresowym, choć w niektórych przypadkach wprowadzanym także w krótkim okresie, są zwolnienia pracowników. Zwracają przy tym uwagę różnice w horyzoncie wprowadzania redukcji w zatrudnieniu pomiędzy Austrią, Holandią, Irlandią czy Wielką Brytanią (okres 4 lat) a krajami planującymi przeprowadzić zwolnienia w okresie 12 miesięcy (np. Polska i Węgry).

Wiele krajów OECD w obliczu problemów gospodarczych, w tym budżetowych, przeprowadziło w latach 80. i 90. głęboką restrukturyzację sektora publicznego (m.in. Australia, Kanada, Nowa Zelandia i Szwecja). Doświadczenia z przeprowadzonych już restrukturyzacji pokazują – zdaniem ekonomistów z OECD – że:

- oszczędności wynikające ze zmniejszenia zatrudnienia są ograniczone, ponieważ nakłady rządów krajów OECD na wynagrodzenia wynoszą średnio 25 proc. kosztów funkcjonowania administracji jako całości (co oznacza, że np. 10-proc. obniżenie zatrudnienia wiązać się będzie ze zredukowaniem kosztów funkcjonowania administracji o ok. 2,5 proc.);
- zwolnienia, w szczególności te sygnalizowane i przeprowadzane w krótkim okresie, mogą prowadzić do zakłóceń w funkcjonowaniu całej administracji, obniżają morale członków służby cywilnej, ograniczają możliwości zatrudniania nowych pracowników, w tym także tych o kwalifikacjach niezbędnych do wprowadzania w sektorze publicznym nowych technologii (np. e-

-government) czy nowoczesnych metod zarządzania.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy stwierdzić, iż sytuacja pełnego „zamrożenia” rekrutacji może poważnie ograniczać możliwości restrukturyzacji całego sektora publicznego.

EUPAN o oszczędnościach w administracjach publicznych krajów członkowskich³

W opinii większości krajów członkowskich Unii Europejskiej kryzys gospodarczy miał znaczący wpływ (18 krajów udzieliło odpowiedzi, że wpływ ten był średni i/lub wysoki) na politykę zatrudnienia w sektorze publicznym. Do kwietnia 2010 r. 15 krajów wprowadziło dwa rodzaje ograniczeń w polityce rekrutacyjnej:

- wykorzystanie tzw. *replacement rate*, ustanawiającego limit przyjmowania do pracy nowych osób w stosunku do liczby zwalnianych stanowisk pracy, w ujęciu procentowym bądź ilościowym, w wymiarze rocznym;
- wprowadzenie moratorium na zatrudnianie nowych pracowników, co – przynajmniej w teorii – oznacza całkowite zamrożenie rekrutacji, bez uzupełnienia obsady stanowisk zwalnianych przez kończących pracę (najczęściej w wyniku uzyskania pełnych uprawnień emerytalnych).

W praktyce w obu ww. rozwiązaniach spotyka się wyłączenia z przeprowadzanych redukcji określonych obszarów sektora publicznego, przy czym najczęściej takimi preferencjami obejmowany jest dział administracji związany z bezpieczeństwem publicznym. Niektórzy eksperci uważają także, iż standaryzowane podejście do ustanawiania limitów rekrutacyjnych może prowadzić do problemów ze świadczeniem przez państwo części usług, w szczególności tych, których znaczenie wzrasta w sytuacjach kryzysowych (np. opieka społeczna).

W celu uniknięcia ewentualnych błędów związanych z ujednoczonym podejściem do formułowania związanych z rekrutacją celów, EUPAN rekomenduje wykorzystanie podejścia strategicznego, opartego na przeprowadzaniu przeglądów stanów zatrudnienia we wszystkich działach administracji publicznej, ale także – idąc w hierarchii w dół – w poszczególnych ministerstwach czy departamentach. Przykładami tego rodzaju działań są szczegółowe przeglądy wydatków państwa wprowadzane obecnie w Wielkiej Brytanii oraz Holandii. Przeprowadzenie analizy rezultatów związanych z zastosowaniem zaawansowanych strategii podchodzenia przez ww. rządy do racjonalizacji zatrudnienia w administracji publicznej będzie jednak możliwe dopiero za kilka miesięcy (obecnie upublicznione zostały jedynie założenia brytyjskiego przeglądu zatrudnienia).

W ramach działań oszczędnościowych w 18 krajach UE wprowadza się lub rozważa zamrożenie bądź redukcje wynagrodzeń pracowników administracji publicznej. Obniżki wynagrodzeń przeprowadzone

zostały już m.in. w Rumunii, Irlandii, Hiszpanii, Grecji czy Portugalii. Kierując się wyłącznie procentowym wskaźnikiem w redukowaniu wynagrodzeń, można byłoby sądzić, iż jest to jeden z prostszych instrumentów zarówno w kontekście jego wprowadzania, jak i porównywania skali obniżek pomiędzy krajami. Ten ostatni aspekt wymaga jednak przeprowadzenia skomplikowanych badań komparatywnych powiązanych z siłą nabywczą wynagrodzeń w porównywanych krajach. Okazuje się także, iż redukcje wynagrodzeń w większości przypadków mają charakter progresywny, przerzucając znaczną część ciężaru obniżek na najlepiej zarabiających pracowników.

Interesującym przykładem jest Irlandia, w której progresywne zmniejszanie zarobków (od 1 stycznia 2010 r.) przeprowadzono według następującego schematu:

- 5 proc. obniżki od pierwszych 30 000 euro pensji (w wymiarze rocznym);
- 7,5 proc. od kolejnych 40 000 euro rocznych zarobków;
- 10 proc. od następnych 55 000 euro pensji.

Jednak w przypadku kiedy roczne zarobki urzędnika w administracji publicznej przekraczają 125 000 euro, stosowane są następujące zmniejszenia:

- wynagrodzenia poniżej 165 000 euro: redukcja o 8 proc.;
- wynagrodzenia pomiędzy 165 000–200 000 euro: redukcja o 12 proc.;
- wynagrodzenia wyższe niż 200 tys. euro (!): redukcja o 15 proc.

Organizacje związkowe przy EUPAN i OECD o oszczędnościowych działaniach rządów

Delegacja związków zawodowych pracowników sektora publicznego Trade Union National European Delegation (TUNED), powołana do prowadzenia dialogu społecznego w ramach sieci EUPAN, wskazuje na zróżnicowane zdania analityków jeśli chodzi o rezultaty przeprowadzanych w administracjach publicznych cięć.

Wielu ekonomistów – m.in. z Harvard University – argumentuje, iż szybko przeprowadzane, ostre cięcia wydatków zwiększają zaufanie do rynków, a tym samym stymulują wzrost gospodarczy.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy w swoich ostatnich badaniach⁴ podkreśla jednak, iż cięcia w wydatkach publicznych, w tym nakładach na funkcjonowanie administracji publicznych, mają negatywny wpływ na PKB, w szczególności w sytuacji kiedy działania takie podejmowane są w wielu krajach jednocześnie (a taka właśnie sytuacja ma obecnie miejsce w Europie). Cięcia wydatków publicznych będą więc w krótkim okresie ograniczać wzrost gospodarczy oraz zwiększać stopę bezrobocia.

Związki zawodowe zwracają również uwagę, iż radykalne cięcia w administracjach publicznych nie

powinny być substytutem dla innych sposobów przywracania równowagi budżetowej, wymieniając poszerzenie bazy podatkowej oraz zwiększanie progresji podatków jako te możliwe do zastosowania⁵.

W trakcie kryzysu – w szczególności w krajach, które wprowadziły system negocjacji zbiorowych – wzrasta także rola porozumień pomiędzy rządem a związkami zawodowymi. Warty nadmienia jest fakt, iż obecnie takie negocjacje zbiorowe trwają w Szwecji, Austrii i Finlandii, niedługo rozpoczną się w Danii, a negocjacje w ograniczonej formie prowadzone są również w Chorwacji, Włoszech oraz Irlandii.

Komitet Doradczy Związków Zawodowych przy OECD przypomina także, iż w Stanach Zjednoczonych administracja publiczna szczebla centralnego i lokalnego została zmniejszona o ponad 110 000 miejsc pracy, co – zdaniem TUAC – prowadzić będzie do utraty kolejnych 0,9-2,2 mln

miejsc pracy w całej gospodarce amerykańskiej⁵. Jak szacują eksperci TUAC, w Europie w wyniku działań restrukturyzacyjnych zlikwidowano już w administracjach publicznych ponad 127 tys. miejsc pracy, w tym w samej tylko Francji zwolniono 42 tys. pracowników. Wielka Brytania planuje zmniejszenie sektora publicznego docelowo o 490 000 stanowisk, Rumunia ogłosiła plan cięć w administracji na poziomie 250 000 miejsc pracy, a Bułgaria, Polska i Węgry zapowiedziały ograniczenie zatrudnienia w ich administracjach na poziomie 10 proc. Związki zawodowe wskazują ponadto, iż w najbliższych latach sektor publiczny w Europie skurczy się jeszcze o milion miejsc pracy, co ma doprowadzić do utraty dodatkowo 1,5 mln do 2 mln stanowisk w sektorze prywatnym. Ponadto w większości europejskich krajów wprowadzono bądź zaplanowano zamrożenia i/lub redukcje wynagrodzeń (przegląd podejmowanych przez kraje UE działań oszczędnościowych w administracjach publicznych przedstawiono w tabeli nr 2).

Tabela nr 2. Czasowe zamrożenia i obniżki wynagrodzeń oraz redukcje zatrudnienia w administracjach publicznych wybranych krajów UE.

Kraj	Zamrażanie wynagrodzeń	Redukowanie wynagrodzeń	Ograniczanie zatrudnienia
Austria			Likwidacja 2 500 miejsc pracy (ok. 2 proc.) w administracji rządowej do 2014 r., rekrutowanie jednego pracownika na dwa zwalniane miejsca
Bułgaria	2009–2011		10 proc.
Czechy*		2010 r.: 4 proc. wyżsi urzędnicy; 2011 – 10 proc. dla całego sektora publicznego; nawet do 40 proc. po wprowadzeniu reformy systemu płac	
Dania			Zamrożenie rekrutacji w latach 2011–2013 ma doprowadzić do zmniejszenia zatrudnienia w administracji nawet o 8 000 osób; część zwalnianych pracowników ma wzmocnić sektor opieki społecznej
Estonia	2010–2011	2009: 8 proc. do 10 proc.	15,5 proc.
Francja	2010–2012		2008–2009: 50 000; 2010 r.: 34 000; przyjmowanie jednego nowego pracownika na dwóch odchodzących na emeryturę
Grecja*	2009–2012	2010 r.: 12 proc. do 20 proc.	Przyjmowanie 1 pracownika na 10 odchodzących na emeryturę
Hiszpania	2011	2010 r.: 5 proc.	Obsadzanie 1 na 10 zwalnianych stanowisk; zakaz zawierania umów o pracę na czas określony; likwidacja wolnych etatów
Irlandia		2009 r.: zmniejszenie odpraw emerytalnych 5–7 proc. oraz wycofanie się z wynegocjowanej 3,5-proc. podwyżki	12 proc., zamrożenie rekrutacji

		płac; 2010 r.: redukcja płac 5 do 8 proc. (wg danych OECD łączna redukcja – ok. 13 proc.).	
Litwa		2009: 8 proc.	10 proc.
Łotwa*		2009: 15 do 50 proc.	6 000 pracowników
Niemcy		2011 r.: 2,5 proc.	2011–2014: 15 000 miejsc pracy
Polska	2011 r.		10 proc.
Portugalia	2010–2013	2010 r.: 5 proc. u najwyżej opłacanych urzędników; 2011 r.: 3,5–10 proc. dla zarabiających powyżej 1500 euro miesięcznie (w zależności od wielkości zarobków)	Zamrożenie rekrutacji
Rumunia*	2009	2010 r.: 25 proc. podstawowego wynagrodzenia oraz 50 proc. w premiach i nagrodach	Przyjmowanie 1 pracownika na 7 odchodzących; docelowo zwolnienie 75 000 z grupy 250 000 członków służby cywilnej (30 proc.)
Słowacja		Zapowiedziane zmniejszenie wynagrodzeń w 2011 r.	
Szwecja			Ograniczenie umów zawieranych na czas określony przez władze lokalne i regionalne; planowane zwolnienia pracowników spoza korpusu służby cywilnej (służba cywilna objęta porozumieniem zbiorowym)
Węgry	2010–2011	2009 r.: rezygnacja z 13. pensji, 2010 r.: rezygnacja z nagród	2011 r.: 5 proc. w administracji rządowej oraz 10 proc. w pozostałych obszarach administracji publicznej
Wielka Brytania	2010–2013		490 000 (10 proc.); ostateczna skala zwolnień w zależności od wyników prowadzonego przeglądu wydatków państwa
Włochy	2010–2012	5 proc. u najwyżej opłacanych urzędników; ograniczenie premii i nagród pieniężnych	Przyjmowanie 1 pracownika na 5 zwalnianych stanowisk; nieprzedłużanie umów na czas określony

* Kraje, które wprowadziły reformę systemu wynagrodzeń w administracji publicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie TUNED, *The crisis and its effects in central government administration. State of play*, prezentacja na posiedzeniu Grupy Roboczej ds. Nieformalnego Dialogu Społecznego, Brugia, 23.11.2010 r.; TUAC, *Strong public services are the road to recovery*, materiał Komitetu Doradczego Związków Zawodowych na spotkanie Komitetu Zarządzania Publicznego OECD na szczeblu ministerialnym, Wenecja, 15.11.2010 r. oraz OECD, *The Civil Service ...*, op. cit., Paryż, 2010 r.

Restrukturyzacja zatrudnienia w szwedzkiej administracji publicznej jako przykład strategicznych działań długookresowych⁷

W latach 90. szwedzkie władze sformułowały strategiczny cel zmniejszenia sektora publicznego z 430 000 do 250 000 pracowników w okresie 10 lat. Rząd zobowiązał się przy tym do opracowania mierzalnych i transparentnych kryteriów zwolnień, którymi zostały:

- doświadczenie w pracy (wystuga lat) jako kryterium podstawowe (im dłuższy staż pracy, tym mniejsze prawdopodobieństwo zwolnienia) oraz
- posiadane kwalifikacje i potwierdzone umiejętności na porównywalnych stanowiskach pracy (jako kryterium dodatkowe).

Strategicznym celem związków zawodowych było zapewnienie jak najwyższej możliwej ciągłości zatrudnienia pracowników, a nie ochrona miejsc pracy w sektorze publicznym. Głównym wyzwaniem było stworzenie systemu wspierającego zwalnianych pracowników w poszukiwaniu nowych miejsc pracy poza sektorem administracji publicznej.

W celu aktywnego udzielania pomocy zwalnianym pracownikom w znalezieniu przez nich nowej pracy rząd i związki zawodowe wspólnie powołały Fundację Ochrony Pracy (Job Security Foundation), która finansowana jest ze środków wygospodarowanych z budżetu państwa w wyniku redukcji zatrudnienia (obecnie to ok. 0,3 proc. ogółu środków przeznaczanych rocznie na wynagrodzenia w administracji publicznej). Fundacja zatrudniła profesjonalnych doradców wspomagających zwalnianych pracowników w poszukiwaniu nowych miejsc pracy.

Zdaniem strony szwedzkiej, podstawą skuteczności utworzonej Fundacji był szczegółowy kontrakt społeczny zawarty pomiędzy stroną rządową i związkową. Negocjacje pomiędzy rządem i związkami zawodowymi podlegały przy tym warunki każdego etapu procesu zwalniania pracowników.

Podkreślenia wymaga zróżnicowany charakter działalności Fundacji Ochrony Pracy, która prowadzi działalność wobec pracowników w następujących fazach (patrz: rysunek nr 1):

Faza I: przed planowanymi zwolnieniami – okres minimum 6 miesięcy; główny cel to minimalizowanie, a tam, gdzie to możliwe, eliminowanie zagrożeń związanych ze zbiorowymi zwolnieniami pracowniczymi (działania edukacyjne i konsultingowe nakierowane na rozwój zawodowy zagrożonych zwolnieniami pracowników, w celu podniesienia ich atrakcyjności na rynku pracy).

Faza II: działania w trakcie okresu wypowiedzenia, który został dwukrotnie wydłużony w stosunku do okresu kodeksowego, wynoszącego w zależności od wystugi lat od 1 do 6 miesięcy (działania

nakierowane na podnoszenie i kreowanie poszukiwanych na rynku pracy kwalifikacji objętych zwolnieniami pracowników).

Faza III: najdłuższa z faz, rozpoczynająca się od momentu zwolnienia z pracy i trwająca nawet do 7 lat po zakończeniu stosunku pracy w administracji publicznej (okres udzielania wsparcia finansowego, np. na kursy/szkolenia, nie może jednak przekraczać 1,5 roku); faza ta obejmuje świadczenie indywidualnych usług konsultacyjnych związanych z poszukiwaniem pracy, współfinansowanie procesów doksztalcania, a także opłacanie składek na ubezpieczenie zdrowotne i emerytalne.

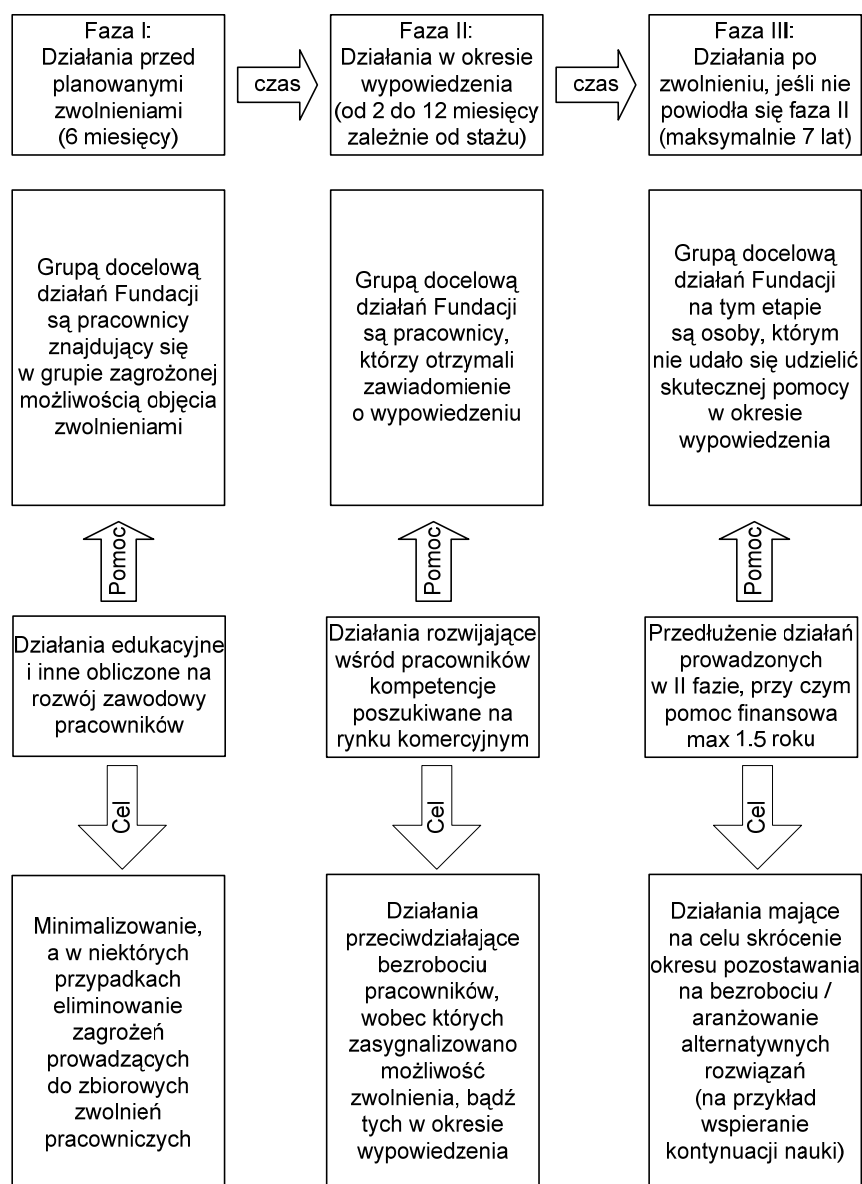
Należy podkreślić, iż z pomocy Fundacji Ochrony Pracy skorzystało łącznie 85 000 zwalnianych pracowników sektora publicznego. Przekazane przez Szwedów dane wskazują, iż 70 proc. pracowników otrzymało od Fundacji skuteczną pomoc już w okresie wypowiedzenia, w tym:

- 50 proc. znalazło nowe miejsce pracy w sektorze komercyjnym jeszcze w trakcie świadczenia pracy w administracji publicznej;
- 12 proc. przeszło na wcześniejszą emeryturę;
- 8 proc. zdecydowało się na skorzystanie ze sponsorowanych ofert edukacyjnych.

W dyskusji na spotkaniu Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego EUPAN zwracano uwagę, iż przykład szwedzki jest wyróżniającym się rozwiązaniem o charakterze długoterminowym, podczas kiedy obecnie większość rządów stoi przed koniecznością wprowadzania oszczędności, w tym redukcji zatrudnienia, w relatywnie krótkim okresie. Podkreślano przy tym, iż umiarkowane koszty związane z działalnością Fundacji Ochrony Pracy wynikają z faktu objęcia jej kompetencjami wyłącznie pracowników sektora publicznego. Przedstawiciel TUNED określił koncepcję szwedzką jako „bajkową”, której nie da się zastosować w kraju o znaczącym zatrudnieniu w administracji publicznej (np. we Francji, która – z 5 milionami urzędników – jest największą administracją publiczną w Europie). Alternatywnym – wobec szwedzkiego – i zarazem tańszym rozwiązaniem jest na przykład czasowe zamrożenie przyjmowania do służby cywilnej nowych pracowników.

Podsumowując prowadzoną na forum EUPAN dyskusję należy stwierdzić, iż wśród wprowadzanych przez rządy działań oszczędnościowych nie ma rozwiązań idealnych – nawet w przypadku wyspecjalizowanej fundacji oraz relatywnie długiego (od 8 do 18 miesięcy) okresu sygnalizowania możliwości zwolnienia, a następnie wypowiedzenia, niemal 1/3 objętych zwolnieniami Szwedów nie znalazła w tym czasie pracy w sektorze prywatnym, co oznaczało przejście przynajmniej na czasowe bezrobocie, którego koszt należy traktować jako stratę po stronie wydatków państwa.

Rysunek nr 1. Działania podejmowane przez Fundację Ochrony Pracy w ujęciu fazowym.



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów prezentowanych przez połączoną delegację pracodawców i związków zawodowych szwedzkiej administracji publicznej na spotkaniu Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego EUPAN, Brugia, 23 listopada 2010 r.

Przypisy:

1. S. Parado, *Sustainability of Human Resources in EU Member States*, EUPAN, wrzesień 2010 r., s. 7.
2. Relacja z ubiegłorocznego spotkania Komitetu Zarządzania Publicznego OECD na szczeblu ministerialnym została opublikowana w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 6(9) z listopada–grudnia 2010 r., s. 6-9; http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PrzeglądSłużbyCywilnejnr6_9_listopad-grudzie%202010.pdf.
3. Przeprowadzone w trakcie prezydencji hiszpańskiej badania dla EUPAN pt. *Sustainability of Human Resources in EU Member States* realizowane były przez prof. Salvadora Parrado z UNED-Spanish Distance Learning University w pierwszym kwartale 2010 r. Opierały się na analizie rządowych dokumentów i deklaracji, jak również badaniach kwestionariuszowych

- realizowanych w kooperacji z krajami członkowskimi pomiędzy 8 marca a 9 kwietnia 2010 r.
4. IMF, briefing prasowy dot. najnowszego wydania raportu *World Economic Outlook*, 30 września 2010 r., Waszyngton.
5. TUAC, *Strong public services are the road to recovery*, materiał Komitetu Doradczego Związków Zawodowych na spotkaniu Komitetu Zarządzania Publicznego OECD na szczeblu ministerialnym, Wenecja, 15.11.2010 r.
6. TUAC, *Strong public services*, op. cit.
7. Przypadek szwedzki opisany został na podstawie prowadzonej dyskusji oraz materiałów prezentowanych przez połączoną delegację pracodawców i związków zawodowych administracji publicznej w Szwecji na spotkaniu Grupy Roboczej ds. Nieformalnego Dialogu EUPAN w Brugii 23 listopada 2010 r.

Opisywanie i wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej

Nowe zarządzenie Prezesa Rady Ministrów

Dnia **3 lutego 2011 r.** weszło w życie zarządzenie nr 1 Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (M. P. nr 5, poz. 61), które stanowi wykonanie upoważnienia zawartego w art. 84 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.).

W związku z tym, że ustawa o służbie cywilnej włączyła do służby cywilnej niektóre wysokie stanowiska państwowe (w ustawie o służbie cywilnej określane jako wyższe stanowiska w służbie cywilnej) konieczne było wprowadzenie przepisów dotyczących opisywania i wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Nowy akt wykonawczy zastąpił dotychczasowe zarządzenie nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (M.P. nr 48, poz. 566, z późn. zm.).

Zarządzenie nr 1 Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. uzupełnia i zmienia przepisy dotyczące zasad opisywania i wartościowania stanowisk pracy niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, a także wprowadza nowe przepisy dotyczące zasad opisywania i wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

Podstawowe zmiany w zakresie opisów i wartościowania stanowisk pracy niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej

Przed wszystkim należy podkreślić, że zmiana przepisów dotyczących zasad opisywania i wartościowania stanowisk pracy niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej nie będzie powodowała konieczności ponownego opisywania i wartościowania tych stanowisk.

§ 44 ust. 1

Wejście w życie zarządzenia nie powoduje konieczności ponownego sporządzania opisów i przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, w odniesieniu do których czynności te zostały zakończone przed dniem wejścia w życie zarządzenia.

Wyjątek od tej reguły będą stanowiły urzędy, w których wartościowanie stanowisk pracy niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej przeprowadzono w oparciu o wymogi

niezbędne i dodatkowe. Urzędy te będą miały 12 miesięcy od dnia wejścia w życie zarządzenia na ponowne przeprowadzenie wartościowania takich stanowisk pracy w oparciu wyłącznie o wymogi niezbędne. Wzięcie pod uwagę wymogów dodatkowych będzie możliwe, ale tylko w uzasadnionych przypadkach.

§ 8 ust. 1 pkt 4

Przy wartościowaniu:

- 1) stanowiska pracy, z wyłączeniem stanowiska dyrektora generalnego urzędu, zespół wewnętrzny nie bierze pod uwagę wymagań dodatkowych i poświadczonych,
- 2) stanowiska dyrektora generalnego urzędu zespół zewnętrzny nie bierze pod uwagę wymagań poświadczonych.

§ 8 ust. 1 pkt 5

W uzasadnionych przypadkach dopuszcza się uwzględnienie wymagań, o których mowa w pkt 4, z tym że zespoły, o których mowa w § 4 ust. 1 i 3, sporządzają na piśmie uzasadnienie decyzji o uwzględnieniu tych wymagań.

Zasadnicze zmiany wprowadzone w zarządzeniu:

1. W opisie stanowiska pracy w punkcie dotyczącym głównych zadań realizowanych na tym stanowisku nie będzie szczegółowo określana rola każdego z wymienionych zadań;
2. Urzędy zatrudniające nie więcej niż 50 członków korpusu służby cywilnej będą miały możliwość:
 - dokonania wyboru, kto przeprowadza wartościowanie: wewnętrzny zespół wartościujący czy reprezentujący pracodawcę,
 - ustalenia mniejszej niż 8 liczby przedziałów punktowych.

Opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej

Wzory opisów stanowisk pracy zostały określone w załącznikach do zarządzenia:

- załącznik nr 1 – wzór opisu stanowiska pracy niebędącego wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej,
- załącznik nr 2 – wzór opisu stanowiska pracy będącego wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej.

W tabeli poniżej przedstawiony został zakres podstawowych czynności związanych z procesem opisywania stanowisk pracy wraz ze wskazaniem

osób odpowiedzialnych za ich wykonywanie w zależności od rodzaju stanowiska pracy w służbie cywilnej.

Tabela nr 1. Podstawowe czynności związane z procesem opisywania stanowisk pracy.

	za sporządzenie opisu stanowiska pracy odpowiada:	opis stanowiska pracy zatwierdza:	za zapoznanie pracownika z opisem stanowiska pracy odpowiada:
stanowiska pracy niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej	zgodnie z § 11 ust. 1 reprezentujący pracodawcę	zgodnie z § 11 ust. 4 reprezentujący pracodawcę albo osoba przez niego upoważniona	zgodnie z § 11 ust. 6 reprezentujący pracodawcę
wyższe stanowiska w służbie cywilnej (z wyłączeniem stanowisk dyrektorów generalnych urzędów)	zgodnie z § 12 ust. 1 reprezentujący pracodawcę	zgodnie z § 12 ust. 2 reprezentujący pracodawcę po zasięgnięciu opinii: 1) osoby merytorycznie nadzorującej dane stanowisko pracy – w przypadku stanowiska pracy, na którym jest zatrudniona osoba kierująca komórką organizacyjną; 2) osoby kierującej komórką organizacyjną – w przypadku stanowiska pracy, na którym jest zatrudniona osoba będąca zastępcą osoby kierującej komórką organizacyjną.	zgodnie z § 12 ust. 3 reprezentujący pracodawcę
stanowiska dyrektorów generalnych urzędów	zgodnie z § 13 ust. 1 kierownik urzędu	zgodnie z § 13 ust. 2 kierownik urzędu w porozumieniu z Szefem Służby Cywilnej	zgodnie z § 13 ust. 3 kierownik urzędu

Metodologia wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej

Zarządzenie wprowadza przepisy dotyczące zasad wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Podobnie jak w przypadku stanowisk niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej będzie to metoda analityczno-punktowa, różniąc się jednak od tej przygotowanej dla stanowisk niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej ze względu na odmienny charakter i zakres kompetencji wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Podstawowe różnice dotyczą wyszczególnionych kryteriów i sposobów ich rangowania. Z tego powodu porównywanie wyników wartościowania uzyskanych w każdej z dwóch metod (stanowisk niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej i wyższych stanowisk w służbie cywilnej) nie będzie możliwe. Jednocześnie należy zaznaczyć, że tego rodzaju

rozwiązania są na świecie praktykowane. Takim przykładem jest Kanada.

W metodzie wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej wyróżnionych zostało sześć kryteriów:

- kwalifikacje (wiedza i doświadczenie),
- rola stanowiska pracy i zakres wpływu decyzyjnego,
- zarządzanie ludźmi,
- rozwiązywanie problemów,
- odpowiedzialność za środki publiczne,
- charakter i poziom reprezentacji.

Podczas wartościowania określonego wyższego stanowiska w służbie cywilnej możliwe będzie wybranie tylko jednego poziomu w ramach każdego z wymienionych kryteriów. Wybrany poziom ma

określać – w zakresie danego kryterium – minimalne wymagania zapewniające prawidłowe wykonywanie pracy na wartościowanym stanowisku pracy.

Jednocześnie należy pamiętać, że ze względu na specyficzny charakter i zakres kompetencji wyższych stanowisk w służbie cywilnej każde z sześciu kryteriów może zawierać kilka obszarów odpowiedzialności (zadań) przypisanych do danego stanowiska. Podczas wartościowania – w związku z koniecznością wyboru tylko jednej wartości punktowej w ramach każdego z kryteriów – należy brać pod uwagę najbardziej wymagający obszar odpowiedzialności (zadanie) spośród wszystkich przypisanych do danego kryterium i przypisany mu poziom punktowy.

Szczegółowy opis metodologii oraz wartości punktowe dla wszystkich kryteriów dla wyższych stanowisk w służbie cywilnej określa załącznik nr 4 do zarządzenia.

Kto przeprowadza wartościowanie

Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej – w zależności od rodzaju stanowisk pracy – przeprowadza: wewnętrzny zespół wartościujący, zewnętrzny zespół wartościujący albo reprezentujący pracodawcę (patrz: tabela nr 2).

Tabela nr 2. Podmioty przeprowadzające wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej.

stanowiska pracy w służbie cywilnej (z wyłączeniem stanowisk dyrektorów generalnych urzędów)		stanowiska dyrektorów generalnych urzędów
WEWNĘTRZNY zespół wartościujący	reprezentujący pracodawcę	ZEWNĘTRZNY zespół wartościujący
§ 4 ust. 2	§ 4 ust. 1	§ 4 ust. 3
<p><i>Wartościowanie stanowiska pracy, z wyłączeniem stanowiska dyrektora generalnego urzędu, przeprowadza wewnętrzny zespół wartościujący powołany w urzędzie, zwany dalej „zespołem wewnętrznym”, którego członków powołuje i odwołuje osoba wykonująca w urzędzie czynności z zakresu prawa pracy, zwana dalej „reprezentującym pracodawcą”.</i></p>	<p><i>Jeżeli liczba członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie jest nie większa niż 50 osób, wartościowanie może przeprowadzić reprezentujący pracodawcę bez konieczności powoływania zespołu wewnętrznego. Do reprezentującego pracodawcę przeprowadzającego wartościowanie stosuje się odpowiednio przepisy zarządzenia dotyczące zespołu wewnętrznego.</i></p>	<p><i>Wartościowanie stanowiska dyrektora generalnego urzędu przeprowadza zewnętrzny zespół wartościujący, zwany dalej „zespołem zewnętrznym”, którego członków powołuje i odwołuje Szef Służby Cywilnej.</i></p>

Oprac. Joanna Skrzyńska
Wydział Systemów i Narzędzi Zarządzania Kadrami
Służby Cywilnej Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Standardy obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w trybie przeniesienia członka korpusu służby cywilnej

Artykuł prezentuje dane dotyczące wypracowania i wdrożenia przez dyrektorów generalnych urzędów standardów obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w trybie przeniesienia członka korpusu służby cywilnej, zgodnie z rekomendacjami Szefa Służby Cywilnej.

Opracowanie obejmuje informacje zebrane przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w drugim półroczu 2010 r. i pierwszym kwartale 2011 r. z 64 urzędów: ministerstw (w tym KPRM), urzędów centralnych (w tym wojewódzkich inspektoratów weterynarii) oraz urzędów wojewódzkich. Analiza została dokonana na podstawie przepisów obowiązujących aktów prawnych lub ich projektów, a także informacji przekazanych w formie odpowiedzi na pismo Szefa Służby Cywilnej.

Rekomendacje Szefa Służby Cywilnej

Zagadnienia związane z obsadzaniem wyższych stanowisk w służbie cywilnej w drodze przeniesienia członka korpusu służby cywilnej na podstawie art. 54 ust. 2 lub art. 204 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tzw. awans wewnętrzny) były przedmiotem analizy Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, dokonanej w połowie 2010 r. z uwzględnieniem aspektu ilościowego (liczba dokonanych przeniesień) oraz jakościowego (grupy stanowisk, z których dokonano przeniesień, status pracowniczy przenoszonych członków korpusu służby cywilnej, staż pracy).¹

Wnioski z analizy wpłynęły na decyzję Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** dotyczącą zarekomendowania dyrektorom generalnym urzędów opracowania wewnętrznych zasad awansowania członków korpusu służby cywilnej na wyższe stanowiska w służbie cywilnej i zaproponowania następujących kryteriów awansu wewnętrznego:

□ **wysoka jakość pracy** uzasadniająca dokonanie przeniesienia – rozumiana jako rzetelność i staranność (w tym terminowość) w wykonywaniu obowiązków służbowych, skutkująca uzyskaniem co najmniej dobrych wyników pracy i unikaniem powtarzania błędów, szczególnie związanych z koordynowaniem;

□ **nastawienie na realizację powierzonych zadań** – pojmowane jako gotowość do przyswajania nowych zadań o wysokim stopniu złożoności, nieuchylanie się od realizacji zadań w obliczu występujących trudności, umiejętność właściwej realizacji zadań i osiągnięcia celu jedynie w oparciu o kierunkowe wytyczne przełożonego;

□ **kreatywność** – rozumiana jako radzenie sobie z sytuacjami niestandardowymi, wymagającymi wypracowania i podjęcia działań (rozwiązań) służących realizacji nowego zadania lub realizacji zadania w nowych warunkach, twórcze myślenie zmierzające do wypracowania nowych koncepcji w danej dziedzinie;

□ **kwalifikacje zawodowe i nastawienie na rozwój zawodowy** – rozumiane jako posiadanie kwalifikacji zawodowych odpowiednich do realizacji zadań na danym stanowisku oraz umiejętność wykorzystania nabytych kwalifikacji i wiedzy w praktyce, a także dbałość o rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji przydatnych na danym stanowisku, szczególnie na stanowiskach kierowniczych;

□ **wewnętrzne motywacje** – rozumiane jako dążenie do lepszej realizacji zadań dla dobra publicznego jako celu samego w sobie, poprzez stałe doskonalenie metod pracy;

□ **predyspozycje pracownika** – wrodzone lub nabyte uzdolnienia przydatne z punktu widzenia zadań realizowanych na danym stanowisku pracy, np. predyspozycje kierownicze (zarządcze), w tym m.in.: umiejętności planowania, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, odpowiedzialność, umiejętność efektywnego komunikowania się, prowadzenia negocjacji, delegowania zadań;

□ **wspieranie celów kierownictwa urzędu** – umiejętność efektywnej współpracy z przełożonymi w celu wypracowania konstruktywnych rozwiązań mających na celu poprawę jakości pracy i wizerunku urzędu;

□ **potrzeby urzędu i realne możliwości awansu** – obejmujące potrzeby organizacyjne urzędu, wynikające z obciążenia pracą na danym stanowisku i podziału priorytetów zadań realizowanych w urzędzie, a także możliwości finansowe urzędu.

Ponadto Szef Służby Cywilnej zwrócił uwagę na potrzebę przygotowania pracownika do awansu poprzez skierowanie go na odpowiednie szkolenia oraz zauważył, że podejmując decyzję o przeniesieniu członka korpusu służby cywilnej należy kierować się wnioskami i rekomendacjami zawartymi w arkuszu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej oraz ustaleniami indywidualnego programu rozwoju zawodowego.

Stopień wdrożenia w urzędach kryteriów awansu wewnętrznego

Na podstawie przeprowadzonej analizy można wskazać, iż zaproponowane przez Szefa Służby Cywilnej kryteria awansu wewnętrznego zostały

w pełni przyjęte w 25 urzędach i wprost przeniesione do dokumentów określających procedurę awansu wewnętrznego w danym urzędzie. W 14 przypadkach kryteria te są częściowo uwzględnione przez dyrektorów generalnych urzędów. Natomiast zupełne nieuwzględnienie rekomendowanych kryteriów ma miejsce w 18 urzędach, w tym:

- z uwagi na aktualną strukturę organizacyjną urzędu nieprzewidującą stanowisk zastępcy dyrektora komórki organizacyjnej albo przewidującą znikomą liczbę tych stanowisk (które są obecnie obsadzone) – 9 urzędów;
- ze względu na brak zasadności wprowadzania regulacji wewnętrznych dotyczących awansu wewnętrznego (wystarczające są regulacje ustawowe) i porzucenie na weryfikacji kryteriów ustawowych – 5 urzędów;
- położenie akcentu na inne czynniki warunkujące prawidłowe wykonywanie zadań na stanowisku: kompetencje kierownicze – 1 urząd;
- nieznane przyczyny – 3 urzędy.

W 7 przypadkach podane informacje nie pozwalały na ocenę czy uwzględniono zaproponowane kryteria. Przyczyny tego były następujące:

- wskazano, że trwają prace dotyczące wdrożenia standardów awansu wewnętrznego i nie przystano projektów dokumentów z tego zakresu – 4 urzędy;
- poinformowano, że planowane jest podjęcie prac w tym zakresie – 3 urzędy.

W urzędach, w których nie uwzględniono proponowanych kryteriów lub uwzględniono je w nieznacznej części, zasadniczo przyjęto, że dokonanie awansu wewnętrznego poprzedzone jest weryfikacją spełnienia warunków wskazanych w ustawie o służbie cywilnej (art. 54 ust. 2 oraz art. 204 ustawy), tj. posiadania kompetencji kierowniczych i oceny okresowej (opinii bezpośredniego przełożonego) oraz wymagań wskazanych w opisie stanowiska pracy.

Warto w tym miejscu podkreślić, że część zaproponowanych przez Szefa Służby Cywilnej kryteriów awansu wewnętrznego wykazuje istotne podobieństwo do kryteriów obowiązkowych, według których dokonywana jest ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej.

Analizując ostatnią ocenę okresową członka korpusu służby cywilnej, wobec którego ma zostać zastosowana procedura awansu wewnętrznego, można wywieść spełnienie kilku kryteriów zaproponowanych przez Szefa Służby Cywilnej. Jednakże w urzędach, w których nie implementowano kryteriów zaproponowanych przez Szefa Służby Cywilnej, nie istnieje regulacja wskazująca na obligatoryjność weryfikacji treści oceny okresowej w zakresie poziomu oceny poszczególnych kryteriów obowiązkowych. Brak jest także obowiązku analizy pod tym kątem opinii

bezpośredniego przełożonego, o której mowa w art. 204 ustawy.

Ponadto należy zauważyć, że niektóre z kryteriów zaproponowanych przez Szefa Służby Cywilnej obejmują kompetencje kierownicze. Spełnienie tych kryteriów możliwe jest do zweryfikowania w trakcie oceny kompetencji kierowniczych uwzględnianej we wszystkich urzędach, w których nie dokonano wprost implementacji kryteriów zaproponowanych przez Szefa Służby Cywilnej.

W dalszej analizie uwzględniono wyłącznie urzędy, w których zaproponowane przez Szefa Służby Cywilnej standardy awansu wewnętrznego zostały całkowicie lub w przeważającej części uwzględnione.

Forma regulacji

Najczęstszą formą uregulowania kwestii awansu wewnętrznego w urzędzie jest wydanie zarządzenia dyrektora generalnego urzędu (co zresztą było rekomendowane przez Szefa Służby Cywilnej) – miało to miejsce w 28 urzędach. W 7 urzędach zdecydowano się na uregulowanie tych kwestii w formie dokumentu nazywanego procedurą, polityką lub zasadami. Wdrożenie samodzielnego formularza (niestanowiącego załącznika do dokumentu regulującego procedurę awansu wewnętrznego) w celu uczynienia procesu awansu wewnętrznego bardziej transparentnym, nastąpiło w 3 urzędach, natomiast w 1 urzędzie kryteria awansu wewnętrznego – do czasu wydania zarządzenia w tej sprawie – uwzględniane są w oparciu o praktykę wynikającą z podpisania umowy na badanie kompetencji kierowniczych.

Obligatoryjnie czy fakultatywnie?

Według informacji przekazanych przez dyrektorów generalnych urzędów, przyjęte kryteria awansu wewnętrznego podlegają obligatoryjnemu sprawdzeniu w 35 urzędach. W 3 urzędach wprowadzono możliwość ich sprawdzenia, a w 1 urzędzie kwestia ta nie została uregulowana.

Inicjatorzy procesu

Z punktu widzenia podmiotu, który inicjuje wszczęcie procedury awansu wewnętrznego, najczęściej (w 9 urzędach) jest nim kierujący komórką organizacyjną, do której ma zostać przeniesiony członek korpusu służby cywilnej.

W 6 urzędach zastosowano rozwiązanie, w myśl którego procedura awansu wewnętrznego jest inicjowana zamieszczeniem informacji (ogłoszenia) w miejscu powszechnie dostępnym w urzędzie.

Natomiast w 4 urzędach podmiotem inicjującym jest kierujący komórką organizacyjną, do której członek korpusu ma zostać przeniesiony, albo dyrektor generalny urzędu.

W 1 urzędzie decyzja o zastosowaniu trybu awansu wewnętrznego do obsadzenia wyższego stanowiska w służbie cywilnej podejmowana jest wyłącznie przez dyrektora generalnego urzędu (do którego

należy także ostateczna decyzja o dokonaniu przeniesienia).

Także w 1 urzędzie inicjatywa procesu awansu należy do dyrektora generalnego urzędu lub do kierującego komórką organizacyjną, w której zaistniał wakat, lub do członka kierownictwa urzędu (na wykresie oznaczone jako „inne”).

Brak uregulowania przedmiotowej kwestii odnotowano w 18 urzędach.

Weryfikacja kryteriów

W urzędach, w których przyjęto w całości lub w części kryteria awansu wewnętrznego zaproponowane przez Szefa Służby Cywilnej, ich weryfikacja najczęściej (8 urzędów) dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego członka korpusu służby cywilnej przeznaczonego do awansowania.

Weryfikacja dokonywana przez dyrektora generalnego urzędu ma miejsce w 7 urzędach.

W 5 urzędach sprawdzenie spełnienia kryteriów awansu wewnętrznego jest zadaniem utworzonego w tym celu zespołu. Nieco rzadziej weryfikacji tej dokonuje kierujący komórką organizacyjną, do której ma zostać przeniesiony członek korpusu służby cywilnej (3 urzędy) oraz kierujący komórką organizacyjną, w której członek korpusu był dotychczas zatrudniony (także w 3 urzędach). W 2 urzędach czyni to Biuro Dyrektora Generalnego, a w 1 urzędzie – firma zewnętrzna badająca kompetencje kierownicze. W 10 urzędach kwestia podmiotu dokonującego weryfikacji przyjętych kryteriów awansu wewnętrznego nie została uregulowana.

Wskazanie podmiotu dokonującego weryfikacji przyjętych kryteriów awansu wewnętrznego ma kluczowe znaczenie dla całego procesu awansu. Wobec braku uregulowań przedmiotowej kwestii w ustawie o służbie cywilnej oraz w drodze rekomendacji Szefa Służby Cywilnej, dyrektorzy generalni urzędów mają możliwość samodzielnego decydowania o podmiocie, który dokonuje weryfikacji członka korpusu służby cywilnej przeznaczonego do przeniesienia w trybie awansu wewnętrznego. Efektem tego jest przyjęcie różnych koncepcji, na co wskazują powyższe dane.

Sposób weryfikacji

W urzędach, w których przyjęto kryteria awansu wewnętrznego, najczęściej (11 urzędów) ich weryfikacja następuje przy użyciu formularza zawierającego sprawdzane kryteria i miejsce przeznaczone na ocenę ich spełnienia – w formie opisu lub punktów. W 5 urzędach w celu sprawdzenia spełnienia kryteriów awansu wewnętrznego przeprowadzano rozmowę z członkiem korpusu służby cywilnej, który ma zostać przeniesiony na wyższe stanowisko w służbie cywilnej. Opinia pisemna jako forma weryfikacji spełnienia kryteriów awansu jest stosowana w 3 urzędach. W 2 urzędach dla sprawdzenia części kryteriów awansu przeprowadza się test

psychologiczny lub rozmowę. W 1 urzędzie w powyższym celu analizuje się ocenę okresową. W przypadku 17 urzędów kwestie formy sprawdzenia spełnienia kryteriów awansu wewnętrznego nie zostały uregulowane.

Jak wynika z powyższych danych kwestia technicznego przeprowadzenia weryfikacji spełnienia przyjętych kryteriów awansu wewnętrznego jest praktykowana w sposób różnorodny. Zapewne z uwagi na relatywną łatwość zastosowania oraz względny obiektywizm (poprzez przyjęcie mechanizmów przeniesienia wyników na liczby wymierne) formularz jest najczęściej stosowanym narzędziem weryfikacji zaproponowanych kryteriów. Z powyższych względów rzadziej stosowaną metodą jest opinia pisemna (z uwagi na zbliżony cel wydania opinia taka może być podobna do opinii, o której mowa w art. 204 ustawy o służbie cywilnej).

Awans poprzez nabór

Wśród przedstawionych informacji o sposobie dokonywania awansu wewnętrznego na uwagę zasługuje wprowadzona w 7 urzędach procedura *quasi*-naboru, w wyniku której wyłaniany jest kandydat do przeniesienia na wyższe stanowisko w służbie cywilnej.

Przykładowe procedury *quasi*-naboru:

1. **Procedura 3-etapowa:** 1 – weryfikacja formalna ofert, 2 – sprawdzian wiedzy i kompetencji kierowniczych, 3 – rozmowa kwalifikacyjna oraz sprawdzenie innych wymagań związanych ze stanowiskiem. Procedura rozpoczyna się od wskazania kandydatów do awansu przez zainteresowaną komórkę organizacyjną lub dyrektora generalnego urzędu. Prowadzi ją zespół, który przy zastosowaniu punktacji wyłania kandydata do przeniesienia.

2. **Informacja (ogłoszenie) wywieszana w miejscu powszechnie dostępnym w siedzibie urzędu;** zespół ocenia kandydata zgodnie z przyjętymi kryteriami i może w tym celu przeprowadzić rozmowę, sprawdzian wiedzy lub umiejętności. Zespół formułuje wnioski i rekomendacje dotyczące awansu i przedstawia je w formie protokołu dyrektorowi generalnemu urzędu.

3. **Informacja (ogłoszenie) upubliczniona w miejscu powszechnie dostępnym w siedzibie urzędu;** weryfikacja wymagań formalnych następuje w komórce kadrowej, kryteria awansu weryfikowane są przez kierującego komórką organizacyjną, w której zatrudniony jest członek korpusu służby cywilnej przeznaczony do awansu (skala punktowa). Analiza całości materiału dokonywana jest przez dyrektora generalnego urzędu wraz z dyrektorem komórki kadrowej i dyrektorem komórki przyjmującej. Na podstawie tej analizy wyłania się nie więcej niż 5 kandydatów, poddawanych następnie sprawdzianowi kompetencji kierowniczych. Ostateczny wynik przedstawiany jest dyrektorowi generalnemu urzędu.

4. Informacja (ogłoszenie) upowszechniona w miejscu powszechnie dostępnym (także mailem wśród pracowników). Zespół dokonuje: weryfikacji formalnej aplikacji, ich analizy merytorycznej, przeprowadza rozmowę kwalifikacyjną, ocenia wiedzę, kompetencje i umiejętności. Wyłania kandydata do przeniesienia większością głosów.

5. Informacja (ogłoszenie) upowszechniona w miejscu powszechnie dostępnym. Oceny kandydatów dokonuje zespół przy użyciu karty oceny, uwzględniającej zarówno kryteria ustawowe jak i zaproponowane przez Szefa Służby Cywilnej. Zespół co do zasady rozstrzyga jednomyślnie.

6. Informacja (ogłoszenie) upowszechniana w miejscu powszechnie dostępnym oraz w intranecie. Ten tryb naboru ma pierwszeństwo przed naborem zewnętrznym. Zespół dokonuje czynności rekrutacyjnych i selekcyjnych, co jest szczegółowo uregulowane, i wyłania nie więcej niż 2 kandydatów do przeniesienia. W przypadku niewyłonienia żadnego kandydata do przeniesienia ogłasza się nabór zewnętrzny.

Wnioski

Z zaprezentowanych informacji wynika, że większość urzędów pozytywnie odniosła się do rekomendacji Szefa Służby Cywilnej co do uregulowania kwestii obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w drodze przeniesienia. Urzędy te, dostrzegając potrzebę standaryzacji wewnętrznych działań w tym zakresie, uregulowały je w drodze aktu wewnętrznie obowiązującego. Zasadniczo jedynie w niewielkich urzędach, w których liczba stanowisk zastępców kierujących komórką organizacyjną jest znikoma, kwestie awansu wewnętrznego pozostają nieuregulowane na poziomie urzędu, i tam właśnie uznano za wystarczające unormowania ustawowe.

Stopień szczegółowości regulacji przyjętych w poszczególnych urzędach różni się w sposób zasadniczy: są urzędy, w których procedura dokonywania awansu wewnętrznego jest uregulowana w sposób szczegółowy, przypominając w ten sposób regulacje dotyczące trybu naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej. W innych urzędach można odnieść wrażenie, że istotą

regulacji tam wprowadzonych była jedynie chęć inkorporacji kryteriów awansu wewnętrznego zaproponowanych przez Szefa Służby Cywilnej, natomiast kwestie związane z procedurą ich weryfikacji nie zostały uregulowane w ogóle lub w sposób fragmentaryczny.

Na uwagę zasługuje fakt, że w chwili opracowywania niniejszego materiału, część urzędów (4) była w fazie wypracowywania rozwiązań przedmiotowej materii. Stąd można zakładać, że kwestie awansu wewnętrznego na wyższe stanowiska w służbie cywilnej znajdą swoje uregulowanie w jeszcze większej liczbie urzędów.

Wartym podkreślenia jest także fakt, że część urzędów uregulowała procedurę awansu wewnętrznego w sposób, który czyni ją procesem *quasi*-naboru skierowanym do członków korpusu służby cywilnej (najczęściej zatrudnionych w tym urzędzie). Pokazuje to, jak różne jest podejście do kwestii awansu wewnętrznego w urzędach.

Kompleksowe zbadanie procesu standaryzacji procedury obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w drodze tzw. awansu wewnętrznego możliwe będzie po uzyskaniu informacji z wszystkich urzędów, w których takie stanowiska występują. W tym celu Departament Służby Cywilnej KPRM wystąpił do urzędów, które poinformowały o trwających pracach w tym zakresie, o przekazanie informacji o planowanym terminie ich zakończenia oraz o przekazanie wyników tych prac w postaci kopii aktów prawnych lub ich projektów.

Przypis

1. Więcej na ten temat pisaliśmy w artykule „Awanse wewnętrzne w urzędach administracji rządowej. Wicedyrektorzy w służbie cywilnej”, Przegląd Służby Cywilnej nr 4 (7) z lipca-sierpnia 2010 r., s. 11–13, [http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PrzeglądSłużbyCywilnejNr4_7_lipiec_sierpień_2010\(2\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PrzeglądSłużbyCywilnejNr4_7_lipiec_sierpień_2010(2).pdf).

Michał Masłowski
Główny specjalista w Wydziale Naboru w Służbie Cywilnej oraz
Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej
DSC KPRM

Spotkanie grupy ekspertów ds. Wspólnej Metody Oceny CAF w Budapeszcie

Ogólnoeuropejskie badanie dotyczące stosowania metody CAF – marzec 2011 r.

27 stycznia 2011 r. w Ministerstwie Administracji Publicznej i Sprawiedliwości Węgier w Budapeszcie odbyło się spotkanie ekspertów ds. Wspólnej Metody Oceny CAF (Common Assessment Framework). Uczestnikami spotkania byli przedstawiciele państw zaangażowanych we wdrażanie metody samooceny CAF (Belgii, Danii, Finlandii, Hiszpanii, Litwy, Malty, Niemiec, Polski, Ukrainy, Słowacji, Słowenii, Węgier, Włoch oraz po raz pierwszy przedstawiciel Ukrainy), a także reprezentanci Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA) i Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM). Ze strony polskiej w spotkaniu wzięli udział przedstawiciele KPRM i MSWiA. Spotkanie zostało zorganizowane w ramach prac Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN) przez węgierską prezydencję w Radzie Unii Europejskiej. Główne tematy spotkania to kwestie dotyczące funkcjonowania i rozwoju modelu samooceny CAF w europejskiej administracji publicznej, wyniki ewaluacji 4. Europejskiego Spotkania Użytkowników CAF w Bukareszcie, wypracowanie wizji rozwoju CAF w perspektywie do 2015 r. oraz ogólnoeuropejskie badanie użytkowników CAF, które zostanie przeprowadzone w marcu 2011 r.

Badanie stosowania CAF w europejskich urzędach administracji publicznej – marzec 2011 r.

W marcu br. przeprowadzone zostanie ogólnoeuropejskie badanie w zakresie stosowania metody samooceny CAF 2006. Pogłębione badanie dostarczy szczegółowych informacji w zakresie stosowania metody CAF oraz rezultatów, jakie udało się osiągnąć poszczególnym instytucjom stosującym CAF. Wskaże także jakie aspekty CAF powinny zostać udoskonalone w przyszłości. Jako że Polska znajduje się w grupie pięciu najsilniejszych krajów pod względem liczby użytkowników CAF (obok Włoch, Belgii, Danii i Cypru), ważne jest, aby nasza reprezentacja w badaniu była równie silna, co zapewni reprezentatywność badanej próby.

Do udziału w badaniu zostaną zaproszone instytucje – użytkownicy CAF zarejestrowani w bazie EIPA. Aby sprawdzić, czy Państwa urząd jest zarejestrowanym użytkownikiem CAF, można skorzystać z wyszukiwarki na stronie <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=search>.

Użytkownicy CAF zarejestrowani w bazie danych EIPA otrzymają e-mail z zaproszeniem do udziału w badaniu wraz z instrukcją jego wypełnienia. Badanie będzie prowadzone w języku angielskim wraz z dostępnym tłumaczeniem poszczególnych pytań formularza w językach krajowych. Potrwa od 1 do 31 marca 2011 r.

Serdecznie zachęcamy do udziału w badaniu.

Jeśli Państwa organizacja stosowała CAF i chcielibyście wziąć udział w badaniu, ale nie jesteście Państwo zarejestrowani w bazie EIPA, prosimy o zarejestrowanie się pod adresem <http://caf.eipa.eu/3/107/&for=new> oraz poinformowanie o tym fakcie krajowego korespondenta CAF (e-mail: marta.kuzawinska@kprm.gov.pl).

Wyniki ewaluacji

4. Europejskiego Spotkania Użytkowników CAF w Bukareszcie

W czasie spotkania zaprezentowano wyniki ewaluacji 4. Europejskiego Spotkania Użytkowników CAF, które zorganizowano w dniach 23–24 września 2010 r. w Bukareszcie, we współpracy z EUPAN. W spotkaniu uczestniczyło ponad 300 osób z 20 krajów. Tematem przewodnim była wymiana doświadczeń pomiędzy europejskimi instytucjami publicznymi w zakresie poprawy stosowanych praktyk zarządczych i podwyższania jakości usług świadczonych na rzecz obywateli, a także wzmocnienie europejskiej sieci użytkowników CAF. Zaprezentowano również – opracowaną w 2009 r. – procedurę poświadczania jakości zastosowania CAF – „CAF Procedure for External Feedback”, która będzie wdrażana w krajach Unii Europejskiej w najbliższych latach. Obecnie procedura ta w większości państw wdrażających CAF znajduje się w początkowej fazie implementacji.

Do uczestników konferencji skierowano kwestionariusze zawierające pytania dotyczące oceny zorganizowanego spotkania pod względem m.in.: przydatności dla organizacji, szczegółowości omawianych zagadnień, dostępności dodatkowych materiałów. Wyniki dokonanej oceny wskazały na wysoki ogólny poziom satysfakcji osób biorących udział w spotkaniu. Wysoko zostały ocenione poszczególne obszary spotkania, jak np. zawartość merytoryczna, sposób prezentacji i przydatność prezentowanych treści. Większość ankietowanych przyznała, iż podczas spotkania wypracowano nowe propozycje działań w zakresie zmiany postaw w kierunku kultury skierowanej na wyniki, planowania strategicznego oraz zaangażowania pracowników w proces samooceny itd.

Materiały z konferencji dostępne na stronie: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=83>.

Marta Kuzawińska

Aneta Przybysz

Departament Służby Cywilnej KPRM

EPSA 2011

Najważniejsze wskazówki dla jednostek sektora publicznego
biorących udział w konkursie

17 stycznia 2011 r. w Brukseli odbyło się spotkanie rozpoczynające trzecią edycję konkursu pn. Europejska Nagroda Sektora Publicznego (European Public Sector Award – EPSA), zorganizowane przez Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA), z udziałem przedstawicieli europejskich administracji publicznych, instytucji i organizacji. Konkurs służy wymianie dobrych pomysłów i praktyk wdrożonych już w instytucjach ubiegających się o wyróżnienie. Sprzyja kształtowaniu pozytywnego wizerunku służby cywilnej w świecie.

Jak zaznaczyła dyrektorka generalna EIPA Marga Prühl, bieżąca edycja konkursu będzie szczególnie ze względu na okoliczności towarzyszące powstawaniu innowacyjnych projektów, związane z trudną sytuacją finansową powodującą cięcia budżetowe i redukcje zatrudnienia. W zgłaszanych do konkursu projektach istotne będzie zatem podejście do bardziej efektywnego wykonywania zadań przy mniejszych zasobach. Ponadto prezentowane rozwiązania powinny sprzyjać procesowi wzajemnego uczenia się i komunikacji oraz możliwości wykorzystania ich przez inne administracje.

Kryteria

Konkurs adresowany jest do europejskich instytucji sektora publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji lokalnych i regionalnych, usytuowanych geograficznie na terenie Europy. **Urzędy składają aplikacje od 17 stycznia do 25 marca 2011 r.**

Kryteria uczestnictwa w konkursie, to:

- zgodność projektu z tematami konkursu (jeden obszar tematyczny przyporządkowany do jednego projektu!),
- zgłoszenia wyłącznie w języku angielskim,
- zgłoszenia mogą być przesłane przez konsorcjum, ale główny aplikant musi być instytucją sektora publicznego, pozostałe organizacje wchodzące w skład konsorcjum mogą być jednostkami prywatnymi,
- zgłaszany projekt powinien być stosunkowo długo „w obiegu”, z uwagi na fakt konieczności wykazania jego wpływu i znaczenia oraz namacalnych wyników,
- prawidłowe wypełnienie formularza zgłoszeniowego,
- potwierdzenie, że zgłoszenie zostało przesłane przed ostatecznym upływem terminu (np. e-mailem).

Ogólne wskazówki dla wszystkich trzech tematów

Ogólne kryteria dla wszystkich trzech tematów, to: innowacyjność, aspekt publiczny, ustawiczny rozwój, wpływ, zdolność uczenia się organizacji i możliwość przenoszenia proponowanych rozwiązań na inne instytucje.

W zgłaszanych do konkursu projektach istotne będzie podejście do bardziej efektywnego wykonywania zadań przy mniejszych zasobach. Prezentowane rozwiązania powinny sprzyjać procesowi wzajemnego uczenia się i komunikacji oraz możliwości wykorzystania ich przez inne administracje. Mile widziane będą projekty odnoszące się do aspektów związanych z włączeniem problematyki płci do głównego nurtu, technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (ICT) oraz stabilnością rozwoju, zwłaszcza korzystające ze wsparcia Unii Europejskiej (w tym Europejskiego Funduszu Społecznego).

Jedna organizacja może zgłosić kilka projektów, ale każdy z projektów musi być przyporządkowany tylko i wyłącznie do jednego z trzech konkursowych tematów. W trakcie wypełniania formularza zgłoszeniowego bardzo ważnym elementem jest przygotowanie streszczenia projektu.

Konieczność uzyskania akceptacji zgłoszenia przez szczebel polityczny jest uzależniona od sytuacji w poszczególnych krajach.

Językiem urzędowym konkursu jest język angielski, nie ma możliwości dokonywania tłumaczeń; taką decyzję podjęły wszystkie kraje w 2009 r., w głównej mierze z uwagi na ograniczanie kosztów.

Istnieje możliwość zgłoszenia do konkursu tego samego tematu co w poprzedniej edycji, ale trzeba wykazać, że przez te 2 lata nastąpił znaczący postęp.

Szczegółowe wskazówki dla poszczególnych tematów

Temat 1. Obsługa obywatela/świadczanie usług w sytuacji cięć budżetowych (*Smart Public Service Delivery in a Cold Economic Climate*), lider: Michael Burnett.

Temat pierwszy odnosi się przede wszystkim do jednego kluczowego aspektu jakim jest kryzys ekonomiczny, a zawierają się w nim 2 wątki: (1) innowacyjne podejście do dostarczanych usług, (2) lepsze pomiary dostarczanych usług.

W zakresie pierwszego tematu organizatorzy konkursu oczekują na projekty, które pokażą:

wprowadzone z sukcesem zmiany w świadczeniu usług publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem:

- poprawy jakości świadczonych usług na tym samym lub niższym poziomie ponoszonych **kosztów**,
- **utrzymania różnorodności celów świadczonych usług przy jednoczesnej redukcji kosztów i utrzymaniu jakości**,
- ponownie zdefiniowanych usług na szczególnie niższym poziomie ponoszonych kosztów,
- szczególnej poprawy jakości świadczonych usług na wyższym poziomie ponoszonych kosztów,

wyróżniające się pomiary realizacji zadań powiązane z celami świadczonych usług.

Szczegółowe kryteria: zmiana bilansowania kosztów wraz ze zmianą standardów świadczonych usług, powiązanie celów świadczonych usług ze wskaźnikami pomiarów oraz skierowanie uwagi na różnorodne cele świadczonych usług.

Temat 2: Otwieranie się urzędów na współpracę z partnerami społecznymi (*Opening Up the Public Sector through Collaborative Government*), lider: Tore Malterud.

Temat drugi odnosi się do kwestii zaangażowania obywateli, środowiska biznesowego, organizacji pozarządowych i innych przedstawicieli społeczeństwa na różnych poziomach procesów politycznych. Otwarte rządzenie to również dzielenie się informacjami, konsultacje oraz zaangażowanie lub wspólna praca z sektorem prywatnym. Zaangażowanie społeczeństwa jest niezbędne do zapewnienia efektywności, zorientowania na cele, wydajności kosztów i poczucia własności.

W zakresie tego tematu organizatorzy konkursu oczekują na projekty, które będą zawierały elementy udowadniające jedną z poniższych tez:

powiązanie celów zaangażowania społecznego z celami obszaru politycznego,

przyczynienie się nowego sposobu pracy we współpracy ze społeczeństwem czy sektorem prywatnym do osiągania celów dostarczanych usług,

poniesienie określonych środków finansowych i zaangażowanie zasobów ludzkich w działania na rzecz otwartego rządzenia,

zaangażowanie społeczeństwa jest lepszą alternatywą niż rządzenie „zamknięte”,

nowy sposób pracy usprawiedliwia poniesione koszty przeznaczone na partnerstwo,

otwartość sektora publicznego wyrażająca się w dostępie obywateli do systemów informacyjnych oraz dobrze funkcjonujących systemów technologii

komunikacyjnej umożliwi im aktywny udział w procesie podejmowania decyzji.

Szczegółowe kryteria: wola otwarcia różnych faz procesów dla społeczeństwa, powiązanie celów i wyników, w tym wskaźniki pomiarów oraz ocena alternatyw wspólnego rządzenia.

Temat 3: Ochrona środowiska (*Going Green: Concrete Solutions from the Public Sector*), lider: Martin Unfried.

Temat trzeci odnosi się do dokumentu „Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, który zawiera również aspekty ochrony środowiska, tj. „zielone technologie” oraz zapobieganie utracie różnorodności biologicznej.

W zakresie tematu trzeciego organizatorzy konkursu oczekują na projekty dotyczące:

wdrażania nowych aktów prawnych z zakresu ochrony środowiska (np. polityka gospodarowania odpadami, zanieczyszczenie powietrza, itp.), pokazujące:

- innowacyjne rozwiązania dla osiągnięcia środowiskowych celów legislacyjnych (odpady, woda, powietrze, itp.),

- innowacyjne rozwiązania dla stymulowania zielonej gospodarki/zielonego wzrostu (instrumenty gospodarcze, kampanie informacyjne, itp.),

innowacyjnego wewnętrznego zarządzania środowiskowego przez administracje publiczne, obejmujące na przykład:

- nowe podejście do systemów zarządzania środowiskowego,
- innowacyjne praktyki zamówień publicznych,
- wewnętrzne koncepcje dotyczące zużycia energii i transportu,
- zielone przedsiębiorstwa publiczne, itp.

Szczegółowe kryteria: powiązanie innowacyjnych projektów i działań legislacyjnych UE dotyczących ochrony środowiska i/lub celów w tym zakresie, przekonujący bilans pomiarów środowiskowych i efektywności kosztowej, wzrost zewnętrznej i wewnętrznej świadomości i komunikacji.

W przypadku dodatkowych pytań proponuję kontakt z Europejskim Instytutem Administracji Publicznej: epsa2011@eipa.eu lub z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów: epsa@kprm.gov.pl.

Więcej informacji na: <http://www.epsa2011.eu>.

O konkursie EPSA informowaliśmy także w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 6 (9) z 2010 r.; http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PrzeglądSłużbyCywilnejnr6_9_listopad-grudzie%202010.pdf.

Anna Borowska
Radca Prezesa Rady Ministrów,
Koordynator Zespołu
ds. Organizacji Pracy Szefa Służby Cywilnej DSC KPRM

E-służba przygotowawcza w służbie cywilnej w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie

Podsumowanie i wnioski

Organizacja kursów

Pierwsza edycja elektronicznej „E-służby przygotowawczej w służbie cywilnej” Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie (MUW) została przeprowadzona w okresie od 15 października do 20 grudnia 2010 r. w oparciu o platformę „Moodle”¹. Objęła 22 pracowników urzędu.

W ramach „e-służby” przygotowano następujące bloki tematyczne:

1. System służby cywilnej,
2. Konstytucyjne podstawy ustroju RP,
3. Organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej,
4. Etyka służby cywilnej i przeciwdziałanie korupcji,
5. Procedury w administracji,
6. Demokratyczne państwo prawne,
7. Administracja w Unii Europejskiej,
8. Finanse publiczne,
9. Dostęp do informacji publicznej,
10. Komunikacja społeczna – relacje z klientem,
11. Organizacja i zarządzanie,
12. Zamówienia publiczne.

W ramach wymienionych bloków tematycznych, każdy z dwudziestu dwóch pracowników – po wcześniejszym otrzymaniu loginu i hasła od administratora MUW oraz zalogowaniu na platformę – mógł studiować materiały szkoleniowe (w większości zapisane w formacie Ms Powerpoint, Ms Word oraz PDF). Dzięki wbudowanemu wewnętrznemu forum, mógł również uczestniczyć w wymianie poglądów z innymi kursantami. Obligatoryjnie, na koniec każdego bloku (średnio po upływie tygodnia od rozpoczęcia bloku) pracownik podchodził do testu zaliczeniowego.

Ze względów organizacyjnych, pracownicy uczestniczący w projekcie zostali przydzieleni do pięciu bloków tematycznych (bloki 1–5), natomiast z pozostałych siedmiu bloków (6–12) zobowiązani byli wybrać dodatkowo dwa najbardziej zbliżone do ich potrzeb oraz profilu pracy zawodowej.

Fragment widoku platformy „Moodle” dla bloku „System służby cywilnej” z podziałem na części zawierające materiały oraz test przedstawia rys. nr 1.

W kolejnych tygodniach pracownicy uczestniczący w szkoleniu byli zobligowani do systematycznego samokształcenia i przystępowania do testów zaliczeniowych.

Rys. nr 1. Pięć przykładowych modułów w bloku tematycznym „System służby cywilnej”.

Dla ułatwienia, pracownicy posiadali spersonalizowany kalendarz, który – w ramach

3 Moduł III: Zmiana i ustanie stosunku pracy w służbie cywilnej

- III cz. I: Nawiązanie stosunku pracy w służbie cywilnej
- M III cz. II: Zmiana i ustanie stosunku pracy w służbie cywilnej
- Wykaz elementów oceny członka korpusu służby cywilnej

4 Moduł III - Literatura dodatkowa - dla zainteresowanych

- Arkusze okresowej oceny członka korpusu służby cywilnej
- Arkusze okresowej oceny członka korpusu służby cywilnej - stanowiska wyższe

5 Moduł IV: Obowiązki i uprawnienia członka korpusu służby cywilnej

- M IV cz. I: Obowiązki członka korpusu służby cywilnej
- M IV cz. II: Uprawnienia członka korpusu służby cywilnej

6 Moduł IV - Literatura dodatkowa - dla zainteresowanych

- System wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej na tle rozwiązań zagranicznych - analiza i propozycje zmian
- Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 roku
- Zatrudnienie i wynagrodzenia w służbie publicznej w I półroczu 2008 roku

7 System służby cywilnej - test zaliczeniowy

- System służby cywilnej - test zaliczeniowy

systemu przypomnień – sygnalizował zbliżające się końcowe daty testów (rys. nr 2). Warunkiem zaliczenia testów było udzielenie poprawnych odpowiedzi na minimum sześć spośród dziesięciu pytań kontrolnych.

Rys. nr 2. Przykładowy kalendarz kursanta z zaznaczonymi ważnymi datami.



Zaliczanie kolejnych bloków tematycznych było warunkiem kontynuowania nauki w ramach *e-learningu*, i w konsekwencji przystąpienia do egzaminu końcowego – 45-minutowego sprawdzianu, przeprowadzonego w formie pisemnej w siedzibie MUW.

W ramach „e-służby” opracowano system testów jednokrotnego wyboru. Z uwagi na wyrażane w trakcie spotkań roboczych obawy kursantów związane z przypadkowymi pomyłkami zachodzącymi podczas rozwiązywania testu, bardzo duży nacisk położono na zapoznanie pracowników z metodami elektronicznego egzaminowania. Ponieważ z dużym prawdopodobieństwem można założyć, iż podobne obawy pojawią się również w przypadku pracowników innych jednostek promujących tę formę nauczania i oceny, proponuje się stosowanie podczas *e-learningu* poniższych zasad:

- utworzenie przykładowych testów z prostymi pytaniami ogólnymi, pozwalającymi na zapoznanie się z narzędziem elektronicznego quizu,
- opisanie krótko i przejrzysto zasad oceniania przed każdym testem (przykład na rys. nr 3),
- stworzenie dodatkowych przewodników i instrukcji, a następnie umieszczenie ich on-line lub przesyłanie ich kursantom drogą elektroniczną (np. w formacie PDF); umożliwi to pokazanie „krok po kroku” przebiegu procesu wypełniania testu i zasad oceniania;
- po zakończeniu rozwiązywania każdego quizu powinna zostać przekazana kursantowi czytelna informacja zwrotna dotycząca udzielonych przez użytkownika odpowiedzi, wskazująca prawidłową odpowiedź na dane pytanie oraz liczbę zdobytych punktów za udzieloną odpowiedź (rys. nr 4).

Rys. nr 3. Rygory egzaminacyjne (widok przed rozpoczęciem wypełniania testu).

Rys. 4. Przykładowe pytanie z zaznaczeniem: odpowiedź użytkownika, prawidłowa odpowiedź, informacja zwrotna.

9

Punkty: 1,00



Szef Służby Cywilnej jest:

Wybierz odpowiedź

- a. głównym organem administracji rządowej **X**
- b. centralnym organem administracji rządowej **✓**
- c. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa **X**
- d. naczelnym organem administracji rządowej **X**

Niepoprawny

Ocena dla tego zadania: 0,00/1,00.

Wyniki testów i ocena platformy

Wdrażając „e-służbę”, a następnie monitorując postępy kursantów, założyliśmy iż poza oczywistym czynnikiem determinującym sukces, jakim jest ukończenie szkolenia oraz uzyskanie wyższej liczby punktów z testów, bardziej interesującym, a wręcz najważniejszym, jest przekonanie kursantów do takiej formy podnoszenia kwalifikacji i ich zaangażowanie w wybór tej formy uczenia się. Zakładaliśmy, iż zadowolenie (czy też jego ewentualny brak) przełoży się nie tylko na sukcesy kolejnych edycji „e-służby”, ale także poprzez tzw. marketing szeptany ta forma szkolenia stanie się elementem kluczowym dla dalszego rozwoju platformy. Jesteśmy bowiem przekonani, iż kolejnym etapem rozwoju koncepcji zdalnego nauczania w MUW będzie tworzenie kursów specjalistycznych przygotowywanych przez samych pracowników, co pozwoli na ciągłe bezkosztowe poszerzanie oferty e-szkoleń w ramach naszego urzędu, jak i służb podległych wojewodzie mazowieckiemu.

Poniżej prezentujemy wyniki przeprowadzonych badań oraz krótką analizę pierwszej edycji „E-służby przygotowawczej w służbie cywilnej”:

Średnia punktów (tab. nr 1) ze wszystkich bloków – na poziomie 9,56 – pozwala stwierdzić, iż zarówno poziom merytoryczny materiałów, jak i ich forma oraz czas przewidziany na każdy blok, były adekwatne do poziomu wiedzy i szybkości jej przyswajania przez kursantów. Co więcej, forma *e-learningu* była na tyle przystępna dla osób niemających codziennego kontaktu z komputerem (bądź po prostu nie lubiących stosować komputera do nauki), że każdy, pomimo początkowych obaw, był w stanie przyswoić materiały, a następnie zdać kolejne testy.

Tab. nr 1. Średnia punktacja z poszczególnych bloków „e-służby”.

Lp.	Nazwa bloku	Liczba osób biorących udział w danym bloku	Średnia punktów z danego bloku*
1.	System służby cywilnej	22	9,73
2.	Konstytucyjne podstawy ustroju RP	22	9,14
3.	Organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej	22	9,9
4.	Etyka służby cywilnej i przeciwdziałanie korupcji	22	9,32
5.	Procedury w administracji	22	10
6.	Demokratyczne państwo prawne	0	--
7.	Administracja w Unii Europejskiej	5	10
8.	Finanse publiczne	4	8,75
9.	Dostęp do informacji publicznej	12	9,92
10.	Komunikacja społeczna - relacje z klientem	14	9,29
11.	Organizacja i zarządzanie	4	9,5
12.	Zamówienia publiczne	5	9,6
Łączna średnia punktów			9,56

* Każdy blok kończył się testem składającym się z 10 pytań. Każda prawidłowa odpowiedź na pytanie miała wartość jednego punktu.

W trakcie końcowego egzaminu pisemnego osoby uczestniczące w szkoleniu zostały poproszone o wypełnienie ankiet oceniających różne aspekty *e-learningu*. Ankiety wypełniło i oddało 21 osób. Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski wpływające z przeprowadzonej analizy:

Punktowa ocena szkolenia (zastosowano punktację 0–5) została podzielona na pięć kategorii (rys. nr 5):

- ogólna ocena szkolenia – 3,7,
- ocena materiałów – 4,2,
- metoda szkolenia – 3,6,
- rozplanowanie zajęć – 3,9,
- koncepcja wdrożenia szkoleń *e-learningowych* – 3,7.

Najniższe oceny przypisane metodzie szkolenia oraz samej koncepcji wdrożenia systemu szkoleń w formie *e-learningu* potwierdzają nasze wstępne założenia i obawy. System ten opiera się w głównej mierze na pracy indywidualnej uczestników oraz wymaga doskonałej organizacji czasu pracy. Szkolenia w formie tradycyjnej z uwagi na fakt przekazywania wiedzy przez trenera wymagają mniejszego zaangażowania ze strony uczestników. Warto jednak zaznaczyć, że szkolenia w formie tradycyjnej przeprowadzane przez podmiot zewnętrzny zostały ocenione na podobnym poziomie (3,69). W celu eliminacji obaw pracowników przed uczestniczeniem w szkoleniach *e-learningowych* planujemy dalszą popularyzację narzędzia oraz promowanie metody samo-

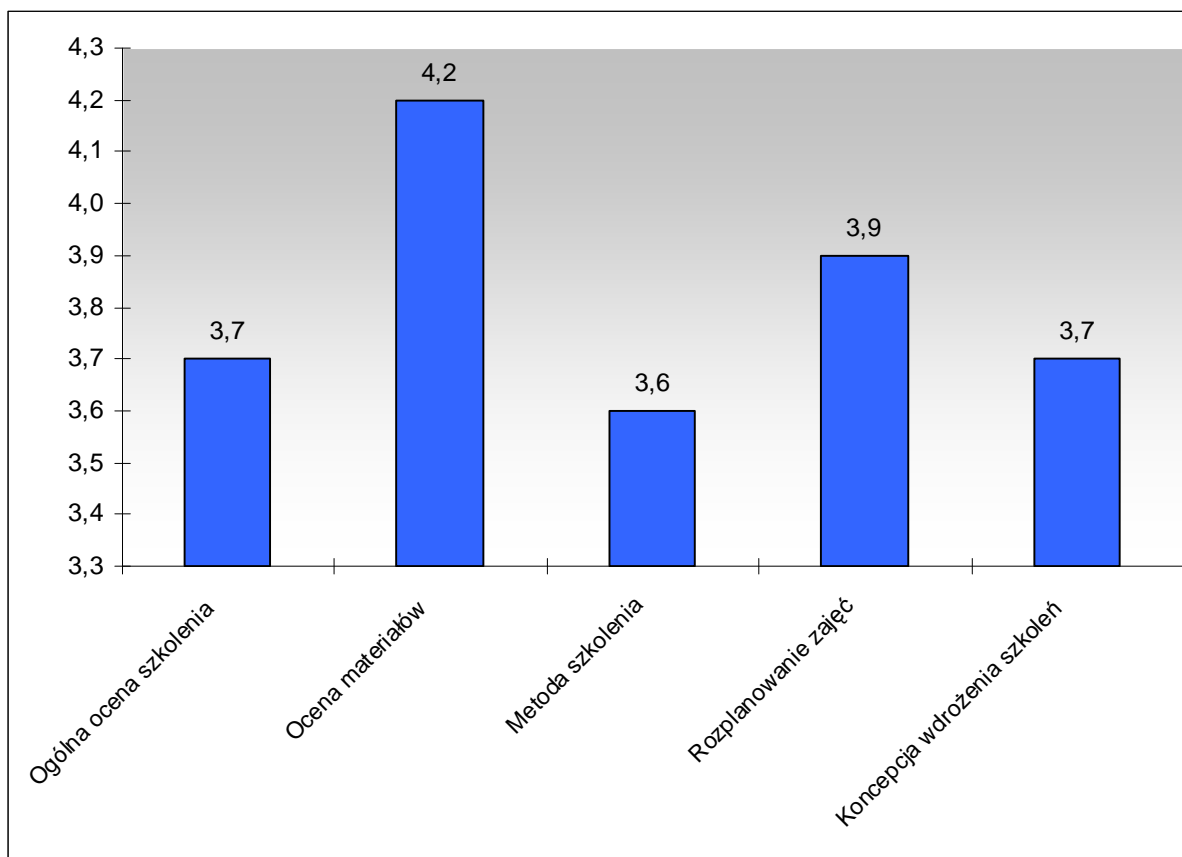
kształcenia jako niezbędnej w epoce informacji, a także szczegółowe analizy zgłaszanych wniosków.

Wpajanie pracownikom nawyków związanych z koniecznością planowania i organizowania pracy na każdym stanowisku przyniesie wymierne korzyści w zakresie właściwej alokacji kadr. Kolejnym bardzo ważnym atutem szkoleń prowadzonych w tej formie jest możliwość ciągłego doskonalenia narzędzia bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych.

W związku z powyższym, w 2011 r. Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie planuje przeznaczyć do tego celu jedno pomieszczenie, (m.in. do *e-learningu*) oraz doposażyć je w komputery stacjonarne, łącze internetowe, materiały szkoleniowe z zakresu wspomnianych wcześniej bloków tematycznych i publikacje naukowe dotyczące administracji publicznej. W naszej ocenie przyczyni się to do wzrostu poziomu zadowolenia pracowników i pozwoli przełamać ich obawy związane z tą formą podnoszenia kwalifikacji.

Warto zaznaczyć, że wszyscy pracownicy bardzo wysoko ocenili jakość materiałów przygotowanych przez pracowników naukowych Instytutu Nauk Politycznych Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Potwierdza to zasadność dokonanego wyboru oraz stanowi gwarancję wypełnienia założeń ustawodawcy.

Rys. nr 5. Ogólna cena „e-służby” przygotowawczej.



Ewolucja rozwiązania

Obecnie w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie trwa druga edycja „E-służby przygotowawczej w służbie cywilnej”. Poza naszymi pracownikami, do tej edycji zostali zaproszeni pracownicy służb podległych wojewodzie mazowieckiemu².

Niezależnie od udostępnienia ww. służbom platformy *e-learningowej*, MUW oferuje darmowe szkolenia z obsługi narzędzia, udostępnia testowe loginy i hasła oraz służy wszelką pomocą w razie wystąpienia pytań czy problemów.

Głęboko wierzymy, iż nowo rozpoczęta współpraca w ramach „e-służby” przyczyni się nie tylko do znacznej redukcji kosztów szkolenia pracowników wymienionych służb, ale również sprzyjać będzie tworzeniu przez samych zainteresowanych nowych bloków tematycznych z obszarów specjalistycznych (np. tematyki związanej z nasiennictwem czy informatyką śledczą), a w konsekwencji w przyszłości poszerzy zakres szkoleń, zmieniając wymiar realizowanej współpracy na ponad-regionalny.

Przypisy:

1. Artykuł „E-służba przygotowawcza w służbie cywilnej. Doświadczenia Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie” został opublikowany w Przeglądzie Służby Cywilnej nr 6 (9) z listopada-grudnia 2010 r. na s. 11–13;

http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Prze%C5%82adS%C5%82uzbyCywilnejnr6_9_listopad-grudzie%202010.pdf.

2. Poza pracownikami MUW do 2. edycji programu „E-służby przygotowawczej w służbie cywilnej” zostali zaproszeni pracownicy następujących służb podległych wojewodzie mazowieckiemu:

- Wojewódzki Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych,
- Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków w Warszawie,
- Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Warszawie,
- Wojewódzki Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa w Warszawie,
- Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego w Warszawie,
- Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Warszawie,
- Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z siedzibą w Siedlcach,
- Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Warszawie,
- Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Farmaceutycznej w Warszawie,
- Komenda Stołeczna Policji,
- Kuratorium Oświaty w Warszawie,
- Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Warszawie.

Kamil Mrocza
Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami
Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

Konrad Paduch
Starszy inspektor wojewódzki
w Oddziale Informatyka Wojewódzkiego
Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

Podziel się wiedzą

„Wzmacnianie procesu budowy sprawnego państwa, a w jego ramach instytucji i organizacji zdolnych do uczenia się, oraz rola w tym procesie środowisk naukowych i eksperckich”

Panel ekspertów

26 stycznia br. w ramach projektu systemowego „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”¹ w Warszawie został zorganizowany panel ekspertów, którego celem była ocena realizowanych działań i osiągniętych rezultatów oraz wypracowanie rekomendacji do dalszych prac w projekcie. Zadania te wykonali przede wszystkim przedstawiciele administracji rządowej uczestniczący na co dzień w procesach wypracowywania decyzji w obszarach polityk publicznych z udziałem reprezentantów środowisk naukowych i eksperckich.

W panelu uczestniczyło ponad 40 osób, w tym:



Od lewej: Krzysztof Kasprzyk (Stałe Przedstawicielstwo RP przy UE), Michał Sitek (Instytut Badań Edukacyjnych), Dagmir Długosz (Departament Służby Cywilnej KPRM), Irena Jackiewicz (DSC KPRM), Magdalena Tarczewska-Szymańska (PSDB). Fot. KPRM/M. Bochniewicz.

- przedstawiciele komórek organizacyjnych w urzędach administracji rządowej zajmujących się opracowaniem i wdrażaniem analiz i strategii, projektowaniem rozwiązań legislacyjnych, tworzeniem założeń aktów normatywnych oraz sporządzaniem ocen skutków regulacji,
- przedstawiciele środowisk naukowych i eksperckich.

Spotkanie służyło integracji środowisk wokół wspólnej kwestii współpracy administracji z zewnętrznymi ekspertami.

Program spotkania obejmował sesję plenarną, w której dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz** przedstawił kwestie współpracy administracji publicznej z ekspertami, z perspektywy różnych funkcji pełnionych w administracji rządowej. Omówił uwarunkowania, słabe strony, ewentualne ryzyko oraz rolę grup interesu w tym procesie, w tym decydenta wysokiego szczebla. Dyrektor D. Długosz podkreślił niską efektywność stosowanych rozwiązań, które powodują, że zamawiane przez administrację badania nie są przez nią odpowiednio wykorzystywane.

Magdalena Tarczewska-Szymańska, dyrektor ds. rozwoju administracji w firmie PSDB sp. z o.o., zaprezentowała wyniki badań procesów decyzyjnych w administracji rządowej w kontekście współpracy z ekspertami zewnętrznymi, realizowanych w ramach projektu od września do grudnia 2010 r. Badania objęły 62 urzędy administracji rządowej oraz ponad 100 podmiotów typu *think tank*. Główny wniosek wynikający z badań – jak podkreśliła w swoim wystąpieniu – dotyczy barier świadomościowych po stronie zarówno administracji, jak i instytucji analityczno-doradczych, które utrudniają rozwój współpracy. Występuje problem niepełnego wzajemnego zrozumienia kontekstu i celu działania obu typów instytucji. Wyniki badań wskazują na postawę sceptyczną części administracji co do zasadności i celowości takiej współpracy. Natomiast eksperci zewnętrzeni nie zawsze chcą lub umieją dostosować swoją ofertę do potrzeb administracji. Utrudnia to wzajemne zrozumienie potrzeb oraz zamawianie i dostarczanie usług doradczych o wysokiej wartości użytkowej.

M. Tarczewska-Szymańska zwróciła ponadto uwagę na istniejący w praktyce polskiej administracji mechanizm obligatoryjnych badań ewaluacyjnych w odniesieniu do programów i projektów finansowanych ze środków strukturalnych UE, będący źródłem dobrych praktyk. Te praktyki są podstawą do wprowadzania mechanizmu ewaluacji również tam, gdzie źródłem finansowania są środki krajowe.

Dr **Michał Sitek**, zastępca dyrektora Instytutu Badań Edukacyjnych omówił problemy związane z użytecznością wiedzy eksperckiej dla polityków podejmujących decyzje w obszarze polityk publicznych oraz dylematy przed jakimi stają zarówno badacze opracowujący raporty dla ministerstwa, jak i ministrowie otrzymujący wnioski z zamówionych

badań, niejednokrotnie powtarzające ogólnie dostępną wiedzę. Wskazał na brak nawyku korzystania przez administrację z badań, rozumienia ich ograniczeń, a także na konieczność edukowania ich odbiorców oraz odpowiedniego upowszechniania wyników badań. Podkreślił – nawiązując do wcześniejszej wypowiedzi dyrektora DSC KPRM **Dagmira Długosza** – iż badania mogą wspierać podejmowanie decyzji, ale nie zastąpią procesu politycznego, którego istotą jest uzgadnianie rozbieżnych interesów i wyborów dotyczących wartości.

Wystąpienie **Krzysztofa Kasprzyka**, radcy w Wydziale ds. Polityki Regionalnej i Spójności w Stałym Przedstawicielstwie RP przy UE, dotyczyło udziału *think tanków* w procesie przygotowań do prezydencji. K. Kasprzyk omówił skalę i formy aktywności ekspertów zewnętrznych działających w Brukseli oraz łatwość i codzienny kontakt analityków pracujących w Stałym Przedstawicielstwie RP przy UE z instytucjami typu *think tank*.

Irena Jackiewicz, koordynator projektu w Departamencie Służby Cywilnej KPRM, omówiła założenia panelu, w tym jego motto: „Podziel się wiedzą”, zaznaczając, że chodzi o wiedzę najlepszą, czyli aktualną i najwyższej jakości, użyteczną i relewantną. Zwróciła także uwagę na kreowanie niezagospodarowanej dotychczas przestrzeni w celu wzmocnienia procesu budowania sprawnego państwa.

Kolejnym etapem spotkania była praca w grupach roboczych, moderowana przez analityków. Pierwsza grupa pracowała nad zagadnieniami wykorzystania wiedzy eksperckiej w polskiej administracji na podstawie dobrych praktyk stosowanych w innych krajach. Druga grupa debatowała na temat szans i barier współpracy administracji rządowej z instytucjami typu *think tank*.

Wnioski wypracowane w grupach roboczych, które posłużą wypracowaniu rekomendacji dla administracji rządowej i instytucji analityczno-doradczych, podsumowali: **Beata Płonka**,

Magdalena Tarczewska-Szymańska i **Sławomir Wysocki** – analitycy firmy PSDB oraz **Ewa Krzyżewska-Kuran** – dyrektor generalny Głównego Inspektoratu Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, uczestniczka wizyt studyjnych w Brukseli i Londynie. W podsumowaniu podkreślono konieczność: zmiany wzajemnych relacji między administracją a zewnętrznymi wytwórcami wiedzy, efektywniejszego korzystania z danych zastanych, budowania systemu zarządzania wiedzą w urzędach, a także kreowania bodźców dla środowisk akademickich zachęcających do współpracy z administracją publiczną.

Następny panel odbędzie się **23 marca 2011 r.**, a jego celem będzie zdiagnozowanie przyczyn niewystarczającej, w porównaniu zarówno do potrzeb, jak i praktyk stosowanych w innych krajach, współpracy administracji publicznej ze środowiskami akademickimi. W debacie udział wezmą przedstawiciele administracji rządowej oraz przedstawiciele instytucji analityczno-doradczych, w tym w szczególności środowisk akademickich.

Przypis

1. Projekt systemowy „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich” realizowany jest w Departamencie Służby Cywilnej KPRM, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 6 (9) z listopada–grudnia 2010 r. na s. 18–20 został opublikowany artykuł nt. „Konkurencja w doradztwie? *Think tanki* w procesie modernizacji administracji publicznej”; http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PrzegladSluzbyCywilnejnr6_9_listopad-grudzie%202010.pdf.

Irena Jackiewicz

Radca Prezesa Rady Ministrów w Departamencie Służby Cywilnej KPRM, koordynator projektu systemowego „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”.

Informacje o projekcie: www.procesydecyzyjne.pl, www.dsc.kprm.gov.pl

Zarządzanie w służbie cywilnej – szkolenia

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów realizuje projekt pn. „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej” w ramach Priorytetu V „Dobre rządzenie”, Działania 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”, Poddziałania 5.1.1 „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W ramach Zadania 5 ww. projektu zaplanowano przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń z następujących tematów:

- Przeprowadzanie naboru do służby cywilnej oraz Przeprowadzanie naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej* – w ramach obu ww. tematów zostanie przeprowadzone łącznie nie mniej niż 100 jednodniowych sesji szkoleniowych; liczba sesji szkoleniowych z danego tematu zostanie określona po zakończeniu rekrutacji;
- Pierwsza ocena w służbie cywilnej* – nie mniej niż 100 jednodniowych sesji szkoleniowych;
- Oceny okresowe w służbie cywilnej* – nie mniej niż 100 jednodniowych sesji szkoleniowych;
- Postępowanie wyjaśniające i dyscyplinarne w służbie cywilnej* – nie mniej niż 100 jednodniowych sesji szkoleniowych.

Do realizacji ww. szkoleń został wyłoniony, w drodze zamówienia publicznego, wykonawca: Gamma Sp.j. z biurem obsługi interesanta przy ul. Solskiego 11 w Warszawie (01-620 Warszawa), który skieruje do urzędów informację na temat realizowanych szkoleń, kryteriów naboru i zasad uczestnictwa w szkoleniach oraz formularz zgłoszeniowy, na podstawie którego zostanie przeprowadzona rekrutacja do poszczególnych grup i terminów sesji szkoleniowych.

Szkolenia są skierowane do pracowników urzędów administracji rządowej, w szczególności członków korpusu służby cywilnej, którzy:

- wyrażą zgodę na podanie danych (w szczególności danych osobowych) niezbędnych do ewaluacji projektu i przygotowania sprawozdawczości z jego realizacji;
- w dniu rozpoczęcia szkolenia przekażą wykonawcy wypełnione formularze Podsystemu Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego (PEFS) wraz z podpisanym oświadczeniem o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych i deklaracją uczestnictwa w projekcie. Przekazanie w dniu rozpoczęcia szkolenia wypełnionego formularza PEFS i oświadczenia jest warunkiem uczestnictwa w szkoleniu.

Szkolenia będą prowadzone w szesnastu miastach wojewódzkich. Organizator nie zapewnia noclegu dla uczestników szkoleń. Sesje szkoleniowe będą odbywać się od poniedziałku do piątku w proponowanych godzinach 9–17. Uczestnicy szkoleń w ramach materiałów szkoleniowych otrzymają również poradniki z tematu, którego dotyczy szkolenie.

Przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń zaplanowano w okresie kwiecień–wrzesień 2011 r. Informacje na temat dokładnych terminów szkoleń oraz lokalizacji sal szkoleniowych zostaną przekazane przez wykonawcę po przeprowadzeniu rekrutacji do poszczególnych grup szkoleniowych.

Informacji na temat szkoleń, w imieniu wykonawcy, udziela p. Emilia Kajca, tel. 22 266 08 50; faks: 22 266 08 51 lub 22 833 57 46, e-mail: kprm@projektgamma.pl.

Anna Świąderska,
Główny specjalista w Wydziale Projektów Systemowych
i Koordynacji Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Szkolenia dla osób po 45. roku życia

Wkrótce nowa edycja programu

W 2010 r. zakończyła się pierwsza edycja szkoleń dla grupy wiekowej 45+, zorganizowanych w ramach projektu „Wdrożenie strategii szkoleniowej”.

Przeszkolono ok. 1500 osób. Łącznie przeprowadzono ok. 850 sesji szkoleniowych.

Projekt, realizowany był przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,

współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W 2011 r. KPRM planuje organizację II tury szkoleń przeznaczonych dla osób z tej grupy wiekowej. Aktualnie trwają prace mające na celu określenie tematyki szkoleń i ich wstępnego harmonogramu.

Rynek pracy a osoby w grupie wiekowej 45+

Sytuacja demograficzna Polski nie jest pozytywna – społeczeństwo się starzeje, co jest trendem naturalnym dla gospodarki przechodzącej przez okres szybkich zmian oraz upodabniającej się strukturalnie do gospodarek krajów zachodnich. Wpływa to oczywiście na rzeczywistość, w której funkcjonuje rynek pracy, a tym samym na strukturę zatrudnienia w administracji publicznej. Zgodnie z uzasadnieniem przedstawionym w Planie Działania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na 2009 r., pracujący w wieku 45+ stanowią 42 proc. wszystkich zatrudnionych w sektorze publicznym (BAEL, 2007 r.). Podstawowym problemem, na jaki napotykają osoby w tej grupie wiekowej, jest niedostosowanie posiadanych przez nie umiejętności i kwalifikacji zawodowych do wymogów gospodarki opartej na wiedzy (m.in. brak znajomości języków obcych oraz umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych). Wpływa to na niechęć pracodawców do zatrudniania osób po 45. roku życia, postrzeganych jako mniej wartościowych pracowników, a także negatywnie oddziałuje na samoocenę osób starszych, które w celu uniknięcia ujemnych skutków bezrobocia rezygnują z aktywności zawodowej.

Analiza potrzeb szkoleniowych

W związku z powyższym, już w 2009 r. narodziła się idea realizacji wsparcia skierowanego do osób posiadających co najmniej 45 lat, którego celem jest ułatwienie osobom w tzw. wieku niemobilnym, aktywnego funkcjonowania na rynku pracy. Od 1 lipca 2009 r. Departament Służby Cywilnej KPRM realizuje projekt „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, którego jednym z 11 zadań jest wsparcie pracowników mających co najmniej 45 lat. Pierwszym etapem realizacji powyższego zadania było przeprowadzenie badania ankietowego wśród pracowników urzędów administracji rządowej, którzy ukończyli 45 lat, celem precyzyjnego określenia ich potrzeb szkoleniowych.

By to osiągnąć, w listopadzie 2009 r. do 62 dyrektorów generalnych ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich wystosowane zostało pismo z informacją o planowanym przeprowadzeniu wsparcia dla osób 45+, z prośbą o wypełnienie ankiet przez pracowników urzędów oraz zebranie i opracowanie informacji z urzędów im podległych i przez nich nadzorowanych. Do końca grudnia 2009 r. do Departamentu Służby Cywilnej wpłynęły formularze zbiorcze z 17 ministerstw i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, 28 urzędów centralnych i 16 urzędów wojewódzkich, dotyczące określenia potrzeb szkoleniowych przez osoby posiadające co najmniej 45 lat. W urzędach tych oraz urzędach im podległych i przez nie nadzorowanych udział w badaniu wzięło prawie 20 tys. osób.

Analiza pozwoliła wstępnie określić luki kompetencyjne pracowników w grupie wiekowej

45+. Badanie zdiagnozowało obszary kompetencji, które w pierwszej kolejności wymagają wsparcia, i na tej podstawie wskazano zakres cyklu szkoleniowego, który później dookreślono.

Szkolenia

Efektom ww. działań było przeprowadzenie w 2010 r. szkoleń w 16 miastach wojewódzkich. Szkolenia te obejmowały kursy językowe (j. angielski oraz alternatywnie j. niemiecki), zajęcia informatyczne (rozwój umiejętności związanych z obsługą aplikacji MS Word, MS Excel oraz MS PowerPoint) oraz szkolenia z zakresu tzw. kompetencji miękkich dotyczących obszaru efektywnej komunikacji, z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych, skutecznej współpracy w zespole oraz radzenia sobie ze stresem i w sytuacjach trudnych.

Szkolenia były dość intensywne biorąc pod uwagę fakt, iż uczestnik miał możliwość podnieść swoje kompetencje we wszystkich trzech wymienionych sferach. Z oferty skorzystało ok. 1500 osób. Przeprowadzono łącznie ok. 850 sesji szkoleniowych, zorganizowano w sumie ponad 8 tys. godzin szkolenia z języka angielskiego oraz niemieckiego.

Po zajęciach zainteresowani uczestnicy wypełnili anonimowo ankiety, w których można było odnieść się m.in. do poziomu merytorycznego zajęć, umiejętności trenerów oraz ogólnych warunków lokalizacyjnych. Analiza ww. ankiet przedstawia dobry lub bardzo dobry obraz przeprowadzonych szkoleń. W zależności od typu szkoleń, 70–80 proc. uczestników ocenia, iż prowadzone były one na wysokim poziomie i wyraża zdanie, iż zdobyta wiedza oraz umiejętności okażą się przydatne w ich życiu zawodowym.

Oznacza to, iż organizacja tego typu przedsięwzięć ma uzasadnienie i może przyczynić się do podniesienia samooceny i aktywności zawodowej osób powyżej 45. roku życia oraz poprawić ich wizerunek wśród pracodawców, jak również jest zachętą do jak najdłuższej aktywności zawodowej. Dodatkowo, niewątpliwie, nowe umiejętności zwiększają szansę na awans, jak również poczucie bycia potrzebnym w zespole. Inwestycje w osoby powyżej 45. roku życia, umiejętnie wykorzystanie ich doświadczenia z jednoczesną pomocą w przystosowaniu do zmieniających się warunków pracy (np. informatyzacja urzędów) przyczyniają się również do sprawniejszego, bardziej efektywnego wykonywania zleconych im zadań.

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów planuje organizację II tury szkoleń przeznaczonych dla osób w wieku powyżej 45 lat. Zainteresowane osoby zapraszamy do śledzenia informacji pojawiających się na stronach internetowych: <http://bip.kprm.gov.pl/> oraz www.dsc.kprm.gov.pl.

Krzysztof Denko,
Główny specjalista w Wydziale Szkoleń i Finansowania Projektów
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Praca w instytucjach Unii Europejskiej

Polska perspektywa

Joanna Skoczek



Absolwentka nauk Politycznych na Wydziale Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

W latach 2002–2005 pracowała w Ministerstwie Sprawiedliwości.

W latach 2005–2008 zastępca dyrektora Departamentu Polityki

Integracyjnej Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, odpowiedzialna m.in. za kwestie instytucjonalne UE, obszar COREPER II oraz problematykę zatrudnienia w instytucjach UE. Od 2008 r. dyrektor Departamentu Koordynacji Przewodnictwa Polski w Radzie UE, od 1 stycznia 2010 r. pełni tę samą funkcję w Ministerstwie Spraw Zagranicznych.

Ekspert w programach wsparcia instytucjonalnego dla krajów Bałkanów oraz krajów Partnerstwa Wschodniego. Gościnnie wykładowca problematyki europejskiej m.in. na Uniwersytecie Warszawskim, Uniwersytecie Jagiellońskim, w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych oraz autorka wielu artykułów z tego zakresu.

Obywatele państw członkowskich są w instytucjach Unii Europejskiej reprezentowani w różnych kategoriach. Pierwsza to osoby reprezentujące państwa i przez nie wskazane (komisarz Komisji Europejskiej, sędziowie Trybunału Sprawiedliwości i Sądu Pierwszej Instancji, członkowie Komitetu Regionów i Komitetu Ekonomiczno-Społecznego), inne stanowiska obsadzone są w drodze wyborów (Parlament Europejski), kolejne zaś – na mocy mandatu pośredniego (Rada, Europejski Bank Centralny).

Ponadto administracje mają możliwość czasowego delegowania swoich pracowników na stanowiska ekspertów narodowych w instytucjach UE. W okresie oddelegowania pracownik nie wykonuje zadań na rzecz delegującego pracodawcy, lecz na rzecz instytucji, do której został oddelegowany. Pozostaje jednak w kontakcie z instytucją macierzystą, a okres oddelegowania i zdobyte w ten spo-

sób kwalifikacje powinny być uwzględnione w jego dalszej ścieżce kariery w administracji krajowej.

Najliczniejszą reprezentację krajową stanowią jednak urzędnicy zatrudnieni w instytucjach i agencjach UE w efekcie naboru konkursowego. Osoby te nie reprezentują swoich krajów pochodzenia i mają obowiązek dbać o interes wspólnotowy, jednak istotne jest, aby zatrudnienie znalazła tam możliwie duża liczba obywateli. Wnoszą oni bowiem znajomość specyfiki swojego kraju i regionu, odmiennych tradycji i kultury prawnej oraz administracyjnej, co winno wzbogacać metodologię pracy i spojrzenie instytucji na zróżnicowane problemy poszczególnych krajów.

Unia Europejska, zrzeszająca obecnie 27 państw, dysponuje rozbudowanym aparatem administracyjnym, obsługującym jej poszczególne instytucje. Podobnie jak w przypadku innych organizacji między- i ponadnarodowych personel jej administracji składa się z obywateli jej państw członkowskich. Ze względu na wielkość unijnej administracji, konieczność specjalizacji zawodowej jej pracowników, a także, co istotne, zasadę bezstronności i neutralności urzędników wobec państw, których są obywatelami, nabór do administracji instytucji UE odbywa się w drodze otwartych konkursów. Agendą wyspecjalizowaną w sprawach naboru, odpowiadającą za przygotowanie i przeprowadzenie konkursów, jest Europejski Urząd Doboru Kadr (*European Personnel Selection Office – EPSO*), wydzielony w 2003 r. ze struktur Komisji Europejskiej odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi.

Nie istnieją formalne kwoty narodowe, jednak dąży się do zapewnienia względnej równowagi w liczbie zatrudnianych pracowników pochodzących z poszczególnych państw. W okresie poprzedzającym przystąpienie Polski oraz pozostałych 9 krajów do UE toczyły się dyskusje na temat sposobu zapewnienia obywatelom tych krajów możliwości podjęcia pracy w strukturach UE. Ich efektem była decyzja KE, wyrażona w tzw. raporcie Kinnocka¹ wskazującym kwoty indykatywne dla poszczególnych państw, czyli orientacyjny poziom zatrudnienia. Wartości te miały zostać osiągnięte do końca 2010 r. i dotyczyły wyłącznie Komisji Europejskiej. Wyrażone były one w liczbie ogólnej urzędników oraz we wskazaniach dla stanowisk szefów wydziałów, dyrektorów w dyrekcjach oraz dyrektorów generalnych i ich zastępców.

Urzędnicy instytucji w momencie podejmowania zatrudnienia mają przyznany stopień zaszeregowania, tzw. *grade*, gdzie stopnie najniższe to AD 5,

najwyższe zaś – AD 16. Stopnie zależne są od stażu pracy, doświadczenia i kompetencji, a w praktyce ogłoszenia na wakujące stanowiska dotyczą konkretnego stopnia zaszerogowania. Dla każdego stanowiska kierowniczego określone są widełki zaszerogowania, i tak dla szefów wydziałów jest to AD 9 do AD 12, dla stanowisk dyrektorskich AD 13 i wyżej, dla dyrektorów generalnych i ich zastępców AD 15 – AD 16.

W latach 2004–2010, określanymi jako okres przejściowy, EPSO organizowało konkursy skierowane wyłącznie do obywateli 12 państw członkowskich (w tym Bułgarii i Rumunii, które przystąpiły do UE w 2007 r. i mają przyznane swoje okresy przejściowe), przede wszystkim dla kategorii AD 5 oraz na stanowiska kierownicze. Od 2010 r. konkursy organizowane są bądź dla obywateli wszystkich państw, bądź dla tych, które w danej kategorii stanowisk, szczególnie w obszarze tłumaczeń, są niedoreprezentowane.

2 lutego 2011 r. Komisja Europejska opublikowała raport na temat zatrudnienia obywateli krajów UE–12, uznając ten proces za sukces. Założone w 2003 r. wskaźniki zostały osiągnięte, a w niektórych kategoriach przekroczone. Raport nie podaje szczegółowych danych dla poszczególnych krajów.

Rząd polski monitoruje stan zatrudnienia w odstępach półrocznych w podziale na poszczególne instytucje, ze szczególnym uwzględnieniem stopnia osiągnięcia kwot indykatorynych. Polska popiera wszelkie inicjatywy instytucji UE, mające na celu dojście do równowagi geograficznej w liczbie pracowników pochodzących z nowych państw członkowskich. Strona polska podejmuje inicjatywy mające na celu promocję zatrudnienia w instytucjach UE.

Wielokrotnie, szczególnie w drugiej połowie okresu przejściowego, rząd występował z monitami wobec KE i EPSO o przyspieszenie rekrutacji oraz o większą elastyczność w zarządzaniu zasobami (ogromna większość laureatów trafia do KE, zaś ich wpływ na miejsce zatrudnienia jest umiarkowany).

W efekcie tych starań ważność list laureatów, czyli możliwość zatrudniania osób, które przed końcem 2010 r. pomyślnie przeszły procedurę konkursową, przedłużono do końca 2011 r. Obecnie Polacy mogą startować w konkursach ogłaszanych w miarę pojawiania się nowych lub wakujących stanowisk, nie należy natomiast spodziewać się konkursów skierowanych wyłącznie do obywateli Polski ani też dużych naborów na stanowiska w kategorii AD 5.

Zasady naboru do instytucji UE

W toku dotychczasowej rekrutacji wielokrotnie zwracano uwagę na długość procedur konkursowych, często od zgłoszenia do zatrudnienia miały ponad dwa lata. Zarzucano też testom zbyt dużą koncentrację na wiedzy encyklopedycznej przy jednoczesnym zaniedbaniu badania predyspozycji i umiejętności, co jest istotne zwłaszcza w przypadku stanowisk średniego szczebla zarządzania. Krytykowano także sposób oceny prac pisemnych,

przygotowywanych w II etapie egzaminu – prace te, podobnie jak cały egzamin składane w wybranym języku obcym (do wyboru: angielski, francuski, niemiecki), pisane były ręcznie, co budziło obawy, że nieczytelny charakter pisma czy błędy językowe będą wpływać na ocenę w stopniu większym niż zawartość merytoryczna. Często ogólne tematy prac, niemal niewymagające odwoływania się do aktów prawnych czy zagadnień instytucjonalnych, wzmacniały takie przekonanie.

W odpowiedzi na te dość powszechnie formułowane zarzuty EPSO opracowało nowe procedury konkursowe, które zaczęły obowiązywać od roku 2010 r., tj. wobec postępowań konkursowych w tym roku rozpoczynanych.

Najważniejsze zmiany to²: skrócenie procedury naboru, dopasowanie konkursów do rzeczywistego zapotrzebowania instytucji i roczny tryb organizacji w najbardziej potrzebujących obszarach, nacisk na weryfikację i ocenę kompetencji kandydatów.

Podobnie jak w procedurze obowiązującej poprzednio, kandydaci muszą założyć swój profil na portalu EPSO, zaś w przypadku podjęcia decyzji o starciu w konkretnym konkursie są kwalifikowani na podstawie formularza zgłoszeniowego wypełnianego on-line, w terminie wskazanym w ogłoszeniu. Jest ono publikowane na stronach internetowych EPSO oraz w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej. Kandydat określa swój drugi język (czyli w praktyce pierwszy język obcy), w którym będzie zdawał egzamin.

Odstąpiono od wstępnych testów wiedzy o UE. Pierwszy etap polega na wypełnieniu testu komputerowego (we wskazanych ośrodkach egzaminacyjnych, po uprzedniej rezerwacji konkretnego terminu), badającego poziom wiedzy kandydatów, ich kompetencje kognitywne, takie jak myślenie abstrakcyjne, rozumienie tekstu, analiza danych liczbowych oraz kompetencje zawodowe odpowiadające profilowi stanowiska.

Drugi etap egzaminu to ocena zintegrowana (tzw. *assessment centre*). Tutaj kandydaci poddawani są badaniu pod kątem kompetencji niezbędnych na stanowisku, o przyjęcie na które aplikują. Ten etap odbywa się w Brukseli i trwa, w zależności od stanowiska, pół dnia lub cały dzień. W przypadku stanowisk merytorycznych (administratorzy, lingwiści) znaczna część egzaminu jest podobna; kandydat ma wykonać zadanie w zespole, przedstawić się ustnie, przeprowadzana jest z nim także ustrukturyzowana rozmowa. Lingwiści (tłumacze) są poddawani testowi znajomości języka, zaś administratorzy mają do opracowania studium przypadku z ich dziedziny specjalizacji.

Określono, na jakie umiejętności będzie zwracana szczególna uwaga. Są to:

- umiejętność analizowania i rozwiązywania problemów,
- zdolności komunikacyjne,
- jakość i wydajność pracy,

- nauka i rozwój osobisty,
- ustalanie priorytetów i organizacja,
- odporność,
- umiejętność pracy w zespole.

W przypadku administratorów duże znaczenie przywiązywane jest także do zdolności przywódczych kandydata.

Procedura powinna zamknąć się w dziewięciu miesiącach. Listy laureatów w przypadku konkursów na stanowiska, na które instytucje zgłaszają największe zapotrzebowanie, będą ważne przez rok, pozostałe zaś przez dłuższy okres.

Kandydaci na wyższe stanowiska

Nabór na stanowiska dyrektorów i dyrektorów generalnych (oraz ich zastępców) przebiega nieco inaczej. Badane są głównie doświadczenie i kompetencje kandydata, zaś decyzje, na podstawie wyników z etapu oceny zintegrowanej, podejmowane są z udziałem przyszłych przełożonych kandydata (dyrektora generalnego, komisarza). Pomimo iż urzędnicy instytucji UE są zobowiązani do bezstronności, a rządy nie mają wpływu na procedurę ich naboru, w przypadku stanowisk wyższego szczebla element wsparcia politycznego może odgrywać pewną rolę, z poszanowaniem konkursowego charakteru naboru i dyskrecyjnych uprawnień organu odpowiedzialnego za wybór kandydata. Każde z państw członkowskich może angażować się w poparcie swoich kandydatów, lecz działania te mają charakter nieformalny. W przypadku Polski istnieje mechanizm umożliwiający udzielenie wsparcia przez Komitet do Spraw Europejskich. Kandydat, zainteresowany uzyskaniem poparcia rządu RP, po złożeniu aplikacji do instytucji lub agencji UE oraz po zakwalifikowaniu się na tzw. krótką listę (po etapie oceny zintegrowanej), składa do Sekretarza KSE wnioski o udzielenie poparcia. Do wniosku wraz z uzasadnieniem kandydat dołącza kopię złożonej aplikacji, życiorys oraz list motywacyjny.

Przed skierowaniem wniosku do rozpatrzenia przez KSE z kandydatem może być przeprowadzona rozmowa, mająca na celu zapoznanie się z dotychczasowymi osiągnięciami kandydata lub może on być poproszony o przekazanie dodatkowych dokumentów potwierdzających jego wiedzę lub doświadczenie zawodowe. Właściwy merytorycznie członek KSE może być poproszony o opinię w sprawie kandydata.

W przypadku podjęcia decyzji przez KSE o udzieleniu poparcia kandydatowi, Ministerstwo Spraw Zagranicznych przekazuje tę informację do Stałego Przedstawicielstwa RP przy UE względnie także do wybranych placówek dyplomatycznych oraz podejmuje działania mające na celu promocję polskiego kandydata. Informacje o poparciu rządu polskiego powinny być kierowane przede wszystkim do osób podejmujących decyzje o zatrudnieniu w instytucjach oraz agencjach UE.

Polacy w instytucjach UE

Według danych na połowę listopada 2010 r. ogółem w instytucjach i agencjach pracuje 2321 obywateli Polski, z czego:

- w instytucjach – 2036 osób (87,7 proc.),
- w agencjach – 285 osób (12,3 proc.).

Do pracy w instytucjach i agencjach UE zostało oddelegowanych łącznie 65 ekspertów narodowych.

W KE zatrudnienie obywateli Polski ogółem wyniosło 1426 osób, z czego:

- urzędnicy – 1015 osób – w tym:
 - 632 osoby w kategorii AD,
 - 383 osoby w kategorii AST;
- pracownicy na czas określony – 184 osoby – z czego:
 - 51 osób w kategorii AD,
 - 133 osoby w kategorii AST.

Stopień wykorzystania puli dla obywateli Polski: 89,4 proc. Wykorzystanie limitu miejsc na stanowiskach kierowniczych: 69 proc. (10 z 16). Wykorzystanie limitu miejsc na stanowiskach szefów wydziałów lub równorzędnych: 63,5 proc. (47 z 74).

W pierwszych latach po przystąpieniu Polski do UE w instytucjach znalazło zatrudnienie wiele osób wcześniej pracujących w administracji krajowej i odpowiedzialnych za problematykę dotyczącą członkostwa oraz szerzej – sprawy europejskie. Należy podkreślić, iż obecność doświadczonych polskich urzędników w instytucjach UE, pomimo poczucia straty dla administracji krajowej, jest istotna dla reprezentacji Polski oraz wpływu na kształtowanie europejskiego prawodawstwa. W większości państw członkowskich UE uznaje się, że takie transfery są korzystne dla obydwu stron, często także uwzględnia się okres pracy w instytucjach UE jako etap w rozwoju zawodowym. Dobre doświadczenia w tej mierze ma np. Wielka Brytania, zaś wśród krajów modelowo kształtujących relacje ze swoimi obywatelami zatrudnionymi w instytucjach UE wymieniane są Niemcy oraz kraje skandynawskie.

Rząd polski także uznaje za cenne i ważne wspieranie swoich obywateli aplikujących do pracy w instytucjach, a następnie utrzymywanie z nimi regularnego kontaktu. Działania takie są podejmowane zarówno przez Stałe Przedstawicielstwo RP przy UE, jak i Ministerstwo Spraw Zagranicznych, a także inne ministerstwa i urzędy wobec ekspertów z poszczególnych dziedzin.

Przypisy:

1. Komisja Europejska w Komunikacie Wiceprzewodniczącego N. Kinnocka z 14 lutego 2003 r. (COM(2003)436) określiła pulę pracowników z poszczególnych państw członkowskich, których zamierza zatrudnić. W okresie 7 lat (tj. do 2010 r.) w Komisji Europejskiej powinno znaleźć zatrudnienie 1341 obywateli Polski. Do puli zalicza się urzędników oraz pracowników na czas określony.

2. Więcej na: www.europa.eu/epso.

Komitet Zarządzania Publicznego OECD o Estonii, Brazylii i relacjach globalnych

16 listopada 2010 r. w Wenecji – po zakończeniu spotkania Komitetu Zarządzania Publicznego na szczeblu ministerialnym¹ odbyła się jednodniowa, jesienna sesja plenarna Public Governance Committee (PGC). Problematyka spotkania obejmowała prezentacje przeglądów PGC OECD dotyczących Estonii jako kraju kandydeckiego oraz Brazylii, będącej w grupie krajów objętych przez OECD programem tzw. wzmocnionego zaangażowania (Enhanced Engagement Countries – EE5 to: Brazylia, Chiny, Indie, Indonezja i RPA). Na spotkaniu dyskutowano również na temat rozwoju relacji Komitetu w wymiarze globalnym, w tym roli państw o statusie obserwatorów.

Rekomendacje wynikające z przeprowadzonego przez OECD przeglądu Estonii pod kątem problematyki zarządzania publicznego akcentowały: potrzebę horyzontalnej koordynacji działalności sektora publicznego przez ośrodek rządowy („whole-of-government approach”), promowanie jednolitej kultury administracyjnej na różnych szczeblach władzy publicznej, znoszenie barier ograniczających elastyczność administracji publicznej, w tym mobilność zasobów ludzkich (np. poprzez tworzenie mechanizmów rotacyjnych), budowanie szerokiego konsensusu wokół społecznych celów rządu, włączając obywateli w procesy kreowania i świadczenia usług publicznych.

PGC OECD po raz pierwszy przeprowadza przegląd kraju członkowskiego G–20

Zaprezentowany raport na temat Brazylii *Managing Risks for a Cleaner Public Sector* jest pierwszym przeglądem OECD o charakterze *integrity review* kraju G–20. Obejmował on całokształt polityki Brazylii w obszarach walki z korupcją, zapobiegania konfliktom interesów czy też promowania postaw etycznych w administracji publicznej.

W dyskusji na temat raportu stronę brazylijską reprezentowali ministrowie **Jorge Hage Sobrinho** (*General Comptroller*) i **Tiago Falcao** (*National Secretary of Management*).

Polski przedstawiciel w PGC radca Prezesa Rady Ministrów **Paweł Pietrasiński** podkreślił znaczenie raportu OECD w kontekście przygotowań Brazylii do Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej (2014 r.) oraz Igrzysk Olimpijskich (2016 r.). Biorąc pod uwagę, iż wydarzenia te finansowane będą niemal w 95 proc. ze środków publicznych, zwrócił uwagę na brak uregulowania przez brazylijski rząd sfery lobbingu. Nawiązał przy tym do polskich doświadczeń w ustawowym regulowaniu tego rodzaju działalności, jak również do przyjętego przez OECD w lutym 2010 r. dokumentu *Zasady na rzecz*

Transparentności i Prawości w Lobbingu, który był wynikiem kilkuletnich prac Komitetu Zarządzania Publicznego w tym obszarze². Przypomniał, iż m.in. w wyniku polskiej inicjatywy w dokumencie uwzględniono potrzebę dokonywania okresowych przeglądów funkcjonowania regulacji lobbingowych. Podkreślił, iż „Zasady...”, będące częścią zintegrowanej strategii OECD, której celem jest budowa silniejszej, bardziej przejrzystej i opartej na zaufaniu gospodarki, mogą być wykorzystane przez Brazylię przy opracowywaniu własnych regulacji lobbingowych.

P. Pietrasiński zwrócił również uwagę, iż przepisy związane z przeciwdziałaniem konfliktom interesów, polegające na czasowym zakazie nawiązywania stosunku pracy przez urzędników w przedsiębiorstwach, wobec których podejmowali oni decyzje administracyjne (tzw. *cooling off period*), obejmują w Brazylii, w porównaniu z regulacjami obowiązującymi w krajach OECD, relatywnie krótki okres (4 miesiące). W odpowiedzi min. **Jorge H. Sobrinho** poinformował, iż przygotowywane jest ustawowe wydłużenie tego okresu od 6 do nawet 12 miesięcy, w zależności od rodzaju podejmowanych decyzji oraz pozycji zajmowanej przez urzędnika. Zaznaczył przy tym, iż wydłużenie okresu karencji może się wiązać z koniecznością wypłacania przez państwo wynagrodzeń tym odchodzącym z pracy urzędnikom, którzy udowodnią, że nie są w stanie znaleźć pracy poza firmami, na rzecz których podejmowali oni w przeszłości decyzje.

Dalsza dyskusja na forum komitetu dotyczyła także brazylijskiej polityki wdrażania standardów etycznych na różnych szczeblach administracji publicznej, w tym także standardów transparentności i uczciwości w zamówieniach publicznych. Ponadto znaczna część przygotowanej przez Brazylię na spotkanie prezentacji koncentrowała się wokół problematyki zarządzania ryzykiem, w tym sposobów koordynacji działalności służb antykorupcyjnych.

Aktywność Komitetu Zarządzania Publicznego w wymiarze globalnym

Ostatnia część spotkania poświęcona została relacjom PGC z krajami pozostającymi poza bazą członkowską OECD, w tym w szczególności relacjom Komitetu z państwami tzw. wzmocnionego zaangażowania (EE5). Biorąc pod uwagę dotychczasowe, znaczące zaangażowanie Brazylii w prace Komitetu, podjęto decyzję ws. zaproszenia tego państwa do pełnego uczestnictwa w pracach PGC (*full participation*). Status ten daje Brazylii te same prawa i obowiązki, które mają członkowie

Komitetu (jednak bez reprezentacji w Radzie OECD), z wyłączeniem kwestii dotyczących procesów akcesyjnych.

W związku z ostatnio aktywniejszą rolą w pracach PGC Republiki Południowej Afryki oraz Indii, obu krajom przyznano status stałego obserwatora (*regular observership*), dający możliwość uczestniczenia w spotkaniach PGC w okresie najbliższych 2 lat, z możliwością przedłużenia tego okresu. Analogiczny status udzielony został Maroku oraz przedłużony Egiptowi (Ukraina uzyskała przedłużenie takiego statusu na wiosennej sesji PGC w Paryżu).

Status obserwatora *ad hoc* zaproponowany został w przypadku pozostałych partnerów EE (Indonezji i Chin), co wiązać się będzie z wystosowaniem przez PGC zaproszeń do tych krajów do wzięcia udziału w dwóch przyszłorocznych sesjach Komitetu. Ponadto kraje EE mają zostać objęte niektórymi badaniami z dziedziny zarządzania publicznego, które będą prowadzone w ramach II i III edycji publikacji *Government at a Glance*³.

W związku z dobrze przyjętą przez uczestników spotkania prezentacją Brazylii, w większości pozytywnymi wnioskami wynikającymi z przeprowadzonego przez PGC przeglądu (*integrity review*), jak również opiniami wyrażanymi w kuluarach przez przedstawicieli OECD, kraj ten zdaje się wysuwać na czoło potencjalnych kandydatów do zaproszenia do rozpoczęcia procesu akcesji do OECD (po spodziewanym zakończeniu formalności akcesyjnych przez Estonię jedynym krajem ubiegającym się o członkostwo w OECD pozostanie Rosja).

Dyskusja dotycząca przeglądu Brazylii (ale także wiosenne przesłuchania Rosji w PGC) wskazuje, iż w takich obszarach, jak np. ustawowe regulowanie działalności lobbingowej, Polska może być

eksporterem dobrych rozwiązań do krajów pozostających poza bazą członkowską OECD.

Biorąc pod uwagę wzrastające znaczenie w pracach Komitetu Zarządzania Publicznego problematyki o charakterze horyzontalnym, m.in. tej dotyczącej sfery regulacyjnej, strategicznego podejścia w zarządzaniu państwami (*whole-of-government approach*) czy tzw. *integrity-mix* (zapobieganie konfliktom interesów, regulowanie działalności lobbingowej, system zamówień publicznych), należy spodziewać się zacieśnienia współpracy PGC z innymi komitetami i grupami roboczymi OECD. Przykładem takiego działania było przeprowadzenie, w ramach procesu akcesyjnego, przesłuchania Rosji na forum połączonych Komitetów: Zarządzania Publicznego oraz Polityki Regulacyjnej (15.04.2010 r.).

Przypisy:

1. Informacja na temat udziału Szefa Służby Cywilnej w spotkaniu Komitetu Zarządzania Publicznego na szczeblu ministerialnym została opublikowana w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 6 (9) z 2010 r. na s. 6-9;
http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PrzegladSluzbyCywilnejnr6_9_listopad-grudzie%202010.pdf.
2. Artykuł na temat „Dobre praktyki w działalności lobbingowej w krajach OECD. Zasady na rzecz Transparentności i Prawości w Lobbingu” ukazał się w numerze 2 (5) „Przeglądu Służby Cywilnej” z 2010 r. na s. 29-32;
<http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSCmarkwie2010.pdf>.
3. Informacja o pierwszej edycji publikacji „Government at a Glance 2009” została zamieszczona w numerze 1 (4) „Przeglądu Służby Cywilnej” z 2010 r. na s. 17–25;
[http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSC_1_\(4\)\(1\)\(1\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSC_1_(4)(1)(1).pdf).

Paweł Pietrasieński
Radca Prezesa Rady Ministrów
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

„Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz”

Stan prawny na 1 września 2010 r.

„Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz” autorstwa prof. Jacka Jagielskiego i prof. Krzysztofa Rączki (wyd. LexisNexis, Warszawa 2010 r., ss. 638) to kolejny już komentarz wybitnych przedstawicieli doktryny, profesorów reprezentujących warszawską szkołę prawa publicznego, dotyczący tematyki związanej z korpusem służby cywilnej.

Niniejszą publikację poprzedziły komentarze do ustawy o służbie cywilnej wydane w roku 1998 oraz 2001. Autorzy w komentarzu do *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej* podejmują ważną i interesującą problematykę odnoszącą się do personalnego aspektu funkcjonowania struktur administracji rządowej. Nie bez znaczenia dla aktualności i trafności tematu opracowania pozostaje fakt, że na przestrzeni ostatniej dekady ustawodawstwo w zakresie służby cywilnej było wielokrotnie i dość istotnie zmieniane, co rodziło wątpliwości interpretacyjne i pytania o zgodność wprowadzanych zmian z ustawą zasadniczą. Substrat osobowy (personalny) to niezwykle istotny czynnik wpływający (negatywnie bądź pozytywnie) na jakość funkcjonowania administracji publicznej, a regulacje dotyczące tej problematyki zawsze pozostają w kręgu zainteresowań organów władzy i polityków.

Komentarz zawiera aktualne i interesujące odesłania do poglądów doktryny, tak z zakresu prawa administracyjnego, jak i prawa pracy, które wywierają istotny wpływ na wykładnię przepisów ustawy o służbie cywilnej oraz jej aktów wykonawczych.

W układzie tematycznym i kontekście merytorycznym, a także częściowo przywołanej bibliografii książka pozostaje w zbieżności z inną publikacją książkową o tym samym tytule, wydaną także w 2010 r. nakładem wydawnictwa Wolters Kluwer. Niewątpliwym atutem komentowanej książki jest to, że ma ona wymiar praktyczny i w sposób przystępny obrazuje obecne zasady funkcjonowania korpusu

służby cywilnej. Układ treści komentarza zdeterminowany został charakterem publikacji, a kolejność uwag Autorów związana jest z kolejnością przytaczanych przepisów ustawy o służbie cywilnej.

Oprócz słów uznania pod adresem omawianej publikacji, należy także wskazać pewne jej słabości.

Mianowicie Autorzy zdecydowanie więcej miejsca poświęcają w publikacji zagadnieniom o charakterze historyczno-komparatystycznym, odnosząc się do ustaw o służbie cywilnej z 1996 czy 1998 r., a prawie całkowicie pomijając aspekt prawa Unii Europejskiej, które po 1 maja 2004 r. odgrywa zasadniczą rolę w polskim porządku prawnym. Ponadto w omawianym komentarzu Autorzy przed analizą zagadnień merytorycznych nie przypomnieli parlamentarnej ścieżki legislacyjnej, jaką komentowana ustawa przechodziła, pomijając kwestię inicjatywy ustawodawczej, terminarza prac czy treści eksperckich opinii. Niewątpliwie z punktu widzenia warsztatu nau-

kowego słabym punktem komentarza jest jego bibliografia, składająca się jedynie z 48 pozycji książkowych. Należy także podnieść, że Autorzy nie pokusili się o przytoczenie w bibliografii zawartych w tekście książki orzeczeń sądów powszechnych i Trybunału Konstytucyjnego, a także ustaw, do których się odwołują.

Niemniej jednak całość publikacji należy ocenić pozytywnie, jako wartościową pozycję książkową adresowaną do szerokich kręgów odbiorców, wśród których niewątpliwie będą członkowie korpusu służby cywilnej, słuchacze Krajowej Szkoły Administracji Publicznej czy studenci prawa i administracji.

Marcin Mazuryk

Doktor nauk prawnych, wykładowca we Wszechnicy Polskiej Szkole Wyższej TWP w Warszawie, główny specjalista ds. legislacji w Ministerstwie Sprawiedliwości. Specjalizuje się w tematyce prawa urzędniczego, administracyjnego i konstytucyjnego.



„Stosunki pracy w służbie cywilnej”

Stan prawny na 1 maja 2010 r.

Książka „Stosunki pracy w służbie cywilnej”, wydana przez Wolters Kluwer (Warszawa 2010 r., ss. 344), to monografia łącząca w swej treści problematykę dotyczącą służby cywilnej zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym.

Publikacja skierowana jest przede wszystkim do osób stosujących prawo pracy w praktyce, tj.: sędziów, adwokatów, radców prawnych, pracowników działów kadr, członków organizacji związkowych oraz pracowników Państwowej Inspekcji Pracy. Warto także nadmienić, że jest ona podręcznikiem, z którego korzystają słuchacze Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury. Tematyka publikacji odbiega od zagadnień o charakterze konstytucyjnym czy administracyjnym, a ogniskuje się na zagadnieniach indywidualnego i zbiorowego prawa pracy, co podkreśla jej walor naukowy. Oczywiście fakt, że publikacja opisuje ustawę o służbie cywilnej głównie z perspektywy prawa pracy, a więc jako pragmatykę zawodową modyfikującą regulacje kodeksu pracy, nie oznacza, że książka nie może stanowić interesującej lektury dla członków korpusu służby cywilnej.

Struktura książki, chociaż jest rozbudowana, bo składająca się z 11 rozdziałów, pozostaje klarowna i zrozumiała dla adresata publikacji.

W rozdziale pierwszym Autorka zawarła szkic historyczny służby cywilnej w Polsce od odzyskania niepodległości w 1918 r. po czasy współczesne, trafnie ukazując ewolucję idei służby cywilnej w zmieniającym się kontekście ustrojowo-prawnym. Rozdział drugi poświęcony jest strukturze i organizacji służby cywilnej, tj. statusowi prawnemu, zadaniom i kompetencjom Szefa Służby Cywilnej, organu opiniodawczo-doradczego Prezesa Rady Ministrów – Radzie Służby Cywilnej, uprawnieniom dyrektorów generalnych urzędów oraz procedurze obsadzania kluczowych z punktu widzenia jakości funkcjonowania administracji publicznej wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

Kolejne rozdziały, tj. od trzeciego do szóstego, odnoszą się tematycznie wprost do tytułu książki i dotyczą: podmiotów stosunków pracy w służbie cywilnej, nawiązania, zmiany, zawieszenia i ustania stosunku pracy członków korpusu służby cywilnej. Autorka powołując się na przepisy powszechnego prawa pracy i obowiązującej ustawy o służbie cywilnej oraz poglądów doktryny i orzecznictwa szczegółowo ukazała więzi prawno-organizacyjne stosunków pracowniczych w administracji rządowej zarówno bieżące, jak i istniejące pod rządami poprzednich ustaw. Należy także podnieść, że

dokonała właściwej i w zasadzie wyczerpującej charakterystyki instytucji prawnych tak znamienitych dla prawa urzędniczego, jak służba przygotowawcza, postępowanie kwalifikacyjne, mianowanie, przeniesienie członka korpusu służby cywilnej do innego urzędu lub na inne stanowisko, czy ocena okresowa.

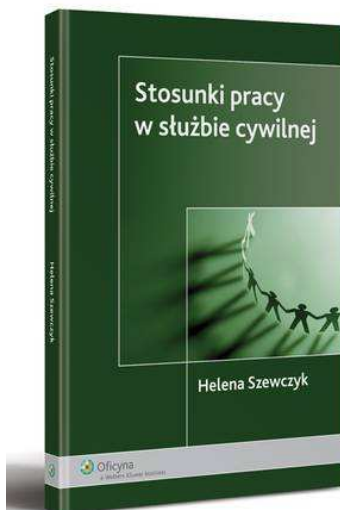
W jednym z wyżej wymienionych rozdziałów (s. 166)

Autorka opisując nabycie uprawnień emerytalnych przez urzędnika służby cywilnej w kontekście stabilizacji zatrudnienia, przywołuje orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego i najnowszą linię orzecniczą Sądu Najwyższego. Píše, że „W orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego uznaje się za niezgodne z Konstytucją RP przepisy przewidujące możliwość rozwiązania umownego stosunku pracy wyłącznie z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego. Podstawą rozwiązania stosunku pracy powinny być bowiem wyłącznie takie przyczyny, które w świetle obiektywnie przyjętych kryteriów zasadności wypowiedzenia powodują niecelowość dalszego

zatrudnienia”. Podnosi także, że w „najnowszym orzecznictwie Sądu Najwyższego osiągnięcie wieku emerytalnego i nabycie prawa do emerytury nie może stanowić wyłącznej przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę przez pracodawcę (art. 45 § 1 k.p.), bowiem zdarzenia te nie wiążą się z pracą, a w szczególności nie wskazują na przydatność pracownika lub istnienie uzasadnionego interesu pracodawcy w rozwiązaniu z pracownikiem stosunku pracy. Wypowiedzenie umowy o pracę na czas nieokreślony wyłącznie z powodu nabycia prawa do emerytury stanowi więc dyskryminację (art. 112 k.p.)”. Analiza przytoczonego orzecznictwa może okazać się niezwykle interesująca, zwłaszcza w kontekście projektowanych zmian poziomu zatrudnienia w administracji publicznej.

Rozdział siódmy zatytułowany „Uprawnienia członka korpusu służby cywilnej” traktuje głównie o składnikach wynagrodzenia, tj. o płacy zasadniczej, dodatkach płacowych, nagrodach oraz innych świadczeniach związanych z pracą i dodatkowym urlopie wypoczynkowym.

W rozdziale ósmym dotyczącym obowiązków członków korpusu służby cywilnej Autorka pokusiła się o dość interesujący podział obowiązków członków korpusu służby cywilnej, przyjmując jako kryterium rodzaj aktów normatywnych je regulujących. I tak Autorka obowiązki dzieli na: ogólne (zawarte w kodeksie pracy), szczególne (zawarte w ustawie o służbie cywilnej i innych ustawach) i in-



dywidualne (zawarte w aktach wewnętrz-zakładowych). Z kolei obowiązki szczególne określa jako kwalifikowane (znane kodeksowi pracy, ale zmodyfikowane przez ustawę o służbie cywilnej) i dodatkowe (nieznane kodeksowi pracy).

Rozdział kolejny poświęcony odpowiedzialności dyscyplinarnej członka korpusu służby cywilnej bardzo obszernie traktuje o problematyce odpowiedzialności porządkowej i dyscyplinarnej, zasadach odpowiedzialności i samej procedurze postępowania dyscyplinarnego. Wymienia i opisuje katalog kar dyscyplinarnych, jakie mogą być wymierzone pracownikowi służby cywilnej oraz urzędnikowi służby cywilnej.

Ostatnie dwa rozdziały książki, noszące tytuły: „Tryby rozstrzygania spraw z zakresu prawa pracy członków korpusu służby cywilnej” oraz „Zbiorowe prawo pracy a służba cywilna” są pewnego rodzaju *novum* jeżeli chodzi o spektrum ujmowania problematyki służby cywilnej. Autorka bardzo trafnie ukazuje ścieżki proceduralnego postępowania, dzieląc tryby rozstrzygania spraw na tryb sądowo-administracyjny (już nieobowiązujący) oraz wewnętrzzakładowy, od którego przysługuje odwołanie do sądu. Z kolei w rozdziale dotyczącym zbiorowego prawa pracy Autorka przybliżyła specyfikę zbiorowego prawa pracy w kontekście funkcjonowania korpusu służby cywilnej, wskazała m.in. na ograniczenia wolności zrzeszania się w związkach zawodowych, wyłączenie prawa do strajku czy pozbawienie członków korpusu służby cywilnej możliwości zawierania układów zbiorowych, które zresztą ostro krytykuje.

Jakkolwiek publikacja jest niezwykle interesująca, można jej wytknąć kilka drobnych niuansów. Autorka traktując o przeniesieniu członka korpusu służby cywilnej zajmującego wyższe stanowisko w służbie cywilnej (s. 154) pisze, że „Ustawa nie przewiduje specjalnego trybu odwołania od decyzji wydanych w trybie art. 61 u.s.c. Osoba, którą przeniesiono na inne stanowisko, pozbawiając w ten sposób wyższego stanowiska w służbie cywilnej, może odwołać się do sądu pracy od zmiany treści stosunku pracy na zasadach ogólnych określonych w art. 9 ust. 2 u.s.c.”. Artykuł ten ustanawia zasadę domniemania właściwości sądu pracy jako sądu właściwego do rozpoznawania sporów o roszczenia ze stosunku pracy członków korpusu służby cywilnej, to jednak wypada podnieść, że w administracji publicznej pojęcie „decyzja” jest pojmowane jednoznacznie i utożsamiane z decyzją administracyjną. Warto także wspomnieć, że w obecnie obowiązującej regulacji o służbie cywilnej ustawodawca ostatecznie zrezygnował ze ścieżki sądowo-administracyjnej, co potwierdza, że działania dyrektora generalnego urzędu o charakterze pracowniczym mogą być jedynie zaskarżane do sądów powszechnych, a odwołanie w omawianej sytuacji do sądu pracy będzie miało charakter sprzeciwu od wypowiedzenia zmieniającego warunki pracy i płacy.

Na marginesie należy także wskazać, iż treść przypisu nr 46 (s. 144) może budzić wątpliwości co do trafności odesłania, skoro w 2006 r. obowiązywała poprzednia ustawa o służbie cywilnej (DzU z 2006 r. nr 170, poz. 1218, z późn. zm.), a jej art. 9 ust. 2 traktował o przeprowadzaniu przez dyrektora generalnego urzędu naboru kandydatów do korpusu służby cywilnej spośród absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Także treść przypisu nr 48 (s. 273) wydaje się nietrafna, bowiem odsyła on do Komentarza do ustawy o służbie cywilnej z 2001 r., odwołującego się do procedury konkursowej na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, podczas gdy art. 54 ust. 1 ustawy o s.c. stanowi wprost, iż „Obsadzenie wyższego stanowiska w służbie cywilnej następuje w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru. Nabór przeprowadza się niezwłocznie po zaistnieniu okoliczności uzasadniających obsadzenie stanowiska”.

Trudno się zgodzić z niektórymi poglądami Autorki dotyczącymi postępowania dyscyplinarnego. Przykładowo (s. 236): pisze ona, iż „Przesłanką odpowiedzialności dyscyplinarnej jest w pierwszym rzędzie naruszenie interesu państwa, a dopiero następnie naruszenie obowiązków pracowniczych. Ze względu na to, że państwu zależy na jakości pracy wykwalifikowanych kadr wykonujących zadania o charakterze publicznym, nakłada ona na pracowników tzw. sfery publicznej obowiązki wykraczające poza sferę tradycyjnego stosunku pracy”. Wydaje się, iż katalog podstawowych obowiązków członków korpusu służby cywilnej zawarty w art. 76 ust. 1 u.s.c. nie różnicuje poszczególnych zadań, do których realizacji są zobowiązani, mało tego, odpowiedzialność dyscyplinarna w praktyce znacznie częściej dotyczy nadużyć w relacjach pracowniczych niż naruszenia klauzuli generalnej, jaką jest interes państwa. Zresztą naruszenie interesu państwa bardzo często związane jest z procesem decyzyjnym obejmującym osoby na kierowniczych stanowiskach państwowych, a zatem nie objętych korpusem służby cywilnej.

Podobnie opinia Autorki odnosząca się do postulatu ograniczenia odpowiedzialności dyscyplinarnej jedynie do mianowanych urzędników służby cywilnej (s. 237) wydaje się nietrafna, bowiem wprowadzenie takich regulacji prawnych mogłoby skutkować niezasadzonym zróżnicowaniem statusu pracowniczego członków korpusu służby cywilnej.

Niezależnie od powyższego na uwagę zasługuje niewątpliwie zawarta w publikacji obszerna bibliografia, która uwzględnia bogaty dorobek doktryny (389 pozycji książkowych i publikacji), orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego (10 orzeczeń), sądów powszechnych (82 orzeczenia) i administracyjnych (30 orzeczeń) oraz obowiązujące akty normatywne (w tym 35 ustaw i 21 rozporządzeń oraz 4 dekrety i 4 zarządzenia). Niewątpliwie można stwierdzić, że jest to aktualna i jedna z najpełniejszych bibliografii dotyczących

zagadnienia służby cywilnej. Wynika to niewątpliwie z faktu, że Autorka w treści książki położyła istotny nacisk na tematykę związaną z orzecznictwem sądów, zwłaszcza sądów pracy, co istotnie uwydatnia walor procesowy omawianej pracy naukowej. Warto także podkreślić, iż książka zawiera indeks rzeczowy, jakże praktyczny w przypadku hasłowego wyszukiwania danego zagadnienia.

Reasumując należy stwierdzić, iż całość publikacji, która podobnie jak inne monografie Autorki („Zatrudnienie w służbie cywilnej”, wyd. Bratna, Bydgoszcz 2006 r. oraz „Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu”, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2007 r.), stoi na wysokim poziomie merytorycznym, zasługuje na wysoką ocenę oraz pozytywny odbiór w szerokich kręgach urzędniczych oraz naukowych.

Dr Marcin Mazuryk

„Naucz ich, jak mają Cię traktować!

Praktyczny podręcznik asertywności”

Książka autorstwa Bartłomieja Stolarczyka (Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010 r., ss. 232), trenera grupowego i psychotrenaera sportowego, a także językoznawcy stanowi niewątpliwie bardzo ciekawą pozycję na polskim rynku wydawniczym. To bogate kompendium wiedzy na tematy związane z asertywnością zawiera liczne przykłady osadzone w realiach polskiej rzeczywistości oraz praktyczne rady jak postępować w trudnych sytuacjach powodowanych życiem codziennym.

Jak zauważa Autor, „prawo do czegoś to nie tylko świadomość, to nie tylko zbiór zasad. Posiadanie prawa to przede wszystkim działanie. Masz prawo do godnego życia, szacunku innych ludzi, do podejmowania decyzji o sobie”. Uważna lektura tej książki może pomóc każdemu z nas w poznaniu sposobów postępowania, tak aby było ono w zgodzie z własnym przekonaniem, systemem wartości, a nasza odmowa nie wzbudzała niechęci drugiej strony.

Czym jest bowiem asertywność? Jedną z definicji określa asertywność jako zespół zachowań interpersonalnych, wyrażających uczucia, postawy, życzenia, opinie i prawa w sposób bezpośredni, stanowczy i uczciwy, szanujący równocześnie identyczne prawo drugiej osoby bez uzasadnionego niepokoju i lęku. Nieco bardziej przystępną definicję asertywności przedstawił Bartłomiej Stolarczyk. Jego zdaniem asertywność „to nic innego jak wewnętrzne wyzwolenie, wyzwolenie od niegdyś wpojonych przekonań, wyzwolenie od lęku, wyzwolenie od wpływu innych, wyzwolenie od sytuacji, która panuje nad nami. Asertywność to działanie wyrażające szacunek do własnych praw oraz praw innych” (s. 16).

Omawiana publikacja zawiera informację na temat konkretnych narzędzi pozwalających skuteczniej osiągać zamierzone cele w kontaktach z innymi osobami. Narzędziami tymi są analizowane określone techniki i sposoby myślenia. Ogromnym atutem tej pracy jest język przekazu. Praca napisana jest językiem łatwo zrozumiałym dla czytelnika. Nie ma charakteru pracy naukowej, w jakich na ogół przedstawiane i analizowane są główne prądy w psychologii oraz wyniki badań socjologicznych. Jak zastrzega sam Autor, jego praca nie jest również „kursem chamstwa dla nieśmiałych”.

Kolejne strony książki w pełni potwierdzają słuszność tego stwierdzenia.

Książka podzielona została na osiem głównych rozdziałów, w których podejmowane problemy cząstkowe zostały zaprezentowane w sposób przejrzysty, systematyczny i logiczny.

W Rozdziale 1 – *Czym jest asertywność?*, stanowiącym swoiste wprowadzenie do problematyki asertywności, Autor posługuje się przykładami zachowania wybranych osób w konkretnych sytuacjach. Na tej podstawie tworzy katalog kilku strategii zachowań. I tak, jego zdaniem:

- Poszanowanie praw innych i ignorowanie własnych – to bierność;
- Poszanowanie praw innych i poszanowanie praw własnych – to asertywność;
- Poszanowanie praw własnych i ignorowanie praw innych – to agresja;
- Przyjmowanie postawy asertywnej, kiedy nie istnieje ryzyko konfrontacji z drugą osobą, i postawy biernej w sytuacji takiego ryzyka – to manipulacja.



W dalszej części pracy znajdziemy opis pięciu głównych celów asertywności, do których Autor zalicza: uczenie innych, jak mają Cię traktować, zmianę zachowań innych, pomoc innym w decydowaniu o sobie, maksymalizację szans oraz nasze zdrowie.

W Rozdziale 2 – *Jak skutecznie kształtować zachowania asertywne?*, Autor główny nacisk położył na aspekt praktyczny zmiany naszej negatywnej postawy. Wskazuje z jednej strony na powszechność i błahość problemów będących konsekwencją negatywnej postawy oraz – z drugiej strony – na prostotę możliwości zmiany takiej postawy uzyskaną poprzez zbudowanie w nas przekonania, iż zmiana postawy wynika wprost z naszego nastawienia wewnętrznego. Słusznie zauważa, że „Twoje przekonania, czyli to, co myślisz o sobie, swoich możliwościach, otaczających Cię ludziach, stanowią podstawę Twojego działania. Czasami bardzo Cię wspierają, czasami podstawiają nogę”. To proste, a zarazem tak bardzo trafne stwierdzenie, nieprawdaż?

W rozdziale tym zaprezentowane zostało jedno z najciekawszych – w mojej ocenie – ćwiczeń: „PIT Twoich przekonań (Policz Ile Tracisz)”. Przedstawiony formularz służy do wyliczenia dochodów i strat w danym roku, wynikających z trwania w ograniczających nas przekonaniach. Wypełniając tabelę zgodnie ze wskazówkami, odkrywamy ile kosztów ponosimy w związku z naszymi działaniami. Zaskakujący jest fakt, że aż tak wiele tracimy. Jak zaznacza Bartłomiej Stolarczyk, dobrze, że zawsze mamy czas na korektę swojego zeznania.

Rozdział 3 – *Pewność siebie, czyli jak zyskać zdrowy szacunek do siebie i innych*, poświęcony został analizie problemu pewności siebie w kontekście naszej akceptacji przez inne osoby. Świetnym przykładem wykorzystanym do analizy tego problemu jest poniższa historia.

„ – *Tato, czy mogę już odejść?* – pewnego dnia syn zapytał ojca.

– *Jeszcze nie czas, nie poradzisz sobie* – odpowiedział ojciec.

Minęło kilka lat, a syn ponownie zadał ojcu wcześniejsze pytanie.

– *Poczekaj jeszcze, jeszcze nie jesteś gotów* – odparł ojciec, a syn odszedł ze spuszczoną głową.

Po kilku latach oczekiwania syn ponownie poprosił ojca: – *Tato, pozwól mi odejść*. Tym razem ojciec nic nie powiedział, zapłakał” (s. 57). Dlaczego ojciec zapłakał? Niezwykle interesującą odpowiedzią na to pytanie znajdziecie Państwo w tym rozdziale.

W Rozdział 4 – *Jak wyrażać uczucia i zapobiegać konfliktom*, Autor dokonuje jakby wivisekcji codziennych zachowań ludzkich pod kątem łamania bądź przekraczania naszych wewnętrznych granic przez innych uczestników życia społecznego. Zachowania takie, jak nieliczenie się ze zdaniem innych, niesłuchanie, komentowanie sposobu pracy

innych itp. są dla każdego z nas codziennością i powodują w nas powstawanie negatywnych emocji. Bartłomiej Stolarczyk pomaga nam znaleźć wyjście również z tej sytuacji. Jego zdaniem, powstrzymywanie emocji wynikających z przekonania, że negatywne emocje są czymś złym, czymś, czego należy się wstydić, czymś co należy ukrywać – jest z założenia błędne i może doprowadzić w konsekwencji do oślakanych skutków.

W Rozdziale 5 – *Jak odmawiać bez poczucia winy*, Autor dokonuje analizy jednej z najważniejszych umiejętności kojarzonych z asertywnością, a mianowicie umiejętności odmawiania innym. Używając barwnych, aczkolwiek również nieco prowokacyjnych przykładów, wskazuje że często nasz brak odmowy może mieć negatywne konsekwencje również dla innych. Pod kątem właśnie takiego zagrożenia, Autor analizuje rozmowę pilotów rejsu 621 z 15 lipca 1970 r. Skutek niezastosowania umiejętności odmowy okazał się tragiczny, bowiem śmierć poniosło 109 osób.

Rozdział 6 – *Jak radzić sobie z opiniami innych*, poświęcony został omówieniu problemu opinii innych ludzi na temat naszych zachowań. Bartłomiej Stolarczyk po raz kolejny, dzięki znakomicie dobranym przykładom zachowań towarzyszących nam każdego dnia, otwiera oczy czytelnika na prostotę i powszechność omawianego zjawiska. Aby zachęcić potencjalnych czytelników do lektury tej publikacji, przytoczę kolejny fragment książki.

„ – *Wszyscy śmieją się ze mnie* – skarżył się syn ojcu.

– *Chodź, coś ci pokażę, chodź ze mną na bazar* – odparł ojciec.

Ojciec i syn zaprzęgli osła. Ojciec dosiadł zwierzęcia, a syn szedł obok. Kiedy mijali kolejnych ludzi, komentarzom nie było końca: – *Co za ojciec, sam jedzie na grzbiecie, a dziecku każe iść pieszo*.

– *Słyszałeś* – zapytał ojciec. – *Jutro znów przyjdiesz ze mną na bazar* – kontynuował.

Następnego dnia ponownie zaprzęgli osła, tym razem jednak ojciec szedł pieszo, a syn jechał na grzbiecie. – *Co za samolubne dziecko, spokojnie siedzi na grzbiecie, a stary ojciec męczy się, idąc* – krzyčeli ludzie.

Następnego ranka ojciec i syn ponownie wyruszyli na bazar, tym razem ciągnąc osła na postronku. – *Ale idioci, idą pieszo, zamiast dosiadać osła* – szydzili zgromadzeni ludzie.

Nazajutrz obaj więc dosiedli osła. – *Patrzcie, jak pastwią się nad biednym zwierzęciem* – lamentowali ludzie.

Piątego dnia ojciec i syn wzięli osła na plecy i poszli pieszo na bazar. – *Co za głupcy, niosą osła, zamiast go dosiadać* – śmiali się zgromadzeni ludzie”.

Jak słusznie zauważa Bartłomiej Stolarczyk, bez względu na to, czy nam się to podoba czy nie, cokolwiek zrobimy, spotka się to z opiniami innych.

Opinie nie zawsze będą pozytywne. Odpowiedź na pytanie, jak radzić sobie z opiniami i wykorzystywać je na co dzień, znajdziemy w treści omawianego rozdziału.

Rozdział 7 – *Jak wyrażać uczucia pozytywne i przyjmować komplementy?* wydaje się być szczególnie ciekawy i ważny dla osób zatrudnionych w służbie cywilnej, a to ze względu na zbliżający się termin oceny okresowej. Dowiemy się, jak ważne jest byśmy nauczyli się przyjmować liczne komplementy wypowiediane przez naszych bezpośrednich przełożonych. Tym wszystkim pracownikom, którzy są lub będą oceniani, uważna lektura tego rozdziału umożliwi wyrażanie bez obaw swoich pozytywnych dla siebie uczuć. Prezentowana w ten sposób nasza postawa nie powinna urazić bezpośredniego przełożonego, a jednocześnie jest dla nas w sposób oczywisty korzystna.

W Rozdziale 8 – *Jak zadbać o swoje prawa z szacunkiem do siebie i innych?*, Bartłomiej Stolarczyk porusza problem poznania własnych praw w kontekście praw innych ludzi. Jak zaznacza, nie posiada on gotowego rozwiązania ani kodeksu zachowań asertywnych. Po raz kolejny zmusza do własnej refleksji na ten ważny temat. Jego zdaniem bowiem prawo to nie tylko świadomość jego konkretnych przepisów, to nie tylko zbiór praw. Posiadanie prawa to przede wszystkim możliwość działania. Problem ten analizowany jest przez Autora w charakterystyczny dla niego sposób – przez współuczestniczenie. Zaproponowane ćwiczenie, pod nazwą „Referendum”, to zbiór pytań dotyczących

określenia naszych praw. Zaprezentuję tu jedynie kilka z nich. Na pozostałe można będzie odpowiedzieć w trakcie czytania książki. Czy mam prawo: dbać o siebie i swój rozwój (TAK – NIE), wyrażać sprzeciw gdy zachowanie innych narusza moje granice (TAK – NIE), odmawiać spełniania czyichś próśb (TAK – NIE), nie wiedzieć (TAK – NIE), popełniać błędy (TAK – NIE). Proszę podkreślić właściwą odpowiedź.

Na 232 stronach swej książki Bartłomiej Stolarczyk porusza bardzo wiele interesujących kwestii, które z pewnością przydadzą się każdemu z nas, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Co jest warte podkreślenia, książka nie jest kolejnym przekładem anglojęzycznej publikacji, w której dokonano analizy zachowań społeczeństwa Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. W książce znajdziemy przykłady uwzględniające charakter narodowy Polaków, a także uniwersalne historie, przypowieści i anegdoty. W książce tej, na tle własnych doświadczeń i przemyśleń, Autorowi udało się w sposób interesujący dokonać syntetycznej analizy, uwzględniającej naukowe twierdzenia, i jednocześnie przedstawić ten niezwykle ważny i skomplikowany problem w sposób przejrzysty i łatwy do zrozumienia.

Najwyższy czas nauczyć innych, jak mają Cię traktować! Jak dowcipnie stwierdza Autor, rozwój nie musi być przecież bolesny.

Kamil Mroczka
Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami
Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

„O asertywności, czyli Ja jestem w porządku i Ty też jesteś w porządku”
pisaliśmy także w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 1 (4) z 2010 r. na s. 29-31.

Indeks Percepcji Korupcji Transparency International 2010

Polska na tle Europy i świata

Rankingi i indeksy pełnią obecnie bardzo istotną rolę w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym. Dzięki nim łatwiej zrozumieć skomplikowane mechanizmy i światowe tendencje w niemal każdej dziedzinie życia. Wystarczą dobrze nakreślone kryteria, trochę statystyki, kwestionariusz i świat staje się bardziej zrozumiały i przewidywalny.

Wszystkie liczące się organizacje (nie tylko statystyczne), takie jak OECD, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Eurostat, opiniodawcze dzienniki czy nawet FIFA i UEFA od lat publikują najrozmaitsze indeksy i rankingi. Dzięki nim możemy dowiedzieć się między innymi o globalnym potencjale polskiej gospodarki, porównać dochody „per capita”, przewidzieć jak polska reprezentacja

w piłce nożnej poradzi sobie w rozgrywkach Euro 2012 czy nawet porównać ile czasu zajmuje przeciętnemu obywatelowi danego państwa zdobycie środków na kanapkę Big Mac (słynny Big Mac Index – porównuje siłę nabywczą pieniądza).

Ciekawym badaniem, które od lat przeprowadza Transparency International (TI) jest Indeks Percepcji Korupcji – IPK – (Corruption Preceptions Index)¹, który mierzy postrzeganie poziomu korupcji w sektorze publicznym na podstawie 13 badań eksperckich i biznesowych. Wyniki analizy są przedstawiane w formie rankingu. W 2010 r. badaniem objęto 178 państw. Na uwagę zasługuje przystępność rezultatów analizy publikowanej przez TI – 10-punktowy indeks, gdzie 0 przypisuje się

państwu wysoce skorumpowanemu, natomiast 10 charakteryzuje państwa cieszące się bardzo niskim poziomem korupcji.

Ciekawe zatem, jak w 2010 r. w rankingu tym wypadła Polska. Intuicja podpowiada nam, że pozycja Rzeczypospolitej w opisanym powyżej zestawieniu nie może być zadowalająca. Czy na pewno?

Zanim przeanalizujemy wyniki najnowszego raportu Transparency International, warto dokładnie zdefiniować pojęcie korupcji. Definicja korupcji zawarta jest m.in. w art. 1 pkt 3 ustawy z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (DzU nr 104 z 2006 r., poz. 708). Korupcją w rozumieniu tej ustawy jest obiecywanie, proponowanie, wręczanie, żądanie, przyjmowanie przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakiegokolwiek nienależnej korzyści majątkowej, osobistej lub innej, dla niej samej lub jakiejkolwiek innej osoby, lub przyjmowanie propozycji lub obietnicy takich korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu funkcji publicznej lub w toku działalności gospodarczej. Pojęcie korupcji tłumaczy także profesor Krzysztof Kiciński: „Przez korupcję rozumie się takie zachowania, w których ludzie wykorzystują możliwości stwarzane przez pełnione role społeczne i zajmowane pozycje dla osiągania nie akceptowanych społecznie korzyści własnych”.²

W rankingu IPK przeprowadzonym przez Transparency International w 2010 r. Polsce po raz pierwszy udało się przekroczyć poziom 5 punktów. Nasz kraj uzyskał wynik 5,3 i zajął 41. miejsce spośród 178 przebadanych krajów. Dzięki temu zrobiliśmy pierwszy krok w kierunku europejskiej i światowej elity państw o najwyższym wskaźniku IPK. Droga do dorównania światowym liderom, takim jak Dania (1. miejsce z wynikiem 9,3) czy Kanada (6. miejsce z wynikiem 8,9) jest jeszcze bardzo daleka. Niemniej można zaryzykować twierdzenie, iż udało nam się przerwać wieloletni impas w tej dziedzinie. Dla porównania, jeszcze 5 lat temu (2005 r.) Polska zajmowała 70. miejsce w sąsiedztwie takich państw, jak: Trynidad i Tobago, Malawi, Maroko i Kuba.

Obecny rezultat jest najlepszy w minionej dekadzie. Co prawda w 1996 r. zajmowaliśmy najlepsze jak dotąd 24. miejsce, ale Transparency International przebadła wówczas tylko 54 państwa. Można chyba zatem stwierdzić, że tegoroczny wynik jest najkorzystniejszy dla Polski w historii opisywanego badania.

Na uwagę zasługuje również lepsza niż w latach ubiegłych pozycja Polski w Europie. Z wynikiem 5,3 zajmujemy 21. miejsce na 30 państw w tzw. Regionie Europy Zachodniej i UE, wyprzedzając m.in. Litwę, Łotwę, Czechy, Słowację, Węgry, Włochy i Grecję. Co ciekawe, udało się poprawić wynik IPK w czasach walki z kryzysem, kiedy na wdrażanie pakietów antykryzysowych wydawane są ogromne środki publiczne. Nie można również zapomnieć, że rok 2010 był kolejnym rokiem przygotowań do EURO 2012 – czasem wielkich inwestycji i uproszczonych przetargów opiewających niekiedy na setki milionów złotych. Mimo to w odczuciu społecznym skala korupcji w sektorze publicznym znacząco się zmniejszyła.



Podsumowując: zauważalna poprawa pozycji Polski w zestawieniu Indeksu Percepcji Korupcji na pewno cieszy, ale do osiągnięcia zadowalającego poziomu jeszcze długa droga. Nie zapominajmy, że Polska zajęła 41. miejsce *ex aequo* z Omanem i Kostaryką. Co więcej, wciąż wyprzedzają nas takie państwa, jak Puerto Rico, Bhutan i Brunei. Poprawę wyników Polski w rankingach w ostatnich latach (2008 r. – 4,6; 2009 r. – 5,0; 2010 r. – 5,3) Transparency International tłumaczy wzrostem liczby

śledztw przeprowadzonych przez Centralne Biuro Antykorupcyjne oraz opracowaniem planu krajowej strategii antykorupcyjnej.

Warto również zwrócić uwagę, że CBA uruchomiło niedawno Serwis Edukacji Antykorupcyjnej – www.antykorupcja.edu.pl. Biuro opracowało również „Poradnik antykorupcyjny dla urzędników”, o którym pisaliśmy w poprzednim numerze „Przeglądu Służby Cywilnej”.³

Przypisy:

1. Raport Corruption Perceptions Index 2010 jest dostępny na stronie Transparency International: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results.
2. K. Kiciński, Korupcja a struktura społeczna [w:] A. Pawełczyńska (red.), Praca i uczciwość, cyt. za: A. Urbańska „Definicja pojęcia korupcja”, 6 maja 2009 r., www.transparency.pl.
3. „Przegląd Służby Cywilnej” nr 6 (9) z 2010 r.; http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PrzegladSluzbyCywilnejnr6_9_listopad-grudzie%202010.pdf

Lukasz Wielocha
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

POSTĘPOWANIE KWALIFIKACYJNE – TESTY

Pytania wykorzystane w sprawdzianie wiedzy przeprowadzonym przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej w ramach postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2008 r.

Prawidłowe odpowiedzi zostały wskazane poprzez podkreślenie.

1. W Konstytucji RP przez „źródła powszechnie obowiązującego prawa” rozumie się:

- dokumenty międzynarodowe wyrażające normy prawne wspólne dla wszystkich narodów cywilizowanych,
- akty polskich władz publicznych i umowy międzynarodowe ustanawiające normy prawne, które są wiążące zarówno dla władz publicznych, jak i dla obywateli,
- akty polskich władz publicznych ustanawiające normy prawne obowiązujące niepodzielnie na obszarze całego państwa,
- wyłącznie Konstytucję i zgodne z nią ustawy.

2. Tryb wydania decyzji nakazującej rozbiorę nielegalnie wzniesionego budynku uregulowany jest w ustawie:

- Kodeks postępowania administracyjnego,
- Kodeks postępowania karnego,
- Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia,
- o postępowaniu egzekucyjnym w administracji.

3. Wyłączne prawo emitowania znaków pieniężnych Rzeczypospolitej Polskiej przysługuje:

- Ministrowi Finansów,
- Radzie Polityki Pieniężnej,
- Ministrowi Skarbu Państwa,
- Narodowemu Bankowi Polskiemu.

4. Immunitet dyplomatyczny za granicą nie obejmuje:

- konieczności przestrzegania zasad ruchu drogowego,
- zwolnienia od podatków miejscowych,
- zakazu naruszenia pomieszczeń służbowych przez władze miejscowe,
- nietykalności osobistej.

5. Kadencja Prezesa Narodowego Banku Polskiego wynosi:

- 2 lata,
- 4 lata,
- 6 lat,
- 8 lat.

6. Spadek siły nabywczej pieniądza krajowego na terenie danego kraju to:

- rewaluacja,
- inflacja,

- deflacja,
- dewaluacja.

7. Jakie dochody podatkowe są dzielone pomiędzy budżet państwa i budżety jednostek samorządu terytorialnego?

- dochody z podatków pośrednich oraz podatku od spadków i darowizn,
- dochody z podatku akcyzowego i podatku od gier,
- dochody z podatku od towarów i usług oraz ceł,
- dochody z podatków dochodowych.

8. Cztery swobody wspólnego rynku Unii Europejskiej to:

- swobodny przepływ usług, kapitału, prowadzenia działalności gospodarczej i artystycznej,
- swobodny przepływ osób i kapitału, swoboda przekonań politycznych i wyboru miejsca zamieszkania,
- swobodny przepływ osób, towarów, kapitału i usług,
- swoboda transportu, przepływu osób, kapitału i towarów.

9. Zbadanie zgodności celów partii politycznej z Konstytucją należy do:

- Komendy Głównej Policji,
- sądu, prowadzącego ewidencję partii politycznych,
- komisji powołanej przez Sejm,
- Trybunału Konstytucyjnego.

10. Jeżeli ustawa nie stanowi inaczej, to sąd administracyjny orzeka w składzie:

- 1 sędziego,
- 3 sędziów,
- 5 sędziów,
- nie mniej niż 9 sędziów.

11. Dyrektorowi departamentu podlegają bezpośrednio naczelnicy trzech wydziałów. Każdy naczelnik kieruje trzema pracownikami. Rozpiętość kierowania dyrektora departamentu wynosi zatem:

- 2,
- 3,
- 9,
- 12.

12. Bez poddania się postępowaniu kwalifikacyjnemu przewidzianemu w ustawie o służbie cywilnej na urzędników służby cywilnej mogą być mianowani:

- a. absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej,
- b. osoby należące do państwowego zasobu kadrowego,
- c. osoby legitymujące się co najmniej 10-letnim stażem pracy w administracji publicznej,
- d. osoby posiadające stopień naukowy doktora nauk prawnych.

13. Konstytucja RP zawiera przepisy wyraźnie przewidujące prawną ochronę:

- a. funkcjonariusza publicznego w trakcie wykonywania obowiązków,
- b. informacji niejawniej,
- c. tajemnicy przedsiębiorcy,
- d. życia prywatnego.

14. Wysokość minimalnego wynagrodzenia w Polsce obowiązująca od 1 stycznia 2008 r. wynosi:

- a. 936 zł,
- b. 1046 zł,
- c. 1126 zł,
- d. 1216 zł.

15. Według ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie działalnością pożytku publicznego jest:

- a. działalność prowadzona przez osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, której celem nie jest osiągnięcie zysku,
- b. działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez jednostki sektora finansów publicznych w sferze zadań publicznych określonych w ustawie,
- c. działalność prowadzona przez organizacje pozarządowe i jednostki sektora finansów publicznych, mająca na celu realizację zadań społecznie użytecznych,
- d. działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w ustawie.

16. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych jest:

- a. centralnym organem administracji rządowej, powoływanym i odwoływanym przez Prezesa Rady Ministrów,
- b. organem państwowym powoływanym i odwoływanym przez Sejm za zgodą Senatu,
- c. organem państwowym powoływanym i odwoływanym przez Prezydenta na wniosek Rzecznika Praw Obywatelskich,
- d. organem państwowym powoływanym i odwoływanym przez Rzecznika Praw Obywatelskich.

17. Do zakresu działania Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych nie należy:

- a. rozstrzyganie sporów między zamawiającym a wykonawcą wynikających z niewykonania lub nienależytego wykonania umowy zawartej między nimi w trybie zamówień publicznych,
- b. upowszechnianie przykładowych wzorów umów w sprawach zamówień publicznych,
- c. wydawanie Biuletynu Zamówień Publicznych,
- d. występowanie do sądu o stwierdzenie nieważności umowy zawartej z naruszeniem Prawa o zamówieniach publicznych.

18. Dyrektora generalnego urzędu powołuje:

- a. minister właściwy ds. administracji na wniosek Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- b. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów na wniosek właściwego ministra,
- c. minister, kierownik urzędu centralnego lub wojewoda – w zakresie swoich kompetencji nadzoru,
- d. Prezes Rady Ministrów na wniosek właściwego ministra, kierownika urzędu centralnego, Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów lub wojewody.

19. Rada Legislacyjna istnieje przy:

- a. Ministrze Sprawiedliwości,
- b. Prezecie Rady Ministrów,
- c. Prezydencie RP,
- d. Senacie.

20. Źródłem pokrycia deficytu budżetowego nie mogą być:

- a. kredyty zaciągane w bankach zagranicznych,
- b. kredyty zaciągane w bankach krajowych,
- c. kredyty zaciągane w Narodowym Banku Polskim,
- d. przychody z prywatyzacji majątku Skarbu Państwa.

21. Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności jest dokumentem:

- a. Komisji Europejskiej,
- b. Organizacji Narodów Zjednoczonych,
- c. Rady Europejskiej,
- d. Rady Europy.

22. Prezydent RP zarządza wybory do Sejmu i Senatu:

- a. nie później niż na 90 dni przed upływem 4 lat od rozpoczęcia kadencji Sejmu i Senatu,
- b. nie później niż na 60 dni przed upływem 4 lat od rozpoczęcia kadencji Sejmu i Senatu,
- c. po zasięgnięciu opinii Przewodniczącego Państwowej Komisji Wyborczej,
- d. za zgodą Przewodniczącego Państwowej Komisji Wyborczej.

23. Zgodnie z Kodeksem postępowania administracyjnego, gdy decyzja wydana w pierwszej instancji została ogłoszona ustnie, to strona:

- nie ma możliwości wniesienia odwołania,
- musi wnieść odwołanie w terminie siedmiu dni od dnia, w którym decyzja została jej ogłoszona,
- może wnieść odwołanie w terminie czternastu dni od dnia, w którym decyzja została jej ogłoszona,
- może wnieść odwołanie w terminie trzydziestu dni od dnia, w którym decyzja została jej ogłoszona.

24. W razie naruszenia prawa wspólnotowego przez państwo członkowskie Unii Europejskiej sprawę może rozpoznać:

- sąd konstytucyjny tego państwa na wniosek Komisji Europejskiej,
- Europejski Trybunał Sprawiedliwości na wniosek Komisji Europejskiej,
- Europejski Trybunał Sprawiedliwości na wniosek rzecznika generalnego,
- Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości na wniosek Komisji lub innego państwa członkowskiego.

25. Zobowiązanie podatkowe przedawnia się z upływem:

- 3 lat od końca roku kalendarzowego, w którym upłynął termin płatności podatku,
- 3 lat od dnia, w którym upłynął termin płatności podatku,
- 5 lat od końca roku kalendarzowego, w którym upłynął termin płatności podatku,
- 5 lat od dnia, w którym upłynął termin płatności podatku.

26. Oceny okresowe pracowników powinny przede wszystkim dotyczyć:

- cech osobowości danej osoby,
- predyspozycji zawodowych danej osoby,
- przebiegu doskonalenia zawodowego w okresie objętym oceną,
- realizacji celów zawodowych w okresie objętym oceną.

27. Komunikaty przestrzegające przed podróżowaniem w zagrożone rejony świata ogłasza w imieniu władz RP:

- Biuro Bezpieczeństwa Narodowego,
- Ministerstwo Obrony Narodowej,
- Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

28. Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest:

- państwową jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną,
- jednostką budżetową,
- państwowym funduszem celowym,

- organizacją pożytku publicznego.

29. W myśl ustawy „pełnomocnik do spraw ochrony informacji niejawnych” (w skrócie: „pełnomocnik ochrony”) to:

- centralny organ administracji rządowej powoływany przez Prezesa Rady Ministrów, wykonujący zadania w zakresie ochrony informacji niejawnych,
- funkcjonariusz Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego lub Służby Wywiadu Wojskowego, któremu powierzono zadania bezpośredniego nadzorowania jednej lub kilku jednostek organizacyjnych w zakresie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych,
- osoba odpowiadająca za zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych w jednostce organizacyjnej, podległa bezpośrednio jej kierownikowi,
- wyznaczona przez organ władzy publicznej osoba, której zadaniem jest bezpośrednio nadzorowanie jednej lub kilku jednostek organizacyjnych podległych temu organowi w zakresie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych.

30. Najstarszą z wymienionych organizacji jest:

- Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego (NATO),
- Organizacja Narodów Zjednoczonych,
- Unia Europejska,
- Światowa Organizacja Handlu (WTO).

31. Według danych GUS w Polsce w 2007 r. w stosunku do 2006 r. odnotowano:

- wzrost liczby zawartych małżeństw,
- wzrost liczby rozwodów,
- spadek liczby zgonów,
- spadek liczby urodzeń żywych.

32. Według ustawy Prawo zamówień publicznych kwotą graniczną wartości zamówienia, od której przekroczenia zależy stosowanie przepisów tej ustawy, jest wyrażona w złotych równowartość kwoty:

- 400 euro,
- 1400 euro,
- 14 000 euro,
- 24 000 euro.

33. Ustalenie sformalizowanego opisu celów działalności organizacji oraz określenie optymalnych środków ich realizacji jest istotą:

- zarządzania,
- prognozowania,
- programowania,
- kontrolowania.

34. Według Konstytucji RP Sejm co do zasady podejmuje uchwały „zwykłą większością głosów”. Oznacza to, że do podjęcia uchwały konieczne jest aby:

- liczba głosów „za” była większa od sumy głosów „przeciw” i głosów wstrzymujących się,
- liczba głosów „za” była większa od liczby głosów „przeciw”,
- liczba głosów „za” była nie mniejsza niż 3/5 wszystkich ważnie oddanych głosów,
- liczba głosów „za” była większa od liczby głosów „przeciw”, a przy tym suma głosów „za” i głosów „przeciw” była większa od liczby głosów wstrzymujących się.

35. Jeżeli skarżący nie uzupełnił w wyznaczonym terminie braków formalnych skargi wniesionej do sądu administracyjnego, to sąd ten:

- odrzuca skargę,
- oddala skargę,
- pozostawia skargę bez rozpoznania,
- zwraca skargę skarżącemu.

36. Pełnomocnika rządu powołuje i odwołuje:

- Prezes Rady Ministrów,
- Rada Ministrów,
- Sejm,
- Rada Gabinetowa.

37. Do korpusu służby cywilnej należą:

- funkcjonariusze Agencji Wywiadu,
- graniczni lekarze weterynarii,
- pracownicy regionalnych izb Obrachunkowych,
- sędziowie sądów powszechnych.

38. W świetle Konwencji dotyczącej statutu uchodźcy z 28 lipca 1951 r. uchodźcą jest:

- osoba, która na skutek uzasadnionej obawy przed prześladowaniem z powodu swojej rasy lub z powodu przekonań politycznych przebywa poza granicami państwa, którego jest obywatelem, i nie może lub nie chce z powodu tych obaw korzystać z ochrony tego państwa,
- osoba, która na skutek uzasadnionej obawy przed prześladowaniem opuściła swoje miejsce zamieszkania, ale pozostała w granicach państwa, którego jest obywatelem,
- wyłącznie osoba pozbawiona obywatelstwa na skutek prześladowań z powodów politycznych ze strony rządu kraju jej dotychczasowego zamieszkania i która przebywa poza granicami tego kraju,
- osoba, która z powodów politycznych, ekonomicznych lub społecznych przebywa poza krajem, którego jest obywatelem, i nie może lub nie chce korzystać z ochrony tego państwa.

39. Spośród wymienionych krajów najwyższą stopę wzrostu PKB w ostatnim dziesięcioleciu zanotowano w:

- Indiach,
- Chinach,
- Indonezji,
- Korei Południowej.

40. Dyrektywa wspólnotowa jest środkiem:

- harmonizacji prawa,
- ujednociania prawa,
- interpretacji prawa,
- egzekucji wyroku Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości.

41. Mianem „sztywnych” wydatków budżetu państwa określa się wydatki:

- które muszą być zrealizowane w wysokości zbliżonej do określonej w ustawie budżetowej,
- które mogą być zrealizowane w wysokości istotnie odbiegającej od określonej w ustawie budżetowej wyłącznie na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów,
- których wysokość jest determinowana obowiązującymi przepisami zawartymi poza ustawą budżetową,
- których wysokość jest determinowana wysokością innych pozycji zaplanowanych w ustawie budżetowej.

42. Wartościowanie pracy polega na:

- ocenie poziomu wykonywania obowiązków przez osobę pracującą na danym stanowisku,
- opracowaniu norm wskazujących pożądany poziom wywiązywania się z obowiązków na danym stanowisku pracy,
- ocenie wartości czynności wykonywanych na danym stanowisku pracy według przyjętych kryteriów,
- ocenie przydatności danej osoby do pracy na danym stanowisku.

43. Pierwszeństwo w regulowaniu wydatków budżetowych mają:

- wynagrodzenia wraz z pochodnymi dla pracowników sfery budżetowej,
- dotacje do FUS, Funduszu Emerytalnego KRUS i Funduszu Pracy,
- subwencje dla jednostek samorządu terytorialnego,
- wydatki na obsługę długu Skarbu Państwa.

44. Część oświatowa subwencji ogólnej przekazywana jest właściwej jednostce samorządu terytorialnego:

- w dwunastu ratach miesięcznych,
- w czterech ratach kwartalnych,
- dwa razy w roku,
- raz na dwa lata.

45. Jednostki samorządu terytorialnego:

- mogą uzyskać osobowość prawną pod warunkiem wpisu do rejestru sądowego,

- b. nie mają osobowości prawnej, lecz działają w oparciu o osobowość prawną Skarbu Państwa,
- c. są z mocy prawa osobami prawnymi, ale zarządzane przez nie mienie jest w całości mieniem Skarbu Państwa,
- d. są z mocy prawa osobami prawnymi, do których należą różne składniki mienia komunalnego.

46. Według obowiązujących przepisów o służbie cywilnej:

- a. na aplikację legislacyjną, prowadzoną przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, może być skierowany członek korpusu służby cywilnej mający wykształcenie prawnicze,
- b. na aplikację legislacyjną, prowadzoną przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, może być skierowany członek korpusu służby cywilnej mający wykształcenie prawnicze lub administracyjne,
- c. na aplikację legislacyjną, prowadzoną przez Kancelarię Sejmu, może być skierowany członek korpusu służby cywilnej mający wykształcenie prawnicze,
- d. na aplikację legislacyjną, prowadzoną przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej, może być skierowany członek korpusu służby cywilnej mający wykształcenie prawnicze lub administracyjne,

47. Liczba sędziów Trybunału Konstytucyjnego wynosi:

- a. 5,
- b. 10,
- c. 15,
- d. 20.

48. Ambasadorów RP mianuje:

- a. Prezydent RP,
- b. Prezes Rady Ministrów,
- c. Minister Spraw Zagranicznych,
- d. Sejm.

49. Frekwencja wyborcza w wyborach do Sejmu RP w 2007 r. wyniosła:

- a. 39,5 proc.,
- b. 44,3 proc.,
- c. 53,9 proc.,
- d. 57,8 proc.

50. W myśl Prawa zamówień publicznych wykonawcy przysługuje środek ochrony zwany „odwołaniem”, wnoszony do:

- a. kierownika zamawiającego od rozstrzygnięcia protestu wykonawcy przez komisję przetargową,
- b. Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych od rozstrzygnięcia protestu wykonawcy przez zamawiającego,
- c. sądu apelacyjnego od orzeczenia sądu okręgowego,

- d. sądu okręgowego od orzeczenia Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezese Urzędu Zamówień Publicznych.

51. Ostatnia denominacja złotego przeprowadzona w 1995 r. polegała na wymianie starych złotych na nowe w proporcji:

- a. 100:1,
- b. 1000:1,
- c. 10000:1,
- d. 100000:1.

52. W Warszawie ulokowano siedzibę agencji FRONTEX. Jakiej organizacji jest to agenda?

- a. Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD),
- b. Unii Europejskiej,
- c. Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego (NATO),
- d. Organizacji Narodów Zjednoczonych.

53. Kadencja Senatu RP:

- a. jest powiązana z kadencją Sejmu RP,
- b. jest powiązana z kadencją organów stanowiących samorządu terytorialnego,
- c. jest powiązana z kadencją Prezydenta RP,
- d. nie jest powiązana z kadencją innych organów i trwa co do zasady 6 lat.

54. Wartości, przekonania, zachowania i obyczaje wspólne dla członków danej organizacji nazywamy:

- a. odpowiedzialnością społeczną organizacji,
- b. etyką zawodową,
- c. kulturą organizacyjną,
- d. misją organizacji.

55. Według Konstytucji RP polskie sądy wydają wyroki w imieniu:

- a. Narodu Polskiego,
- b. prawa,
- c. sprawiedliwości,
- d. Rzeczypospolitej Polskiej.

56. Eurostat jest to:

- a. Europejski Rejestr Statków,
- b. Europejski Urząd Statystyczny,
- c. Europejski Komitet Standaryzacji,
- d. Europejski Urząd Geodezyjny.

57. Jeżeli w sprawie należącej do zakresu działania polskiego organu administracji publicznej zachodzi kolizja między treścią polskiej ustawy a treścią przepisu rozporządzenia wspólnotowego, który według prawa Unii Europejskiej stosuje się bezpośrednio, to organ ten powinien:

- a. zastosować przepis polskiej ustawy,
- b. zastosować przepis rozporządzenia wspólnotowego,

- c. zawiesić postępowanie, przedstawiając problem prawny do rozstrzygnięcia Trybunałowi Konstytucyjnemu,
- d. zawiesić postępowanie, przedstawiając problem prawny do rozstrzygnięcia Trybunałowi Sprawiedliwości Wspólnot Europejskich.

58. Fundusz Spójności Unii Europejskiej:

- a. finansuje szkolenia i wspiera przedsiębiorczość,
- b. finansuje inwestycje w zakresie infrastruktury energetycznej i społecznej,
- c. finansuje inwestycje w zakresie infrastruktury społecznej i kulturalnej,
- d. finansuje duże inwestycje w zakresie ochrony środowiska i infrastruktury transportowej.

59. Niezrealizowane kwoty wydatków budżetu państwa:

- a. co do zasady wygasają z upływem roku budżetowego.
- b. zawsze wygasają z upływem roku budżetowego,
- c. wygasają po upływie 90 dni od zakończenia roku budżetowego,
- d. zawsze przechodzą na następny rok budżetowy.

60. Szczegółowy zakres działania ministra kierującego działem administracji rządowej ustala:

- a. Sejm,
- b. Rada Ministrów w drodze uchwały,
- c. Rada Ministrów w drodze rozporządzenia,
- d. Prezes Rady Ministrów w drodze rozporządzenia.

61. Ogólnie przyjętym miernikiem poziomu gospodarczego kraju, uwzględniającym różnice w poziomie cen między krajami i pozwalającym dokonywać porównań międzynarodowych, jest:

- a. wielkość PKB według parytetu siły nabywczej,
- b. wielkość PKB przeliczana na dolary (euro) według oficjalnego kursu walutowego,
- c. wielkość PKB na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej.
- d. wielkość PKB na 1 mieszkańca przeliczona na dolary (euro) według oficjalnego kursu walutowego.

62. Polskie przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej przypada na:

- a. drugą połowę 2010 r.,
- b. pierwszą połowę 2011 r.,
- c. drugą połowę 2011 r.
- d. pierwszą połowę 2012 r.

63. Podatek katastralny to jedna z form opodatkowania:

- a. nieruchomości.
- b. dochodów,

- c. towarów,
- d. usług.

64. Jeżeli Konstytucja RP przewiduje tzw. dużą ratyfikację, tj. wymaga „zgody” na dokonanie przez Prezydenta ratyfikacji umowy międzynarodowej w określonych sprawach, to zgoda ta jest wyrażana w formie:

- a. uchwały Sejmu albo referendum ogólnokrajowego (według wyboru Prezydenta),
- b. uchwały Sejmu i uchwały Senatu o jednakowym brzmieniu,
- c. uchwały Zgromadzenia Narodowego,
- d. ustawy, a w niektórych wypadkach – referendum ogólnokrajowego.

65. Biuletyn Informacji Publicznej jest:

- a. periodykiem naukowym poświęconym zagadnieniom dostępu do informacji publicznej i ochrony informacji niejawnych,
- b. periodykiem wydawanym przez Wydawnictwo Sejmowe, przeznaczonym do publikowania informacji przekazywanych przez podmioty, na których ciąży obowiązek udostępniania informacji publicznej,
- c. periodykiem wydawanym w postaci drukowanej i elektronicznej przez wydawcę wyłonionego w drodze przetargu, który na mocy umowy z właściwym ministrem zobowiązany jest do publikowania informacji przekazywanych przez podmioty, na których ciąży obowiązek udostępniania informacji publicznej,
- d. urzędowym publikatorem teleinformatycznym istniejącym w celu powszechnego udostępniania informacji publicznej.

66. W ustawie Prawo zamówień publicznych pojęcie „negocjacje z ogłoszeniem” jest rozumiane jako:

- a. jeden z trybów udzielania zamówienia,
- b. jeden z etapów przetargu nieograniczonego,
- c. jeden z etapów przetargu ograniczonego,
- d. jedna z form zamówienia z wolnej ręki.

67. Według danych GUS przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w administracji publicznej w 2007 r. wyniosło ok.:

- a. 80,1 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej (2156,18 zł),
- b. 93,4 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej (2512,63 zł),
- c. 108,2 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej (2911,89 zł),
- d. 122,9 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej (3307,41 zł).

68. Pierwszy stopień służbowy przysługuje urzędnikowi służby cywilnej:

- a. od dnia doręczenia aktu nadania stopnia służbowego,
- b. od dnia mianowania,
- c. od 31 grudnia roku, w którym uzyskał mianowanie,
- d. po pierwszej pozytywnej ocenie okresowej urzędnika.

69. Wymiar urlopu dla pracownika posiadającego 11-letni staż pracy wynosi:

- a. 20 dni,
- b. 24 dni,
- c. 26 dni,
- d. 30 dni,

70. Polityka społeczna odwołująca się do zasady pomocniczości państwa zakłada że:

- a. pomoc osobom potrzebującym wsparcia powinna być udzielana możliwie na najniższym szczeblu przez podmioty najbliższe tym osobom,
- b. organizacje pozarządowe powinny pomagać administracji publicznej w wykonywaniu zadań publicznych,
- c. administracja publiczna powinna pomagać organizacjom pozarządowym w wypełnianiu standardów funkcjonowania wypracowanych przez urzędników,
- d. administracja publiczna powinna zlecać organizacjom pozarządowym odpłatne wykonywanie zadań publicznych tylko w systemie otwartych przetargów.

71. Najwięcej posłów w Parlamencie Europejskim jest zrzeszonych w:

- a. Grupie Europejskiej Partii Ludowej (Chrześcijańscy Demokraci) i Europejskich Demokratów,
- b. Grupie Socjalistycznej w Parlamencie Europejskim,
- c. Grupie Porozumienia Liberałów i Demokratów na rzecz Europy,
- d. Grupie Unii na Rzecz Europy Narodów.

72. Przedstawiciele narodów państw należących do Wspólnoty Europejskiej są wybierani do Parlamentu Europejskiego w powszechnych wyborach bezpośrednich na okres:

- a. 3 lat,
- b. 4 lat,
- c. 5 lat,
- d. 6 lat.

73. Według ustawy o finansach publicznych za całość gospodarki finansowej jednostki sektora finansów publicznych, w tym za wykonywanie określonych ustawą obowiązków w zakresie kontroli finansowej, jest odpowiedzialny:

- a. główny księgowy jednostki,
- b. kierownik jednostki,

- c. zastępca kierownika jednostki,
- d. naczelnik wydziału do spraw gospodarki finansowej jednostki.

74. Ochrona stosunku pracy radnego oznacza:

- a. zakaz rozwiązania z radnym stosunku pracy bez zgody właściwej rady/sejmiku,
- b. zakaz rozwiązania z radnym stosunku pracy w czasie trwania kadencji,
- c. zakaz rozwiązania z radnym stosunku pracy w czasie trwania kadencji i w okresie 6 miesięcy po jej zakończeniu,
- d. nakaz zatrudnienia radnego, jeżeli w czasie kadencji jego stosunek pracy uległ rozwiązaniu

75. Decentralizacja jest skuteczna wtedy, gdy:

- a. każdy kierownik realizuje zakres swych obowiązków w ramach proporcjonalnej do nich odpowiedzialności,
- b. na niższe szczeble przekazuje się wyłącznie uprawnienia, bez odpowiedzialności,
- c. na niższe szczeble przekazuje się głównie odpowiedzialność,
- d. naczelne kierownictwo zrezygnuje z możliwości wydawania poleceń kierownikom średniego szczebla.

76. Według ustawy o ochronie danych osobowych przetworzenie danych osobowych polegające na usunięciu niektórych z nich jest dopuszczalne:

- a. bez konieczności uzyskania zgody osoby, której dane dotyczą, chyba że wcześniej złożyła administratorowi danych przeciwnie zastrzeżenie,
- b. bez ograniczeń,
- c. tylko za zgodą osoby, której dane dotyczą,
- d. w zasadzie za zgodą osoby, której dane dotyczą, z wyjątkiem niektórych danych określonych w ustawie.

77. Organem samorządu zawodowego jest:

- a. związek zawodowy,
- b. Krajowa Izba Gospodarcza,
- c. rada okręgowej izby lekarskiej,
- d. samorządowe kolegium odwoławcze.

78. W roku 2007 – po raz pierwszy od kilku lat – w polskiej gospodarce nastąpił jednoczesny wzrost:

- a. bezrobocia i inflacji,
- b. inflacji i deficytu obrotów bieżących,
- c. długu publicznego i bezrobocia,
- d. deficytu budżetowego i rezerw dewizowych.

79. Badania reprezentatywne to badania:

- a. które mają potwierdzenie w wynikach badań danego zjawiska realizowanych różnymi metodami,

- b. których wyniki da się uogólnić na całą badaną populację.
- c. które są prowadzone regularnie i poddają pomiarowi to samo zjawisko,
- d. które są prowadzone przy użyciu tego samego narzędzia badawczego.

80. Droga krajowa stanowi własność:

- a. Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad,
- b. gminy, na terenie której jest położona,
- c. województwa, na terenie którego jest położona,
- d. Skarbu Państwa.

81. Jeżeli postępowanie przed sądem administracyjnym z jakichkolwiek przyczyn stanie się bezprzedmiotowe, to sąd wydaje:

- a. postanowienie o odrzuceniu skargi,
- b. postanowienie o oddaleniu skargi,
- c. zarządzenie o pozostawieniu skargi bez rozpoznania,
- d. postanowienie o umorzeniu postępowania.

82. Zgodnie z zaleceniami Unii Europejskiej w krajach Unii:

- a. poziom podatków od dochodów osobistych nie powinien przekraczać 25 proc. dochodów podatkowych budżetu państwa,
- b. podstawowa stawka VAT nie powinna być niższa niż 15 proc.,
- c. stawka CIT nie powinna przekraczać wysokości stawki PIT,
- d. nie powinno się stosować podatków zryczałtowanych.

83. Mianem „noty budżetowej” określa się:

- a. rozporządzenie Ministra Finansów, wydawane w związku z pracami nad budżetem państwa na określony rok,
- b. projekt budżetu państwa na określony rok,
- c. projekt prognozy budżetowej,
- d. uchwałę Sejmu w sprawie przyjęcia sprawozdania z wykonania budżetu państwa.

84. Organem właściwym w sprawie dokonania komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego jest:

- a. rada pracownicza przedsiębiorstwa,
- b. prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów,
- c. dyrektor przedsiębiorstwa,
- d. minister właściwy do spraw Skarbu Państwa.

85. W stały skład członków Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych, będącej trzonem dialogu społecznego, nie wchodzi:

- a. przedstawiciele rządu,
- b. przedstawiciele organizacji pracodawców,
- c. przedstawiciele związków zawodowych,

- d. przedstawiciele Kościoła katolickiego w Polsce.

86. Mianem „protokołu brytyjskiego” określa się dołączony do Traktatu z Lizbony protokół zawierający:

- a. jednostronne zastrzeżenia Polski i Zjednoczonego Królestwa w sprawie zakresu stosowania Karty Praw Podstawowych UE do tych państw,
- b. porozumienie sygnatariuszy Traktatu dotyczące zakresu stosowania Karty Praw Podstawowych UE w stosunku do Polski i Zjednoczonego Królestwa,
- c. porozumienie sygnatariuszy Traktatu w sprawie dodatkowych zabezpieczeń przed pochopnym stosowaniem mechanizmu podejmowania decyzji większością głosów (niejednomyślnie) w Radzie UE do 2017 r.,
- d. szereg jednostronnych zastrzeżeń państw-sygnatariuszy co do interpretacji różnych postanowień traktatów założycielskich w brzmieniu ustalonym powyższym Traktatem.

87. Obecnie obowiązująca Konstytucja RP pochodzi z roku:

- a. 1989,
- b. 1992,
- c. 1995,
- d. 1997.

88. Osobie bezrobotnej, która odmówiła bez uzasadnionej przyczyny przyjęcia propozycji wykonywania odpowiednich robót publicznych:

- a. nadal przysługuje prawo do zasiłku,
- b. nie przysługuje prawo do zasiłku,
- c. grozi nakaz zwrotu dotychczas otrzymanych zasiłków,
- d. grozi kara dyscyplinarna nałożona przez kierownika urzędu pracy.

89. Osoba posiadająca stopień naukowy doktora wchodzi do państwowego zasobu kadrowego (PZK):

- a. bez konieczności złożenia egzaminu do PZK i wykazania się stażem pracy,
- b. pod warunkiem posiadania co najmniej trzyletniego stażu pracy w administracji publicznej,
- c. pod warunkiem posiadania co najmniej trzyletniego stażu pracy u jakiegokolwiek pracodawcy,
- d. po złożeniu z wynikiem pozytywnym egzaminu do PZK w części dotyczącej sprawdzenia umiejętności i predyspozycji kierowniczych.

90. W procedurze udzielenia zamówienia publicznego wykonawca jest, co do zasady, związany swoją ofertą:

- a. do chwili zawarcia przez zamawiającego umowy z wybranym wykonawcą,

- b. do chwili doręczenia mu zawiadomienia zamawiającego o wyborze innego wykonawcy,
- c. do upływu terminu określonego przez zamawiającego w specyfikacji istotnych warunków zamówienia.
- d. do upływu ustawowego terminu wycofania oferty, liczonego od momentu złożenia zamawiającemu oświadczenia w tej sprawie.

91. Organem upoważnionym do stanowienia powszechnie obowiązujących przepisów prawa nie jest:

- a. Sołtys.
- b. Wojewoda,
- c. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji,
- d. Prezydent RP.

92. Według danych GUS w Polsce w 2007 r. zatrudnieni w sektorze publicznym stanowili ok.:

- a. 20 proc. ogółu zatrudnionych w gospodarce narodowej,
- b. 40 proc. ogółu zatrudnionych w gospodarce narodowej.
- c. 60 proc. ogółu zatrudnionych w gospodarce narodowej,
- d. 80 proc. ogółu zatrudnionych w gospodarce narodowej.

93. Przewodniczącym Trybunału Stanu jest:

- a. jeden z sędziów tego Trybunału wybrany w głosowaniu tajnym przez wszystkich sędziów,
- b. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego,
- c. Prezes Trybunału Konstytucyjnego,
- d. Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego.

94. Polska nie jest członkiem:

- a. Organizacji na rzecz Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD),
- b. Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA).
- c. Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW),
- d. Rady Europy.

95. Podstawowym warunkiem przystąpienia Polski do strefy euro (przyjęcia wspólnej waluty) jest:

- a. wypełnienie celów Strategii Lizbońskiej,

- b. spełnienie warunków Europejskiego Banku Centralnego,
- c. wypełnienie wytycznych Komisji Europejskiej,
- d. spełnienie kryteriów ustalonych w Traktacie z Maastricht.

96. Mówiąc o małżeństwie, Konstytucja RP używa określenia:

- a. „podstawowa komórka społeczna”,
- b. „najmniejsza komórka społeczna”,
- c. „związek kobiety i mężczyzny”.
- d. „związek dwojga osób stanowiący podstawę rodziny”.

97. Ogłoszenie ustawy budżetowej w Dzienniku Ustaw zarządza:

- a. Marszałek Sejmu,
- b. Marszałek Senatu,
- c. Prezydent RP.
- d. Prezes Rady Ministrów.

98. Największe środki finansowe w ramach funduszy unijnych przyznanych Polsce na lata 2007–2013 zostały przeznaczone na program operacyjny:

- a. Kapitał Ludzki,
- b. Innowacyjna Gospodarka,
- c. Infrastruktura i Środowisko.
- d. Rozwój Polski Wschodniej.

99. Według ustawy o służbie cywilnej służba przygotowawcza trwa nie dłużej niż:

- a. miesiąc,
- b. dwa miesiące,
- c. trzy miesiące.
- d. sześć miesięcy.

100. Minister Finansów sprawuje kontrolę nad sektorem finansów publicznych w zakresie przestrzegania zasady, iż państwowy dług publiczny nie może przekroczyć 60 proc. wartości:

- a. deficytu budżetu państwa z poprzedniego roku,
- b. dwukrotności deficytu budżetowego planowanego na dany rok,
- c. planowanych na dany rok dochodów budżetu państwa,
- d. rocznego produktu krajowego brutto.

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW; ALEJE UJAZDOWSKIE 1/3; 00-583 WARSZAWA
WYDAWCA: SZEFE SŁUŻBY CYWILNEJ

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ
REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM
ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, ARTUR OBŁUSKI, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: ZESPÓŁ DS. ORGANIZACJI PRACY SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ
KOORDYNATOR ZESPOŁU – ANNA BOROWSKA, TEL. 22 694 61 22, E-MAIL AMBOROWS@KPRM.GOV.PL
REDAKTOR PROWADZĄCY DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL DGDANSKA@KPRM.GOV.PL
WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL