

## Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów  
Redaktor Naczelny

Zgodnie z ustawą z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej Minister Sławomir Brodziński przekazał Prezesowi Rady Ministrów Donaldowi Tuskowi „Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2010 r.” (s. 18).

Sprawozdanie stawia m.in. w nowym świetle forsowane w mediach tezy o przeroście zatrudnienia w administracji. Zgodnie z zebranymi danymi, w służbie cywilnej, według stanu na 31 grudnia 2010 r., zatrudnionych było **123 651 osób** w przeliczeniu na pełne etaty, co stanowi wzrost o **1,3 proc.** w porównaniu do 2009 r.

Według doniesień prasowych, z którymi polemizujemy na s. 9–12, poziom zatrudnienia w administracji publicznej w okresie 2008–2010 wzrósł o ponad 17 proc. Rzeczywisty wzrost zatrudnienia w tym okresie wyniósł natomiast 10,9 proc. Należy też podkreślić, że największy wpływ na wysokość tego wskaźnika miał wzrost zatrudnienia w administracji samorządu terytorialnego, w której zatrudnienie wzrosło o 17,9 proc. W tym samym okresie zatrudnienie w administracji państwowej wzrosło o 1,9 proc. Dodam, że w bieżącym numerze prezentujemy pierwsze zestawienia dotyczące zatrudnienia kobiet w administracji według stanu na 31 grudnia 2010 r., zgodnie z którymi w korpusie zatrudnionych było 69,9 proc. pań (s. 13–16).

W dziale „Budżet i wynagrodzenia służby cywilnej” (s. 6–8) publikujemy wyniki zakończonego w grudniu 2010 r. badania analizy wynagrodzeń w służbie cywilnej w porównaniu do wynagrodzeń w pozostałych urzędach administracji publicznej oraz sektorach gospodarki”, realizowanego na zamówienie KPRM w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W cyklu „Dobre praktyki zarządzania” z przyjemnością informujemy o przyznaniu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Certyfikatu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, świadczącego o korzystaniu przez KPRM z najlepszych rozwiązań w zakresie ochrony informacji (s. 21–22). Ponadto zachęcamy do lektury artykułów Wyższego Urzędu Górniczego nt. stosowanego w tym urzędzie systemu ruchomego czasu pracy (s. 27–28) oraz

Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego nt. doskonalenia systemu zarządzania w MUW (s. 22–26).

Sporo miejsca poświęcamy zagadnieniom innowacji w administracji publicznej. Relacjonujemy kolejne prace nad projektem dotyczącym wykorzystania w administracji rządowej potencjału środowisk naukowych i eksperckich (s. 29–33), publikujemy także relację z konferencji „Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?”, podczas której opublikowano raport o tym samym tytule (s. 16–17).

Kontynuujemy temat dialogu społecznego w administracji. Prezentujemy prace Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych w 2010 r. i plany prac Zespołu na 2011 r. (s. 34–37), a także deklarację partnerów społecznych w sprawie zwalczania zjawisk przemocy i nękania w środowisku pracy, podpisaną 24 marca 2011 r. (s. 47–50).

10 maja br. Trybunał Konstytucyjny zajmie się wnioskiem Prezydenta RP w sprawie ustawy o racjonalizacji zatrudnienia. O możliwych rozstrzygnięciach w tej sprawie piszemy na s. 5.

Z okazji nadchodzących Świąt Wielkiejnocy, w imieniu Szefa Służby Cywilnej oraz kierownictwa i pracowników Departamentu Służby Cywilnej KPRM życzę Państwu, aby te wiosenne dni były dla nas wszystkich czasem pokoju i pojednania. Niech stół wielkanocny stanie się miejscem radosnego spotkania rodzin i przyjaciół.

Wesołego Alleluja!



Fot. Agnieszka Kalita/DSC KPRM.

## IX posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

*31 marca 2011 r. odbyło się IX posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów z udziałem Ministra **Sławomira Brodzińskiego** – Szefa Służby Cywilnej, dyrektorów generalnych urzędów, przedstawicieli firmy Ernst&Young oraz przedstawicieli Departamentu Analiz Strategicznych i Departamentu Służby Cywilnej KPRM. Było to spotkanie wyjazdowe, w Ossie k. Rawy Mazowieckiej, połączone z organizowanymi przez firmę Deloitte warsztatami dla dyrektorów generalnych urzędów w ramach zadania „Audyty organizacyjny i wdrożenie uprawnień zarządczych”.*

Spotkanie otworzył Minister **Sławomir Brodziński**. Po powitaniu uczestników oraz omówieniu programu Szef Służby Cywilnej przedstawił nowego dyrektora generalnego Biura Rzecznika Praw Pacjenta **Jarosława Fiksa**, który objął stanowisko z dniem 1 lutego 2011 r.

W pierwszej części spotkania przedstawicielka Departamentu Analiz Strategicznych KPRM **Małgorzata Steiner** oraz dyrektor zarządzający z firmy Ernst&Young **Agnieszka Bryl** przedstawiły projekt realizowany ze środków PO KL pn. „Diagnoza i rekomendacje dotyczące zarządzania w administracji rządowej szczebla centralnego”. W czasie prezentacji poświęconej opracowaniu diagnozy i rekomendacji dotyczących zarządzania i przepływu informacji w administracji rządowej szczebla centralnego oraz przygotowaniu zmian i przeprowadzeniu pilotaży prelegentki omówiły cele projektu, główne zadania i fazy ich realizacji, sposób wyboru urzędów, które będą zaangażowane w projekt, oraz harmonogram działań. Następnie przedstawiciel Departamentu Analiz Strategicznych KPRM **Maciej Drozd** zaprezentował projekt rządowej platformy intranetowej, wspólnej dla KPRM, ministerstw i urzędów centralnych.

Szef Służby Cywilnej, akceptując potrzebę prowadzenia promodernizacyjnych projektów finansowanych z EFS, zwrócił uwagę na znaczące obciążenie pracowników administracji rządowej ich realizacją w trudnym roku 2011 (prezydencja RP).

W drugiej części spotkania Minister **Sławomir Brodziński** przekazał najnowsze dane dotyczące zatrudnienia w korpusie służby cywilnej wg stanu na 31 grudnia 2010 r.

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz** przedstawił informację nt. procesu obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w drodze przeniesienia członka korpusu służby cywilnej (tzw. awans wewnętrzny). Zaprezentował dane liczbowe dotyczące przeniesień, sposoby sprawdzania kompetencji kierowniczych oraz rekomendacje wypracowania standardów tzw. awansu wewnętrznego wraz z kryteriami zaproponowanymi przez Szefa Służby Cywilnej.

Ponadto dyrektor DSC przedstawił bieżące informacje dotyczące przygotowania programu szkoleń centralnych w 2011 r., obejmującego szkolenia dla kadry zarządzającej komórkami/zespołami kontroli w administracji rządowej oraz z zakresu nowoczesnego przywództwa na rzecz zmian w służbie publicznej (rola liderów administracji). Omówił także stan prac nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, projektem zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej, jak i wartościowaniem wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

Anna Borowska  
Radca Prezesa Rady Ministrów w DSC KPRM

## Jak postrzegamy służbę cywilną?

Prace Zespołu Doradczego Szefa Służby Cywilnej ds. Kształtowania Społecznego Wizerunku Służby Cywilnej

Jesienią 2009 r. kierownictwo Departamentu Służby Cywilnej KPRM skoncentrowało uwagę na zagadnieniach społecznego postrzegania służby cywilnej i osób w niej zatrudnionych. Fakt ten podyktowany był rosnącą liczbą publikacji medialnych, których autorzy wycinkowo i często nieobiektywnie przedstawiali stan służby cywilnej i jej funkcjonowanie, niejednokrotnie dokonując nieuprawnionych uogólnień na podstawie jednostkowych przypadków nagannych lub wręcz patologicznych zachowań urzędników.

Analizie poddano wówczas wyniki przeprowadzonych w ostatnich latach badań socjologicznych dotyczących sposobu postrzegania urzędników i administracji publicznej. Obraz społecznej wiedzy na ten temat, wyłaniający się z tych badań, skłonił Szefa Służby Cywilnej do podjęcia systematycznych działań w kierunku głębszego zdiagnozowania sytuacji w tej dziedzinie, a następnie wypracowania spójnej strategii komunikacji społecznej korpusu służby cywilnej. Z inicjatywy dyrektora DSC **Dagmira Długosza** zorganizowano w styczniu i lutym 2010 r. dwa spotkania ekspertów z zakresu stosowanych nauk społecznych, podczas których szczegółowo przedyskutowano wyniki wspomnianych wyżej badań i zaproponowano działania na najbliższe miesiące.

Z dniem 1 kwietnia 2010 r. Szef Służby Cywilnej powołał Zespół Doradczy ds. Kształtowania Społecznego Wizerunku Służby Cywilnej, na którego czele stanął dyrektor DSC Dagmir Długosz. W skład kilkunastoosobowego Zespołu weszli uczestnicy wyżej wymienionych spotkań – eksperci oraz kilku członków korpusu służby cywilnej. Na swoich posiedzeniach w kwietniu, czerwcu, lipcu i październiku 2010 r. członkowie Zespołu przedyskutowali założenia zakrojonych na szeroką skalę badań opinii społecznej, które posłużą postawieniu precyzyjnej diagnozy stanu świadomości Polaków w sprawach związanych z funkcjonowaniem administracji rządowej, a ściślej służby cywilnej, jako aparatu wykonawczego państwa.

Szczegółowe założenia programowe i metodologiczne badań opracowali dwaj członkowie Zespołu – socjologowie dr Robert Sobiech i dr Piotr Łukasiewicz. Badania składać się będą z trzech modułów – badań jakościowych, badań ilościowych oraz analizy społecznego dyskursu na temat służby cywilnej. W ramach modułu badań jakościowych przeprowadzone zostaną tzw. zogniskowane wywiady grupowe w grupach złożonych z obywateli o różnicowanym statusie społeczno-demograficznym, a także indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami korpusu służby cywilnej oraz z osobami

reprezentującymi środowiska mające różnorakie kontakty ze służbą cywilną (m.in. eksperci akademicy zajmujący się zagadnieniami administracji publicznej, członkowie *think tanków*, przedstawiciele organizacji pozarządowych, dziennikarze i publicyści, członkowie gabinetów politycznych ministrów). Badania jakościowe – niezależnie od ich immanentnej wartości poznawczej – spełnią też funkcję pilotażu dla badań ilościowych. Mają bowiem między innymi umożliwić sprecyzowanie zagadnień badawczych i ujednoczenie terminologii, co jest bardzo istotne dla opracowania kwestionariusza pytań w badaniach ilościowych.

Badania ilościowe zostaną przeprowadzone metodą CAPI (ang. *Computer Assisted Personal Interview* – wywiad osobisty wspomagany komputerowo) na co najmniej 1000-osobowej reprezentatywnej próbie dorosłych mieszkańców Polski. Ze względu na spodziewany niewielki odsetek respondentów prawidłowo kojarzących pojęcie „służba cywilna”, zakładana jest możliwość uzupełnienia próby reprezentatywnej o próbę co najmniej 250 osób, dołosowanych spośród osób podających prawidłowe skojarzenia związane z tym pojęciem. Praca ankieterów będzie kontrolowana zgodnie z wytycznymi Programu Kontroli Jakości Pracy Ankieterów (PKJPA).

Badanie dyskursu publicznego na temat służby cywilnej polegać będzie na analizie zawartości publikacji medialnych poświęconych funkcjonowaniu administracji publicznej, służby cywilnej oraz zachowaniom i postawom urzędników, które ukazały się w okresie ostatnich dwóch lat na łamach wybranych dzienników ogólnopolskich, tzw. tygodników opinii, w programach ogólnopolskich stacji telewizyjnych oraz na wybranych portalach i forach internetowych. Badanie obejmować będzie analizę treści publikacji, znaczeń kulturowych, opozycji oraz analizę kodów.

Przetarg nieograniczony na przeprowadzenie wyżej opisanych badań ogłoszony został 29 marca br. Na ich zrealizowanie i przedstawienie raportu końcowego wykonawca będzie miał pół roku. Raport z badań będzie przedmiotem wnikliwej analizy Zespołu ds. Kształtowania Społecznego Wizerunku Służby Cywilnej, a płynące z niego wnioski staną się podstawą do opracowania założeń długofalowej strategii komunikacji społecznej polskiej służby cywilnej.

Wojciech Zawadzki  
Radca Szefa KPRM w DSC KPRM  
Sekretarz Zespołu Doradczego Szefa Służby Cywilnej  
ds. Kształtowania Społecznego Wizerunku Służby Cywilnej



## Z prac Rady Służby Cywilnej

22 lutego 2011 r.

22 lutego 2011 r. pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego RSC – odbyło się 20. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli m.in.: Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora DSC KPRM **Artur Obłuski** oraz radca Prezesa Rady Ministrów w DSC KPRM **Paweł Pietrasieński**. Rada gościła ponadto przedstawicieli Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi: dyrektora Departamentu Hodowli i Ochrony Roślin **Wiesława Podymę** oraz naczelnika Wydziału Nawozów i Nawożenia w Departamencie HiOR **Katarzynę Prugar**.

Rada Służby Cywilnej procedowała nad projektem *ustawy o zmianie ustawy o nawozach i nawożeniu oraz ustawy o odpadach*. Rada wyraziła pozytywną opinię nt. projektu, jednocześnie uznając za nieuzasadnione wydatkowanie środków z budżetu państwa na działania związane z przeniesieniem kompetencji ministra właściwego do spraw rolnictwa (w zakresie wykonywania obowiązków dotyczących wprowadzania do obrotu nawozów i środków wspomagających uprawę roślin) na dyrektora Krajowej Stacji Chemiczno-Rolniczej. W szczególności Rada uważa za bezzasadne koszty wynikające z przeniesienia pracowników zatrudnionych obecnie w Departamencie Hodowli i Ochrony Roślin w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi do Krajowej Stacji Chemiczno-Rolniczej. Ponadto Rada wyraziła stanowisko, iż Krajowa Stacja Chemiczno-Rolnicza, mająca status państwowej jednostki budżetowej podległej Ministrowi Rolnictwa i Rozwoju Wsi, nie powinna znajdować się poza korpusem służby cywilnej (*uchwała nr 39*; <http://dsc.kprm.gov.pl/userfiles/uchwalanr39.pdf>).

Członkowie RSC wysłuchali wystąpienia dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmira Długosza**, który zaprezentował średnioterminowe priorytety TRIO: Polski, Danii i Cypru, omawiając tematykę związaną z polskim przewodnictwem w Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN).

Rada zapoznała się z prezentacją Departamentu Służby Cywilnej nt. doraźnych działań oraz programów oszczędnościowych w administracjach publicznych – opracowaną na podstawie badań i dyskusji w EUPAN i OECD – którą przedstawił radca Prezesa Rady Ministrów w DSC KPRM **Paweł Pietrasieński**.

Przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej przekazali Radzie opracowanie nt. realizowanych przez DSC KPRM, współfinansowanych z EFS, projektów zmierzających do usprawnienia funkcjonowania administracji.

Ponadto Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** przedłożył Radzie Informację nt. spraw bieżących w zakresie zarządzania służbą cywilną.

29 marca 2011 r.

29 marca 2011 r. pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego RSC – odbyło się 21. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli m.in.: Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji **Piotr Stachańczyk**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, dyrektor Biura Pełnomocnika Rządu ds. Opracowania Programu Zapobiegania Nieprawidłowościom w Instytucjach Publicznych **Ineza Królik**, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiat-Urbański** oraz przedstawiciele: Departamentu Prawnego KPRM – **Michał Frączkiewicz** i Departamentu Prawnego MSWiA – **Joanna Zych-Gorgosz**.

Głównym przedmiotem prac Rady był projekt *ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z usuwaniem skutków powodzi*, przedstawiony przez Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji **Piotra Stachańczyka**. W wyniku dyskusji Rada wyraziła pozytywną opinię nt. projektu, formułując jednocześnie zbiór uwag, przekazanych następnie jego autorom (*uchwała nr 40*; <http://dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Uchwalanr40RSCzd29/112011.pdf>).

Ponadto Rada procedowała nad projektem *założeń projektu ustawy o lobbingu*, który zaprezentowała na forum RSC dyrektor Biura Pełnomocnika Rządu ds. Opracowania Programu Zapobiegania Nieprawidłowościom w Instytucjach Publicznych **Ineza Królik**. Na skutek dyskusji, podczas której członkowie RSC zgłosili uwagi do projektu, Rada sformułowała, a następnie przekazała na ręce **Julii Pitery** – Sekretarza Stanu w KPRM, Pełnomocnika Rządu ds. Opracowania Programu Zapobiegania Nieprawidłowościom w Instytucjach Publicznych stanowisko Rady Służby Cywilnej na temat przedstawionego projektu.

Ponadto Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** przedłożył Radzie dokument informujący o sprawach bieżących w zakresie zarządzania służbą cywilną. Przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej przekazali Radzie opracowanie nt. procesu obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w drodze przeniesienia członka korpusu służby cywilnej (tzw. awans wewnętrzny).

Anna Prażuch  
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

### Wkrótce rozstrzygnięcie w sprawie racjonalizacji zatrudnienia

Jak informuje Polska Agencja Prasowa (depesza z 25 marca 2011 r.), **10 maja 2011 r.** Trybunał Konstytucyjny zajmie się wnioskiem Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego z 7 stycznia 2011 r. 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.*

Trybunał rozpozna wniosek Prezydenta w pełnym składzie. Rozprawie, która rozpocznie się o godz. 9.30, przewodniczyć będzie prezes TK **Andrzej Rzepliński**, sędzią-sprawozdawcą będzie **Marek Zubik**.

D.G.

### Co postanowi Trybunał?

Na podstawie art. 122 ust. 3 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej Prezydent RP może wystąpić przed podpisaniem ustawy do Trybunału Konstytucyjnego z wnioskiem w sprawie zgodności ustawy z Konstytucją.

Trybunał Konstytucyjny nie ma kompetencji do rozszerzenia zakresu zaskarżenia, to znaczy, że bada ustawę tylko w zakresie wniosku Prezydenta, i nie powinien odnosić się do norm, które nie są przedmiotem wniosku.

Prezes Trybunału Konstytucyjnego na podstawie art. 19 ustawy o Trybunale Konstytucyjnym może zwrócić się do Prezesa Rady Ministrów o udzielenie opinii dotyczącej zaskarżonej przez Prezydenta ustawy.

W postępowaniu biorą udział przedstawiciele Prezydenta, Sejmu RP i Prokuratora Generalnego.

#### Możliwe wyroki Trybunału:

- przepisy ustawy są zgodne z Konstytucją* – wtedy Prezydent RP nie może odmówić podpisania ustawy;
- przepisy ustawy są niezgodne z Konstytucją, wówczas*
  - jeżeli są nierozdzielnie związane z ustawą, to Prezydent odmawia jej podpisania;
  - jeżeli natomiast nie są nierozdzielnie związane z ustawą, to – po zasięgnięciu opinii Marszałka Sejmu RP – Prezydent podpisuje ustawę z pominięciem tych przepisów **albo** zwraca ustawę Sejmowi w celu usunięcia niezgodności.

Orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego są ostateczne i wchodzi w życie z dniem ogłoszenia.

Dobrosław Dowiat-Urbański  
Zastępca Dyrektora Departamentu Prawnego  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

### Postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej w 2011 r.

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów informuje, że sprawdzian przewidziany w toku postępowania kwalifikacyjnego dla pracowników służby cywilnej ubiegających się o mianowanie w 2011 r.

odbędzie się **25 czerwca 2011 r.** w Warszawskim Centrum EXPO XXI, przy ul. Ignacego Prądzyńskiego 12/14 w Warszawie.

# BUDŻET I WYNAGRODZENIA SŁUŻBY CYWILNEJ

## Wynagrodzenia w służbie cywilnej

w porównaniu do wynagrodzeń w pozostałej administracji publicznej  
oraz podmiotach biznesowych

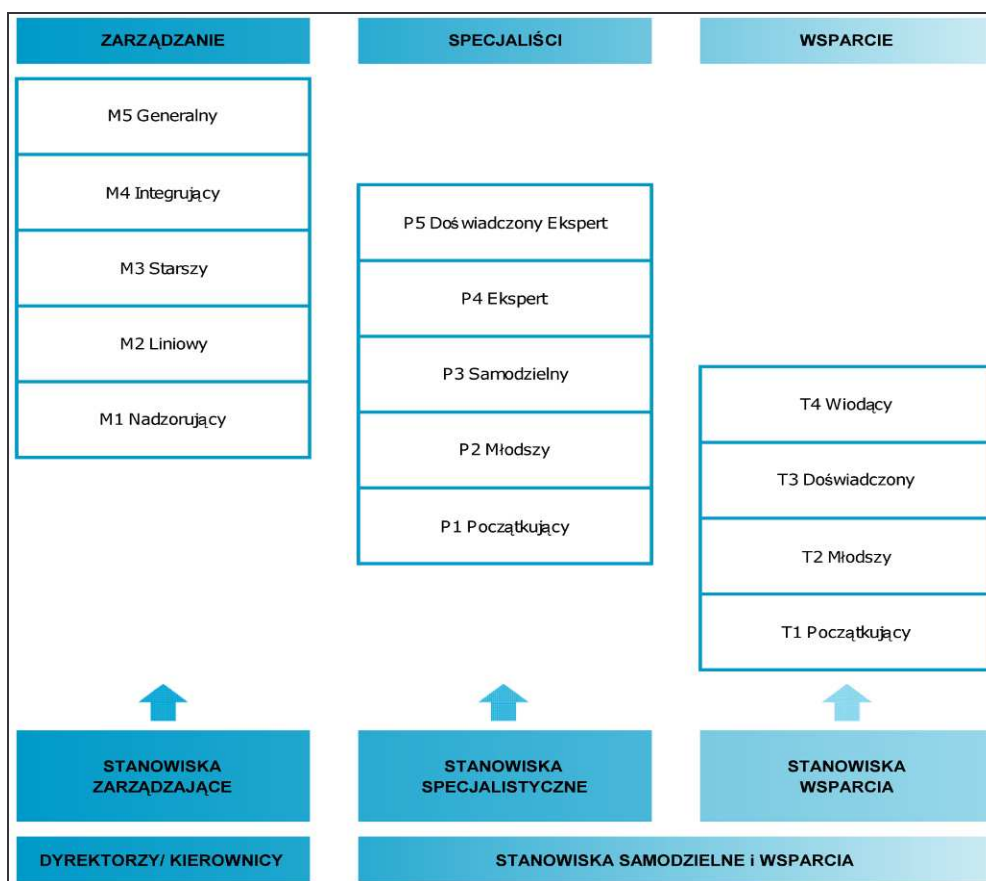
W grudniu 2010 r. zostało zakończone zadanie pn. „Przeprowadzenie badania i dokonanie analizy wynagrodzeń w służbie cywilnej w porównaniu do wynagrodzeń w pozostałych urzędach administracji publicznej oraz sektorach gospodarki”, realizowane na zamówienie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przez firmę HRM Partners S.A. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Badaniem objętych zostało 91 stanowisk w 93 podmiotach, w tym w 62 organizacjach poza-biznesowych (urzędy wchodzące w skład korpusu służby cywilnej oraz pozostałej administracji publicznej) oraz 31 w podmiotach biznesowych. Łącznie badaniem objęto 38 364 pracowników, w tym:

- 9 581 członków korpusu służby cywilnej,
- 3 359 osób zatrudnionych w pozostałej administracji publicznej,
- 25 424 osoby zatrudnione w podmiotach biznesowych.

W badaniu wykorzystana została metodyka klasyfikacyjna oparta na tzw. Mapie karier, uwzględniająca podział badanych stanowisk na trzy grupy (stanowiska zarządzające, specjalistyczne, wsparcia). W ramach każdej z grup określone zostały szczeble kariery odzwierciedlające rolę stanowiska w organizacji (patrz: diagram poniżej).

**Diagram nr 1.** Metodyka klasyfikacyjna oparta na „Mapie karier” wykorzystana przez HRM Partners S.A. w badaniu konkurencyjności wynagrodzeń w służbie cywilnej w porównaniu z urzędami pozostałej administracji publicznej i sektorem biznesowym.



Powyższy rysunek przedstawia w formie graficznej sposób grupowania stanowisk wykorzystany w badaniu. Sposób ulokowania drabinek względem siebie wizualizuje zarówno stopień złożoności stanowisk i wymaganych kompetencji, jak również oczekiwane różnicowanie płacowe (im wyższy szczebel – tym wyższe wymagania i płace).

W badaniu przyjęto, iż w odniesieniu do służby cywilnej:

- jako stanowiska zarządzające rozumiane będą wyższe stanowiska w służbie cywilnej lub stanowiska średniego szczebla zarządzania,

ewentualnie koordynujące, jeżeli stanowią one szczebel zarządzający organizacją,

- jako stanowiska specjalistyczne rozumiane będą stanowiska koordynujące, samodzielne lub specjalistyczne w służbie cywilnej,
- jako stanowiska wsparcia rozumiane będą stanowiska wspomagające w służbie cywilnej.

Przyporządkowanie stanowisk w służbie cywilnej do ww. grup nastąpiło z zastosowaniem metody *job matching* – w ramach bezpośrednich spotkań wykonawcy z przedstawicielami podmiotów objętych badaniem.

Raport z przeprowadzonego badania zawiera wyniki analizy statystycznej danych o wynagrodzeniach finansowych (płacy zasadniczej, dodatkach stałych, wypłaconych premiach i nagrodach oraz innych składnikach wynagrodzenia). Poza wynagrodzeniami badaniami objęte zostały również pozapłacowe formy wynagradzania (jak np. ubezpieczenia, szkolenia) oraz świadczenia o charakterze socjalnym.

### **Porównanie wynagrodzeń w służbie cywilnej i sektorze biznesowym**

Z analizy danych dotyczących relacji wynagrodzeń w służbie cywilnej do wynagrodzeń na porównywalnych stanowiskach pracy w sektorze biznesowym wynika, że wynagrodzenia w służbie cywilnej są konkurencyjne na najniższych szczeblach kariery w każdej z trzech grup stanowisk, gdzie mediany wynagrodzeń zasadniczych (wartości środkowe wynagrodzenia w szeregach uporządkowanych rosnąco) kształtują się na poziomie od 71 proc. do 85 proc. w porównaniu z sektorem biznesowym, a mediany wynagrodzeń całkowitych – od 84 proc. do 105 proc.

Niższą konkurencyjność wynagrodzeń w służbie cywilnej odnotowano w odniesieniu do stanowisk wysoko kwalifikowanych specjalistów i menedżerów wysokiego szczebla, na których mediany wynagrodzeń zasadniczych stanowią ok. 25–26 proc. w porównaniu z sektorem biznesowym i 33–35 proc. w odniesieniu do median wynagrodzeń całkowitych. Natomiast w odniesieniu do zmiennych elementów wynagrodzenia (nagród i premii o charakterze uznaniowym) należy zauważyć, iż w służbie cywilnej świadczeniem tym objęta jest podobna grupa osób co w sektorze biznesowym (96 proc. pracowników w służbie cywilnej wobec 86 proc. pracowników w sektorze biznesowym). Przy czym w służbie cywilnej świadczenie to dotyczy wypłaconych nagród o charakterze uznaniowym, natomiast w sektorze biznesowym dotyczy premii, które są przyznawane za realizację celów, ze względu na inne cele tych organizacji. Dodatkowo w sektorze biznesowym przyznawane są premie uznaniowe.

W opinii konsultantów HRM Partners S.A., aby zmniejszyć ryzyko odchodzenia najbardziej kompetentnych pracowników na stanowiskach eksperckich i menedżerskich do sektora biznesowego należałoby rozważyć stopniowe zwię-

kszanie zróżnicowania i poziomów wynagrodzeń wraz z zaszeregowaniem stanowisk w drabinkach specjalistycznej „P”<sup>1</sup> i kierowniczej „M”<sup>2</sup>.

### **Porównanie wynagrodzeń w służbie cywilnej i pozostałych urządach administracji publicznej**

W ramach prowadzonego badania dokonano również porównania wynagrodzeń w służbie cywilnej z wynagrodzeniami w urządach pozostałej administracji publicznej (np. w urządach jednostek samorządu terytorialnego). Wyniki badania wskazują, że mediany wynagrodzeń zasadniczych i całkowitych na większości z analizowanych szczebli kariery w służbie cywilnej i pozostałej administracji publicznej są porównywalne. Nieznaczne zróżnicowanie wynagrodzeń występuje na najniższych szczeblach kariery stanowisk wspomagających i najwyższych szczeblach kariery stanowisk zarządzających (mediany wynagrodzeń w służbie cywilnej stanowią od 104 do 116 proc. w porównaniu do pozostałej administracji publicznej). W odniesieniu do zmiennych składników wynagrodzenia (nagród uznaniowych) badanie wykazało, że zarówno w służbie cywilnej, jak i pozostałej administracji publicznej występuje zbliżony poziom wypłacanych nagród uznaniowych (96 proc. pracowników objętych badaniem w służbie cywilnej i 97 proc. pracowników objętych badaniem w administracji publicznej).

### **Struktura pakietów wynagrodzeń**

Wyniki przeprowadzonych w ramach badania analiz porównawczych w zakresie struktury pakietów wynagrodzeń wykazały, że udział wynagrodzeń zmiennych w wynagrodzeniu całkowitym jest zbliżony we wszystkich badanych grupach podmiotów (tj. w służbie cywilnej, pozostałej administracji i podmiotach biznesowych). Relacja wypłaconych wynagrodzeń zmiennych do wynagrodzeń zasadniczych jest wyższa w podmiotach biznesowych niż w służbie cywilnej i pozostałej administracji publicznej. Jednocześnie wynagrodzenia w służbie cywilnej i pozostałej administracji publicznej charakteryzują się dużym udziałem dodatków stałych w wynagrodzeniu całkowitym (8–23 proc.) w odróżnieniu od podmiotów biznesowych, gdzie udział dodatków stałych w wynagrodzeniu całkowitym jest śladowy (ok. 2 proc.).

Elementem wyróżniającym służbę cywilną oraz pozostałą administrację publiczną na tle podmiotów biznesowych są wypłacane okresowo i nieregularnie tzw. składniki incydentalne, jak np. nagrody jubileuszowe, dodatki inspekcyjne, dodatki wyrównawcze, dodatki specjalne, dodatki zadaniowe.

### **Świadczenia pozapłacowe**

Przeprowadzone badanie poza analizą finansowych składników wynagrodzeń objęło również analizę składników pozafinansowych, w tym świadczenia pozapłacowe (m.in. związane ze sportem, dofinansowaniem studiów/szkoleń oraz urlopów, opieki medycznej).



Z przeprowadzonych analiz wynika, że wśród najczęściej stosowanych świadczeń pozapłacowych w służbie cywilnej są świadczenia związane z dofinansowaniem urlopów (70 proc. zatrudnionych pracowników), dofinansowaniem studiów/szkoleń (21 proc. zatrudnionych pracowników), a także możliwość korzystania z miejsc parkingowych (21 proc. zatrudnionych pracowników).

W odniesieniu do sektora biznesowego najbardziej dostępnymi świadczeniami są: opieka medyczna (59 proc. zatrudnionych pracowników), dofinansowanie studiów/szkoleń (45 proc. zatrudnionych pracowników), świadczenia związane ze sportem (27 proc. zatrudnionych pracowników).

Natomiast w urzędach administracji publicznej najbardziej dostępne świadczenia obejmują: dofinansowanie urlopów (80 proc. zatrudnionych pracowników), dofinansowanie studiów lub szkoleń (45 proc. zatrudnionych pracowników) oraz świadczenia związane ze sportem (38 proc. zatrudnionych pracowników).

W odniesieniu do świadczeń ubezpieczeniowych w ramach badanej próby, świadczenia te występowały wyłącznie w grupie podmiotów biznesowych (ubezpieczenia na życie – 10 proc. organizacji, ubezpieczenia emerytalne – 13 proc. organizacji).

W opinii konsultantów HRM Partners S.A. praktyka wykorzystywania świadczeń pozapłacowych przez organizacje w służbie cywilnej (bardziej popularne są świadczenia polegające na dofinansowywaniu wypoczynku niż świadczenia typowo statusowe, jak opieka medyczna, ubezpieczenia emerytalne czy

samochody służbowe) może być efektem rekompensowania relatywnie niskich płac w porównaniu do pozostałych podmiotów. Jednakże zjawisko to może rodzić ryzyko związane z trudnościami w utrzymaniu pracowników – zwłaszcza w odniesieniu do wyższych stanowisk kierowniczych, którym w sektorze biznesowym zwykle przysługuje większość z badanych świadczeń.

Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński skierował do podmiotów biorących udział w badaniu wyrazy podziękowania za efektywną współpracę. Podkreślił, iż istotnym czynnikiem wpływającym na przebieg badania oraz jego wyniki był udział ww. podmiotów w badaniu oraz okazane zaangażowanie w trakcie jego realizacji.

---

#### Przypisy:

1. Zadania wykonywane na stanowiskach specjalistycznych obejmują w szczególności wykonywanie powierzonych zadań głównie poprzez pracę indywidualną lub koordynację zadań w ramach zespołu współpracowników. Pracownik otrzymuje polecenia i informacje co do celu pracy, ale samodzielnie dobiera środki pracy i wybiera sposób realizacji zadania lub przeprowadzenia określonego procesu. Pracownik przeważnie posiada wyższe wykształcenie lub równoważne doświadczenie.

2. Zakres zadań na stanowiskach zarządzających obejmuje w szczególności realizację powierzonych celów (głównie poprzez delegowanie zadań), wyznaczanie kierunku prac podległym zespołom oraz rozdział niezbędnych zasobów, zarządzanie ludźmi (łącznie z ocenami okresowymi i regulacjami płacowymi), wydawanie decyzji w imieniu organizacji lub podpisywanie w jej imieniu dokumentów, dysponowanie (na podstawie upoważnienia) środkami publicznymi.

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

*„Prezentacja końcowa” z realizacji badania, opracowana przez wykonawcę (firmę HRM Partners S.A.), została umieszczona na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pod adresem <http://dsc.kprm.gov.pl/strona.php?id=191&id2=107>.*



### Urzędy wciąż zatrudniają?; Urzędy miały oszczędzać, a zatrudniają?; Administracja przejada efekty podwyżki VAT?

W związku z artykułami red. Aleksandry Fandrejewskiej i red. Anny Cieślak-Wróblewskiej „Urzędy wciąż zatrudniają” (art. 1), „Urzędy miały oszczędzać, a zatrudniają” (art. 2) oraz „Administracja przejada efekty podwyżki VAT” (art. 3), które ukazały się 1 marca 2011 r. w dzienniku „Rzeczpospolita”, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów prezentuje zestawienie informacji dotyczących zatrudnienia w administracji publicznej zawartych w ww. artykułach oraz faktycznych danych w tym zakresie.

Podany przez „Rzeczpospolitą” wzrost zatrudnienia w administracji publicznej o 17 proc. w ciągu 2 ostatnich lat nie uwzględnia zmiany metodologii GUS.

Zgodnie z danymi GUS, rzeczywisty wzrost zatrudnienia w okresie od 31 grudnia 2008 r. do 30

września 2010 r. wyniósł 10,9 proc. W tym okresie wzrost zatrudnienia w administracji państwowej (tj. m.in. w ministerstwach) wyniósł 1,9 proc. Największy wzrost – 17,9 proc. – miał miejsce w administracji samorządu terytorialnego, na którą rząd nie ma wpływu.

Departament Służby Cywilnej KPRM informuje, że dane w przedmiotowych artykułach prezentowane jako stan zatrudnienia na dzień 31 grudnia 2010 r. są jedynie szacunkiem Autorów tychże artykułów. Obecnie nie są jeszcze dostępne dane GUS dotyczące zatrudnienia w administracji publicznej na koniec 2010 r. W związku z powyższym DSC w niniejszym materiale odnosi się do najbardziej aktualnych dostępnych danych, tj. danych GUS za III kw. 2010 r. oraz danych ze wstępnej wersji sprawozdania Rb-70 za 2010 r. dla ministerstw i urzędów wojewódzkich.

Informacje w artykułach	Komentarz Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
„Ponad pół miliona osób pracowało pod koniec ubiegłego roku w różnych urzędach i agendach administracji publicznej.” – <b>art. 2</b>	Zgodnie z danymi GUS, wg stanu na dzień 30 września 2010 r. liczba etatów wyniosła: w sekcji „O” (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i zdrowotne) – 659 904 (bez resortów MON i MSWiA, w których zatrudnienie na dzień 31 grudnia 2009 wyniosło 333 163 etaty), w tym: <input type="checkbox"/> w administracji publicznej – 457 885, w tym: ▪ w administracji państwowej – 185 331, ▪ w administracji samorządu terytorialnego – 271 570, ▪ w samorządowych kolegiach odwoławczych – 984; <input type="checkbox"/> w pozostałych jednostkach (tj. wymiar spra-wiedliwości, ochrona przeciwpożarowa, KRUS, ZUS, NFZ) – 202 019.
„...w ciągu dwóch lat przybyło nam ponad 70 tysięcy urzędników” – <b>art. 2</b> „W ciągu dwóch ostatnich lat administracja rozrosła się o ponad 17 proc. – wynika z danych zebranych przez „Rzeczpospolitą” – <b>art. 2</b>	Wg danych GUS wzrost zatrudnienia w administracji publicznej w okresie od 31 grudnia 2008 r. do 30 września 2010 r. wyniósł 66,9 tys. (wzrost o 17,1 proc.), jednakże należy zauważyć, że w 2009 r. nastąpiła zmiana metodologii GUS – do administracji publicznej włączono Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz zarządy dróg (gminne, miejskie, powiatowe i wojewódzkie) – łącznie 22 tys. etatów. W związku z powyższym faktyczny wzrost w tym okresie wyniósł 44,9 tys. etatów, tj. 10,9 proc.
„Sprawdziliśmy, ile osób pracowało w ministerstwach, urzędach wojewódzkich, marszałkowskich, samorządach wielkich miast oraz w małych gminach, a także w ZUS i NFZ na koniec grudnia 2009 i 2010 r. Okazuje się, że w ciągu roku pracę stałą i czasową znalazło tam ok. 30 tys. nowych osób” – <b>art. 2</b>	Zgodnie z danymi GUS za III kw. 2010 r. zatrudnienie w administracji publicznej w dniu 30 września 2010 r. było wyższe o ok. 29,5 tys. etatów niż w dniu 31 grudnia 2009 r., z czego wzrost o 28,9 tys. etatów miał miejsce w administracji samorządu terytorialnego i wg GUS był związany głównie z zatrudnieniem pracowników interwencyjnych. Natomiast w pozostałych jednostkach sekcji „O”, obejmujących m.in. wymiar sprawiedliwości, ochronę przeciwpożarową, KRUS, ZUS, NFZ, w tym okresie nastąpił spadek o 0,6 tys. etatów, tj. 0,3 proc.

<p>„W mniejszych samorządach administracja nie zwiększyła się znacząco. Przyjęcia nowych pracowników etatowych były raczej sporadyczne i w większości gmin stan zatrudnienia się nie zmienił. (...)</p> <p>W urzędach pracowało jednak więcej ludzi, niż było etatów. Ci dodatkowi to tzw. pracownicy interwencyjni. Zatrudnia się ich w gminach do różnych prac doraźnych.” – <b>art. 1</b></p>	
<p>„Najszybciej zatrudnienie rosło w administracji centralnej, w tym w urzędach wojewódzkich – o 10 proc. (w ministerstwach o 4,5 proc.). Wolniej w samorządach – o 4 proc.” – <b>art. 1</b></p> <p>„500 osób zatrudniono w resortach, a ponad 1,1 tys. w urzędach wojewódzkich” – <b>art. 1</b>.</p>	<p>Zgodnie z tym, co wskazano wyżej – największy wzrost miał miejsce w administracji samorządu terytorialnego. Zgodnie z danymi GUS w pierwszych trzech kwartałach 2010 r. wzrost zatrudnienia w administracji państwowej (tj. m.in. ministerstwach i urzędach centralnych oraz urzędach obsługujących organy władzy państwowej – poza administracją rządową) wyniósł 0,3 proc.</p> <p>Ponadto ze wstępnych danych ze sprawozdania Rb-70 za 2010 r. wynika, iż wzrost zatrudnienia ogółem w okresie od 31 grudnia 2009 r. do 31 grudnia 2010 r. wyniósł w ministerstwach 5,4 proc., tj. 670 etatów, jednakże przeszło 56 proc. tego wzrostu jest wynikiem włączenia Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej w strukturę MSZ, ponadto wzrosty zatrudnienia są wynikiem włączenia w strukturę ministerstw i urzędów wojewódzkich części etatów z likwidowanych gospodarstw pomocniczych i zakładów budżetowych – oznacza to jedynie przesunięcie zatrudnienia, nie zaś jego wzrost.</p> <p>Do dnia 1.01.2011 r. w urzędach wojewódzkich z tego tytułu nastąpił wzrost zatrudnienia członków korpusu służby cywilnej o 476 etatów.</p>
<p>„Z zebranych przez nas danych wynika, że np. w Wojskowej Agencji Mieszkaniowej przyjęto do pracy ponad 1500 osób (razem z wojskowymi domami wypoczynkowymi i zakładami remontowo-budowlanymi)” – <b>art. 1</b></p>	<p>Zgodnie z informacjami otrzymanymi telefonicznie z Wojskowej Agencji Mieszkaniowej wynika, że wartość podana w artykule jest prawidłowa, jednakże nie nastąpiło „przyjęcie do pracy” tylko przeniesienie pracowników wraz z mieniem domów wypoczynkowych oraz zakładów remontowo-budowlanych.</p>

### Główne przyczyny wzrostów zatrudnienia w administracji rządowej w latach 2008–2010:

❑ Zwiększenie zatrudnienia przy obsłudze funduszy europejskich, spowodowanego koniecznością zarządzania pięciokrotnie większymi środkami z funduszy strukturalnych w bieżącej perspektywie finansowania<sup>1</sup>.

❑ Ucywilnienie części etatów w służbach mundurowych, w ramach „Programu Modernizacji Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Biura Ochrony Rządu w latach 2007–2009”. Proces ten polegał na przekształceniu w latach 2007–2009 części etatów funkcjonariuszy na niektórych stanowiskach, np. w logistyce (w Policji – 5000, w Państwowej Straży Pożarnej – 600 oraz w Straży Granicznej – 212), na etaty cywilne, i na jednoczesnym wzmocnieniu o te etaty zadań przeznaczonych ściśle dla funkcjonariuszy – jak np. prewencja. Biuro Ochrony Rządu nie przeprowadzało procesu ucywilniania. Realizacja przedmiotowego procesu oznaczała stopniowy wzrost zatrudnienia o 5512 etatów cywilnych oraz utrzymanie zatrudnienia na dotychczasowym poziomie wśród funkcjonariuszy (głównie zatrudnionych w pionie prewencyjnym Policji).

❑ Powstanie Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska wraz z szesnastoma regionalnymi dyrekcjami – wzrost zatrudnienia od 2008 r. do III kw. 2010 r. o 1127 etatów.

❑ Zmiany zatrudnienia „na papierze”, które nie oznaczają rzeczywistego wzrostu zatrudnienia, np. włączenie regionalnych zarządów gospodarki wodnej powiększyło zatrudnienie w służbie cywilnej; ujęcie w statystykach GUS Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz zarządów dróg (wcześniej nie były ujęte w sekcji obejmującej administrację publiczną), włączenie części pracowników gospodarstw pomocniczych i zakładów budżetowych do ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich.

#### Przypis

1. W Polsce na 1 urzędnika zajmującego się wdrażaniem funduszy unijnych przypada ok 10 mln euro. Jest to znaczące obciążenie w porównaniu do innych krajów UE, np. Hiszpanii (4,43 mln EUR), Irlandii (5,77 mln EUR) czy Estonii (6,8 mln EUR) oraz zbliżone do Słowacji (10,8 mln EUR) i Słowenii (10,25 mln EUR).

Źródło: „Potencjał administracyjny instytucji uczestniczących w systemie realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007–2013”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008 r.

## W urzędach brak specjalistów?

Komentarz do artykułu red. Artura Radwana „W urzędach brak specjalistów”, opublikowanego w „Dzienniku Gazeta Prawna” nr 58 (2944) z 24 marca 2011 r.

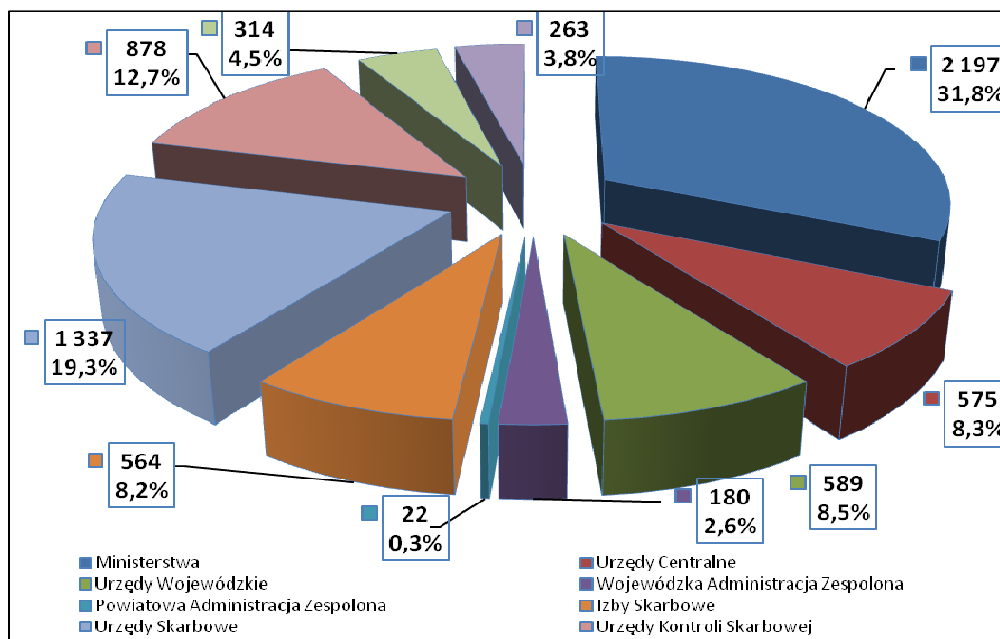
*Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.), która weszła w życie 24 marca 2009 r., jest realizacją uchwały nr 13 Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2008 r. w sprawie dokończenia reformy administracji publicznej oraz zasad prowadzenia prac w tym zakresie. Uchwała zakładała przywrócenie właściwej roli służby cywilnej i wprowadzenie skutecznych mechanizmów zarządzania kadrami urzędniczymi. Jak czytamy w uzasadnieniu do ustawy, podstawę proponowanych zmian stanowiły m.in. założenia dotyczące budowania jednolitego i spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji rządowej, ponownego włączenia wyższych stanowisk do służby cywilnej, uchylenia ustawy o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych oraz wyodrębnienia organu właściwego do spraw służby cywilnej. Nie wynika z tego, iż głównym celem wprowadzenia nowej ustawy było zwiększenie liczby urzędników mianowanych.*

Zgodnie z art. 7 ust. 2 ustawy o służbie cywilnej Rada Ministrów zobowiązana jest do corocznego ustalania trzyletniego planu limitu mianowań

urzędników w służbie cywilnej i przedłożenia go do wiadomości Sejmowi Rzeczypospolitej Polskiej. Limit mianowań urzędników w służbie cywilnej na dany rok budżetowy oraz limity i środki finansowe na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej, zgodnie z art. 7 ust. 1 wymienionej ustawy, są określane na każdy kolejny rok w ustawie budżetowej. Faktycznie „Trzyletni plan limitu mianowań na lata 2009–2011” zakładał mianowanie 6 tysięcy urzędników służby cywilnej: w 2009 r. – 1500, w 2010 r. – 2000, w 2011 r. – 2500. Jednakże biorąc pod uwagę trudną sytuację finansów publicznych, limit został zmniejszony do poziomu 2,5 tysiąca mianowań, odpowiednio: w 2009 r. – 1000, w 2010 r. – 1000, w 2011 r. – 500.

Jak wynika z najnowszych danych wg stanu na dzień 31 grudnia 2010 r., ogółem w korpusie służby cywilnej zatrudnionych było 6 919 urzędników służby cywilnej (5,6 proc. korpusu; w 2009 r. – 4,9 proc.), z czego najwięcej w ministerstwach (31,8 proc.), urzędach skarbowych (19,3 proc.) i urzędach kontroli skarbowej (12,7 proc.). Liczba urzędników służby cywilnej wzrosła w stosunku do 2009 r. o 940 osób.

**Wykres nr 1.** Rozkład urzędników służby cywilnej w poszczególnych grupach urzędów.

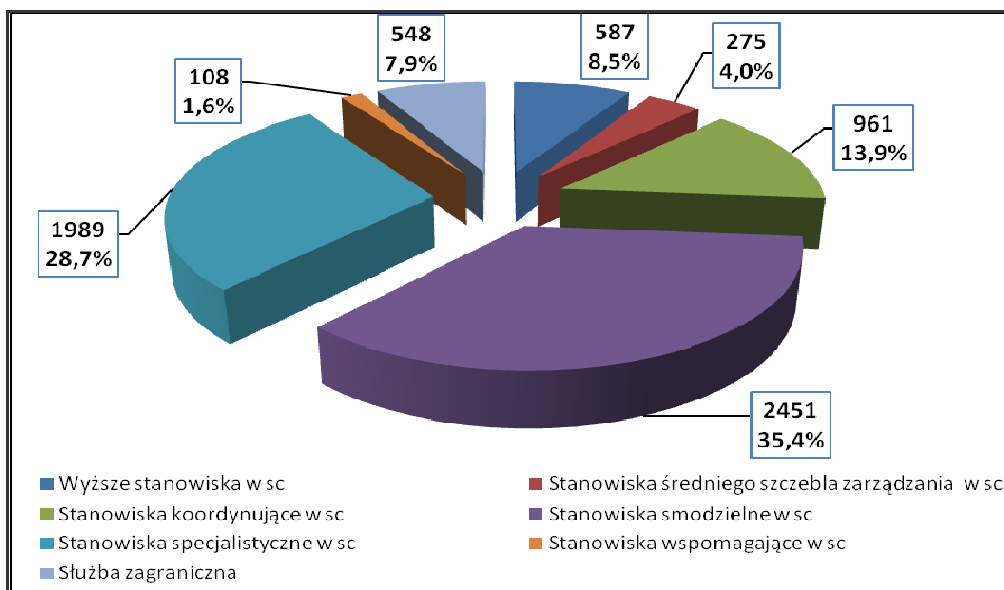


Natomiast grupą stanowisk z najliczniejszą reprezentacją urzędników służby cywilnej była grupa wyższych stanowisk w służbie cywilnej, z odsetkiem urzędników wynoszącym 39,9 proc. Obala to opinię

pani prof. Józefiny Hryniewicz, iż „szefowie urzędów robią wszystko, aby takich osób było jak najmniej na kierowniczych stanowiskach”. Stan faktyczny prezentuje zupełnie odwrotną sytuację.



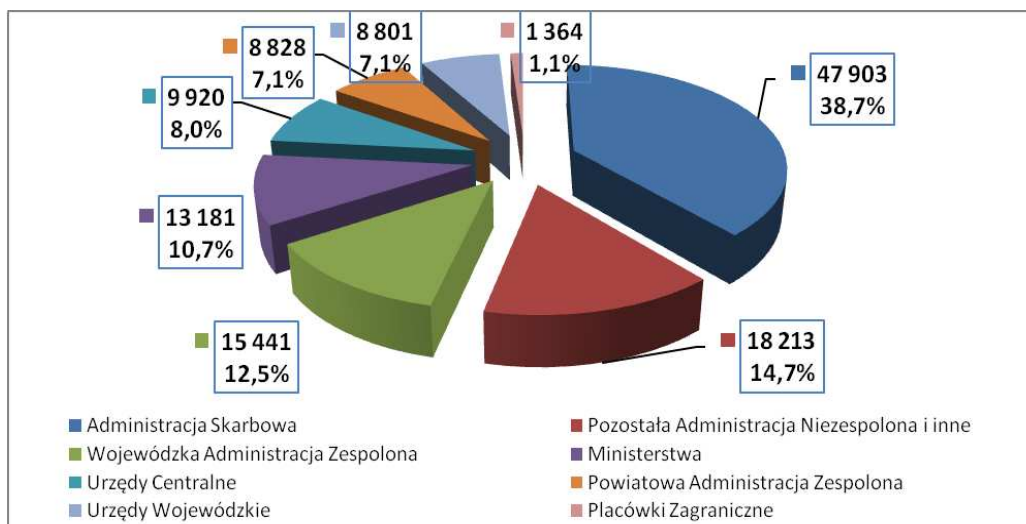
Wykres nr 2. Rozkład urzędników służby cywilnej w poszczególnych grupach stanowisk.



W dniu 31 grudnia 2010 r. w korpusie służby cywilnej zatrudnienie wyniosło 123 651 osób w przeliczeniu na pełne etaty. W porównaniu do 31 grudnia 2009 r. zatrudnienie wzrosło więc o 1 541 etatów, tj. o 1,3 proc. Przyczynami wzrostu zatrudnienia było m.in.: wejście regionalnych zarządów

gospodarki wodnej do służby cywilnej, przejście pracowników z likwidowanych zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych oraz wzmocnienie etatowe obsługi projektów realizowanych ze środków Unii Europejskiej.

Wykres nr 3. Zatrudnienie członków korpusu służby cywilnej wg stanu na dzień 31.12.2010 r. w przeliczeniu na pełnozatrudnionych w podziale na grupy urzędów.



W 2010 r. w Biuletynie Informacji Publicznej KPRM ukazało się ogółem 11 899 ogłoszeń o wolnych stanowiskach pracy, a w 2009 r. – 13 855, a zatem zaobserwowano tendencję spadkową, a nie zwykłą. Stąd nie znajduje uzasadnienia informacja

zawarta w artykule, iż zanotowano wzrost zatrudnienia blisko o 11 proc. Tym bardziej, że sam fakt opublikowania ogłoszenia nie musi oznaczać zatrudnienia pracownika.

## „Kobiety w służbie publicznej – szklany sufit?”

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, marzec 2011 r.

W dniu 18 marca 2011 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej w Warszawie odbyła się konferencja „Kobiety w służbie publicznej – szklany sufit?”, zorganizowana przez Promocję XXI Stanisław Konarski KSAP we współpracy z Pełnomocnikiem Rządu do spraw Równego Traktowania. Patronat nad konferencją objęła Małżonka Prezydenta RP Pani **Anna Komorowska**.

W liście skierowanym do uczestników konferencji Pani Prezydentowa podkreśliła znaczenie ról, jakie kobieta pełni zarówno w wymiarze społecznym, jak i zawodowym. Ponadto wyraziła pogląd, iż konferencja przyczyni się do wymiany poglądów i pozyskania sprzymierzeńców dla „sprawy kobiecej”, tak by inicjatywy kobiece stały się obiektem większego zainteresowania. Na zakończenie Pani Anna Komorowska złożyła wszystkim Paniom życzenia dalszych sukcesów i satysfakcji z osiągnięć w życiu prywatnym i zawodowym.

Konferencja poruszała najważniejsze problemy związane z kwestią obecności kobiet w sferze publicznej.

W I panelu zatytułowanym „Co państwo robi, aby wspierać kobiety?” wzięli udział: prof. **Irena Lipowicz** – Rzecznik Praw Obywatelskich, **Sławomir Brodziński** – Szef Służby Cywilnej, **Jacek Czaputowicz** – Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz w zastępstwie nieobecnej Minister **Elżbiety Radziszewskiej**

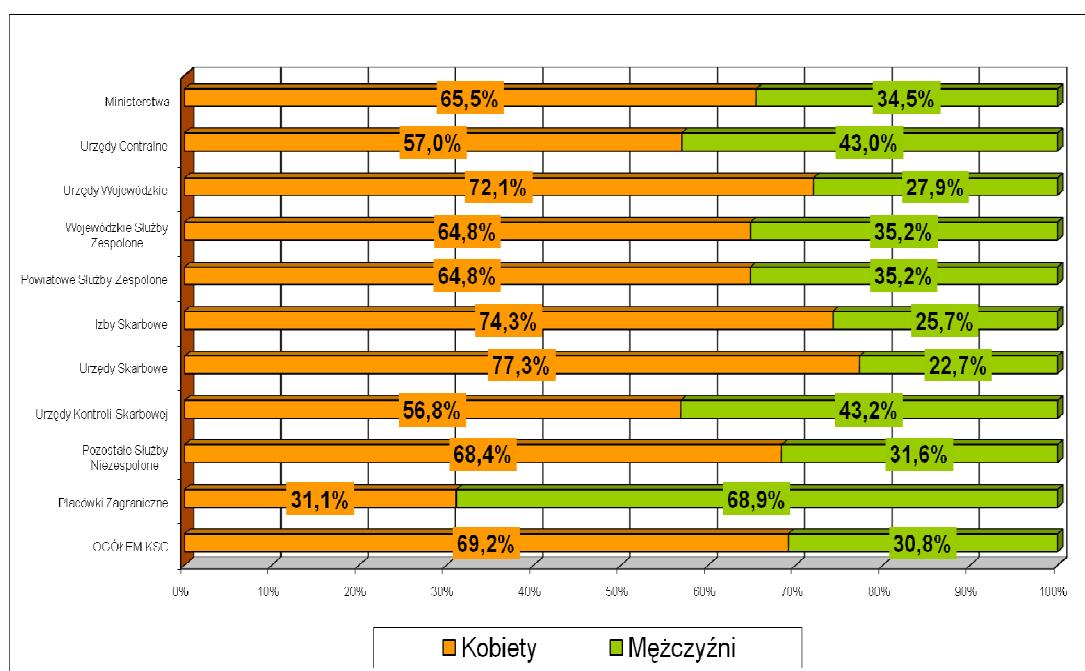
**Barbara Szymborska** – Dyrektor Biura Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania KPRM.

W II panelu zatytułowanym „Sukces ma twarz... kobiety! – kobiety w nauce i biznesie” uczestniczyły przedstawicielki nauki i biznesu zajmujące się problematyką społeczną, zaangażowane w działania na rzecz promowania obecności kobiet w sferze publicznej współczesnej Polski.

W III panelu zatytułowanym „Kobiety w administracji – fakty i mity” wzięły udział przedstawicielki administracji publicznej zajmujące wysokie stanowiska, które podzieliły się swoimi doświadczeniami.

Udział Szefa Służby Cywilnej w konferencji, wcześniej nieprzewidziany przez organizatorów, wpisywał się w jej tematykę z uwagi na niezaprzeczalny fakt dominacji kobiet w korpusie służbie cywilnej. W czasie wspólnego wystąpienia poświęconego „Kobietom w służbie cywilnej” Minister **Sławomir Brodziński** i **Anna Borowska** – Radca Prezesa RM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM przekazali podstawowe informacje o korpusie służbie cywilnej z uwzględnieniem kryterium płci, zaznaczając, iż są to dane pochodzące ze „Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2009 r.”, a prace nad tegorocznym sprawozdaniem, zawierającym dane za 2010 r., wchodzi w fazę końcową.<sup>1</sup>

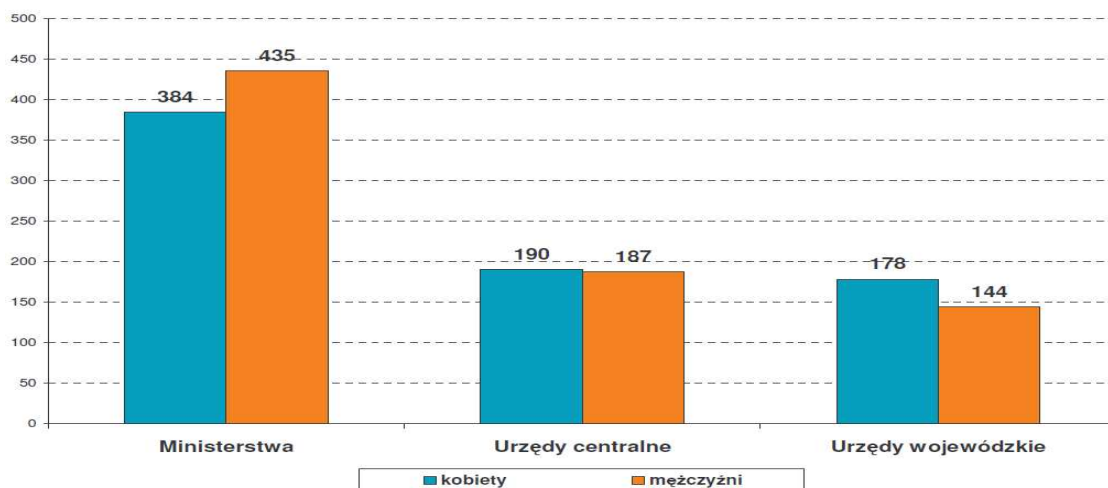
**Wykres nr 1.** Zatrudnienie kobiet i mężczyzn w korpusie służby cywilnej w podziale na grupy urzędów według stanu na 31 grudnia 2009 r. (w proc.).



Według stanu na 31 grudnia 2009 r. w służbie cywilnej zatrudnionych było ok. 123 tysięcy osób. Kobiety stanowiły 69,2 proc. wszystkich zatrudnionych w służbie cywilnej. Jedynie w placówkach zagranicznych zatrudnionych było mniej kobiet niż mężczyzn. W pozostałych urządach zatrudnienie

kobiet było większe od zatrudnienia mężczyzn. Przewaga zatrudnienia kobiet nad mężczyznami wahała się od 14 do 55 proc. Najwięcej kobiet było zatrudnionych w urządach skarbowych (77,3 proc.), izbach skarbowych (74,3 proc.) i urządach wojewódzkich (72,1 proc.).

**Wykres nr 2.** Zatrudnienie kobiet i mężczyzn na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej w podziale na grupy urzędów według stanu na 31 grudnia 2009 r.

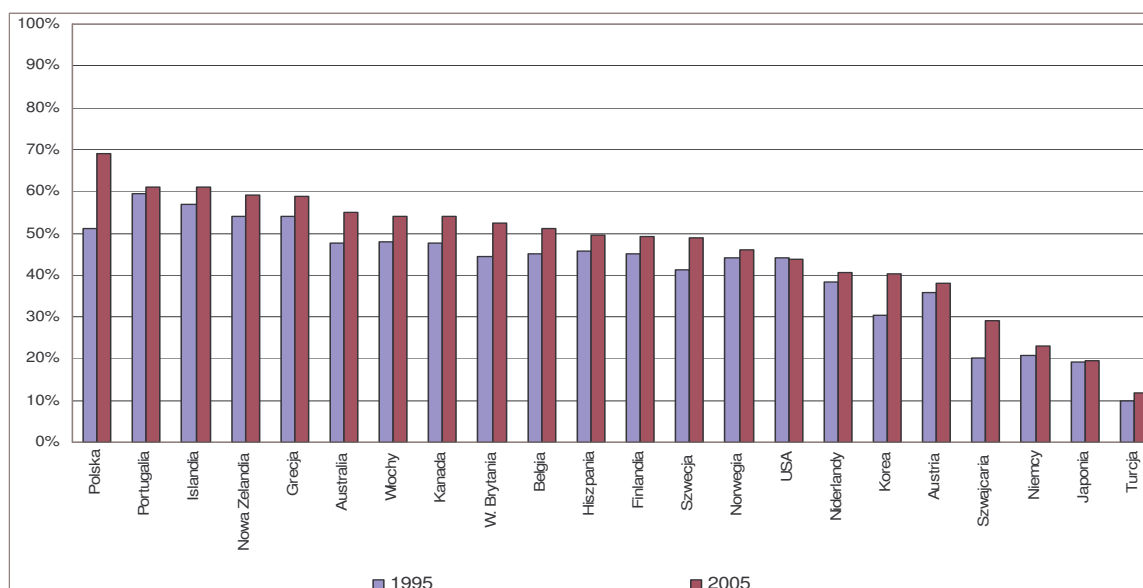


Z około 1600 obsadzonych wyższych stanowisk w służbie cywilnej 50,6 proc. zajmowały kobiety. Rozkład ten w podziale na grupy urzędów kształtował się następująco: w ministerstwach – 46,88 proc., w urządach centralnych – 50,39 proc., a w urządach wojewódzkich – 55,28 proc. Natomiast na stanowisku dyrektora generalnego urzędu (najwyższe stanowisko w służbie cywilnej) zatrudnionych było 42 proc. kobiet na 57 obsadzonych stanowisk.

dotyczące zatrudnienia w służbie cywilnej według stanu na 31 grudnia ubiegłego roku, zgodnie z którymi w korpusie zatrudnionych było 69,9 proc. kobiet. Nadal w placówkach zagranicznych zatrudnionych było mniej kobiet niż mężczyzn. Nieco zmienił się udział kobiet w zatrudnieniu w poszczególnych grupach urzędów. Najwięcej kobiet zatrudnionych było w urządach skarbowych (77,6 proc.), powiatowej administracji zespolonej (75 proc.), izbach skarbowych (74,8 proc.) i urządach wojewódzkich (72,4 proc.). Natomiast na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej zatrudnionych było 49,9 proc. kobiet.

Po zakończeniu prac nad sprawozdaniem Szefa Służby Cywilnej za 2010 r. dostępne stały się dane

**Wykres nr 3.** Zatrudnienie pracowników płci żeńskiej w administracjach centralnych w latach 1995 i 2005 (w proc.).

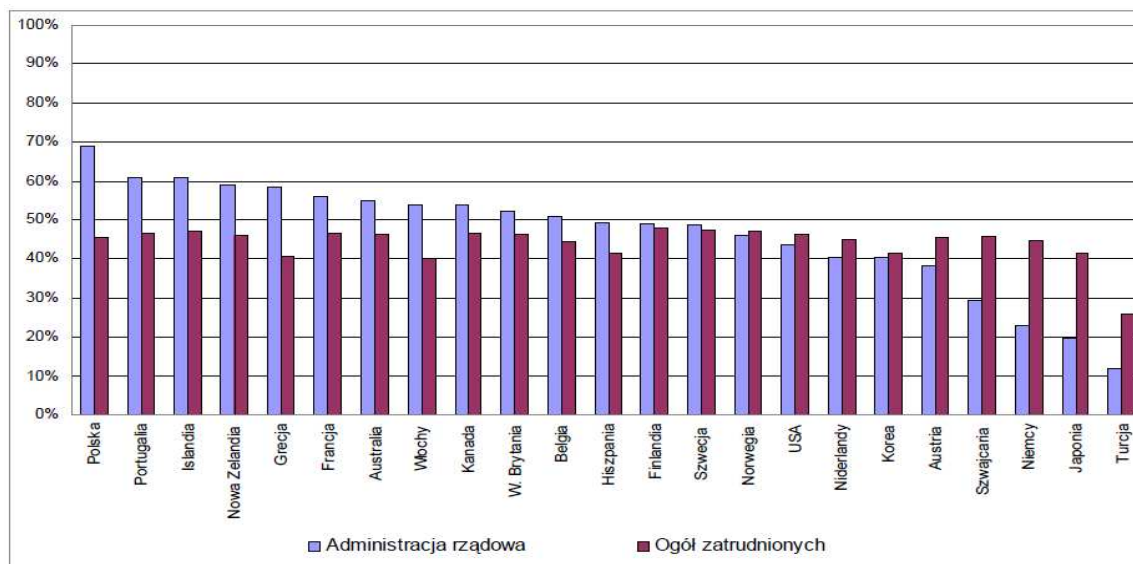




Opierając się na danych OECD<sup>2</sup> można zaobserwować jak zmieniał się odsetek kobiet zatrudnionych w administracjach centralnych na przestrzeni 10 lat, porównując rok 1995 do roku 2005.

We wszystkich krajach biorących udział w badaniu wystąpił wzrost zatrudnienia kobiet. Największy odnotowano w Polsce – o 18 proc., następnie w Korei – o 10 proc. i Szwajcarii – o 9 proc.

**Wykres nr 4.** Zatrudnienie pracowników płci żeńskiej w administracjach centralnych w porównaniu do ogółu zatrudnionych (dane za 2005 r.; z Francji i Polski za 2004 r.).



Kolejne dane z OECD porównują udział procentowy kobiet zatrudnionych w administracjach centralnych do udziału procentowego kobiet zatrudnionych ogółem w gospodarce narodowej. Największy udział kobiet zatrudnionych w administracji centralnej, spośród państw objętych badaniem, odnotowano w Polsce – 69 proc., następnie w Portugalii i Islandii – 61 proc., Nowej Zelandii i Grecji – 59 proc. Najmniejszy udział odnotowano w Turcji – 12 proc., w Japonii – 20 proc., w Niemczech – 22 proc. Z kolei największy udział kobiet zatrudnionych ogółem odnotowano w Finlandii i Szwecji – 59 proc., w USA, Norwegii i Szwajcarii – 58 proc., a najmniejszy udział odnotowano w Turcji – 27 proc., we Włoszech i Grecji – 41 proc.

Z zaprezentowanych danych wynika, że administracja rządowa jest bardzo przyjazną kobietom sferą aktywności zawodowej w Polsce. Ponadto przedstawione wskaźniki obalają istniejący od wielu lat mit, iż kobiety zajmują zwykle niższe stanowiska. Przyczyn dominacji kobiet w służbie cywilnej należy upatrywać w postrzeganiu administracji rządowej jako pracodawcy dającego gwarancję stabilności zatrudnienia i przewidywalności umożliwiającej pogodzenie w dużym stopniu życia zawodowego z życiem prywatnym. Dodatkowo część pracowników, bardziej niż wyższe uposażenie, ceni wolny czas i kwestie związane z dyspozycyjnością zwykle niewykraczającą poza 8-godzinny dzień pracy. Ponadto obowiązujące przepisy prawne regulujące zasady funkcjonowania służby cywilnej, w tym zagadnienia dotyczące zatrudniania, są respektowane i zawierają jasne reguły postępowania zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy.

W czasie prezentacji oraz dyskusji prelegentki przytaczały, poparte prowadzonymi badaniami bądź osobistymi doświadczeniami, tezy odnoszące się do zatrudnienia kobiet zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym:

- kobiety powinny się bardziej cenić, a jak wynika z przeprowadzanych badań, mają niższe wymagania dotyczące wynagrodzeń,
- na przestrzeni lat różnice w wynagrodzeniach na tych samych stanowiskach pracy powiększają się na niekorzyść kobiet,
- w ostatnich latach obserwuje się zjawisko zwiększonej przedsiębiorczości wśród kobiet, spowodowane ucieczką przed dyskryminacją czy „szklanym sufitem”,
- wzrost odsetka kobiet zatrudnionych na wyższych stanowiskach pracy nie wynika wyłącznie z awansu kobiet, ale również związany jest z odpływem mężczyzn na lepiej płatne stanowiska,
- problem uwikłania kobiet w role (sposoby godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym – rodzina, małe dzieci, starsi rodzice) i stereotypy (wiele kobiet na wyższych stanowiskach to osoby samotne, bez życia rodzinnego),
- o byciu dobrym i docenianym pracownikiem nie powinna decydować płeć, a posiadana wiedza, umiejętności, kompetencje oraz cechy, czyli to, co sobą reprezentuje dana osoba,
- konieczna zmiana mentalności mężczyzn (i kobiet) poprzez organizowanie szkoleń z tematyki dotyczącej równych szans.

Ponadto wskazane byłoby przeprowadzenie badań wynagrodzenia kobiet zatrudnionych w korpusie służby cywilnej.

Przypisy:

1. Prezentacja dostępna jest na stronie internetowej Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

2. "Employment of women in central government", "Government at a Glance 2009", s. 70–71;

P. Pietrasieński, „Administracja rządowa w krajach OECD. „Government at a Glance”, czyli jak mierzyć i porównywać działalność rządów i ich administracji?”, „Przegląd Służby Cywilnej nr 1(4) z 2010 r., s. 20.

Anna Borowska  
Radca Prezesa Rady Ministrów  
Departament Służby Cywilnej KPRM

## Administracja w XXI wieku

Konferencja: „Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?”

Warszawa, kwiecień 2011 r.

**6 kwietnia 2011 r. w hotelu „Sheraton” w Warszawie odbyła się konferencja poświęcona innowacjom w administracji centralnej, zatytułowana „Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?”. Organizatorem spotkania była Fundacja demosEUROPA – Centrum Strategii Europejskiej, niezależny ośrodek idei zajmujący się prowadzeniem analiz i prac badawczych w zakresie europejskich polityk publicznych, integracji europejskiej i miejsca Europy w świecie.**

Konferencję otworzył prezes demosEUROPA **Paweł Świeboda**. Następnie analityk demosEUROPA **Paweł Zerka** przedstawił prezentację nt. raportu swojego autorstwa „Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?”. Prezentacja, podobnie jak raport, składała się z trzech części: 1. *Administracja a innowacje: wąskie gardła*, 2. *Innowacyjna administracja: megatrendy i rozwiązania*, 3. *Scenariusze i wnioski dla Polski*.

W pierwszej części Autor próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie, jak dążyć do innowacyjnej administracji, kreśląc jednocześnie mapę tak zwanych wąskich gardeł – problemów systemowych, które hamują innowacyjność w administracji. Zdaniem Autora są to między innymi:

- sztywna i hierarchiczna struktura ministerstw i urzędów centralnych utrudniająca efektywną komunikację,
- brak otwarcia administracji na inicjatywy z zewnątrz,
- nieufność pomiędzy szczeblem administracyjnym i politycznym,
- brak efektywnej współpracy między resortami.

W części drugiej Autor raportu wyróżnił trzy kategorie rozwiązań, które mogą stać się odpowiedzią na przedstawione w części pierwszej problemy. Są to kolejno:

- otwartość (możliwa do osiągnięcia poprzez tworzenie serwisów internetowych, otwarcie zasobów administracji, wizualizację budżetu, współtworzenie i współrealizację celów),
- zaangażowanie (wzmacnianie zaangażowania urzędników może zostać osiągnięte między innymi poprzez stworzenie bardziej płaskiej struktury departamentów strategicznych, uruchomienie administracyjnego „facebooka” oraz rynku zadań administracji centralnej),
- sprawność i strategiczne myślenie (rozbudowanie departamentów strategicznych, wymuszenie współpracy międzyresortowej dotyczącej opracowywania i wdrażania strategii, dni operacyjne i stosowanie narzędzia „tajemniczy klient” – *mystery shopping*).

W ostatniej części prezentacji Autor dokonał przeglądu działań, na które powinien zostać położony szczególny nacisk przy wspieraniu otwartości administracji i wzmacnianiu zaangażowania jej pracowników i urzędników. Zauważył również, że potrzebny jest spójny dyskurs, który tłumaczyłby administracji, dlaczego powinno jej zależeć na innowacyjności i angażowałby ją w działania na rzecz jej promocji. Podobny dyskurs mógłby się odbyć przy okazji polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej. Zdaniem Autora doskonałą szansą na szeroko zakrojoną dyskusję na temat innowacyjnej administracji są również zbliżające się wybory parlamentarne.



Następnie prezes **Paweł Świeboda** otworzył dyskusję panelową zatytułowaną „Innowacyjna administracja: jak i dlaczego?”, w której udział wzięli:

- członkini gabinetu komisarz UE ds. innowacji **Marion Dewar**,
- dyrektor Katedry Ekonomii i Zarządzania Innowacjami (EPFL) prof. **Dominique Foray**,
- dyrektor wykonawczy w The Lisbon Council **Ann Mettler**,
- główny specjalista w Departamencie Analiz Strategicznych KPRM **Małgorzata Steiner**,
- *distinguished fellow* w Internet Business Solutions Group (CISCO) **Diogo Vasconcelos**.

Dyskusja moderowana przez **Pawła Świebodę** przebiegała dwutorowo. Na początku eksperci zwrócili uwagę na zagrożenia płynące z braku wdrażania innowacji w administracji publicznej. Za największe zagrożenie uznali możliwość odwrócenia się obywatela/klienta od usług publicznych. Jak podkreśliła **Ann Mettler**, w dzisiejszych czasach obywatele nie są już zmuszeni do korzystania z wielu usług publicznych, ponieważ mają większy wybór. Sektor prywatny zaczyna dyskretnie przejmować role/funkcje należące niegdyś wyłącznie do sektora publicznego. Chodzi tu zwłaszcza o zaspokajanie podstawowych potrzeb, takich jak: edukacyjne (prywatne szkoły), zdrowotne (prywatne kliniki) czy nawet bezpieczeństwa (wyspecjalizowane agencje ochroniarskie). Co więcej, jak zauważył **Diogo Vasconcelos**, już niedługo dorośnie pokolenie, które określił mianem *generation of IT natives*. Będą to młodzi ludzie, którzy dorosli w epoce Internetu, portali społecznościowych, blogów – słowem – młodzież przyzwyczajona do szybkiej, elektronicznej komunikacji, dla której załatwianie wszelkich spraw administracyjnych on-line nie będzie niczym szczególnym. Jeśli zatem administracja publiczna nie zmieni sposobu zarządzania i komunikacji ze

społeczeństwem, wiele usług może zostać przejętych przez sektor prywatny.

Kolejnym problemem, z którym będzie musiała się zmierzyć administracja publiczna każdego szczebla – od samorządu po Komisję Europejską – jest starzenie się społeczeństwa europejskiego. Obecnie trwają wyęźnione dyskusje jak zamienić ten problem w szansę – w potencjał, który można wykorzystać dla rozwoju innowacyjności.

Po nakreśleniu mapy ryzyk i wyzwań, przed którymi stoi współczesna administracja, eksperci zgodzili się, że szeroko rozumiana innowacyjność może okazać się jedyną możliwą odpowiedzią na ww. problemy. Jednym z pomysłów jest tzw. wysoka specjalizacja (*smart specialization*) – chodzi o to, aby europejskie regiony (możliwie jak najwięcej z nich) potrafiły odnaleźć własną niszę specjalizacji (np. nowoczesne technologie, agroturystyka, biopaliwa, tworzenie centrów biznesowych itp.). Pozwoliłoby to na zdrową konkurencję między regionami i w efekcie sprzyjałoby podwyższaniu standardów w świadczeniu usług publicznych. Zwrócono również uwagę, iż obecnie administracja stoi przed poważnym dylematem – czy należy dążyć jedynie do usprawnienia administracji, czy też do jej przemiany w innowacyjną strukturę? Zdaniem zebranych nie powinno się odkładać innowacyjnych rozwiązań do czasu zadowalającej poprawy działania instytucji publicznych. Innowacyjność powinna pomóc w usprawnianiu pracy, dlatego nie warto jej odkładać na później. Eksperci zgodzili się również, że inicjatorami innowacji w urzędach centralnych i instytucjach im podległych powinni być dyrektorzy generalni. Innowacyjność wymaga odwagi i radykalnych zmian, które nie będą możliwe do przeprowadzenia bez woli i pomocy najwyższego kierownictwa urzędów.

Łukasz Wielocha  
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



### Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2010 r.

**30 marca 2011 r.** Minister **Sławomir Brodziński** przekazał Prezesowi Rady Ministrów **Donaldowi Tuszkowi** „Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2010 r.”, zgodnie z zapisem art. 15 ust. 7 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505 z późn. zm.).

Sprawozdanie prezentuje stan służby cywilnej i informuje o realizacji zadań tej służby w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2010 r. Zostało ono sporządzone w oparciu o informacje zgromadzone w Departamencie Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w wyniku realizacji ustawowo określonych zadań przez Szefa Służby Cywilnej, a także informacji przekazanych przez dyrektorów generalnych urzędów (kierowników urzędów wykonujących zadania dyrektorów generalnych w urzędach, w których nie utworzono

stanowiska dyrektora generalnego) w sprawozdaniach z realizacji w 2010 r. zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej.

Sprawozdanie składa się z trzech części podzielonych na rozdziały. Pierwsza prezentuje stan służby cywilnej w 2010 r. Druga przedstawia informacje o realizacji zadań służby cywilnej przez Szefa Służby Cywilnej i dyrektorów generalnych urzędów. Trzecia zawiera wnioski wypływające z informacji zawartych w dwóch pierwszych częściach sprawozdania i przedstawia niektóre planowane działania.

Syntetyczną informację zawartą w poszczególnych częściach sprawozdania uszczegóławia 14 załączników (wykresy, tabele).

Oprac. A. B.

---

### Obsada wyższych stanowisk w służbie cywilnej w 2010 r.

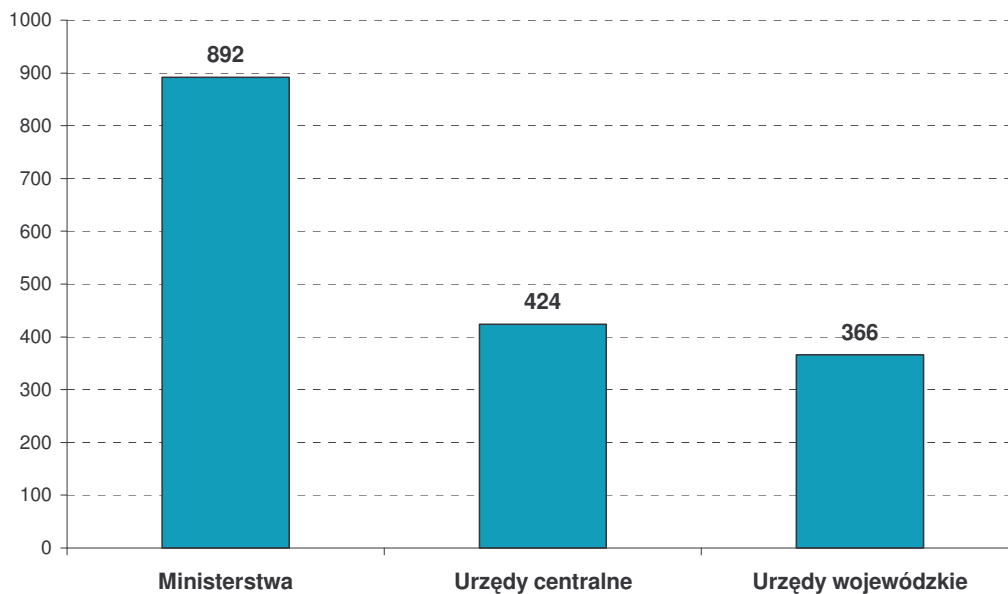
*Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów prezentuje analizę danych dotyczących obsady wyższych stanowisk w służbie cywilnej wg stanu na 31 grudnia 2010 r., przekazanych przez dyrektorów generalnych urzędów oraz kierowników urzędów wykonujących zadania dyrektora generalnego urzędu.*

*Analizie poddano dane otrzymane z urzędów ministrów, urzędów obsługujących przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów, urzędów centralnych organów administracji rządowej (uwzględniając stanowiska wojewódzkich lekarzy weterynarii i ich zastępców) oraz*

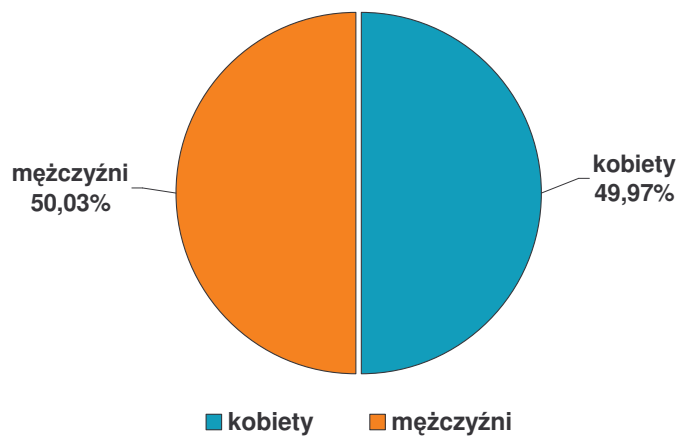
*urzędów wojewódzkich, a także z Biura Nasiennictwa Leśnego i Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych, a więc z urzędów, w których istnieją wyższe stanowiska w służbie cywilnej.*

*Z przeprowadzonej analizy wynika, że 31 grudnia 2010 r. były 1682 wyższe stanowiska w służbie cywilnej, w tym 1569 stanowisk obsadzonych i 113 wakujących.*

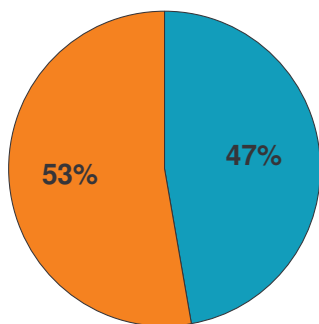
**Wykres nr 1.** Liczba obsadzonych wyższych stanowisk w służbie cywilnej w podziale na ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie.



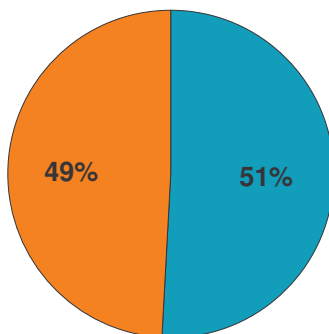
**Wykres nr 2.** Obsada wyższych stanowisk w służbie cywilnej w urzędach administracji rządowej w podziale na kobiety i mężczyzn (w proc.).



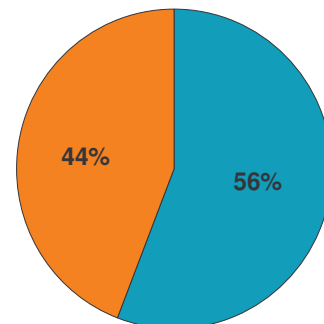
2. Ministerstwa



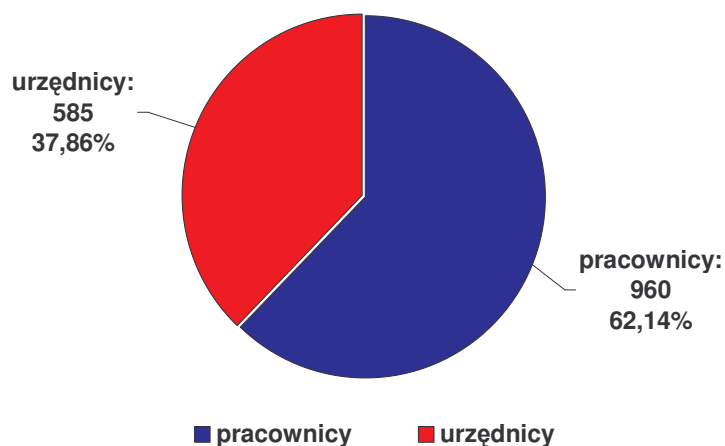
3. Urzędy centralne



4. Urzędy wojewódzkie



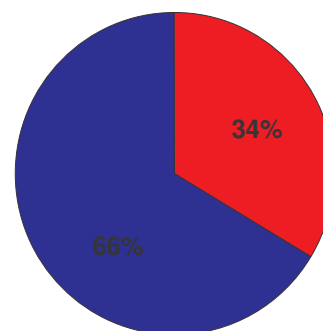
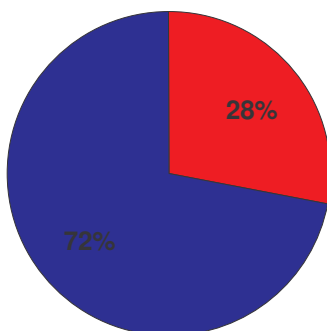
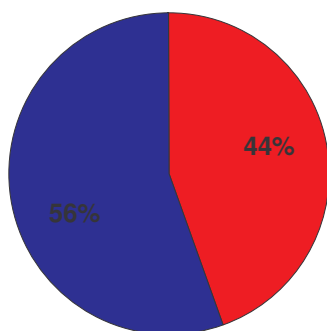
**Wykres nr 3.** Obsada wyższych stanowisk w służbie cywilnej w urzędach administracji rządowej w podziale na urzędników służby cywilnej i pracowników służby cywilnej (dane procentowe i ilościowe).



2. Ministerstwa

3. Urzędy centralne

4. Urzędy wojewódzkie



Najwięcej stanowisk obsadzono przenosząc członków korpusu służby cywilnej z wysokiego stanowiska państwowego na wyższe stanowisko w służbie cywilnej w tym samym urzędzie – w 2009 r. 767 stanowisk, tj. 49 proc. wszystkich obsadzonych stanowisk (na podstawie art. 193 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej).

Drugim pod względem częstotliwości sposobem było objęcie stanowiska w wyniku tzw. awansu wewnętrznego – 295 stanowisk, tj. ok. 19 proc. wszystkich obsadzonych stanowisk (na podstawie art. 54 ust. 2 oraz art. 204 ustawy o służbie cywilnej).

Kolejnym sposobem było objęcie stanowiska w wyniku przeprowadzonego naboru – 272 stanowisk, tj. ok. 17 proc. wszystkich obsadzonych stanowisk, co jest zasadą na gruncie ustawy o służbie cywilnej.

97 osobom (tj. ok. 6 proc. przypadków) potwierdzono ponowne objęcie stanowiska w wyniku przeprowadzonego naboru na podstawie art. 196 ust. 3 ustawy.

65 stanowisk (tj. ok 4 proc.) zostało objętych w wyniku przyjęcia propozycji zatrudnienia przez osobę niebędącą członkiem korpusu służby cywilnej, która zajmowała wysokie stanowisko państwowe, stając się wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej z chwilą wejścia w życie ustawy o służbie cywilnej (art. 195 ust. 1 ustawy).

Oddelegowanie jako sposób objęcia wyższego stanowiska w służbie cywilnej wykorzystany był do obsadzenia 20 stanowisk (1 proc.).

Agnieszka Kalita  
Wydział Naboru w Służbie Cywilnej  
oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej

## Zarządzanie Bezpieczeństwem Informacji w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Certyfikat dla KPRM, 21 grudnia 2010 r.

Intencją wdrożenia Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI) w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów było zapewnienie zarządzania bezpieczeństwem informacji w oparciu o normę PN-ISO/IEC 27001:2007. Jej wdrożenie w Kancelarii oznacza przede wszystkim sposób zarządzania bezpieczeństwem informacji, a nie tylko wprowadzenie rygorystycznych zasad ich przetwarzania. Zaakceptowane przez Dyrektora Generalnego regulacje i procedury są dostosowane do KPRM. Ich celem jest zapewnienie możliwie najwyższego poziomu bezpieczeństwa informacjom przetwarzanym przez pracowników Kancelarii oraz osoby wykonujące prace na rzecz Kancelarii.

Projekt składał się z trzech części.

Pierwsza część to przede wszystkim zakup i wdrożenie urządzeń zapewniających bezpieczną komunikację wraz z systemem zabezpieczeń. W ramach tej części projektu, w celu zapewnienia bezpiecznego dostępu do aplikacji wewnętrznych, bezpiecznej komunikacji oraz bezpiecznego dostępu do zasobów teleinformatycznych wewnętrznych,

bezpieczeństwa informacji. Na jego podstawie określone zostały mocne oraz słabe strony bezpieczeństwa informacji oraz zaproponowane działania związane z wdrażaniem Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, obejmujące między innymi opracowanie Polityki Bezpieczeństwa Informacji oraz szczegółowych procedur określających sposób ochrony informacji w Kancelarii, zgodnych z wymogami normy PN-ISO/IEC 27001:2007.

Polityka Bezpieczeństwa Kancelarii (PBI) wraz z dokumentacją SZBI, po konsultacjach ze wszystkimi komórkami organizacyjnymi Kancelarii, zostały zatwierdzone przez Dyrektora Generalnego KPRM. Na ich podstawie nadzór nad przestrzeganiem PBI powierzony został, powołanemu przez Dyrektora Generalnego, Pełnomocnikowi ds. Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji. Dyrektor Generalny Kancelarii wyznaczył także inne podmioty odpowiedzialne w Kancelarii za wdrożenie oraz utrzymanie SZBI oraz określił ich role i odpowiedzialność: Koordynator ds. Bezpieczeństwa Informatycznego odpowiada za wdrożenie



rozbudowano istniejącą infrastrukturę teleinformatyczną.

Druga część projektu obejmowała przede wszystkim przeprowadzenie w Kancelarii audytu bezpie-



wymagań bezpieczeństwa w systemach teleinformatycznych, a wyznaczeni przez Dyrektora Generalnego audytorzy wewnętrzni SZBI zapewniają bezstronność przy wykonywaniu



audytów wewnętrznych przeprowadzanych w rozumieniu normy PN-ISO/IEC 27001:2007. Nad wszystkim czuwa Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, odpowiedzialny za funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w Kancelarii.

Ostatni etap realizacji projektu wiązał się z przeprowadzeniem w Kancelarii audytu certyfikującego SZBI wg PN-ISO/IEC 27001:2007 oraz wydaniem certyfikatu za zgodność z ww. normą przez uprawnioną do certyfikacji, niezależną firmę. Audyt certyfikujący odbył się w Kancelarii w grudniu 2010 r. Na jego podstawie audytorzy opracowali Raport, w którym pozytywnie ocenili funkcjonowanie w Kancelarii Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, potwierdzając jednocześnie, że spełnia on wymagania normy PN-ISO/IEC 27001:2007. Raport kończył się wnioskiem o przyznanie certyfikatu. W dniu 21 grudnia br. Kancelaria otrzymała Certyfikat Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodnie z normą PN-ISO/IEC 27001:2007.

Podsumowując: otrzymanie certyfikatu PN-ISO/IEC 27001:2007 jest potwierdzeniem, że kierownictwo Kancelarii aktywnie wspiera działania mające na celu poprawę bezpieczeństwa informacji poprzez stosowanie odpowiednich zabezpieczeń, moder-

nizację systemów informatycznych i siedziby KPRM oraz wprowadzanie technik organizacyjnych związanych z bezpieczeństwem informacji. Podkreślić należy, że wymagania normy PN-ISO/IEC 27001:2007 są trudne do spełnienia i Kancelaria jest jedną z nielicznych instytucji administracji rządowej posiadającej ten certyfikat.

Osoby odpowiedzialne za utrzymanie systemu mają świadomość, iż jednym z najważniejszych elementów zapewnienia bezpieczeństwa informacji w KPRM jest zapewnienie skutecznego procesu ciągłego doskonalenia SZBI. Aby zarządzanie ochroną informacji było skuteczne, niezbędne będzie doskonalenie oraz utrzymanie następujących procesów:

- cyklicznej oceny ryzyk związanych z bezpieczeństwem informacji;
- realizacji audytów wewnętrznych obejmujących wszystkie wymagania normy PN-ISO/IEC 27001:2007;
- gromadzenia informacji o występujących incydentach i wyciągania wniosków z nich wpływających.

Zuzanna Bernolak  
Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania  
Bezpieczeństwem Informacji  
Biuro Ochrony Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

---

## Doskonalenie zarządzania w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim

### Roczny Plan Działania

#### Zaczęło się od skrzętności

Od początku 2009 r. w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie (MUW) realizowany jest innowacyjny projekt związany z transparentnością ponoszonych przez administrację kosztów. Projekt nosi nazwę „**Kultura przejrzystości i skrzętności kosztów**”. Jego sens polega na ewidencjonowaniu kosztów zgodnie z miejscem ich powstawania. Główne cele wdrażania projektu zostały określone w następujący sposób:

- budowanie kultury skrzętnego i przejrzystego wydatkowania środków publicznych,
- przygotowanie do wdrożenia budżetowania w układzie zadaniowym,
- dostarczanie obiektywnych danych do podejmowania decyzji zarządczych, np. ujawnianie potencjalnych rezerw, wskazywanie obszarów niedoinwestowanych,
- optymalny podział zasobów, adekwatny do zadań i potrzeb poszczególnych komórek organizacyjnych.

Aby zrealizować projekt, zarządzeniem **Jacka Kozłowskiego**, wojewody mazowieckiego, powołany został Komitet Sterujący Projektu, w którego skład weszli dyrektorzy wydziałów MUW, z dyrektorem generalnym **Wiesławą Chojnącką** na czele. Na poziomie operacyjnym prace w ramach projektu prowadzi zespół zadaniowy w 7-osobowym składzie, złożony z pracowników urzędu. Warte podkreślenia jest to, że pracownicy wykonują swoje prace związane z projektem w ramach powierzonych obowiązków.

Na efekty projektu nie trzeba było długo czekać. Dane o wysokości kosztów zostały wykorzystane już po pierwszej prezentacji na forum kierownictwa urzędu. Dyrektorzy podjęli działania zmierzające m.in. do lepszego wykorzystania powierzchni biurowych, transportu, oszczędności energii elektrycznej czy lepszego nadzoru nad wysyłką korespondencji. Każda kolejna prezentacja dostarczała również danych służących poprawie zarządzania zasobami, w tym zasobami ludzkimi. Dzięki promocji projektu w urzędzie wzrosła świadomość pracowników związana z potrzebą

oszczędzania środków budżetowych. Podczas badania ankietowego w połowie 2009 r. znajomość zasad projektu zadeklarowało 63 proc. pracowników. Pod koniec 2010 r. znajomość projektu zadeklarowało aż 90 proc. ankietowanych urzędników MUW. Dzięki konsekwentnemu wdrażaniu „Kultura przejrzystości i skrzętności kosztów” stała się podstawowym narzędziem polityki optymalizacji kosztów, wprowadzonym w związku z ograniczeniami wydatków na administrację spowodowanymi trudną sytuacją budżetu państwa. Doskonali kulturę organizacyjną urzędu, służy poprawie celowości i efektywności wykorzystania środków publicznych.

Wyniki projektu zostały także wykorzystane w procesie planowania budżetu w układzie zadaniowym, zgodnie z katalogiem funkcji, zadań i podzadań oraz celów budżetu zadaniowego. Wiedząc jakie koszty generują poszczególne komórki organizacyjne, można było w sposób precyzyjny przypisać je do konkretnych funkcji, zadań i podzadań budżetu zadaniowego. Nie jest to sprawa prosta. Zadania urzędów wojewódzkich ujęte są aż w 18 funkcjach państwa. Jednak dzięki wciąż rozwijanemu projektowi przechodzenie z budżetowania tradycyjnego na zadaniowe okazuje się coraz łatwiejsze. Proces ten stał się ważnym elementem systemu zarządzania urzędem.

W 2011 r., w ramach dalszego rozwoju projektu, urząd rozpoczął wdrażanie narzędzia informatycznego związanego ze „skrzętnością”. Pozwala ono realizować trzy podstawowe zadania:

- koszty osobowe przypisywane będą do każdego stanowiska pracy bezpośrednio w układzie wydziału, oddziału, etatu lub jego części; w analizach i sprawozdawczości urząd będzie się posługiwał rzeczywistymi kosztami generowanymi na danym stanowisku pracy,
- koszty osobowe przypisywane będą nie tylko w układzie struktury organizacyjnej, ale również w układzie budżetu zadaniowego (funkcje, zadania, podzadania, działania); w analizach o sprawozdawczości pokazywane będą również koszty rzeczywiste w układzie budżetu zadaniowego,
- koszty administracyjne przypisywane będą w układzie hierarchicznym i budżetu zadaniowego w ustalonych proporcjach wg algorytmu ustalonego indywidualnie dla każdego typu kosztów.

Dane uzyskiwane dzięki wprowadzeniu w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie projektu „Kultura przejrzystości i skrzętności kosztów” pozwalają również na przygotowanie, wprowadzenie i monitorowanie mierników finansowych w Rocznym Planie Działania Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie (RPD).

#### **Czym jest Roczny Plan Działania w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim?**

Roczny Plan Działania jest dokumentem szczegółowo opisującym sposób realizacji celów

postawionych przez wojewodę dyrektorom wydziałów. Definiuje także wartości mierników określających stopień ich realizacji na poziomie wydziału, oddziału, a nawet poszczególnych zadań. Dokument przygotowywany jest raz do roku i składa się z Rocznych Planów Działania poszczególnych wydziałów oraz skonsolidowanego Planu Działania Urzędu. Monitorowanie realizacji celów zdefiniowanych w Rocznym Planie Działania odbywa się w cyklu kwartalnym.

Dzięki zastosowaniu RPD uzyskujemy:

- określenie mierzalnych i konkretnych celów operacyjnych w rozbiciu na poszczególne zadania (usługi) oraz określenie mierników ich realizacji,
- możliwość pomiaru obciążenia pracą na poszczególnych stanowiskach, a w konsekwencji alokację zasobów kadrowych mającą na celu skrócenie czasu oczekiwania i terminu załatwiania spraw,
- powiązanie celów operacyjnych z nadrzędnymi celami strategicznymi,
- zaangażowanie w realizację przyjętych celów na wszystkich szczeblach zarządzania,
- możliwość podejmowania decyzji finansowych i organizacyjnych w oparciu o konkretne dane,
- wsparcie zarządzania urzędem w zakresie planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji poszczególnych zadań,
- możliwość obiektywnej (opartej na „twardych” miernikach) oceny rezultatów pracy na wszystkich szczeblach,
- łatwość identyfikacji obszarów wymagających wdrożenia usprawnień czy działań naprawczych,
- zwiększenie efektywności przy spadku zatrudnienia w urzędzie,
- znaczną poprawę jakości usług realizowanych przez urząd, a w konsekwencji poprawę jego wizerunku.

#### **Rezultaty Roczego Planu Działania za 2010 r.**

Głównymi celami postawionymi przez wojewodę kierownictwu Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie w 2010 r. były wzrost efektywności wykorzystania zasobów o 10 proc. oraz poprawa terminowości (tj. kontynuacja celu na 2009 r.) poprzez wychodzenie z zaległości z poprzednich lat w rozpatrywaniu spraw administracyjnych oraz archiwizacji dokumentów.

Realizacja Roczego Planu Działania przedstawiona jest przy wykorzystaniu zrównoważonej karty wyników. Narzędzie to pozwala mierzyć rezultaty w kilku płaszczyznach:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.

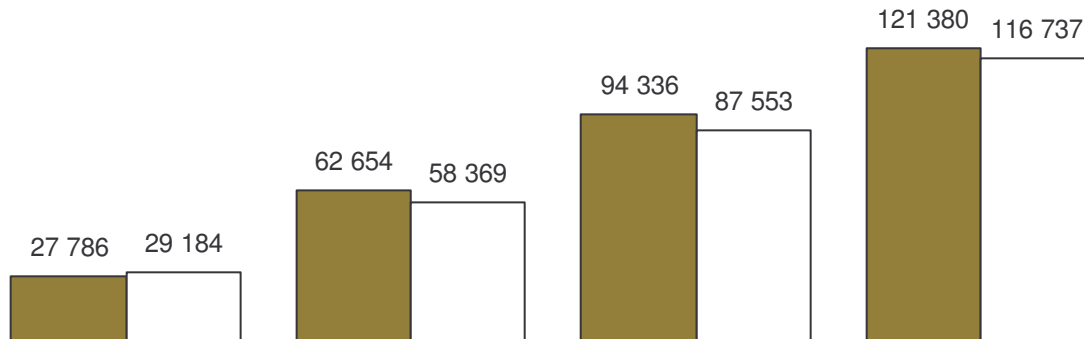
Poniżej zaprezentowano w formie graficznej niektóre przykłady poszczególnych mierników służących do

pomiaru realizacji założonych celów.

### I Płaszczyzna finansowa

Wykonanie planu dochodów budżetowych (tys. zł)

■ WYKONANIE □ PLAN

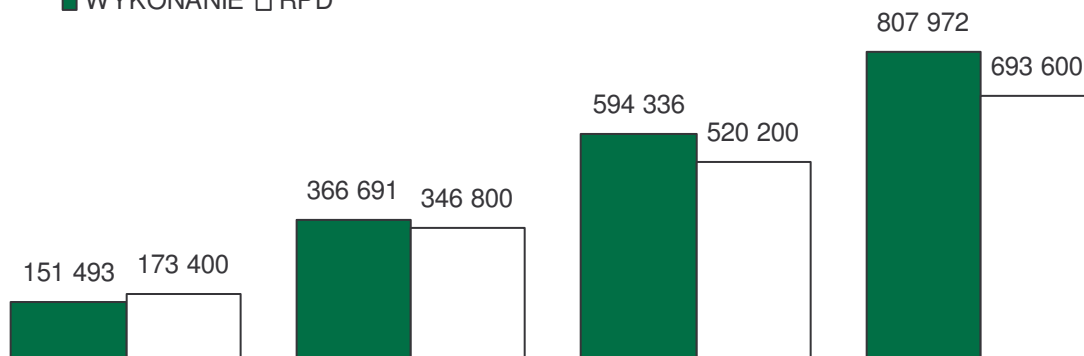


	I	II	III	IV
WYKONANIE:	27 786	62 654	94 336	121 380
PLAN:	29 184	58 369	87 553	116 737

### II Płaszczyzna klienta

Liczba zrealizowanych usług (decyzje, tytuły wykonawcze, opiniowanie uchwał)

■ WYKONANIE □ RPD



	I	II	III	IV
WYKONANIE:	151 493	366 691	594 336	807 972
RPD:	173 400	346 800	520 200	693 600

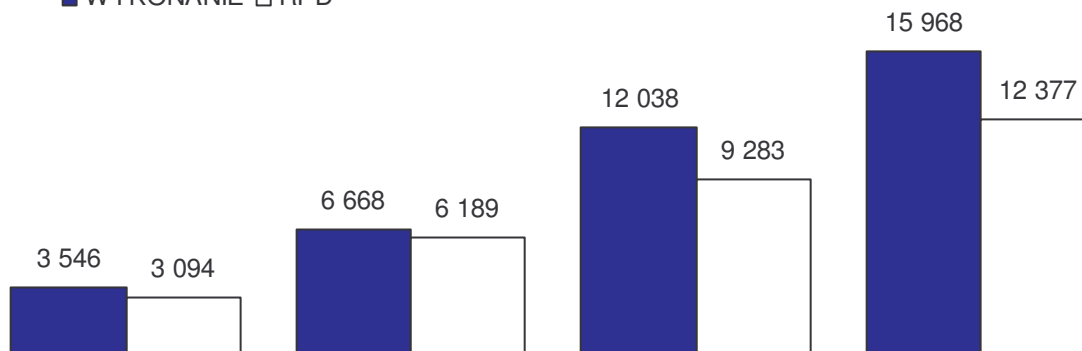
Wykres przedstawia porównanie wykonania i planowanej liczby usług zrealizowanych przez urząd dla klientów zewnętrznych. Usługi, które zostały

ujęte w zestawieniu, to decyzje i rozstrzygnięcia, opinie uchwał jednostek samorządu terytorialnego oraz tytuły wykonawcze mandatów.

### III Płaszczyzna procesów wewnętrznych

Efektywność kosztowa – realizacja Roczego Planu Działania (tys. zł)  
Całkowity wzrost efektywności MUW – 20,2 proc.

■ WYKONANIE □ RPD



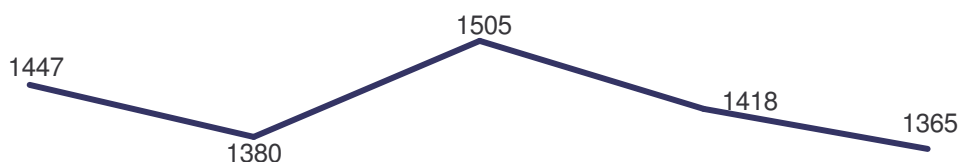
	I	II	III	IV
WYKONANIE:	3 546	6 668	12 038	15 968
RPD:	3 094	6 189	9 283	12 377
WYK/RPD	115 proc.	108 proc.	130 proc.	129 proc.

Wartości przedstawione na wykresie stanowią zsumowane wartości zmian efektywności poszczególnych wydziałów. Obliczane są na

podstawie porównania jednostkowych kosztów usług w latach 2009 i 2010.

### IV Płaszczyzna rozwoju

Zatrudnienie w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim i jednostkach wykonujących zadania objęte konsolidacją w latach 2007–2011.



	2007	2008	2009	2010	2011
MUW	1054	1054	1339	1393	1365
CIOA	223	166			
MCZP	115	106	110		
WUP	30	30	30		
WZ ds. ON	11	11	11	10	
WBTINGK	14	13	15	15	

#### Legenda:

MUW – Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie



Oszczędności finansowe i poprawa organizacji pracy związana jest również z konsolidacją zadań wojewody (wykres powyżej). W skrócie polega to na przejmowaniu, funkcjonujących wcześniej osobno, urzędów lub gospodarstw pomocniczych i włączaniu ich w strukturę Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego. Pokazany na wykresie krótkotrwały wzrost zatrudnienia w 2008 r. spowodowany był koniecznością wychodzenia z zaległości z lat ubiegłych. Dzięki tak zaplanowanym działaniom, pomimo okresowego wzrostu, urząd mógł zmniejszać stopniowo zatrudnienie poprzez rezygnację z pracy urzędników wykonujących podobne zadania, zarazem zwiększając efektywność wykonywanych zadań. Zmniejszając zatrudnienie o blisko 30 etatów w latach 2007–2010, urząd zwiększył jednocześnie wydajność pracy o 20 proc. w 2010 r. W 2011 r. planowane jest dalsze zmniejszenie zatrudnienia w MUW o kolejne 50 etatów przy wzroście efektywności wykorzystania zasobów o 12 proc.

#### **Możliwość wykorzystania efektów RPD w przyszłości:**

- przejście urzędu na system zarządzania przez cele,
- utworzenie systemu mierników umożliwiających porównywalność i stawianie celów urzędowi administracji rządowej,
- przygotowanie do budżetowania zadaniowego (Roczny Plan Działania konstruowany jest w układzie zgodnym z budżetem zadaniowym),
- wdrożenie Roczno-Planu Działania jako dokumentu zawierającego zestaw mierników efektywnościowych i jakościowych stanowiących podstawę do utworzenia efektywnego systemu motywacyjnego,
- uelastycznienie struktury organizacyjnej urzędu,
- określenie środków niezbędnych do funkcjonowania innych urzędów na podstawie planowania

kosztów wykonania zadań – możliwość zastosowania w skali całej administracji zespolonej,

- określenie wielkości wskaźników ilościowych i jakościowych, których osiągnięcie może być uważane za wykonanie zadania – możliwość zastosowania w skali całej administracji zespolonej.

#### **Podsumowanie**

3 lutego br. w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie odbyło się spotkanie kadry kierowniczej, na którym podsumowano wyniki Roczno-Planu Działania MUW za 2010 r. Głównym celem urzędu na 2010 r. była poprawa efektywności wykorzystania zasobów o 10 proc. Osiągnęliśmy wzrost o 20 proc. – przede wszystkim dzięki większej liczbie wydanych decyzji, opiniowanych uchwał, przeprowadzonych kontroli, zrealizowanych szkoleń przy jednoczesnym zmniejszaniem sukcesywnie zatrudnieniu.

Według przeprowadzonej oceny najlepsze efekty realizacji wyznaczonego celu głównego uzyskały: Wydział Spraw Obywatelskich oraz Wydział Infrastruktury i Środowiska. Dyrektorzy tych komórek **Katarzyna Prus-Stachyra** i **Regina Czarniakowska** (WSO) oraz **Piotr Sobucki** (WIŚ) otrzymali od **Jacka Kozłowskiego**, wojewody mazowieckiego, specjalne dyplomy uznania dla osiągnięć wydziałów i pracowników w nich zatrudnionych. Uznanie za poprawę efektywności pracy tych wydziałów było również wyrażone w sposób wymierny dla pracowników – kwota nagrody kwartalnej była wyższa niż przeciętna w urzędzie.

Kamil Mroczka  
Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami  
Biuro Kadr i Organizacji MUW

Grzegorz Staniewski  
Ekspert  
Biuro Kadr i Organizacji MUW

Tomasz Szymchel  
Kierownik Oddziału Ogólnego  
Biuro Administracyjno-Budżetowe MUW.

## Jak dodatkowo motywować pracowników?

System ruchomego czasu pracy w Wyższym Urzędzie Górniczym

*Coraz więcej pracodawców szuka oszczędności i możliwości zwiększenia efektywności posiadanych zasobów ludzkich. Jednym z motywatorów, pozwalającym pogodzić pracę z życiem prywatnym, jest zastosowanie ruchomego czasu pracy. Takie udogodnienie może owocować nie tylko zwiększoną motywacją pracowników, ale również lepszymi wskaźnikami rekrutacji, zwiększeniem efektywności pracy, skróceniem okresów zwolnienia chorobowego oraz zwiększonym zadowoleniem klientów.*

### Uregulowania, zasady

Ruchomy system czasu pracy jest bardzo wygodny dla pracowników, gdyż daje im możliwość ustalania godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. Niestety, Kodeks pracy nie zawiera jakichkolwiek uregulowań dotyczących tego rozwiązania, i w związku z tym jego wprowadzenie budziło sporo wątpliwości. Brak przepisów prawnych dotyczących ruchomego czasu pracy spowodował, że zasady, na jakich się opiera, wykształciła praktyka. Punktem wyjścia do ukształtowania tego systemu w Wyższym Urzędzie Górniczym były obowiązujące przepisy o czasie pracy. Ruchomy czas pracy stanowi bowiem pewną modyfikację rozkładu czasu pracy w systemie podstawowym, polegającą na specyficznym sposobie określenia godzin rozpoczęcia i kończenia pracy. W systemie tym pracodawca wyznacza, podczas których godzin pracownik zobowiązany jest do bezwzględnej obecności w pracy każdego dnia. Pracownik natomiast podejmuje decyzję, o której godzinie rozpoczyna pracę w danym dniu, i o której ją kończy. Każdy pracownik rozlicza się z czasu przepracowanego w ciągu miesiąca, czyli w ciągu okresu rozliczeniowego. W razie niemożności wykonania obowiązującej normy czasu w okresie rozliczeniowym może on otrzymać tzw. kredyt czasu rozliczany w następnym okresie rozliczeniowym. W systemie ruchomego czasu pracy dąży się do utrzymania możliwie równomiernego obciążenia poszczególnych okresów rozliczeniowych i niedopuszczenia do powstania dużych zaległości, których nadrobienie mogłoby spowodować przeciążenie pracowników.

### Cele wprowadzenia systemu w WUG

Wprowadzenie w 2004 r. ruchomego czasu pracy w Wyższym Urzędzie Górniczym miało na celu umożliwienie pracownikom takich godzin pracy, które im odpowiadają, przy założeniu, że

zatrudniony w tym systemie musi zachować przeciętną 40-godzinną normę czasu pracy i być obecny w pracy w czasie kontaktowym, czyli od 8<sup>00</sup> do 15<sup>00</sup>. Czas pracy w systemie jest zaliczany między 7<sup>00</sup> a 16<sup>15</sup>, przy czym w godzinach od 7<sup>30</sup> do 15<sup>30</sup> kierujący komórką organizacyjną są zobowiązani do bezwzględnego zapewnienia jej prawidłowego funkcjonowania. Rozważając w 2002 r. wprowadzenie elastycznego czasu pracy, zadaliśmy sobie parę istotnych pytań:

- Jak określić ramowe godziny rozpoczęcia pracy i jej zakończenia, żeby nie zaburzyć organizacji pracy w urzędzie?
- Jaki będzie wpływ ruchomego czasu pracy na jakość i dyscyplinę pracy?
- Jakie reguły zastosować, żeby zapewnić pracownikom sprawne funkcjonowanie w tym systemie, a pracodawcy skuteczny monitoring?

Po ustaleniu odpowiedzi na te pytania najważniejszą kwestią stało się uzyskanie opinii dyrektorów departamentów

i komórek równorzędnych oraz pracowników.

W pierwszej kolejności wystąpiliśmy o wyrażenie zgody i wsparcie do

Dyrektora

Generalnego oraz Prezesa WUG. Po uzyskaniu ich warunkowej zgody projekt został poddany konsultacjom. Ostatecznie, biorąc pod uwagę opinie zarówno przełożonych, jak i pracowników, kierownictwo WUG podjęło decyzję o wprowadzeniu ruchomego czasu pracy.

### Wdrożenie systemu

W styczniu 2003 r. rozpoczęto negocjacje z firmą zewnętrzną, dotyczące warunków technicznych i organizacyjnych wdrożenia systemu rejestracji czasu pracy RCP 7000 w Wyższym Urzędzie Górniczym. W ramach ustaleń technicznych przyjęto rozwiązanie pozwalające włączyć czytnik wraz z komputerem obsługującym do infrastruktury sieci komputerów PC (Ethernet), tworzonej w budynku WUG od początku 2002 r. Efektem tego, poza obniżeniem kosztów (wykorzystanie już istniejącej struktury okablowania), była możliwość dowolnego umiejscowienia komputera do odczytu danych.

Po zapoznaniu się z zasadami funkcjonowania elektronicznego systemu rejestracji czasu pracy RCP 7000, powołany przez Dyrektora Generalnego urzędu zespół przygotował projekt zmian do

*Wprowadzenie elastycznego czasu pracy w Wyższym Urzędzie Górniczym wymagało wiele wysiłku, ale w konsekwencji okazało się, że był to strzał w dziesiątkę.*

*Po przeprowadzeniu, po pięciu latach stosowania systemu, badania ankietowego dotyczącego satysfakcji i motywacji pracowników WUG okazało się, że to rozwiązanie było najwyżej ocenianym motywatorem pozapłacowym.*

Regulaminu pracy WUG w zakresie dotyczącym czasu pracy. Równolegle w budynku urzędu przeprowadzono niezbędne prace instalacyjne oraz wyposażono Biuro Kadr i Szkolenia w komputer PC do obsługi systemu RCP 7000 oraz podłączono go do wewnętrznej sieci PC WUG.

Pod koniec lutego 2003 r. system RCP został zainstalowany i wdrożony. Zainstalowano czytnik RCP na karty zbliżeniowe i podłączono go do wewnętrznej sieci WUG. Na komputerze do obsługi systemu zainstalowano niezbędne oprogramowanie (środowisko Magic, drivery, TCP/IP, system WinRCP). W tym samym dniu przeprowadzono szkolenie użytkowników obsługujących system.

W lutym wprowadzono do oprogramowania dane 20 osób, którym wydano indywidualne karty do rejestracji w czytnikach RCP i rozpoczęto testowanie systemu RCP. Od czerwca w pilotażu uczestniczyli już wszyscy pracownicy WUG. W październiku autoryzowano system.

Przez pierwszych sześć miesięcy system był dopracowywany, w związku z czym niektóre z założeń uległy zmianie. Znaczny wpływ na to miały uwagi przełożonych i pracowników. W oparciu o zgłoszone zastrzeżenia oraz nasze doświadczenia związane z funkcjonowaniem elektronicznego systemu rejestracji czasu pracy w programie pilotażowym stworzyliśmy zestaw reguł, które znalazły odzwierciedlenie w regulaminie pracy i obowiązują do dnia dzisiejszego. Niemniej aby zapewnić ciągłe, bezproblemowe i zgodne z przepisami działanie systemu, konieczne jest jego monitorowanie i wprowadzanie na bieżąco ewentualnych zmian.

### Oprogramowanie

Oprogramowanie WinRCP 3.0 wspomaga rozliczanie czasu pracy na podstawie danych pochodzących z rejestracji wejść oraz wyjść pracowników, odnotowanych w czytnikach. Służy do odczytu i przetwarzania danych zarejestrowanych przez czytniki. Umożliwia analizę wejść i wyjść pracowników oraz bilansowanie ich czasu pracy w wybranym okresie. Zawiera elementy systemu kontroli dostępu do pomieszczeń oraz rozliczania zleceń. Z uwagi na swoje przeznaczenie zawiera minimum informacji kadrowych potrzebnych do rejestrowania czasu pracy pracowników. Jego zadaniem funkcjonalnym jest uzupełnienie systemów kadrowo-płacowych o rozbudowany system rejestracji czasu pracy.

Program powstał przy użyciu generatora aplikacji Magie, który jest jednocześnie środowiskiem jego pracy. Został zaprojektowany tak, by pomimo rozbudowanej struktury był przyjazny dla użytkownika. Opcje konfiguracyjne umożliwiają przystosowanie działania do zróżnicowanych potrzeb poszczególnych firm.

Podstawowym zadaniem WinRCP 3.0 jest prowadzenie kartoteki danych osobowych pracowników. Kartoteka pozwala zamieścić dane

personalne pracownika (imię, nazwisko, dział, poziom uprawnień, okres zatrudnienia, stanowisko kosztów, przysługujące i wykorzystane urlopy) oraz numer karty identyfikacyjnej, dzięki której jest on rozpoznawany w systemie.

Program umożliwia również określanie indywidualnych reguł rozliczania czasu pracy. Reguły te określane są za pomocą kalendarzy, które zawierają informacje o normie czasu pracy, dniach wolnych, świątecznych oraz roboczych o zróżnicowanym obowiązkowym czasie pracy. Poza tym umożliwia wprowadzenie kalendarzy dla pracy wielozmianowej oraz uwzględniających nienormowany czas pracy. Każdemu pracownikowi daje to możliwość tworzenia oddzielnego harmonogramu pracy, dzięki czemu może być rozliczany w sposób indywidualny, uwzględniający zasady jego zatrudnienia i charakter pracy.

Analizę czasu pracy umożliwiają szczegółowe wydruki karty pracy, statystyki nieobecności oraz bilanse czasu pracy, które można utworzyć za dowolny okres dla wybranych pracowników. Bilans obejmuje sumy zewidencjonowanych godzin czasu pracy, nadgodzin, spóźnień oraz absencji.

Eksport oraz import danych umożliwia pełną współpracę programu WinRCP z zewnętrznymi programami kadrowo-płacowymi. Eksportowane są informacje o bilansie czasu pracy, nieobecnościach oraz rejestracjach.

Oprogramowanie WinRCP 3.0 pracuje w środowisku Magie Runtime 9.4, które jest dostarczane wraz z zabezpieczającym kluczem sprzętowym, instalowanym w porcie drukarki lub porcie USB.

Wykorzystywany przez WUG program działa w wersji jednostanowiskowej, która charakteryzuje się bezpośrednim podłączeniem czytników do wybranego w tym celu komputera. Możliwa jest także instalacja programu w wersji sieciowej, gdzie może występować kilka stacji rozliczających pracowników i co najmniej jeden komputer, do którego podpięte są czytniki – tzw. koncentrator RCP.

W przypadku instalacji lokalnej wymagany jest komputer klasy PC z procesorem Pentium III wyposażonym w pamięć operacyjną przynajmniej 128 MB i szybki dysk, z zainstalowanym Windows 98/NT/2000/Me/XP.

Do wstępnej pracy systemu wystarczy około 50 MB wolnego miejsca na dysku. Na ogół jednak baza przyrasta bardzo szybko i tym samym potrzebuje coraz więcej miejsca.

Program WinRCP 3,0 nie posiada dołączonej bazy danych, chociaż istnieje możliwość współpracy z większością popularnych formatów baz danych, szczególnie w zakresie integracji z systemami płacowo-kadrowymi.

Barbara Kosmowska,  
Naczelnik Wydziału Kadr i Szkolenia  
w Biurze Dyrektora Generalnego Wyższego Urzędu Górniczego



## Partnerstwo i konkurencja

Dialog konkurencyjny w doświadczeniach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

*Artykuł poświęcony jest prezentacji mocnych i słabych stron dialogu konkurencyjnego, jednego z trybów zamówień publicznych przewidzianych ustawą Prawo zamówień publicznych (Pzp).*

*Tryb ten został zastosowany do wyłonienia wykonawcy przy realizacji zamówienia w projekcie systemowym „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”, realizowanym w Departamencie Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.*

*Projekt, którego celem jest wzmocnienie potencjału analitycznego i strategicznego administracji publicznej poprzez współpracę z zewnętrznymi wytwórcami wiedzy, realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego.<sup>1</sup>*

### Regulacje prawne

Dialog konkurencyjny jest relatywnie młodą instytucją wprowadzoną do Pzp poprzez nowelizację ustawy z kwietnia 2006 r., dostosowującą prawo krajowe do regulacji unijnych. Celem dialogu konkurencyjnego jest umożliwienie zamawiającemu dokonania precyzyjnego opisu przedmiotu zamówienia, a także określenie sposobu jego realizacji. W trybie tym, po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu, zamawiający prowadzi dialog z wybranymi przez siebie wykonawcami, a następnie zaprasza ich do składania ofert.

Ustawodawca w art. 60b. Pzp precyzuje dwie przesłanki stosowania dialogu, które muszą wystąpić łącznie, aby zamawiający mógł zastosować omawiany tryb wyłonienia wykonawcy.

Pierwsza z nich zachodzi wtedy, kiedy zamawiający nie może opisać przedmiotu zamówienia lub obiektywnie określić warunków prawnych lub finansowych wykonania zamówienia ze względu na szczególnie złożony charakter zamówienia.

Druga przesłanka dotyczy kryterium wyboru najkorzystniejszej oferty i wskazuje na okoliczności, w których cena nie jest jedynym kryterium wyboru najkorzystniejszej oferty. W komentarzu do ustawy Autor wskazuje na możliwe konsekwencje przyjętych rozwiązań, w tym w szczególności dotyczące za-stosowania przez ustawodawcę niejasnych kryteriów, co może prowadzić do dużej swobody w stosowaniu dialogu konkurencyjnego, a także wymagać będzie ustalenia znaczenia niedo-określonych terminów, jak na przykład „szczególnie złożony charakter zamówienia”.<sup>2</sup>

Kluczowym etapem postępowania – z punktu widzenia współpracy administracji publicznej z zewnętrznymi ekspertami – jest dialog prowadzony z wybranymi wykonawcami. Zasady prowadzenia dialogu określa art. 60e. Pzp. To w trakcie dialogu dochodzi do współpracy zamawiającego i wykonawców.

Dialog ma charakter poufny i może dotyczyć wszystkich aspektów zamówienia. Zamawiający ma obowiązek przekazania wszystkim wykonawcom, na równych zasadach, informacji, wymagań, wyjaśnień oraz dokumentów związanych z dialogiem (art. 60d., ust. 6).

Każdy z uczestników dialogu ma obowiązek przedstawienia przynajmniej jednego rozwiązania, które ma spełniać potrzeby zamawiającego. Prawo nie określa maksymalnego czasu prowadzenia spotkań w ramach dialogu konkurencyjnego. Dialog trwa do momentu, w którym zamawiający jest w stanie określić docelowe rozwiązanie lub rozwiązanie najbardziej spełniające jego potrzeby. To sam zamawiający określa, czy dialog przyniósł oczekiwane rezultaty, czy rozwiązania proponowane przez wykonawców spełniają jego potrzeby.<sup>3</sup> Rozwiązania wypracowywane są w wyniku porównania rozwiązań przedstawionych przez wykonawców. Ustawa Pzp dopuszcza możliwość – przed zaproszeniem wykonawców do składania ofert – zmiany wymagań będących przedmiotem dialogu, określonych wcześniej przez zamawiającego w ogłoszeniu i zaproszeniu do dialogu.

Tryb ten przewiduje nagrody dla wykonawców, którzy podczas dialogu przedstawili rozwiązania stanowiące podstawę do składania ofert, czyli takie, które pomogły sporządzić opis przedmiotu zamówienia. System nagród jest fakultatywny i zależy od woli zamawiającego. Jest to ciekawe rozwiązanie stanowiące bodziec dla wykonawców do przygotowania i przedstawienia jak najlepszego rozwiązania, i częściowo rekompensuje relatywnie wysokie koszty wykonawców uczestniczących w dialogu.

Możliwości prawne stosowania dialogu konkurencyjnego nie są często wykorzystywane w Polsce.

### Uczenie się przy zachowaniu konkurencji Doświadczenia DSC

Do wyłonienia wykonawcy części zadań projektu „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich” wybrano tryb dialogu konkurencyjnego. Decyzja ta



nie należała do łatwych ze względu na nieliczne doświadczenia administracji rządowej ze stosowaniem tego trybu, a także potencjalnie wysoki koszt stosowania dialogu, zarówno po stronie zamawiającego, jak i wykonawców. Cel i zakres projektu systemowego były jednak najmocniejszymi – oprócz przesłanek ustawowych – argumentami, które wpłynęły na podjęcie decyzji o wyborze dialogu konkurencyjnego jako trybu wyboru wykonawcy. KPRM w roli zamawiającego przewidziała nagrody dla uczestników dialogu.

Na ogłoszenie o zamówieniu odpowiedziało 10 podmiotów (9 konsorcjów i jedna firma). Formalne procedury wyłaniania uczestników dialogu przeszły cztery podmioty, które zostały zaproszone do udziału w dialogu konkurencyjnym. Jeden z podmiotów wycofał się. Pozostało trzech uczestników, z którymi prowadzono spotkania w ramach dialogu.

Merytoryczny wkład podmiotów był zróżnicowany, co zapewniło możliwość uzyskania wartości dodanej z porównywania prezentowanych rozwiązań. Wszystkie podmioty wykazały dużą otwartość, chęć pomocy, a przede wszystkim chęć współpracy.

Wykonawców reprezentowały merytorycznie silne, profesjonalne zespoły, które przedstawiły propozycje rozwiązań. Dwie tury spotkań doprowadziły do sytuacji, w której zamawiający był w stanie określić, w wyniku porównania propozycji wykonawców, rozwiązania najbardziej spełniające jego potrzeby.

#### **Mocne i słabe strony dialogu konkurencyjnego**

Największe zalety dialogu konkurencyjnego, z perspektywy zamawiającego, to pomoc w przygotowaniu opisu przedmiotu zamówienia, minimalizacja ryzyka wybrania podmiotu, który nie będzie w stanie zrealizować zamówienia, a w konsekwencji możliwość użycia instrumentów pozwalających na zagwarantowanie wysokiej jakości osiąganych rezultatów. Próba uporządkowania mocnych i słabych stron dialogu nie jest prosta, bo dotyczy wielu jego wymiarów. W poniższym zestawieniu wzięto pod uwagę doświadczenia Departamentu Służby Cywilnej KPRM, jak również argumenty przedstawiane w literaturze przedmiotu na podstawie skromnych – jak dotychczas – doświadczeń innych państw (Wielka Brytania i Holandia) w tym zakresie.

**Tabela.** Wybrane mocne i słabe strony dialogu konkurencyjnego

<b>Kryterium</b>	<b>Mocne strony/korzyści</b>	<b>Ograniczenia/koszty</b>
Jakość	<p>Włożona praca oraz czas poświęcony na spotkania w ramach dialogu przekłada się na jakość realizacji zamówienia, poziom standardów realizacji zamówienia wyznaczony jest przez wszystkie podmioty uczestniczące w dialogu.</p> <p>Wykonawcy biorący udział w dialogu reprezentowani są przez silne merytorycznie, interdyscyplinarne zespoły, co wpływa na podniesienie jakości omawianych alternatyw realizacji zamówienia.</p>	Jakość zależy od przygotowania i chęci dzielenia się wiedzą podmiotów prowadzących dialog.
Czas	<p>Spotkania w ramach dialogu to proces uczenia się podmiotów biorących w nim udział. Jakość wypracowanych rozwiązań jest w dużej części funkcją czasu poświęconego na rozmowy.</p> <p>Przed rozpoczęciem realizacji zamówienia, już na etapie prowadzenia dialogu, wyjaśnionych zostaje wiele wątpliwości pozwalających zaoszczędzić czas po rozpoczęciu realizacji zamówienia (np. ustalenia dotyczące harmonogramu realizacji zamówienia, wyjaśnienie nieporozumień terminologicznych).</p> <p>Uczestnicy dialogu oszczędzają czas poprzez minimalizację ryzyka odwołań, które mają źródło w nieporozumieniach możliwych do wyjaśnienia w ramach dialogu.</p>	Czasochłonne procedury wyłonienia wykonawcy, dodatkowe czynności związane z zasadami przyznawania nagród dla uczestników dialogu oraz prowadzeniem i dokumentowaniem dialogu.
Koszty	<p>Nagrody motywują do przedstawienia przez wykonawców dobrego materiału w ramach dialogu, i są częściową rekompensatą poniesionych przez wykonawcę kosztów udziału w dialogu.</p> <p>Minimalizacja kosztów związanych ze zmniejszeniem ryzyka odwołań, które mają źródło w nieporozumieniach możliwych do wyjaśnienia w ramach dialogu.</p>	<p>Relatywnie wysokie koszty transakcyjne po stronie zamawiającego i wykonawców:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koszt czynności związanych z opracowaniem zasad przyznawania nagród oraz koszt wypłaconych nagród;</li> <li>▪ koszt prowadzenia i dokumentowania dialogu;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koszty opracowania rozwiązań przedstawianych w dialogu.</li> </ul>
Uczestnicy	<p>Wzmacnianie najsłabszych lub najmniej przygotowanych podmiotów uczestniczących w dialogu, co jest konsekwencją art. 60d., ust. 6 ustawy Pzp, zapewniającego przekazywanie wykonawcom wymagań, wyjaśnień i informacji na równych zasadach.</p> <p>Wykonawców reprezentują interdyscyplinarne zespoły ekspertów.</p>	Brak możliwości eliminacji słabszych podmiotów w trakcie trwania dialogu, co powoduje wzmacnianie najsłabszych lub najmniej przygotowanych uczestników dialogu.
Interakcje	<p>Typ interakcji – współpraca. Dialog stymuluje komunikację i współpracę pomiędzy zamawiającym a wykonawcami w celu wypracowania wartości dodanej.</p> <p>Możliwość wzajemnego poznania potencjalnych partnerów (słabych i mocnych stron) przed rozpoczęciem zamówienia.</p>	
Terminologia, perspektywa badawcza i standardy dyskursu	Dialog umożliwia ustalenie wspólnej terminologii, perspektywy badawczej/teoretycznej (w przypadku zamówień z komponentem badawczym), standardów dyskursu między zamawiającym a wykonawcą.	
Możliwość modyfikacji	Możliwość wprowadzenia istotnych <sup>4</sup> zmian przedmiotu zamówienia w zaproszeniu do składania ofert (specyfikacja istotnych warunków zamówienia) w stosunku do ogłoszenia o zamówieniu (art. 60e, ust. 2 Pzp). Istotą dialogu jest możliwość określenia, w wyniku porównania rozwiązań proponowanych przez wykonawców, rozwiązania najbardziej zaspokajającego potrzeby zamawiającego.	
Rozwiązania przedstawiane przez wykonawców w ramach dialogu	<p>Możliwość zapoznania się zamawiającego z różnymi koncepcjami realizacji zamówienia.</p> <p>Możliwość porównania prezentowanych rozwiązań.</p> <p>Rozwiązania proponowane przez wykonawców oparte są na ich własnej metodologii, czyli nie wychodzą poza zakres eksperckości własnych zespołów, co w konsekwencji gwarantuje powodzenie realizacji zamówienia.</p>	Relatywnie wysoki wpływ potencjalnych wykonawców na koncepcję realizacji zamówienia.
Materiały	<p>Dostarczone materiały: profesjonalizm, wysoka jakość.</p> <p>Możliwość pozyskania dodatkowego materiału merytorycznego możliwego do wykorzystania na różnych etapach realizacji zamówienia.</p> <p>Wzbogacenie koncepcji i metodologii realizacji zamówienia.</p> <p>Opis przedmiotu zamówienia (OPZ) jest wynikiem swoistej serii paneli ekspertów.</p>	
Moment rozpoczęcia realizacji zamówienia	Realizacja zamówienia rozpoczyna się w momencie, kiedy partnerzy (zamawiający i wykonawcy) są gotowi – w wyniku spotkań w ramach dialogu – do jego realizacji. Relatywnie wysoki stopień przygotowania dotyczy wszystkich wykonawców, którzy po zakończonym dialogu zostają zaproszeni do składania ofert.	Realizacja zamówienia rozpoczyna się relatywnie późno w porównaniu do postępowań, w których stosowany jest tryb przetargu nieograniczonego.
Przewidywalność Ryzyka Bezpieczeństwo	Możliwość poznania potrzeb i oczekiwań zamawiającego. Słabością części postępowań – co podkreślają podmioty składające oferty w przetargach na realizację projektów badawczych i szkoleniowych – jest słaba wiedza o oczekiwaniach i wymaganiach zamawiającego. Dotyczy to przede wszystkim postępowań	

	<p>w trybie przetargu nieograniczonego. Tryb dialogu konkurencyjnego pozwala ominąć tę przeszkodę i zgromadzić informacje o potrzebach i oczekiwaniach zamawiającego, a także o ryzykach realizacji zamówienia (projektu) i możliwościach ich minimalizacji.</p> <p>Możliwość dostosowania zapisów umowy do zidentyfikowanych ryzyk realizacji zamówienia pozwala alokować ryzyko do strony najlepiej do tego przygotowanej.</p> <p>Możliwość poznania potencjalnych partnerów wpływa na wzrost poczucia bezpieczeństwa.</p>	
Potrzeby i potencjał	Dialog umożliwia realną ocenę własnych potrzeb, potencjału merytorycznego i organizacyjnego wszystkim podmiotom w nim uczestniczącym. Pozwala to przykładowo na weryfikację potrzeb w zakresie korzystania z ekspertyz zewnętrznych w trakcie realizacji zamówienia.	
Innowacyjność	Nośnikiem innowacji są podmioty biorące udział w dialogu, motywowane do przedstawienia najlepszych rozwiązań.	Hamulec innowacyjności. Wykonawcy nie są skłonni przedstawiać swoich najnowszych rozwiązań w sytuacji niepewności co do rezultatów przetargu. <sup>5</sup>
Konkurencja i równe traktowanie	Wszyscy wykonawcy biorący udział w dialogu są zapoznawani z wymaganiami, wyjaśnieniami, informacjami na równych zasadach. Wszyscy uczestnicy dialogu dostają zaproszenie do złożenia oferty, co zapewnia zachowanie konkurencji między podmiotami uczestniczącymi w dialogu.	<p>Niemożliwe spełnienie warunku przekazania tych samych (identycznych) informacji w dialogu, ponieważ w trakcie spotkań analizowane i dyskutowane są różne rozwiązania prezentowane przez poszczególnych wykonawców.</p> <p>Ze względu na duży wysiłek czasowy, ludzki, inwestycyjny firm biorących udział w dialogu tylko silne, duże podmioty stać na zainwestowanie w dialog.<sup>6</sup></p> <p>Do składania ofert zaproszone zostają wszystkie podmioty biorące udział w dialogu, również te, które nie przedstawiły w trakcie dialogu wartościowych rozwiązań.</p>

Opracowanie własne: na podstawie doświadczeń z dialogu konkurencyjnego prowadzonego w KPRM w marcu–kwietniu 2010 r. oraz pracy „The Competitive Dialogue Procedure: Advantages, Disadvantages, and its Implementation into English and Dutch Law”, autorstwa Mieke Hoezena i Jana-Bertrama Hilliga.

### Warunki sukcesu dialogu konkurencyjnego

Dialog konkurencyjny może zakończyć się sukcesem, jeśli obie strony (zamawiający i wykonawcy) są dobrze przygotowane do prowadzonych w ramach dialogu spotkań. Ten czynnik determinuje przebieg dialogu i osiągnięte rezultaty. Poziom merytoryczny dotyczy zarówno ludzi, jak i materiałów opracowywanych w ramach dialogu. Niezwykle istotna jest chęć współpracy i wsparcia wiedzą merytoryczną projektu. W przypadku postępowania prowadzonego w KPRM w 2010 r. wszystkie podmioty postarały się o zorganizowanie jak najlepszej reprezentacji.

Warunkiem niezbędnym wykorzystania szansy, jaką daje dialog konkurencyjny, jest brak pośpiechu w dochodzeniu do najlepszego rozwiązania, spełniającego potrzeby zamawiającego.

System nagród dla uczestników dialogu, którzy przedstawili użyteczne rozwiązania pozwalające na

sprecyzowanie opisu przedmiotu zamówienia, sprzyja otrzymaniu przez zamawiającego relatywnie wysokiej jakości rozwiązań.

### Wnioski

Wybór dialogu konkurencyjnego jako trybu wyłonienia wykonawcy usługi realizowanej dla sektora publicznego przynosi zdecydowane korzyści w sytuacji skomplikowanych zamówień z komponentem badawczym i analitycznym. Zastosowanie dialogu w tego typu projektach pozwala zapewnić wysoką jakość rezultatów oraz minimalizować ryzyka związane z realizacją zamówienia.

Wybieranie wykonawcy w trybie dialogu konkurencyjnego jest procesem uczenia się biorących w nim udział podmiotów, co sprzyja budowaniu potencjału analitycznego administracji publicznej i wykonawców.

Czas poświęcony na dialog przynosi korzyści na dalszych etapach realizacji zamówienia.

☐ Wiedza zgromadzona w trakcie dialogu konkurencyjnego jest trudno dostępna i słabo wykorzystywana przez zamawiającego<sup>7</sup>.

### Rekomendacje

☐ Rekomendacje skierowane są do podmiotów zamawiających złożone usługi z komponentem badawczym i analitycznym, w tym do przedstawicieli komórek merytorycznych, komórek odpowiedzialnych za zamówienia publiczne oraz do podmiotów ubiegających się o zamówienia publiczne – potencjalnych wykonawców. Tryb dialogu konkurencyjnego pozwala stronom dialogu prowadzić współpracę, która stwarza warunki osiągnięcia wysokiej jakości rezultatów.

☐ Możliwości prawne stosowania dialogu konkurencyjnego nie są często wykorzystywane w Polsce, stąd konieczność upowszechniania doświadczeń i dobrych praktyk w tym zakresie. Upowszechnienie trybu dialogu konkurencyjnego wymaga przekazania wiedzy o jego zaletach, a także ograniczeniach jego stosowania. Konieczne jest uwzględnianie w programach szkoleniowych administracji publicznej problematyki w tym zakresie, a także dobrych praktyk w stosowaniu dialogu.

☐ Rezultaty dialogu zależą od jakości i przygotowania zarówno przedstawicieli zamawiającego, jak i wykonawców ubiegających się o zamówienie publiczne. Istnieje więc konieczność upow-

szechniania wiedzy o dialogu konkurencyjnym wśród potencjalnych wykonawców. W programach szkoleniowych pracowników i współpracowników instytucji analityczno-doradczych powinna znaleźć się tematyka w tym zakresie.

### Przypisy:

1. Informacje o projekcie: [www.procesydecyzyjne.pl](http://www.procesydecyzyjne.pl); [www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl)
2. Włodzimierz Dzierżanowski, „Dialog konkurencyjny”, w: red. Tomasz Czajkowski, „Prawo zamówień publicznych. Komentarz”, wyd. trzecie, Stan prawny na 1 stycznia 2008 r., Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2007 r., s. 233.
3. W. Dzierżanowski, „Dialog ...”, cyt. wyd., s. 240.
4. W. Dzierżanowski, „Dialog ...”, cyt. wyd., s. 241.
5. Mieke Hoezen, Jan-Bertram Hillig (2008 r.) “The Competitive Dialogue Procedure: Advantages, Disadvantages, and its Implementation into English and Dutch Law”, s. 10–11: [http://www.rics.org/site/download\\_feed.aspx?fileID=3180&fileExtension=PDF](http://www.rics.org/site/download_feed.aspx?fileID=3180&fileExtension=PDF).
6. Trepte P. (2007) “Public Procurement in the EU. A Practitioner’s Guide”, Oxford University Press.
7. Mieke Hoezen, Jan-Bertram Hillig “The Competitive Dialogue Procedure...”, cyt. wyd., s. 10.

Irena Jackiewicz

Koordynator projektu systemowego „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”

Departament Służby Cywilnej KPRM

## „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”

Celem realizowanego w Departamencie Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projektu jest wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej poprzez współpracę ze środowiskami naukowymi i eksperckimi.

Cel ten zostanie osiągnięty m.in. poprzez zdiagnozowanie mechanizmów współpracy administracji z ekspertami oraz wdrożenie i upowszechnienie nowoczesnych standardów oraz dobrych praktyk współpracy administracji rządowej ze środowiskami naukowymi i eksperckimi, w tym z publicznymi i niepublicznymi instytucjami badawczymi wspomagającymi procesy decyzyjne.

Szczegółowe informacje dotyczące projektu znajdują się na stronach internetowych:

- projektu – [www.procesydecyzyjne.pl](http://www.procesydecyzyjne.pl),
- Departamentu Służby Cywilnej KPRM – <http://dsc.kprm.gov.pl/strona.php?id=45&id2=23>.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)



**Prace Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej  
Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych w latach 2010–2011**

Zespół Doradczy ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych stanowi ważne forum dialogu społecznego – platformę aktywnego artykułowania interesów, łagodzenia kwestii spornych i kształtowania rozwiązań w służbie cywilnej.

Priorytetem przewodniczącego Zespołu **Sławomira Brodzińskiego** – Szefa Służby Cywilnej – na 2011 r. jest doprowadzenie do powstania w pełni strategicznego wymiaru zarządzania zasobami ludzkimi.

*Szczegółowy plan prac Zespołu na 2011 r. przedstawia tabela.*

**Tabela.** Plan pracy w 2011 r. Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych.\*

L.p.	Autor propozycji	Temat	Orientacyjny termin posiedzenia
1.	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	Projekt założeń do projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji terenowych organów administracji rządowej	
2.	Departament Służby Cywilnej KPRM (DSC)	Projekt zarządzenia Szefa Służby Cywilnej określającego standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej	III kwartał br.
3.	DSC	Projekt rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie uprawnień szczególnych przysługujących niektórym kategoriom członków korpusu służby cywilnej	II kwartał br. kwiecień
4.	Forum Związków Zawodowych (FZZ) E. Matusiak	Pobieranie gotówki na pokrycie należności objętej tytułami wykonawczymi	II kwartał br. kwiecień
5.	DSC	Projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej	III kwartał br.
6.	DSC	Informacja o planowanych środkach na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej w projekcie ustawy budżetowej na 2011 r.	III kwartał br.
7.	DSC	Monitoring naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej w kontekście nadzoru Szefa Służby Cywilnej	Na bieżąco
8.	DSC	Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby	III kwartał br.
9.	DSC	Limit mianowań w służbie cywilnej	III kwartał br.
10.	DSC	Okresowa informacja o zatrudnieniu w służbie cywilnej	I, II, III, IV kwartał br.
Punkty 11–27 – zagadnienia poruszone przez Przewodniczącego RSKPS NSZZ „Solidarność” Tomasza Ludwińskiego w piśmie do Szefa Służby Cywilnej z dnia 7.02.2011 r.			
11.	Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność” (NSZZ „S”) T. Ludwiński	Waloryzacja wynagrodzeń w służbie cywilnej Dodatkowe środki finansowe w budżecie państwa na finansowanie wzrostu wynagrodzeń w związku z rozwojem zawodowym pracowników	II kwartał br.

12.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Rekompensata nadgodzin w służbie cywilnej	Na każdym posiedzeniu Zespołu
13.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Objęcie ubezpieczeniem grupowym członków korpusu służby cywilnej narażonych na utratę zdrowia w związku z wykonywanymi czynnościami służbowymi oraz wyposażenie ich w środki ochrony osobistej	II kwartał br.
14.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Objęcie opieką prawną członków korpusu służby cywilnej w przypadku wytaczania im procesów cywilnych w związku z wykonywanymi przez nich czynnościami służbowymi	II kwartał br.
15.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Likwidacja Ośrodka Zamiejscowego Kontroli Skarbowej w Jaśle	II kwartał br.
16.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Środki przewidziane przez pracodawcę mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi w zakładach pracy służby cywilnej	II kwartał br.
17.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Postępowanie dyscyplinarne podejmowane wobec poborców skarbowych w oparciu o art. 64 ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji	Do uzgodnienia
18.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Wynagrodzenie prowizyjne dla pracowników egzekucji w świetle opracowywanego projektu rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie uprawnień szczególnych przysługujących niektórym kategoriom członków korpusu służby cywilnej	II kwartał
19.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Koszty podróży służbowych w służbie cywilnej	II kwartał br. maj
20.	FZZ E. Matusiak	Ujednoczenie systemu zwrotu kosztów podróży koniecznych do wyjazdu w teren celem zastosowania środków egzekucyjnych	II kwartał br. maj
21.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Ocena skutków reorganizacji izb i urzędów skarbowych	Nie później niż do końca II kwartału br.
22.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Wartościowanie stanowisk pracy w kontekście ustawy z 3.12.2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania	II kwartał br.
23.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Funkcjonowanie mierników oceny urzędów skarbowych, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia obciążenia pracą i wpływu mierników na sferę pracowniczą	kwiecień
24.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Skutki finansowe i pracownicze wdrożenia rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 23 grudnia 2010 r. w sprawie dodatku kontrolerskiego dla pracowników podległych ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych	Nie później niż do końca II kwartału br.
25.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Opracowanie i wdrożenie programów rządowych mających na celu aktywizację zawodową zwalnianych urzędników	III kwartał br.
26.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Analiza funkcjonowania urzędów skarbowych po likwidacji dochodów własnych i wprowadzeniu finansowania budżetowego	III kwartał br. sierpień/ wrzesień
27.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Przekształcenie Zespołu Doraźnego Trójstronnej Komisji ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej w zespół stały Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych	III kwartał br.

28.		Informacje wynikające z prac grup roboczych Zespołu Doraźnego	Na bieżąco
29.	FZZ M. Lewicka	Kwestia uwarunkowań prawnych odnośnie do rekompensaty za pracę członków ksc zatrudnionych w warunkach trudnych i szkodliwych	
30.	Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ) B. Smolińska	Sprawa opisu i wartościowania stanowisk w Służbie Celnej	
31.	OPZZ B. Smolińska	Przepisy dotyczące świadczeń pieniężnych funkcjonariuszy celnych	
32.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Przeprowadzenie analizy stanu technicznego i warunków pracy w obiektach zajmowanych przez aparat skarbowy w kontekście kontroli Państwowej Inspekcji Pracy	III kwartał br. październik
33.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Bieżące monitorowanie projektów ustaw mających wpływ na obciążenie pracą aparatu skarbowego i podejmowanie działań przeciwdziałających niekorzystnym zjawiskom	
34.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Jako stały temat na posiedzeniach: informacja strony rządowej na temat projektów aktów prawnych mogących mieć istotny wpływ na zwiększanie obciążenia pracą członków korpusu służby cywilnej i ich uprawnienia pracownicze	
35.	NSZZ „S” T. Ludwiński	Nierówne traktowanie członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w Służbie Celnej	
36.	FZZ E. Matusiak	Bezpieczeństwo pracy egzekutorów w terenie (zabezpieczenie materialne i rzeczowe)	
37.	FZZ E. Matusiak	Zabezpieczenie całkowitej opieki psychologicznej nad egzekutorami	
38.	FZZ E. Matusiak	Wyposażenie egzekutorów w tzw. urządzenia peryferyjne	
39.	FZZ E. Matusiak	Problemy ze stosowaniem miernika SUC – szybkość zastosowania egzekucyjnego	
40.	FZZ E. Matusiak	Dostęp do wszystkich źródeł mogących zawierać dane o majątku zobowiązanego	
41.	FZZ E. Matusiak	Objęcie ochroną prawną egzekutorów	
42.	FZZ	Zarządzenie nr 39 Ministra Finansów z dnia 21 września 2010 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów	

*\* Plan w wersji skróconej ze względu na objętość dokumentu i sprawy wewnętrzne Zespołu.*

### Prace Zespołu Doraźnego w 2010 r.

W 2010 r. odbyło się 11 posiedzeń Zespołu, w tym jedno posiedzenie robocze poświęcone kwestiom legislacyjnym oraz 3 posiedzenia Grupy Roboczej ds. Administracji Skarbowej. Na posiedzeniach Zespołu omawiano:

☐ zagadnienia systemowe dotyczące służby cywilnej i administracji rządowej, w szczególności:

- założenia do projektu nowelizacji ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej,

- projekt założeń do ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji terenowych organów administracji rządowej,
- projekt zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej,
- projekt ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych w latach 2011–2013;

☐ zagadnienia związane z sytuacją w administracji skarbowej, w szczególności:

- planowane zmiany strukturalne i organizacyjne w administracji podatkowej, reorganizacja ośrodków szkoleniowych Ministerstwa Finansów,
- sytuacja pracowników w egzekucji administracyjnej,
- procedura konsultacyjna w zakresie procedowania zmian w ustawie o urzędach i izbach skarbowych, ustawie o zmianie ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji, zarządzeniu nr 13 Ministra Finansów w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów,
- prowadzone przez Ministerstwo Finansów prace nad aktami prawnymi, w szczególności z zakresu kontroli skarbowej, zagadnień związanych z projektowanym wdrożeniem zarządzenia Ministra Finansów w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów w kontekście wynikających problemów pracowniczych i finansowych,
- zmiany organizacyjne w Służbie Celnej (uzyskanie przez członków korpusu służby cywilnej statusu funkcjonariuszy celnych, w tym staż pracy upoważniający do uzyskania stanowisk w Służbie Celnej),

- wyniki kontroli Państwowej Inspekcji Pracy przeprowadzonej w urzędach administracji skarbowej;

☐ tematy dotyczące spraw samorządowych będących w obszarze kompetencji Zespołu, w tym kwestia nadgodzin w jednostkach samorządu terytorialnego;

☐ informacje Szefa Służby Cywilnej m.in. na temat limitów mianowań w służbie cywilnej, postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej, składu komisji dyscyplinarnych w służbie cywilnej;

☐ zagadnienia różne:

- tryb i organizacja prac Zespołu Doradczego: powołano grupy robocze ds. administracji skarbowej, ds. administracji samorządowej, ds. problemowych. W 2010 r. prace rozpoczęła Grupa Robocza ds. Administracji Skarbowej (głównie problemy pracownicze związane z realizacją Zarządzenia nr 39 Ministra Finansów w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów),
- spór zbiorowy w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim – stan obecny i możliwości jego zakończenia.

Na podstawie materiałów DSC KPRM oprac. D. Gdańska



### Stypendium międzynarodowe Fulbrighta – Humphreya jako szansa na rozwój zawodowy w służbie cywilnej

#### Grzegorz Lewocki



Urzędnik III stopnia, stypendysta Fulbrighta – Huberta H. Humphreya w latach 2009–2010.

Z wykształcenia prawnik i socjolog. Ukończył aplikację legislacyjną, Szkołę Praw Człowieka Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, obecnie jest doktorantem IV

roku w Instytucie Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk. Od 2001 r. jest związany ze służbą cywilną, od września 2004 r. z Ministerstwem Sprawiedliwości – Departamentem Praw Człowieka. Zajmuje się kwestiami dotyczącymi ochrony praw człowieka, w tym współpracą z Ministerstwem Spraw Zagranicznych w zakresie skarg do Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu.

#### Stypendium nie tylko dla studentów

Wielu członków korpusu służby cywilnej stypendia kojarzy wyłącznie ze studiami magisterskimi lub doktoranckimi. Tymczasem istnieją stypendia dla osób aktywnych zawodowo.

Autor artykułu przedstawia swoje opinie, sugestie i wrażenia, oparte na doświadczeniach wyniesionych ze Stypendium Humphreya należącego do grupy Stypendiów Fulbrighta, w którym uczestniczył w latach 2009-2010 jako członek korpusu służby cywilnej.

#### Warunki naboru

Jak opisuje na swojej stronie internetowej Polsko-Amerykańska Komisja Fulbrighta, Hubert H. Humphrey Fellowship Program adresowany jest do specjalistów zatrudnionych w instytucjach administracji państwowej i samorządowej oraz w instytucjach państwowych i prywatnych powołanych do działalności w sferze publicznej, zajmujących stanowisko kierownicze lub samodzielne. Stypendium, umożliwiające realizację indywidualnie dobranych programów akademickich z zakresu zarządzania, połączone z praktyką zawodową, przyznawane jest kandydatom wyróżniającym się kwalifikacjami i zaangażowaniem zawodowym oraz posiadającym potencjał na dalszy awans zawodowy. Jest to wyjątkowe stypendium, ponieważ daje doświadczenie, które możemy wykorzystać w pracy zawodowej.

Najpierw jednak trochę faktów. W celu otrzymania tego stypendium trzeba spełnić kilka wymagań, w tym: posiadać 5-letni staż pracy i nie studiować w USA w okresie ostatnich 7 lat poprzedzających rok aplikowania. Zgłoszenie złożone rok przed ewentualnym wyjazdem musi zawierać, oprócz podstawowych informacji o aplikującym, opis dotychczasowych osiągnięć, zamierzenia dotyczące przyszłej kariery zawodowej związanej ze służbą publiczną oraz szczegółowy program rozwoju, który zamierzamy realizować w czasie stypendium. Komisja musi również otrzymać listy rekomendujące kandydata do programu: jeden od pracodawcy oraz dwa od osób dobrze znających aplikującego i mogących zaświadczyć o jego zdolnościach. Pełna informacja o wymogach i ograniczeniach znajduje się na stronie: <http://www.fulbright.edu.pl>.

#### Proces aplikacji w praktyce

Gdy już po godzinach, dniach, czy – jak to było w moim przypadku – tygodniach przygotowywania złożymy aplikację, możemy oczekiwać, że po wstępnej selekcji przesłanych zgłoszeń zostaniemy zaproszeni do Komisji Fulbrighta w Warszawie na 15-20-minutową rozmowę w języku angielskim. W tym roku rozmowy będą przeprowadzane w dniach 2–3 września.

Samo zaproszenie na rozmowę to już duży krok w przód, gdyż Komisja zaprasza zazwyczaj tylko kilka osób, które rywalizują o 4 (od 2010 r.) będące w jej dyspozycji miejsca przysługujące Polsce. W rozmowie takiej uczestniczy przedstawiciel Ambasady USA, dyrektor Komisji oraz osoba zajmująca się w Komisji danym programem.

Obecnie Komisja może nominować na stypendium 4 osoby. Nie oznacza to jednak automatycznie, że osoba nominowana wyjedzie, ponieważ nominacje trafiają do International Institute for Education (IIE) w Waszyngtonie, który w imieniu Departamentu Stanu US zarządza programem. Tam aplikacje, podzielone na grupy tematyczne, przekazywane są ekspertom z danych dziedzin, i to do tych osób należy wytypowanie stypendystów. W ostatnich latach z Polski zapraszano na stypendium jedną, maksymalnie dwie osoby rocznie.

W międzyczasie, oczekując na decyzję z Waszyngtonu, musimy udowodnić znajomość języka angielskiego poprzez zdanie egzaminu TOEFL. Jest to wymóg obowiązkowy. Koszt egzaminu dla osób nominowanych pokrywa Komisja.

Gdy już i te formalności mamy za sobą, w marcu lub na początku kwietnia następnego roku możemy oczekiwać na wieści z Waszyngtonu. Jeżeli nawet nie są pomyślne, nie traćmy nadziei, bo zdarza się,

że ktoś z innego kraju zrezygnuje, i wówczas nawet w czerwcu możemy dostać telefon z pytaniem, czy nadal jesteśmy zainteresowani, i już w sierpniu wyjechać na stypendium. Znam takie przypadki.

Stypendium trwa 10 miesięcy (od około 6 sierpnia do 14 czerwca kolejnego roku), z możliwością jego przedłużenia na maksymalnie 6 miesięcy na koszt stypendysty. International Institute for Education pokrywa koszty przelotów do i z USA, zakwaterowania i wyżywienia w trakcie całego pobytu (wypłacając co 2–3 miesiące stypendium) oraz opłaca koszt nauki na uniwersytecie, do którego zostaniemy skierowani. Uczelni bowiem nie wybieramy. Jednak – jak wskazuje praktyka – prawnicy są kierowani do Szkoły Prawa w Minneapolis lub Waszyngtonie, natomiast lekarze do Baltimore lub Nowego Orleanu.

W tym roku na stypendium zostało zakwalifikowanych 219 osób z 93 krajów świata. Obecnie z programem stypendialnym współpracuje 18 uniwersytetów. Jak wynika z udostępnionych mi danych, od 1991 r. Stypendium Humphreya zostało przyznane 29 osobom z Polski.

#### **Przebieg stypendium: dwa etapy**

Trzon stypendium na uczelni stanowią dwa semestry zajęć, a w ich trakcie nauka na kursach, które wybieramy w ramach przysługujących nam limitów kredytów (innych dla każdej uczelni ze względu na ich koszt) oraz obowiązkowy 30-dniowy staż zawodowy. Każdy kurs/przedmiot przekłada się na liczbę tzw. kredytów. W Szkole Prawa w Minnesocie każdemu stypendyście przysługiwało 15 kredytów, każdy w cenie 1600 \$. Jeden przedmiot to zazwyczaj 1 do 3 kredytów w semestrze (1 kredyt = 1 godzina przedmiotu w tygodniu). Inne uczelnie oferowały możliwość uczestnictwa w zajęciach za 10–12 kredytów. Wszystko zależy od koordynatorów programów na danej uczelni i sposobu rozdysponowania przez nich budżetu otrzymanego od IIE. Warto w tym miejscu wspomnieć, że otrzymuje się 500 \$ dotacji na zakup komputera osobistego oraz 375 \$ na semestr na zakup podręczników na uniwersytecie. Kwota na podręczniki w szkołach prawa i uczelniach medycznych przy dużej liczbie kredytów (można nie wykorzystać wszystkich) będzie na pewno przekroczona (książki prawnicze to w większości wydatek 100–140 \$ za podręcznik).

W czasie stypendium bierzemy udział w konferencjach, seminariach z dziedziny naszych zainteresowań, ponadto odbywamy obowiązkowo jeden staż (o którym wspomniałem) w organizacjach, które swoją specjalizacją i zakresem działania odpowiadają temu, co robimy w kraju. Mogą to być prywatne przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, stanowe bądź niektóre federalne. Staż ten organizujemy jednak we własnym zakresie. Również sami staramy się o udział w większości konferencji i seminariów na terenie całych Stanów Zjednoczonych, a koordynatorzy programu mogą nas jedynie wesprzeć listami rekomendującymi. Raz

na semestr otrzymujemy dodatkowo specjalny fundusz na ten cel w wysokości 1200 \$, aby sfinansować koszt udziału (rejestracji, zakwaterowania i przelotu) w szkoleniach lub konferencjach. Samo stypendium oferuje 5–6 szkoleń w różnych rejonach USA z dziedzin zbliżonych do zainteresowań stypendystów i każdy stypendysta może uczestniczyć maksymalnie w dwóch wybranych.

Po części edukacyjnej przychodzi czas na obowiązkowy 6-tygodniowy staż zawodowy. Można go odbyć w mieście, w którym się przebywa w trakcie roku akademickiego, tak organizując zajęcia, by 1–2 dni w tygodniu pracować w instytucji, która zgodziła się nas przyjąć i została zaakceptowana przez IIE jako zgodna z naszym profilem. Staż można również odbyć po zakończeniu części edukacyjnej stypendium, w miejscu (nawet na drugim końcu USA), gdzie jest ta jedyna instytucja, w której chcemy nabierać praktycznych doświadczeń lub też tam nas przyjęto.

#### **Staż zawodowe – przykład**

Ponieważ doświadczenie zawodowe to jeden z najcenniejszych – moim zdaniem – elementów stypendium, już w trakcie roku akademickiego zdecydowałem się odbyć mój pierwszy staż zawodowy, a w sumie miałem ich cztery. Na Uniwersytecie Minnesota zostałem wybrany na komisarza wyborczego do spraw prawnych w Komisji Wyborczej, i od października 2009 r. do końca kwietnia 2010 r. zajmowałem się kwestiami prawnymi przy przeprowadzeniu wyborów do różnych organów studenckich.

Ponadto zostałem przyjęty na 8-tygodniowy, jedyny oferowany stypendystom Fulbrighta – Humphreya, staż w International Foundation for Electoral Systems (IFES) w Waszyngtonie, a także na drugi 6-tygodniowy staż w Waszyngtonie w National Democratic Institute for International Affairs (NDI). W związku z tzw. *patriot act* staże zawodowe w instytucjach federalnych jak Departament Sprawiedliwości i Stanu były dla obywateli innych państw niż USA nieosiągalne, stąd też skupiłem się na powyższych organizacjach, które jednak w 95 proc. funkcjonują z grantów rządu USA z programu USAID. Ostatnią (trzecią poza Minneapolis) 6-tygodniową praktykę odbyłem w Organizacji Narodów Zjednoczonych w Nowym Jorku w Programie Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), gdzie uczestniczyłem w pracach grupy zajmującej się procesami demokratycznymi (Democratic Governance Groupe).

Czas spędzony w Waszyngtonie oraz Nowym Jorku, gdzie kilka razy w tygodniu organizowane są różne konferencje i spotkania oraz jest się w centrum światowych wydarzeń, dał mi bardzo dużo, i uważam go za najbardziej wartościowy z mojego pobytu.

### **Co poza stażami?**

W trakcie stypendium skupiałem się na poszerzeniu wiedzy z zakresu międzynarodowych standardów ochrony praw człowieka, funkcjonowania służby więziennej, zarządzania w sytuacjach kryzysowych, prawa do wolnych i sprawiedliwych wyborów. W Szkole Prawa były to wykłady na różnych kursach. Ponadto uczestniczyłem w spotkaniach, konferencjach, brałem udział w treningach i szkoleniach dotyczących interesujących mnie zagadnień, od San Francisco po Nowy Jork. Wielokrotnie spotykałem się z sędziami, prawnikami i teoretykami z tych dziedzin, zarówno z sektora prywatnego, jak i administracji rządowej.

W związku z zainteresowaniami dotyczącymi zagadnień penitencjarnych miałem możliwość przyjrzenia się funkcjonowaniu 7 stanowych i federalnych jednostek penitencjarnych w różnych stanach USA. Doświadczenia w zakresie zarządzania kryzysowego nabierałem w ośrodku szkolenia służb reagowania kryzysowego w Chicago oraz na szkoleniach w Minneapolis i Nowym Orleanie. Zainteresowania z zakresu ochrony praw człowieka, w tym prawa do wolnych i sprawiedliwych wyborów, rozwijałem na praktyce w Minneapolis. Następnie odbyłem staż w IFES oraz NDI, a we wrześniu 2010 r. zostałem zaproszony przez Szefową Federalnej Komisji Wyborczej (US EAC) do obserwacji wyborów w Nowym Jorku. Na zakończenie pobytu w USA reprezentowałem Centrum Praw Człowieka z Minneapolis na konferencji OBWE w Wiedniu.

### **Networking**

W Stanach Zjednoczonych bardzo ważny jest tzw. *networking* (nawiązywanie jak najszerszych kontaktów), co mogłem odczuć w praktyce. Udział w stypendium stworzył mi możliwość poznania wielu wybitnych ludzi. Spotkałem się m.in. z trzema sędziami Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych. Miałem szansę uczestniczyć w spotkaniu (w większej grupie) z Prezydentem Jimmim Carterem w Atlancie, ponadto miałem przyjemność spotkać się w Waszyngtonie ze Zbigniewem Brzezińskim, doradcą do spraw bezpieczeństwa Prezydenta Cartera. Zostałem również zaproszony na indywidualne spotkania do Sekretarza Stanu oraz Prokurator Generalnej z Minnesoty. Oprócz nawiązania powyższych kontaktów poznałem wielu przedstawicieli administracji rządowej z Departamentu Stanu i Sprawiedliwości, Wojskowego Biura Śledczego, Organizacji Narodów Zjednoczonych, Policji, Służby Więziennej, a także wielu organizacji pozarządowych, instytutów z różnych stron Stanów

Zjednoczonych, z naciskiem na te działające w Waszyngtonie. Tam też, jak i w Nowym Jorku poznałem, przy okazji konferencji i innych wydarzeń kulturalnych, wielu przedstawicieli innych krajów, oddelegowanych do placówek dyplomatycznych w USA.

### **Inne korzyści**

Pragnę wspomnieć, że przygoda z pobytom w USA nie musi być jednokrotna, i to, że wrócimy ze stypendium, nie oznacza, że nie wyjedziemy tam raz jeszcze, choć na chwilę. Mnie przydarzyło się to zaraz po powrocie do Polski. Z grupy 187 stypendystów z mojego stypendium (2009–2010) jako najbardziej wyróżniającego się, który wykorzystał swój pobyt efektywnie, zostałem zaproszony w październiku 2010 r. na koszt Departamentu Stanu US do Waszyngtonu na Global Leadersip Forum. Podzieliłem się tam swoim doświadczeniem z obecną grupą 217 „Humphreyowców” z ponad 90 krajów, którzy właśnie zdobywają wiedzę w USA.

### **W czasie wolnym**

Oczywiście nauka i zdobywanie doświadczeń były podczas pobytu w USA najważniejsze, ale w tym czasie dała również znać o sobie moja podróżnicza pasja. W USA towarzyszyła mi rodzina (żona i 3-letni syn), zdecydowaliśmy się więc na kupno samochodu. Podczas całego pobytu w przedłużone weekendy oraz w czasie przerwy zimowej na uczelni trwającej od połowy grudnia do połowy stycznia oraz letniej w kwietniu udało się nam przejechać 40 tysięcy kilometrów. Byliśmy wielokrotnie w Chicago, oddalonym o 7 godz. jazdy od Minneapolis, ponadto nad Niagarą, w Memphis oraz w Nowym Jorku i Waszyngtonie, jeszcze zanim tam zamieszkaliśmy. Ponadto dwukrotnie pokonaliśmy trasę na Florydę oraz na konferencje w Nowym Orleanie i Atlancie. Pozwoliło mi to na poznanie i odkrycie różnych stanów Ameryki.

### **Czy warto?**

Na pewno TAK. Mam nadzieję, że po lekturze artykułu wielu z Was koleżanki i koledzy spojrzę na zagadnienie stypendiów międzynarodowych nieco inaczej, nie tylko widząc w nich szansę i drogę rozwoju zawodowego, ale również niezapomniane przeżycie. Mam również nadzieję, że będziecie aplikować, i po powrocie do Polski wykorzystacie to, czego się nauczyliście. Jestem przekonany, że przełożeni Wam w tym pomogą, zgodnie z ideą przyświecającą tym stypendiom – dla dobra swojego kraju i dla rozwoju nas samych.

□



### „Job-sharing – procedury wdrażania. Przewodnik”

Praca dla dwojga

„Przewodnik Job-sharing – procedury wdrażania. Modelowe rozwiązania sprzyjające godzeniu życia zawodowego i rodzinnego” (ss. 96) jest opracowaniem przygotowanym w trakcie realizacji projektu „Praca dla dwojga”, promującego nową formę zatrudnienia stosowaną w innych krajach Unii Europejskiej oraz w USA, Kanadzie i Australii, pod nazwą „job-sharing” (ang.), „Teilzeitarbeit” (niem.), „trabajo compartido” (hiszp.). „Przewodnik” został przygotowany przez Lucynę Machol-Zajdę i Dorotę Głogosz, wydany przez Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego.

#### „Praca dla dwojga”

Projekt „Praca dla dwojga” realizowany był w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, a jego celem było upowszechnienie możliwości zatrudnienia w systemie *job-sharing*, jako modelowego rozwiązania sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego m.in. poprzez rozwój bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy.

Administratorem projektu była Śląska Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości, partnerami: Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Rynku Pracy (S-TO-S), Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Zarząd Regionu Śląsko-Dąbrowskiego NSZZ „Solidarność” w Katowicach, Rada OPZZ Województwa Śląskiego w Katowicach, Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach.

Projekt adresowany jest przede wszystkim do kobiet, wcześniej pracujących, które po urodzeniu dziecka mają problem z powrotem na rynek pracy, oraz do pracodawców, którzy szukają nowych rozwiązań w zatrudnianiu pracowników. Realizowany był w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (Inicjatywa ta jest częścią strategii Unii Europejskiej na rzecz stworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy i zapewnienia szerokiego do nich dostępu).

#### Struktura publikacji

„Przewodnik Job-sharing – procedury wdrażania” składa się ze wstępu, słownika pojęć oraz czterech działów, tj.: 1. Ochrona prawna pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, 2. Wdrażanie elastycznego modelu czasu pracy, 3. Procedura wdrażania modelu *job-sharing*, 4. Plan pilotażowego wdrożenia modelu *job-sharing*.

W „Przewodniku” przedstawiono m.in. dokumenty ONZ, Rady Europy i Unii Europejskiej dotyczące zagadnień niepełnego wymiaru czasu pracy, przepisy umożliwiające elastyczną pracę we Włoszech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Niemczech, Holandii i Belgii, a także kwestię zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy w przepisach polskiego prawa pracy. Omówiono korzyści i zagrożenia, wynikające z zastosowania modelu, w tym zasady *job-sharingu* z punktu widzenia pracodawcy oraz czynniki sukcesu dla pracowników uczestniczących w systemie.

#### Czym jest *job-sharing*?

Zgodnie z przytoczoną w publikacji definicją (Ridgley C., Hunt A., Scott J., Harp C. „Job Share. A guide to good practice”. The Flexible Employment Options. Staffordshire University Stoke-on-Trent May 2005 r.): „*Job-share* normalnie obejmuje dwie osoby wykonujące pracę w pełnym wymiarze czasowym dzieląc odpowiedzialność równomiernie między siebie. Miejsce pracy nie musi konieczne być pełnowymiarowe czasowo i może być teoretycznie dzielone między więcej niż dwie osoby. Korzyści, dni wolne, płaca, emerytura itd. dzieli się proporcjonalnie między partnerów. Pracownicy dzielą się czynnościami związanymi z opisem miejsca pracy i zazwyczaj otrzymują takie same płace. Istnieje szereg możliwości podziału pracy jakkolwiek podział 50:50 jest najbardziej powszechny”.

Wymienione w publikacji rodzaje *job-sharingu* to:

- Przemienny tydzień – każdy partner pracuje tydzień albo więcej tygodni, a potem korzysta z wolnego w tym samym wymiarze;
- Podzielony dzień – jeden partner pracuje każdego dnia do południa, a drugi po południu;
- Nakładający się tydzień – każdy z partnerów pracuje trzy dni, a jeden dzień jest dniem wspólnym;
- Partnerzy pracują dwa lub trzy dni w tych samych dniach i w tym samym czasie;
- Nie ma ustalonego rozkładu.

Obok klasycznego podziału czasu 50:50 w różnorodnych konfiguracjach wśród stosowanych systemów *job-sharingu* pojawiają się inne proporcje podziału czasu, np. 40:60 lub 80:20.





## Wnioski

W podsumowaniu (s. 50-51) stwierdzono:

□ Rozwiązania *job-sharing* mogą działać bardzo skutecznie. Różnego rodzaju organizacje należące do różnych sektorów z powodzeniem wykorzystują te rozwiązania również na wysokich stanowiskach.

□ Aby uzyskać sukces, należy uwzględnić zasadnicze czynniki, które mają zastosowanie, np. należy zapewnić, by umiejętności i styl pracy partnerów były kompatybilne, a łączność na wszystkich szczeblach w pełni skuteczna.

□ Jeśli przyjmie się właściwe podejście, to jedynie niewiele stanowisk pracy nie może być objęte systemem *job-sharingu*.

□ System *job-sharing* może przynosić wiele korzyści organizacji, klientom lub interesantom oraz pracownikom. Jeśli jednak system *job-sharing* nie jest stosowany prawidłowo, pojawiają się problemy takie, jak niekompatybilność partnerów, ich słaba łączność i przerwy w ciągłości działania.

□ Jeśli rozwiązanie *job-sharing* ma przynieść sukces, to zasadnicze znaczenie ma wsparcie ze strony kierownictwa wyższego szczebla.

□ Przy wprowadzaniu systemu należy przestrzegać kolejności podejmowanych działań:

- określić przesłanki i celowość wprowadzania systemu,
- zidentyfikować potencjalne korzyści dla pracodawcy i pracowników,
- rozważyć ewentualne problemy dla pracodawcy i pracowników,
- zaprojektować przejrzyste i elastyczne działania,
- konsultować się i porozumiewać z zainteresowanymi stronami,
- wdrażać,
- promować,
- monitorować, dokonywać przeglądu i dostosowywać.

Informacje o projekcie „Praca dla dwojga” znajdują się na stronach „Biuletynu Informacji Publicznej” Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej pod adresem: [http://www.bip.cpsdialog.pl/porta/dia/155/245/Projekt\\_Praca\\_dla\\_dwojga.html](http://www.bip.cpsdialog.pl/porta/dia/155/245/Projekt_Praca_dla_dwojga.html).

Dorota Gdańska  
Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

## „Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego”

W 2010 r., nakładem wydawnictwa Difin, ukazała się praca Konrada Raczkowskiego „Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego”, ss. 354.

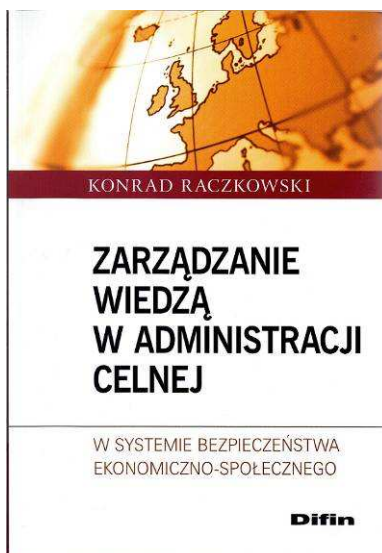
Wydawać by się mogło, że liczba stron nie zachęci urzędnika do sięgnięcia po prezentowaną książkę.

Nic bardziej mylnego. Warto jednak zaznaczyć, że dla praktyków administracji publicznej, Czytelników „Przeglądu Służby Cywilnej” szczególnie interesujące mogą być rozdziały odnoszące się do kwestii zarządzania wiedzą w administracji, dlatego zostaną omówione szczegółowo.

Publikacja – oparta w dużej mierze na wynikach badań empirycznych administracji celnej – wpisuje się w różne działania podejmowane w administracji w obszarze zarządzania wiedzą, takie jak np. projekty realizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego), dotyczące bez-

pośrednio lub pośrednio problematyki zarządzania wiedzą w administracji rządowej.<sup>1</sup>

Książka wzbogaca wiedzę o administracji, i to nie w sensie dostarczenia fotografii określonego jej wycinka, jakim jest niespolona administracja celna. To diagnoza kilku obszarów problemowych związanych zarówno z zarządzaniem wiedzą, jak i bezpieczeństwem wybranych systemów oraz kontrolą w administracji publicznej, a także budowaniem inteligentnej organizacji zdolnej do uczenia się i rozwoju w warunkach niepewności. Koncentracja na administracji celnej – ze względu na specyfikę służb celnych – zawężyła wprowadzić możliwość wykorzystania wszystkich wniosków i rekomendacji zmian w całej administracji rządowej. Jednak specjalistyczne ujęcie tematu pozwoliło Autorowi na oddanie specyfiki części administracji, czyniąc pracę bardzo użyteczną dla praktyków i analityków administracji specjalnych.



Publikacja dostarcza materiału do zdiagnozowania wizerunku administracji celnej, tym samym wpisuje się w nurt badań nad wizerunkiem służby cywilnej, prowadzonych m.in. w ramach projektów systemowych w Departamencie Służby Cywilnej KPRM<sup>2</sup>.

Kolejną jej zaletą jest wybór i zastosowanie teorii do wyjaśniania procesów zachodzących w administracji, w tym koncepcji zarządzania wiedzą oraz koncepcji organizacji inteligentnej.

Praca ma charakter empiryczno-teoretyczny, a jej część empiryczna opiera się na badaniach funkcjonariuszy i pracowników administracji celnej (ponad 1000-osobowa grupa badawcza). Autor wyznaczył sobie ambitny cel zbudowania modelu zarządzania wiedzą w administracji celnej. Biorąc pod uwagę specyfikę tej administracji, wkomponował model w system bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego państwa.

Użyteczne dla pracowników służby cywilnej, szczególnie dla kadry kierowniczej oraz analityków w administracji publicznej są fragmenty pracy analizujące, na podstawie wyników badań empirycznych, bariery w zarządzaniu wiedzą w Służbie Celnej. Badaniem zostało objętych 1044 pracowników administracji celnej w 2009 r. Jako narzędzia zbierania danych użyto ankiety internetowej. Respondenci za największą barierę w procesie zarządzania wiedzą uznali kulturę organizacyjną (blisko 40 proc.) – zajmowane stanowisko nie różnicuje tych odpowiedzi. Ponad 19 proc. pracowników uważa, że barierę w procesie wprowadzania mechanizmów zarządzania wiedzą stanowią ich przełożeni. Wskazano też, iż istnieje korelacja pomiędzy postrzeganiem przełożonych jako bariery w zarządzaniu wiedzą a wysokością osiągniętych wpływów budżetowych liczonych na jednego pracownika.<sup>3</sup> Na dalszych miejscach znalazły się takie czynniki, jak: otoczenie organizacji (blisko 12 proc.), pracownicy (9,4 proc.) i systemy informatyczne (4,8 proc.). Przy czym 15 proc. kadry kierowniczej wskazało na pracowników jako barierę zarządzania wiedzą.<sup>4</sup>

Ciekawym zagadnieniem omówionym przez Autora jest analiza nowego typu pracowników – pracowników wiedzy, określanych jako „dobrze zorganizowanych i kompetentnych ekspertów, świadomych własnej wartości, wykonywanej roli czy sprawowanych funkcji. Są to zarówno specjaliści branżowi – w ramach jednej dziedziny, jak i dobrze poinformowani konsultanci, menedżerowie czy radcowie – w ramach wielu typów zagadnień czy sytuacji problemowych”.<sup>5</sup>

Użyteczna dla dyrektorów generalnych jak i analityków projektujących zmiany w administracji publicznej będzie lektura rozdziału „Pożądany model zarządzania wiedzą w administracji celnej” i implikacje wynikające z tej części, dotyczące

kierunków zmian w administracji celnej. Warto zapoznać się z częścią omawiającą procesy zarządzania wiedzą w sytuacjach kryzysowych, które są konsekwentnie wzmacniane w Służbie Celnej.

Podstawowy wniosek formułowany przez Autora, na podstawie wyników badań, dotyczy braku wykorzystania posiadanej wiedzy przez pracowników administracji celnej. K. Raczkowski wskazuje także kulturę organizacyjną jako największą barierę w zarządzaniu wiedzą. Rekomenduje maksymalne wykorzystanie i zaabsorbowanie wiedzy:

- pochodzącej ze źródeł heterogenicznych, w tym przede wszystkim instytucji międzynarodowych,
- ukrytej, będącej w całkowitej dyspozycji administracji.<sup>6</sup>

Podsumowując należy stwierdzić, iż omawiana publikacja jest kopalnią wiedzy o administracji celnej, jej pracownikach i kadrze kierowniczej oraz o niewykorzystywanym potencjale ukrytej wiedzy. Potwierdza też użyteczność stosowania różnych koncepcji teoretycznych przydatnych przy analizie funkcjonowania administracji publicznej oraz planowaniu zmian w administracji. Ważną lekcją płynącą ze zgromadzonego materiału jest świadomość różnorodności administracji publicznej, w tym specyfiki poszczególnych administracji specjalnych, i konieczność uwzględniania w analizach i propozycjach zmian profilu poszczególnych typów administracji.

---

#### Przypisy:

1. Są to np. dwa projekty realizowane w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów: „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”, realizowany w Departamencie Służby Cywilnej ([www.procesydecyzyjne.pl](http://www.procesydecyzyjne.pl)) oraz „Modernizacja systemu zarządzania przepływem informacji w administracji rządowej szczebla centralnego”, realizowany w Departamencie Analiz Strategicznych.

2. Szeroko zakrojone badania społecznego wizerunku służby cywilnej przeprowadzone będą w ramach projektu systemowego „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, realizowanego w Departamencie Służby Cywilnej, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego ([www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl)).

3 Konrad Raczkowski, „Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego”, Difin, Warszawa 2010 r., s. 71–72.

4 Cyt. wyd., s. 71.

5 Cyt. wyd., s. 75. Zob. M. Morawski, „Zarządzanie wiedzą z perspektywy personalnej”, w: K. Perechuda, red. „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”, PWN, Warszawa 2005 r.

6, K. Raczkowski, „Zarządzanie wiedzą ...”, cyt. wyd., s. 323.

Irena Jackiewicz  
Radca Prezesa Rady Ministrów  
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

## „Służba Cywilna. Testy”

Publikacja „Służba Cywilna. Testy” autorstwa Wojciecha Drobrego, Marcina Mazuryka i Piotra Zuzankiewicza, wydana przez Wolters Kluwer (Warszawa 2011 r., ss. 146), stanowi zbiór 350 pytań testowych wielokrotnego wyboru z zakresu instytucji służby cywilnej.

Niniejsze opracowanie skierowane jest w szczególności do przedstawicieli środowisk akademickich – nauczycieli akademickich (prowadzących zajęcia zwłaszcza z zakresu prawa urzędniczego), studentów prawa i administracji, politologii, a także do wykładowców i słuchaczy Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Niewątpliwie potencjalnymi adresatami książki są także pracownicy służby cywilnej, którzy zamierzają przystąpić do postępowania kwalifikacyjnego, aby uzyskać status urzędników służby cywilnej. Publikacja może również być przydatna w toku przeprowadzania naborów w służbie cywilnej, a także w ramach szkoleń (zajęć) z zakresu służby cywilnej, organizowanych w trakcie służby przygotowawczej.

Książka składa się z dziesięciu rozdziałów, które zostały ułożone zgodnie z wewnętrzną systematyką ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.). Na uwagę zasługuje również fakt, iż na końcu zostały zamieszczone prawidłowe odpowiedzi na pytania testowe wraz z przywołaniem właściwej podstawy prawnej.

W rozdziale pierwszym zostały zamieszczone pytania testowe z zakresu podstawowych pojęć i zasad określonych w przepisach ogólnych ustawy o służbie cywilnej. Wyodrębnienie przez Autorów publikacji pytań testowych dotyczących części ogólnej ustawy o służbie cywilnej należy ocenić pozytywnie. Znajomość bowiem ogólnych zasad i pojęć służby cywilnej jest niezbędna do zrozumienia instytucji i konstrukcji prawnych unormowanych w części szczegółowej ustawy o służbie cywilnej.

Następne rozdziały, tj. od drugiego do ósmego, zawierają pytania dotyczące kwestii: organizacji służby cywilnej, nawiązania stosunków pracy w służbie cywilnej, wyższych stanowisk w służbie cywilnej, zmiany i ustania stosunków pracy w służbie cywilnej, obowiązków i uprawnień członków korpusu służby cywilnej, szkolenia i rozwoju w służbie cywilnej, a także zasad i trybu ponoszenia odpowiedzialności przez członków korpusu służby cywilnej.

W ostatnim rozdziale (dziesiątym) Autorzy zdecydowali się zamieścić pytania testowe odnoszące się do spraw unormowanych w przepisach zmieniających, przejściowych i dostosowujących oraz końcowych ustawy o służbie cywilnej. Rozwiązanie – jakkolwiek niekonwencjonalne – należy ocenić aprobująco, gdyż kwestie normowane w tego typu regulacjach nie należą do najprostszych, a przy tym są często traktowane w dydaktyce jako zbędne.

Jakkolwiek omawiana publikacja jest interesująca i praktyczna, można jej jednak wytknąć pewną wadę. Należy bowiem zwrócić uwagę, że Autorzy układając pytania testowe z zakresu służby cywilnej, ograniczyli się jedynie do ustawy o służbie cywilnej oraz aktów wykonawczych do niej (por. wykaz aktów prawnych do publikacji). Tymczasem kwestie dotyczące służby cywilnej unormowane są nie tylko w ustawie o służbie cywilnej, lecz także w innych aktach normatywnych – np. w Kodeksie pracy (stosowanym na podstawie art. 9 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, zgodnie z którym w sprawach dotyczących stosunku pracy w służbie cywilnej, nieuregulowanych w ustawie, stosuje się przepisy Kodeksu pracy i inne przepisy prawa pracy) czy też w ustawie z dnia 14 czerwca 1991 r. o Krajowej Szkole Administracji Publicznej (DzU nr 63, poz. 266, z późn. zm.). Stąd też pożądane byłoby, aby w publikacji znalazły się również pytania testowe odnoszące się do służby cywilnej w szerszym kontekście systemowym. W tym miejscu trzeba zauważyć, że w publikacji brakuje pytań testowych zwłaszcza z zakresu rozwiązywania stosunków pracy z pracownikami służby cywilnej.

Konkludując, niniejsza publikacja jest godna polecenia wszystkim osobom, które mają zamiar przyswoić sobie informacje z zakresu instytucji służby cywilnej, a także wykładowcom prowadzącym zajęcia w szczególności z zakresu prawa urzędniczego. Jest ona bowiem nowością na rynku wydawniczym, a pytania testowe w niej zawarte zostały przez autorów skonstruowane w sposób praktyczny i zarazem przeglądowy, co umożliwia opanowanie niezbędnej wiedzy przed przystąpieniem do określonego egzaminu (zaliczenia) z zakresu służby cywilnej czy też prawa urzędniczego.

Mateusz Kaczocho  
Główny specjalista w Departamencie Legislacyjno-Prawnym  
Ministerstwa Sprawiedliwości  
Doktorant na Wydziale Prawa i Administracji  
Uniwersytetu Warszawskiego



### Odpowiedzialność majątkowa funkcjonariuszy publicznych

W Dzienniku Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej nr 34 z 16 lutego 2011 r., poz. 173, została opublikowana ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa (<http://dziennikustaw.gov.pl/D2011034000001.pdf>).

Tekst ustawy dostępny jest na stronach WWW Sejmu RP w Internetowym Systemie Aktów Prawnych: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20110340173>.

### Program polskiej prezydencji w UE

Podczas posiedzenia 15 marca 2011 r. Rada Ministrów przyjęła „Program 6-miesięczny polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej w II połowie 2011 r.”, przedłożony przez pełnomocnika rządu ds. przygotowania organów administracji rządowej i sprawowania przez RP przewodnictwa w Radzie UE.

Jak m.in. czytamy w komunikacie Centrum Informacyjnego Rządu z posiedzenia RM, „Polska w ramach prezydencji będzie dążyć do wprowadzenia Unii Europejskiej na tory rozwoju gospodarczo-politycznego i skupi się na trzech następujących priorytetach:

- integracja europejska jako źródło wzrostu,
- bezpieczna Europa,
- Europa korzystająca na otwartości.”

Pełny tekst dostępny jest na stronie:

[http://www.premier.gov.pl/rzad/decyzje\\_rzadu/decyzje\\_z\\_dnia/dokument\\_program\\_6\\_miesiecz.6198/](http://www.premier.gov.pl/rzad/decyzje_rzadu/decyzje_z_dnia/dokument_program_6_miesiecz.6198/).

*W następnym numerze opublikujemy program polskiej prezydencji w Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN).*

### Wspólna deklaracja partnerów społecznych w sprawie zwalczania zjawisk przemocy i nękania w środowisku pracy

W „Dialogu” nr 4 z 2010 r., s. 108-118, ukazał się artykuł Barbary Surdykowskiej „Dialog wokół środowiska pracy. Wspólna deklaracja polskich partnerów społecznych” nt. tekstu wspólnej deklaracji dotyczącej działań na rzecz zwalczania zjawisk przemocy i nękania w środowisku pracy, uzgodnionego 24 września 2010 r. przez negocjatorów z polskich organizacji partnerów społecznych. Jest to efekt działań na rzecz wdrożenia w Polsce zapisów europejskiego porozumienia dotyczącego przemocy i nękania w miejscu pracy.

Tekst artykułu dostępny jest na stronie Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. Andrzeja Bączkowskiego: <http://www.cpsdialog.pl/files/File/DIALOG%204%202010.pdf>.

*Tekst deklaracji, podpisanej przez partnerów społecznych 24 marca 2011 r., publikujemy w dziale „Dokumenty”.*

### Top Employers Polska 2011

17 marca 2011 r. w Warszawie zostały przyznane nagrody Top Employers Polska 2011. Dwadzieścia polskich organizacji udowodniło, że są najlepszymi pracodawcami, i otrzymało certyfikat Top Employers Polska 2011.

Lista tegorocznych zwycięzców znajduje się na stronie <http://www.topemployers.pl/TopEmployersPolska/TopEmployersPolska2011.aspx>

Jak czytamy na stronie Top Employers:

„Holenderskie Ministerstwo Gospodarki uznało, że znak certyfikacji Top Employers jest rzetelny w 100 proc. Jak wynika z jego analiz, oceny przedstawione w projekcie są w pełni wiarygodne, a certyfikaty Top Employers są przyznawane wyłącznie najlepszym pracodawcom, spełniającym standardy określające doskonałe wyniki w dziedzinie zasad HR.”

Wkrótce rozpocznie się nowa edycja projektu Top Employers Polska 2012. Więcej informacji się na stronie [http://www.topemployers.pl/employers/Nasz\\_sposobdzialania.aspx](http://www.topemployers.pl/employers/Nasz_sposobdzialania.aspx)

18 marca 2011 w „Dzienniku Gazecie Prawnej” został opublikowany niezależny dodatek tematyczny „Top Employers Polska 2011.”

### Strategia „Sprawne Państwo 2011–2020”

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji rozpoczęło **8 kwietnia 2011 r.** konsultacje społeczne w sprawie projektu strategii „Sprawne Państwo 2011–2020”. Potrwają do 12 maja br. W konsultacjach mogą wziąć udział m.in. jednostki samorządu terytorialnego, partnerzy społeczni i gospodarczy oraz każdy, kto prześle wypełniony formularz (pobrany ze strony internetowej MSWiA) z uwagami do projektu dokumentu.

W ramach konsultacji społecznych zaplanowano dwie konferencje, które odbędą się w Jaśle – 18 kwietnia 2011 r. i w Warszawie – 26 kwietnia 2011 r.

Projekt strategii jest dokumentem określającym cele i kierunki działań, jakie należy podjąć, aby podnieść sprawność i efektywność państwa do 2020 r. Opracowanie dokumentu wynika z przyjętego przez Radę Ministrów 24 listopada 2009 r. „Planu uporządkowania strategii rozwoju”.

Więcej informacji na temat strategii „Sprawne Państwo 2011–2020” i konsultacji społecznych opublikowano na stronie

[http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia\\_Sprawne\\_Panstwo\\_20112020.html](http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia_Sprawne_Panstwo_20112020.html).



### Pomoc w edukacji dzieci osób poszkodowanych w trakcie pełnienia służby publicznej

Pismo Prezesa Fundacji „10 kwietnia”,  
skierowane do Redakcji „Przeglądu Służby Cywilnej” z prośbą o upowszechnienie informacji  
na temat działalności fundacji

*Fundacja „10 kwietnia” wspierająca dzieci osób poszkodowanych w trakcie pełnienia służby publicznej zachęca do korzystania z pomocy w finansowaniu procesu edukacji.*

*Obejmuje ona wydatki związane z nauką, wychowaniem i zainteresowaniami oraz wpieraniem rozwoju intelektualnego w ramach tutoringu edukacyjnego.*

Praca w służbie publicznej to nie tylko zawód, ale również rola społeczna. Od pracy urzędnika, strażaka czy policjanta zależą często losy wielu ludzi, całych społeczności, a nawet kraju. Te zajęcia to nie tylko odpowiedzialność, ale niejednokrotnie też narażanie życia. W obliczu tragedii, takich jak wypadek czy śmierć, które mogą się zdarzyć w trakcie pełnienia służby publicznej, to dzieci ofiar są szczególnie poszkodowane.

Fundacja „10 kwietnia” oferuje długofalowe wsparcie procesu edukacyjnego dzieci od ich najmłodszych lat. Fundacja współfinansuje indywidualne potrzeby edukacyjne, pokrywając do 80 proc. ich kosztów (w ramach rocznych limitów). Pomaga sfinansować np. zakup podręczników, zajęcia dodatkowe i kursy, wyjazdy szkoleniowe, czesne za studia czy pomoc logopedyczną. Jej podopieczni mogą również liczyć na udział w programie tutoringu czy pomoc w organizowaniu praktyk i staży studenckich.

Fundacja „10 kwietnia” powstała w efekcie współdziałania przedstawicieli środowiska biznesu i ich troski o los dzieci, których rodzice zginęli w trakcie pełnienia służby publicznej dla naszego kraju.

Impulsem do jej powołania była katastrofa pod Smoleńskiem, która wydarzyła się 10 kwietnia 2010 r. Największe działające w Polsce firmy, powołując Fundację „10 kwietnia”, chciały docenić wagę służby publicznej i długofalowo wspomagać dzieci osób poszkodowanych w trakcie jej pełnienia. – *Tak jak strażak, policjant czy żołnierz strzegł bezpieczeństwa naszego kraju, tak my powinniśmy zadbać o przyszły los pozostawionych przez niego dzieci* – mówi Prezes Fundacji **Monika Rzepka**.

Informacje dotyczące warunków przyznawania pomocy oraz wnioski do wypełnienia dostępne są na stronie internetowej Fundacji:

[www.fundacja10kwietnia.pl](http://www.fundacja10kwietnia.pl)

oraz pod numerami telefonu: 22 652 20 22,  
506 00 33 14.

#### **Dodatkowych informacji udzielają:**

##### **Marta Dębska**

Biuro Fundacji „10 kwietnia”

tel. 22 652 20 22

tel. kom. 506 00 33 14

biuro@fundacja10kwietnia.pl

##### **Magda Obłoz**

Partner of Promotion

tel. 22 858 74 58

m.obloza@partnersi.com.pl.



## WSPÓLNA DEKLARACJA PARTNERÓW SPOŁECZNYCH DOTYCZĄCA NĘKANIA I PRZEMOCY W MIEJSCU PRACY

### 1. Wprowadzenie

Polscy partnerzy społeczni uznają, że eliminowanie i ograniczanie zagrożeń spowodowanych nękaniami i przemocą w miejscu pracy powinno być przedmiotem wspólnej troski pracodawców, organizacji pracodawców oraz pracowników i ich przedstawicieli, a także spotykać się z odpowiednim wsparciem ze strony władz publicznych.

Zjawisko nękania i przemocy w miejscu pracy nie może być akceptowane w jakiegokolwiek formie, niezależnie od tego czy występuje wewnątrz przedsiębiorstwa, czy też jest efektem oddziaływania ze strony osób trzecich.

Prawo UE i prawo krajowe określają obowiązek pracodawcy w zakresie ochrony pracowników przed nękaniami i przemocą w miejscu pracy.

### 2. Cel

Deklaracja służy wdrożeniu w Polsce Europejskiego Porozumienia Ramowego z dnia 26 kwietnia 2007 r. dotyczącego nękania i przemocy w miejscu pracy (zwanego dalej: Europejskim Porozumieniem Ramowym).

Deklaracja określa działania służące uwrażliwieniu oraz poprawie stanu świadomości pracodawców, pracowników, organizacji pracodawców i związków zawodowych odnośnie problematyki zjawiska nękania i przemocy w miejscu pracy.

Strony deklaracji zalecają swoim członkom prowadzenie tych działań w duchu dialogu społecznego.

Związki zawodowe, - niezależnie od braku takiego formalnego wymogu, powinny wspierać pracodawców w przeciwdziałaniu nękaniami i przemocą w miejscu pracy.

Działania wymienione w niniejszej deklaracji będą realizowane w zakresie, w jakim mieszczą się w kompetencjach partnerów społecznych.

### **3. Opis**

Nękanie i przemoc mogą być powodowane nieakceptowanym zachowaniem jednej lub więcej osób i przyjmować różne formy. Mogą występować w każdym miejscu pracy, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, obszaru działalności lub formy stosunku pracy, ale niektóre grupy zawodowe i sektory mogą być bardziej narażone. W praktyce, problem ten nie dotyczy wszystkich pracodawców i wszystkich pracowników.

Nękanie polega na systematycznym i umyślnym znieważaniu, zastraszaniu lub poniżaniu pracowników lub przełożonych w okolicznościach związanych z pracą.

Przemoc polega na naruszeniu nietykalności cielesnej lub godności osobistej pracownika lub przełożonego w okolicznościach związanych z pracą.

Na niektórych stanowiskach pracy może występować zagrożenie przemocą ze strony osób trzecich. Dotyczy to, w szczególności, sektora usług.

Sprawcą/sprawcami nękania i przemocy może być pracownik lub przełożony bądź więcej pracowników lub przełożonych, a celem lub skutkiem takiego działania jest naruszenie godności konkretnej osoby - pracownika lub przełożonego, wpływ na jego zdrowie lub stworzenie wrogiej atmosfery w pracy.

Partnerzy społeczni podkreślają, że w ramach wszelkich relacji między pracownikami oraz przedstawicielami pracowników (w tym związków zawodowych) a pracodawcą i organizacjami pracodawców, a także między samymi pracownikami, żadne przejawy nękania i przemocy nie powinny być tolerowane.

### **4. Działania zapobiegawcze i rozwiązywanie problemów**

Partnerzy społeczni będą promować inicjatywy służące uwrażliwieniu pracodawców i pracowników na potrzebę działań prewencyjnych w odniesieniu do zjawiska nękania i przemocy w miejscu pracy.

W szczególności może to dotyczyć podejmowania takich działań jak:

- wskazywanie znaczenia identyfikacji przemocy i nękania w miejscu pracy, zapobiegania tym zjawiskom oraz skutecznego rozwiązywania problemów z nimi związanych;
- uświadamianie wagi identyfikacji czynników mogących powodować zagrożenie nękaniami i przemocą w miejscu pracy;



- podkreślanie potrzeby dbałości o przestrzeganie zasad współżycia społecznego w miejscu pracy;
- uświadamianie wartości wynikającej z dokonywania oceny ryzyka zawodowego z uwzględnieniem czynników mogących powodować zagrożenie nękaniami i przemocą w miejscu pracy.

Partnerzy społeczni uznają, że powyższe działania mogą być realizowane między innymi poprzez odpowiednio dobrane i przeprowadzane szkolenia.

Rozwiązywanie problemów dotyczących zjawiska nękania lub przemocy w miejscu pracy powinno odbywać się w sposób wskazany w części 4 Europejskiego Porozumienia Ramowego, z uwzględnieniem przejrzystych procedur, sformułowanych na szczeblu przedsiębiorstwa i uwzględniających następujące założenia:

- należy zachowywać dyskrecję, aby chronić godność i prywatność wszystkich osób, których dotyczy problem;
- żadne informacje nie mogą być ujawnione stronom niezaangażowanym w dany przypadek;
- skargi powinny być badane i rozpatrywane bez zbędnej zwłoki;
- wszystkie zaangażowane strony powinny zostać wysłuchane w sposób bezstronny i być traktowane sprawiedliwie;
- skargom powinno towarzyszyć ich szczegółowe uzasadnienie;
- fałszywe oskarżenia nie będą tolerowane, a ich formułowanie spotka się z sankcjami;
- W niektórych przypadkach może zachodzić potrzeba uzyskania wsparcia zewnętrznego.

Procedury te powinny być przedstawione pracownikom w sposób przyjęty u danego pracodawcy.

Sygnatariusze niniejszej deklaracji oczekują od władz publicznych włączenia się w realizację jej celów poprzez:

- opracowanie narzędzi ułatwiających identyfikację czynników mogących powodować zagrożenie nękaniami i przemocą w miejscu pracy, uwzględniających specyfikę sektorów, grup zawodowych oraz wielkość przedsiębiorstw.
- przygotowanie przy wsparciu partnerów społecznych akcji mającej na celu promocję, wśród przedsiębiorców i pracowników, potrzeby przeciwdziałania zagrożeniu zjawiskami nękania i przemocy w miejscu pracy oraz ich skutkom.

Partnerzy społeczni podkreślają, że prewencja wobec zagrożenia zjawiskiem nękania i przemocy w miejscu pracy powinna mieć charakter zindywidualizowany. Dlatego, szczególne znaczenie mają rozwiązania podejmowane na szczeblu zakładu pracy, dostosowane do specyfiki i potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw.



Strony niniejszej deklaracji będą promować włączanie tej problematyki do negocjacji układów zbiorowych pracy na poziomie ponadzakładowym i zakładowym, prowadzonych przez organizacje lub podmioty będące bezpośrednio lub pośrednio członkami stron niniejszej deklaracji.

W przypadku, kiedy podjęta zostanie decyzja o przeglądzie Europejskiego Porozumienia Ramowego, strony deklaracji bez zbędnej zwłoki podejmą wspólne działania przeglądowe na poziomie krajowym.

Strony podkreślają, że cenna jest wymiana wzajemnych doświadczeń i dobrych praktyk dotyczących radzenia sobie ze zjawiskiem nękania i przemocy w miejscu pracy. W związku z tym, podejmą starania w celu koordynacji tej wymiany oraz ustalania ewentualnych wspólnych inicjatyw. W terminie 3-ech miesięcy od podpisania deklaracji powołany zostanie Zespół ds. problematyki zjawiska nękania i przemocy w miejscu pracy.

Każda z organizacji-sygnatariuszy niniejszej deklaracji desygnuje do pracy w Zespole dwóch przedstawicieli.

**Piotr Duda**

Przewodniczący Komisji Krajowej  
NSZZ „Solidarność”

**Jan Guz**

Przewodniczący Ogólnopolskiego  
Porozumienia Związków Zawodowych

**Tadeusz Chwałka**

Przewodniczący Forum  
Związków Zawodowych

**Henryka Bochniarz**

Prezydent Polskiej Konfederacji  
Pracodawców Prywatnych Lewiatan

**Andrzej Malinowski**

Prezydent Pracodawców  
Rzeczypospolitej Polskiej

**Jerzy Bartnik**

Prezes  
Związku Rzemiosła Polskiego

Warszawa, 24 marca 2011 r.

## POSTĘPOWANIE KWALIFIKACYJNE – TESTY

Pytania wykorzystane w sprawdzianie wiedzy przeprowadzonym przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej w ramach postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2007 r.

Prawidłowe odpowiedzi zostały wskazane poprzez podkreślenie.

### 1. Mandat posła można łączyć z funkcją:

- a. Rzecznika Praw Obywatelskich,
- b. Prezesa Narodowego Banku Polskiego,
- c. ambasadora,
- d. sekretarza stanu w administracji rządowej.

### 2. Pojęcie „dumping” oznacza:

- a. eksport towarów na rynek z ominięciem przepisów celnych kraju importującego,
- b. sprzedaż towarów na rynku zagranicznym po cenach niższych od cen na rynku krajowym, nawet poniżej kosztów własnych,
- c. import towarów w ramach pozaumownej współpracy gospodarczej,
- d. całkowity zakaz importu ze względu na szczególną sytuację, np. chorobę szalonych krów (BSE).

### 3. Podstawowym podmiotem administracyjnym powołanym w Polsce na szczeblu powiatu do spraw promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej są:

- a. powiatowe urzędy pracy,
- b. centra integracji społecznej,
- c. ośrodki pomocy społecznej,
- d. powiatowe rady zatrudnienia.

### 4. Rada Bezpieczeństwa Narodowego:

- a. jest organem stanowiącym w zakresie bezpieczeństwa państwa,
- b. jest organem opiniodawczym Rady Ministrów w zakresie bezpieczeństwa państwa,
- c. jest niezależnym organem państwa o charakterze stanowiącym w zakresie bezpieczeństwa państwa,
- d. jest organem doradczym Prezydenta w zakresie bezpieczeństwa państwa.

### 5. Obecny system dialogu społecznego zakłada, że główną instytucją dialogu na szczeblu centralnym jest:

- a. Komisja Wspólna Rządu i Związków Zawodowych,
- b. Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych,
- c. Komisja Pojednania Społecznego,
- d. Centralna Rada Związków Zawodowych i Pracodawców.

### 6. Według ustawy o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych przedmiotem działalności otwartych funduszy emerytalnych jest:

- a. pobór składek od pracowników w zakresie ustalonym przez przepisy,
- b. pobór składek od pracowników w zakresie ustalonym przez przepisy w porozumieniu z ZUS,
- c. gromadzenie środków pieniężnych i ich lokowanie z przeznaczeniem na wypłatę członkom funduszu po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego,
- d. gromadzenie środków pieniężnych i ich lokowanie z przeznaczeniem na wypłatę członkom funduszu w momencie wskazanym przez płaconego składki.

### 7. Ustawa budżetowa nie zawiera:

- a. zestawienia przychodów i wydatków zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych,
- b. szczegółowego sposobu i trybu finansowania inwestycji z budżetu państwa,
- c. planów finansowych jednostek podsektora rządowego,
- d. wykazu przedsiębiorców, dla których zaplanowano dotacje celowe na dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji.

### 8. Według ustawy o ochronie informacji niejawnych za ochronę informacji niejawnych odpowiada:

- a. pełnomocnik do spraw ochrony informacji niejawnych w jednostce organizacyjnej,
- b. kierownik jednostki organizacyjnej, w której takie informacje są przetwarzane,
- c. kierownik kancelarii tajnej,
- d. wyznaczony pracownik pionu ochrony.

### 9. Jednym ze sposobów radzenia sobie z niepewnością w procesach planowania jest:

- a. planowanie wariantowe,
- b. planowanie sztywne,
- c. rezygnacja z planowania,
- d. tworzenie większej ilości i bardziej szczegółowych procedur w ramach organizacji.

### 10. Spośród poniższych traktatów wygłosiła już ważność:

- a. Traktatu Euratom,

- b. Traktatu o Europejskiej Wspólnocie Węgla i Stali,
  - c. Traktatu z Maastricht,
  - d. Traktatu o Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej.
- 11. Podmiotowi, któremu odmówiono prawa dostępu do informacji publicznej ze względu na wyłączenie jej jawności z powołaniem się na prawo do prywatności, przysługuje:**
- a. prawo wniesienia powództwa do sądu polubownego o udostępnienie informacji lub odszkodowanie,
  - b. prawo wniesienia powództwa do sądu powszechnego o udostępnienie informacji,
  - c. skarga do sądu administracyjnego,
  - d. prawo wniesienia odwołania do samorządowego kolegium odwoławczego.
- 12. Termin REGON oznacza:**
- a. krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej,
  - b. dziesięciocyfrowy kod, służący do identyfikacji podmiotów płacących podatki w Polsce,
  - c. usystematyzowana baza firm, umożliwiająca precyzyjne wyszukanie grupy firm spełniających zadane kryteria,
  - d. rejestr osób prowadzących działalność gospodarczą.
- 13. „Ludność bierna zawodowo” to:**
- a. osoby w wieku 15 lat i więcej, niepracujące i niebędące bezrobotnymi,
  - b. osoby w wieku 15 lat i więcej, zdolne do wykonywania zajęć zarobkowych,
  - c. osoby niezatrudnione poszukujące zatrudnienia oraz osoby zatrudnione zgłaszające zamiar i gotowość podjęcia zatrudnienia w wyższym wymiarze czasu pracy, albo dodatkowego lub innego zatrudnienia, zarejestrowane w powiatowym urzędzie pracy,
  - d. osoby wykonujące pracę przynoszącą im zarobek lub dochód, bez względu na miejsce i czas trwania tej pracy.
- 14. Państwowy dług publiczny nie obejmuje zobowiązań sektora finansów publicznych z następujących tytułów:**
- a. wyemitowanych papierów wartościowych opiewających na wierzytelności pieniężne,
  - b. zaciągniętych kredytów i pożyczek,
  - c. przyjętych depozytów,
  - d. odszkodowań należnych jednostkom sektora finansów publicznych.
- 15. Do podstawowych zasad koordynacji systemów zabezpieczenia w Unii Europejskiej nie należy zasada:**
- a. zachowania praw nabytych,
  - b. równego traktowania,
  - c. jednolitości finansowania systemów zabezpieczenia społecznego,
  - d. stosowania ustawodawstwa tylko jednego państwa członkowskiego.
- 16. Ogólna kontrola poziomu deficytu budżetowego sprawowana jest przez:**
- a. Radę Ministrów,
  - b. Ministra Finansów,
  - c. dysponentów części budżetowych,
  - d. Radę Polityki Pieniężnej.
- 17. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych, kontrola finansowa w jednostkach sektora finansów publicznych dotyczy:**
- a. wyłącznie procesów związanych z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych,
  - b. wyłącznie procesów związanych z gospodarowaniem mieniem,
  - c. procesów związanych z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych oraz gospodarowaniem mieniem,
  - d. wyłącznie procesów związanych z rozdysponowaniem środków publicznych.
- 18. Okresowa ocena urzędnika służby cywilnej wraz z wnioskami dotyczącymi jego indywidualnego programu rozwoju zawodowego sporządzana jest:**
- a. nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy i nie częściej niż raz na 6 miesięcy,
  - b. nie rzadziej niż raz na 24 miesiące i nie częściej niż raz na 12 miesięcy,
  - c. nie rzadziej niż raz na 24 miesiące i nie częściej niż raz na 18 miesięcy,
  - d. nie rzadziej niż raz na 18 miesięcy i nie częściej niż raz na 12 miesięcy.
- 19. Zarządzenia Prezesa Rady Ministrów i ministrów, w świetle Konstytucji RP:**
- a. mogą stanowić podstawę dla decyzji wobec obywateli, osób prawnych oraz innych podmiotów,
  - b. nie mogą stanowić podstawy dla decyzji wobec obywateli, osób prawnych oraz innych podmiotów,
  - c. mogą stanowić podstawę dla decyzji wobec osób prawnych, ale nie mogą stanowić podstawy dla decyzji wobec obywateli,
  - d. mogą stanowić podstawę dla decyzji wobec osób fizycznych, ale nie mogą stanowić podstawy dla decyzji wobec osób prawnych.
- 20. Zwyczaj międzynarodowy jest we współczesnym prawie międzynarodowym:**

- a. wyłącznie źródłem prawa o znaczeniu historycznym,
- b. źródłem prawa o znaczeniu marginalnym,
- c. taką formą tworzenia prawa, w której obowiązujące normy prawa międzynarodowego już nie powstają,
- d. drugim, obok umowy międzynarodowej najważniejszym źródłem prawa.

**21. Ustawę o zmianie Konstytucji RP uchwała Sejm:**

- a. większością co najmniej 2/3 głosów, w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów,
- b. większością co najmniej 3/4 głosów, w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów,
- c. bezwzględną większością głosów, w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów,
- d. zwykłą większością głosów, w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów.

**22. Komisarz (członek Komisji Europejskiej) pochodzący z Polski odpowiada w Unii Europejskiej za:**

- a. politykę regionalną,
- b. budżet wspólnotowy,
- c. politykę zagraniczną,
- d. politykę handlową.

**23. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka:**

- a. jako rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ nie ma formalnie charakteru wiążącego, ale obecnie powszechnie uważa się ją za prawo zwyczajowe,
- b. została przyjęta w 1966 r., wraz z Powszechnymi Paktami Praw Człowieka,
- c. została opracowana przez Radę Europy,
- d. gwarantuje prawo do skargi indywidualnej w wypadku naruszenia zawartych w niej praw człowieka.

**24. Jeżeli zamówienie publiczne obejmuje równocześnie roboty budowlane oraz dostawy niezbędne do ich wykonania, do udzielenia takiego zamówienia stosuje się:**

- a. przepisy dotyczące dostaw,
- b. przepisy dotyczące robót budowlanych,
- c. łącznie przepisy dotyczące robót budowlanych i dostaw,
- d. przepisy dotyczące tego przedmiotu zamówienia, którego wartościowy udział w danym zamówieniu jest największy.

**25. Parlament Europejski uchwała rozporządzenia i dyrektywy:**

- a. wspólnie z Radą Unii Europejskiej,

- b. samodzielnie, kiedy Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską na to pozwala,
- c. wspólnie z Radą Europejską,
- d. samodzielnie może uchylać tylko dyrektywy, a rozporządzenia razem z Radą Unii Europejskiej.

**26. Korpus służby cywilnej tworzą:**

- a. wyłącznie pracownicy służby cywilnej,
- b. pracownicy służby cywilnej i urzędnicy służby cywilnej,
- c. pracownicy służby cywilnej, urzędnicy służby cywilnej oraz osoby zajmujące wysokie stanowiska państwowe,
- d. wyłącznie urzędnicy służby cywilnej.

**27. Aktem prawa wspólnotowego, który wymaga transpozycji do prawa polskiego jest:**

- a. rozporządzenie,
- b. dyrektywa,
- c. decyzja,
- d. wytyczne.

**28. Według ustawy o finansach publicznych potrzeby pożyczkowe to zapotrzebowanie na środki niezbędne do:**

- a. spłat wcześniej zaciągniętych kredytów.
- b. dofinansowania placówek ochrony zdrowia,
- c. emisji obligacji gminnych,
- d. realizacji inwestycji gminnych.

**29. Zgodnie z Konstytucją obowiązek nauki trwa do:**

- a. 16 roku życia,
- b. 18 roku życia,
- c. ukończenia gimnazjum,
- d. ukończenia szkoły średniej.

**30. FTSE to indeks giełdy w:**

- a. Londynie,
- b. Tokio,
- c. Frankfurtcie,
- d. Nowym Jorku.

**31. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych Minister Finansów nie jest obowiązany do podawania do publicznej wiadomości:**

- a. wykazu udzielonych przez Skarb Państwa poręczeń i gwarancji,
- b. wykazu osób prawnych i fizycznych oraz jednostek organizacyjnych nie posiadających osobowości prawnej, którym umorzono znaczne kwoty zaległości podatkowych,
- c. kwoty i relacji do produktu krajowego brutto państwowego długu publicznego,



- d. rocznych zestawień międzynarodowej pozycji inwestycyjnej.
- 32. Zgodnie z Kodeksem pracy, pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia:**
- tylko w przypadku, gdy wykonują jednakową pracę,
  - tylko w przypadku, gdy wykonują pracę o jednakowej wartości,
  - w przypadku, gdy zajmują analogiczne stanowiska,
  - za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.
- 33. Sędziowie sądów powszechnych, administracyjnych i wojskowych są powoływani przez:**
- Ministra Sprawiedliwości,
  - Prezesa Rady Ministrów, po zasięgnięciu opinii Ministra Sprawiedliwości oraz Ministra Obrony Narodowej,
  - Prezydenta RP, na wniosek I Prezesa Sądu Najwyższego,
  - Prezydenta RP, na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa.
- 34. Ustalanie płacy minimalnej w Unii Europejskiej leży w kompetencji:**
- wyłącznie każdego z państw członkowskich,
  - państw członkowskich według wytycznych Komisji Europejskiej,
  - państw członkowskich według corocznie formułowanych wytycznych Międzynarodowej Organizacji Pracy,
  - Komisji Europejskiej, która uwzględnia poziom przeciętej płacy w każdym z krajów członkowskich.
- 35. Ogólnie przyjętym miernikiem poziomu rozwoju gospodarczego kraju, uwzględniającym różnice w poziomie cen między krajami i pozwalającym dokonywać porównań międzynarodowych, jest:**
- wielkość PKB przeliczana na dolary (euro) według oficjalnego kursu walutowego,
  - wielkość PKB według parytetu siły nabywczej,
  - wielkość PKB na 1 mieszkańca przeliczona na dolary (euro) według oficjalnego kursu walutowego,
  - wielkość PKB na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej.
- 36. Wielkość części oświatowej subwencji ogólnej dla wszystkich jednostek samorządu terytorialnego ustalana jest w:**
- rozporządzeniu ministra właściwego do spraw oświaty,
  - rozporządzeniu Ministra Finansów,
  - ustawie budżetowej.
- d. rozporządzeniu Rady Ministrów.
- 37. Sprawozdanie z wykonania ustawy budżetowej przedkładane jest:**
- tylko Sejmowi,
  - Sejmowi i Senatowi,
  - Sejmowi i Najwyższej Izbie Kontroli,
  - Sejmowi i Radzie Polityki Pieniężnej.
- 38. W myśl rozwiązań Konstytucji, spory kompetencyjne między organami samorządu terytorialnego i administracji rządowej rozstrzyga/ją:**
- sądy powszechne,
  - sądy wojskowe,
  - Trybunał Konstytucyjny,
  - sądy administracyjne.
- 39. Grupy nieformalne funkcjonują:**
- tylko w organizacjach niesprawnych,
  - we wszystkich organizacjach z wyjątkiem biurokratycznych,
  - we wszystkich organizacjach,
  - „legalnie” tylko w organizacjach macierzystych.
- 40. Skala progresywna występuje w:**
- podatku od towarów i usług,
  - podatku dochodowym od osób prawnych,
  - podatku dochodowym od osób fizycznych,
  - podatku akcyzowym.
- 41. Głównym czynnikiem szybkiego wzrostu gospodarczego w Polsce w ubiegłym roku było znaczne przyspieszenie dynamiki:**
- eksportu,
  - inwestycji.
  - wydatków państwa,
  - importu.
- 42. Najczęstszą przyczyną zgonów w Polsce są:**
- choroby nowotworowe,
  - choroby układu krążenia.
  - choroby zakaźne,
  - urazy (w tym wypadki komunikacyjne) i zatrucia.
- 43. Pierwszym etapem rozwiązywania sporów zbiorowych jest:**
- arbitraż,
  - mediacja,
  - rokowania.
  - strajk.
- 44. Pierwsze posiedzenie Sejmu po wyborach zwołuje:**
- Marszałek Sejmu poprzedniej kadencji,

- b. Przewodniczący Państwowej Komisji Wyborczej,  
c. Prezydent,  
d. Marszałek Senior.
- 45. Przepisy Konstytucji RP stosuje się:**
- a. uwzględniając wykładnię Trybunału Konstytucyjnego,  
b. bezpośrednio, chyba że Konstytucja stanowi inaczej,  
c. uwzględniając wykładnię Sądu Najwyższego,  
d. bezpośrednio.
- 46. W świetle ustawy o finansach publicznych nie są jednostkami sektora finansów publicznych:**
- a. fundusze celowe,  
b. jednostki badawczo-rozwojowe,  
c. państwowe szkoły wyższe,  
d. jednoosobowe spółki Skarbu Państwa.
- 47. Radę Służby Publicznej powołuje:**
- a. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,  
b. Prezes Rady Ministrów,  
c. Sejm, spośród osób reprezentujących wszystkie kluby parlamentarne,  
d. Sejm spośród osób reprezentujących wszystkie kluby parlamentarne, których wiedza, doświadczenie i autorytet dają rękojmię prawidłowej realizacji zadań Rady.
- 48. Próba statystyczna jest to:**
- a. typowa wartość pewnej cechy statystycznej,  
b. tymczasowa wartość pewnej cechy statystycznej,  
c. pewien fragment obliczeń statystycznych,  
d. podzbiór populacji generalnej podlegający badaniu statystycznemu.
- 49. Im większe zasoby zainwestowano w daną działalność i im mniejsza jest możliwość przeznaczenia tych zasobów na inne cele, tym jest:**
- a. większa potrzeba planowania strategicznego,  
b. mniejsza potrzeba określenia strategii,  
c. większy zbiór możliwych działań strategicznych,  
d. możliwa większa elastyczność działań.
- 50. Działalność niepublicznych podmiotów gospodarczych w zakresie, w jakim wykorzystują one majątek lub środki państwowe lub komunalne oraz wywiązują się z zobowiązań finansowych na rzecz państwa może być kontrolowana przez Najwyższą Izbę Kontroli, z punktu widzenia zasady:**
- a. celowości,  
b. rzetelności,  
c. gospodarności,  
d. konieczności.
- 51. Które z poniższych funduszy zostały zlikwidowane w wyniku reformy polityki spójności Unii Europejskiej na lata 2007-2013?**
- a. Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOiGR) i Europejski Fundusz Społeczny (EFS),  
b. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Fundusz Spójności (FS),  
c. Finansowy Instrument Wspierania Rybołówstwa (FIWR) i Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOiGR),  
d. Fundusz Spójności (FS) i Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR).
- 52. Według ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych wysokości składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe w Polsce wyrażone są w formie:**
- a. stopy procentowej, jednakowej dla wszystkich ubezpieczonych,  
b. stopy procentowej, zróżnicowanej ze względu na staż pracy ubezpieczonego,  
c. kwoty bazowej, wg której następuje szczegółowe obliczanie składek,  
d. szczegółowych wzorów, zróżnicowanych ze względu na rodzaj pracy ubezpieczonego.
- 53. Właściwość organu to:**
- a. jego uprawnienie do załatwienia określonego rodzaju sprawy,  
b. zdolność prawna organu do załatwienia określonego rodzaju sprawy,  
c. zdolność prawna organu do załatwienia określonego rodzaju sprawy, w danej instancji i na danym terenie,  
d. jego uprawnienie do załatwienia określonego rodzaju sprawy, w danej instancji i na danym terenie.
- 54. Sejmik województwa jest organem:**
- a. stanowiącym i kontrolnym,  
b. stanowiącym i uchwałodawczym,  
c. stanowiącym i kreatywnym,  
d. uchwałodawczym i kontrolnym.
- 55. Rozporządzenie Ministra Finansów podlega ogłoszeniu (promulgacji) w:**
- a. Dzienniku Ustaw,  
b. Dzienniku Urzędowym RP Monitor Polski,  
c. Dzienniku Urzędowym Ministerstwa Finansów,  
d. Biuletynie Informacji Publicznej.
- 56. Umocnienie się złotego w stosunku do innych walut:**

- a. zmniejsza opłacalność eksportu z Polski,
  - b. większa opłacalność eksportu z Polski,
  - c. zmniejsza opłacalność importu do Polski,
  - d. przyczynia się do poprawy salda bilansu handlowego.
- 57. W skład Rady Polityki Pieniężnej, obok Prezesa NBP, wchodzi:**
- a. 9 członków powoływanych przez Sejm i Senat,
  - b. 9 członków powoływanych w równej liczbie przez Prezydenta, Sejm i Senat,
  - c. 12 członków powoływanych w równej liczbie przez Prezydenta, Sejm i Senat,
  - d. 12 członków powoływanych w równej liczbie przez Sejm i Senat.
- 58. Organ administracji publicznej właściwy do załatwienia skargi powinien załatwić skargę:**
- a. bez zbędnej zwłoki, nie później jednak niż w ciągu 14 dni,
  - b. bez zbędnej zwłoki, nie później jednak niż w ciągu miesiąca,
  - c. bez zbędnej zwłoki, nie później jednak niż w ciągu 3 miesięcy,
  - d. w dowolnym czasie.
- 59. Państwa członkowskie OECD zobowiązały się do:**
- a. utworzenia strefy wolnego handlu,
  - b. wprowadzenia w przyszłości wspólnej waluty,
  - c. ograniczania lub znoszenia przeszkód w wymianie handlowej i płatnościach bieżących,
  - d. utrzymywania wspólnych rezerw finansowych.
- 60. Do źródeł prawa (również administracyjnego) o charakterze wewnętrznym zaliczamy:**
- a. uchwały Rady Ministrów,
  - b. rozporządzenia ministrów,
  - c. akty prawa miejscowego,
  - d. rozporządzenia Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji.
- 61. Polska od kilku lat nie wypełnia jednego z podstawowych kryteriów tzw. nominalnej konwergencji z Maastricht. Dotyczy to:**
- a. względnej wysokości długu publicznego,
  - b. stopy inflacji,
  - c. względnej wielkości deficytu budżetowego,
  - d. względnej wielkości deficytu obrotów bieżących.
- 62. Zakres, stopień szczegółowości i rygorystyczności regulacji zachowań członków organizacji jest miarą:**
- a. standaryzacji,
  - b. centralizacji,
  - c. specjalizacji,
  - d. formalizacji.
- 63. Rezerwa ogólna tworzona w budżecie nie może przekroczyć:**
- a. 2 proc. wydatków budżetu,
  - b. 0,2 proc. wydatków budżetu,
  - c. 5 proc. wydatków budżetu,
  - d. kwoty ustalonych rezerw celowych.
- 64. W zadłużeniu Skarbu Państwa dominuje:**
- a. zadłużenie w krajowych papierach dłużnych,
  - b. zadłużenie w kredytach w bankach krajowych,
  - c. zadłużenie w kredytach w bankach komercyjnych zagranicznych,
  - d. zadłużenie w bonach pieniężnych NBP.
- 65. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w gospodarce narodowej w Polsce w 2006 r. wyniosło ok.:**
- a. 2200 zł,
  - b. 2500 zł,
  - c. 2800 zł,
  - d. 3000 zł.
- 66. Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r. została:**
- a. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe 2 kwietnia 1997 r. i przyjęta w referendum 25 maja 1997 r.,
  - b. uchwalona bezpośrednio w drodze referendum przeprowadzonym 2 kwietnia 1997 r.,
  - c. uchwalona przez Sejm 21 marca 1997 r. i przyjęta w referendum 2 kwietnia 1997 r.,
  - d. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe po referendum przeprowadzonym 2 kwietnia 1997 r.
- 67. Bierne prawo wyborcze do Senatu przysługuje:**
- a. obywatelom polskim, którzy ukończyli 18 rok życia,
  - b. obywatelom polskim, którzy ukończyli 30 rok życia i co najmniej od 5 lat zamieszkują na terytorium Polski,
  - c. obywatelom polskim, którzy ukończyli 21 rok życia,
  - d. obywatelom polskim mającym prawo wybierania, którzy ukończyli 30 rok życia.
- 68. Czym różni się stwierdzenie nieważności umowy od stwierdzenia wygaśnięcia umowy międzynarodowej?**

- a. nieważność umowy i wygaśnięcie umowy powodują identyczne skutki prawne, ale ich przyczyny są różne,
- b. nieważność umowy działa wstecz, wygaśnięcie umowy działa od chwili jego stwierdzenia.
- c. przyczyny nieważności umowy dotyczą wyłącznie formy jej zawarcia, natomiast przyczyny wygaśnięcia umowy dotyczą jej treści,
- d. nieważność umowy jest zawsze całkowita, natomiast wygaśnięcie umowy może być częściowe.
- 69. Organem podatkowym nie jest:**
- a. Burmistrz,
- b. Naczelnik urzędu celnego,
- c. Urząd skarbowy.
- d. Wójt.
- 70. Po 1989 r. Polska zawarła porozumienia, umowy lub traktaty o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy z:**
- a. wszystkimi państwami sąsiednimi z wyjątkiem Białorusi,
- b. wszystkimi państwami sąsiednimi z wyjątkiem Rosji,
- c. wszystkimi państwami sąsiednimi.
- d. tylko z Litwą, RFN, Rosją i Ukrainą.
- 71. W rozumieniu Kodeksu postępowania administracyjnego organami wyższego stopnia dla jednostek samorządu terytorialnego są:**
- a. wojewodowie,
- b. właściwi w sprawie ministrowie,
- c. samorządowe kolegia odwoławcze lub właściwi w sprawie ministrowie,
- d. samorządowe kolegia odwoławcze.
- 72. Rozwiązanie stosunku pracy urzędnika służby cywilnej następuje, z zachowaniem trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia, w razie:**
- a. ciężkiego naruszenia przez urzędnika podstawowych obowiązków członka korpusu służby cywilnej, jeżeli wina urzędnika jest oczywista,
- b. popełnienia przez urzędnika w czasie trwania stosunku pracy przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnienie, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem,
- c. zawinionej przez urzędnika utraty uprawnień koniecznych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku, jeżeli nie jest możliwe wyznaczenie urzędnikowi stanowiska uwzględniającego jego przygotowanie zawodowe,
- d. utraty nieposzlakowanej opinii.
- 73. O przeznaczeniu środków otrzymanych z tytułu subwencji ogólnej dla jednostki samorządu terytorialnego decyduje:**
- a. ustawodawca,
- b. organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego.
- c. zarząd jednostki samorządu terytorialnego,
- d. Minister Finansów.
- 74. Organem administracji rządowej właściwym w sprawie koordynacji kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych jest:**
- a. Główny Inspektor Audytu Wewnętrznego,
- b. Minister Finansów.
- c. Przewodniczący Kolegium Audytu Wewnętrznego,
- d. Prezes Rady Ministrów wspólnie z Ministrem Finansów,
- 75. Wśród tzw. kryteriów kopenhaskich (21–22 VI 1993 r.), określających warunki przyjęcia krajów Europy Środkowo-Wschodniej do Wspólnoty Europejskiej nie wymienia się:**
- a. stabilności instytucji gwarantujących demokrację i praworządność w kraju kandydującym,
- b. zdolności do sprostania konkurencji i siłom rynkowym wewnątrz UE,
- c. braku roszczeń terytorialnych w stosunku do państwa już należącego do UE.
- d. postulatu, aby przyjęcie nowego kandydata nie powodowało utraty osiągniętego dotychczas poziomu integracji UE.
- 76. Ustawę Prawo zamówień publicznych stosuje się m.in. do:**
- a. umów z zakresu prawa pracy,
- b. zamówień, których przedmiotem są usługi rekrutacji lub pozyskiwania personelu,
- c. zamówień, których przedmiotem są usługi arbitrażowe lub pojednawcze,
- d. zamówień, których przedmiotem jest zakup czasu antenowego.
- 77. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej to:**
- a. umowa międzynarodowa między państwami członkowskimi chroniąca prawa obywateli UE,
- b. wspólna proklamacja Rady, Komisji i Parlamentu Europejskiego dotycząca praw człowieka w UE,
- c. deklaracja Rady Europejskiej w sprawie poszanowania praw podstawowych w UE i na świecie,



- d. umowa międzynarodowa między państwami członkowskimi chroniąca prawa człowieka w UE.

**78. Według ustawy dialog społeczny w Polsce jest:**

- a. serią spotkań przedstawicieli rządu ze związkami zawodowymi i samorządami,
- b. konsultacjami społecznymi przed ważnymi decyzjami państwowymi,
- c. systemem godzenia interesów pracowników, pracodawców oraz dobra publicznego,
- d. konsultacjami administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi.

**79. Udział dzieci i młodzieży (0–17 lat) w ogólnej liczbie ludności Polski według szacunkowych danych GUS w 2006 r. wyniósł ok.:**

- a. 10 proc.,
- b. 13 proc.,
- c. 20 proc.
- d. 27 proc.

**80. Dodatek specjalny składający się na wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej:**

- a. jest przyznawany za wieloletnią pracę w służbie cywilnej,
- b. jest przyznawany za wykonywanie dodatkowych, powierzonych członkowi korpusu służby cywilnej przez pracodawcę zadań na okres wykonywania tych zadań,
- c. jest przyznawany za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej,
- d. wynika ze specyfiki i charakteru wykonywanych zadań.

**81. Dialog konkurencyjny to tryb udzielenia zamówienia publicznego, w którym:**

- a. po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu zamawiający prowadzi z wybranymi przez siebie wykonawcami dialog, a następnie zaprasza ich do składania ofert,
- b. zamawiający prowadzi dialog w sprawie zamówienia publicznego z wybranymi przez siebie wykonawcami, a następnie zaprasza ich do składania ofert,
- c. po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu, zamawiający zaprasza wykonawców dopuszczonych do udziału w postępowaniu do składania ofert wstępnych niezawierających ceny, prowadzi z nimi dialog, a następnie zaprasza ich do składania ofert,
- d. zamawiający zaprasza wybranych przez siebie wykonawców do składania ofert wstępnych niezawierających ceny, prowadzi z nimi dialog, a następnie zaprasza ich do składania ofert.

**82. Rada Europy to:**

- a. organ Unii Europejskiej, który składa się z ministrów spraw zagranicznych i jest odpowiedzialny za politykę zagraniczną Unii,
- b. utworzona w 1995 r. regionalna organizacja bezpieczeństwa, stanowiąca przykład modelu bezpieczeństwa kooperatywnego,
- c. utworzona w 1949 r. przez 10 państw Europy Zachodniej organizacja regionalna, obecnie mająca 47 członków i koncentrująca swoje działania na zagadnieniach demokracji i praw człowieka,
- d. główny organ decyzyjny Unii Europejskiej, złożony z szefów państw i rządów krajów członkowskich.

**83. Redystrybucyjna funkcja polityki budżetowej polega na:**

- a. kształtowaniu podziału czynników wytwórczych i dóbr materialnych między sektor publiczny i prywatny,
- b. wpływaniu na podział czynników wytwórczych zgodnie z przyjętymi celami makroekonomicznymi,
- c. oddziaływaniu na przekazywanie środków budżetowych na konkretne zadania,
- d. oddziaływaniu państwa na ostateczny podział dochodów indywidualnych.

**84. W Polsce w 2006 r. odnotowano następujące zjawisko demograficzne:**

- a. ubytek rzeczywisty ludności,
- b. przyrost rzeczywisty ludności,
- c. ujemny przyrost naturalny,
- d. dodatnie saldo migracji zagranicznych.

**85. Lokaut polega na:**

- a. strajku, który uniemożliwia kontynuację produkcji w danym miejscu,
- b. zbiorowym rozwiązaniu stosunku pracy przez pracodawcę,
- c. zbiorowym rozwiązaniu stosunku pracy przez pracodawcę i odmowie wypłaty wynagrodzenia,
- d. niedopuszczeniu robotników do miejsca pracy przez pikiety strajkujących.

**86. Ustawową przesłanką dopuszczalności przetwarzania tzw. danych „wrażliwych” (np. o nalogach, kodzie genetycznym) nie jest:**

- a. ochrona żywotnych interesów osoby, której dane dotyczą,
- b. walka z terroryzmem międzynarodowym,
- c. ich niezbędność do dochodzenia praw przed sądem,
- d. podanie ich do wiadomości publicznej przez osobę, której dane dotyczą.

**87. Ministerstwo tworzy, znosi lub przekształca:**

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

**88. Który z organów systemu Narodów Zjednoczonych ma kompetencje do nakładania sankcji?**

- a. Zgromadzenie Ogólne NZ,
- b. Rada Bezpieczeństwa NZ,
- c. Rada Gospodarcza i Społeczna,
- d. Sekretarz Generalny.

**89. Szczegółową strukturę organizacyjną ministerstwa nadaje:**

- a. właściwy minister w formie załącznika do statutu ministerstwa,
- b. Prezes Rady Ministrów – statutem nadanym w drodze zarządzenia,
- c. dyrektor generalny w postaci załącznika do zarządzenia ministra,
- d. kolegium ministerstwa w drodze uchwały.

**90. Które państwa członkowskie „starej” Unii Europejskiej nie wprowadziły euro?**

- a. Dania, Szwecja, Wielka Brytania,
- b. Dania, Wielka Brytania, Irlandia,
- c. Wielka Brytania, Dania, Grecja,
- d. Wielka Brytania, Grecja, Szwecja.

**91. W razie przyjęcia dymisji rządu przez Prezydenta, dymisję składają także:**

- a. sekretarze i podsekretarze stanu,
- b. sekretarze i podsekretarze stanu oraz wojewodowie,
- c. sekretarze i podsekretarze stanu oraz wojewodowie i wicewojewodowie,
- d. sekretarze stanu i wojewodowie.

**92. W Polsce w pierwszym kwartale 2007 r. w porównaniu do pierwszego kwartału roku poprzedniego PKB wzrósł o:**

- a. 6,7 proc.,
- b. 7,0 proc.,
- c. 7,4 proc.,
- d. 7,8 proc.

**Pytania użyte wmiennie w wersji testu A lub B**  
(pogrupowane parami)

**93. A W świetle przepisów ustawy o ochronie danych osobowych, administrator danych może powierzyć innemu podmiotowi przetwarzanie danych osobowych:**

- a. tylko w drodze umowy zawartej na piśmie,
- b. tylko w niektórych przypadkach określonych w ustawie,

- c. za zgodą Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych,
- d. po uzyskaniu zgody służb ochrony państwa.

**B Zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych, administrator danych:**

- a. może powierzyć innemu podmiotowi przetwarzanie danych wyłącznie za zgodą Głównego Inspektora Ochrony Danych Osobowych,
- b. może powierzyć innemu podmiotowi przetwarzanie danych, jeżeli podmiot ten posiada licencję na prowadzenie takiej działalności,
- c. może powierzyć innemu podmiotowi przetwarzanie danych w drodze umowy zawartej na piśmie,
- d. nie może powierzyć innemu podmiotowi przetwarzania danych.

**94. A Na gruncie przepisów Konstytucji istnieje obowiązek ustanowienia samorządu terytorialnego:**

- a. gmin, powiatów i województw,
- b. gmin i powiatów,
- c. gmin,
- d. powiatów.

**B Podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest:**

- a. gmina,
- b. powiat,
- c. województwo samorządowe,
- d. samorząd regionalny.

**95. A W myśl Konstytucji władza zwierzchnia w Rzeczypospolitej Polskiej należy do:**

- a. Narodu,
- b. posłów i senatorów,
- c. posłów i senatorów oraz Prezydenta Rzeczypospolitej,
- d. posłów i senatorów oraz Prezydenta Rzeczypospolitej, a także radnych.

**B W myśl Konstytucji „dobrem wspólnym wszystkich obywateli” jest:**

- a. Rzeczpospolita Polska,
- b. Konstytucja,
- c. Naród,
- d. władza zwierzchnia.

**96. A Według GUS przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na osobę był w Polsce w 2006 r. najwyższy w grupie gospodarstw:**

- a. pracowników,
- b. rolników,
- c. pracujących na własny rachunek,
- d. emerytów i rencistów.

**B Według GUS przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na osobę był w Polsce w 2006 r. najniższy w grupie gospodarstw:**

- a. pracowników,
- b. rolników,
- c. pracujących na własny rachunek,
- d. emerytów i rencistów.

**97. A Wojewoda jest:**

- a. organem wykonawczym samorządu terytorialnego,
- b. organem stanowiącym samorządu terytorialnego,
- c. przedstawicielem Rady Ministrów w województwie,
- d. organem Rady Ministrów.

**B Przedstawicielem Rady Ministrów w województwie jest:**

- a. starosta,
- b. pełnomocnik rządu,
- c. marszałek sejmiku województwa,
- d. wojewoda.

**98. A Dostęp do informacji publicznej jest:**

- a. częściowo odpłatny,
- b. bezpłatny,
- c. częściowo odpłatny, przy czym odpłatność w części określa minister właściwy do spraw administracji publicznej,
- d. bezpłatny, z zastrzeżeniem wyjątku określonego w ustawie.

**B Udostępnianie informacji publicznych jest:**

- a. całkowicie bezpłatne,
- b. zawsze częściowo odpłatne według stawek stosunkowych określonych w ustawie,

- c. odpłatne wyłącznie w zakresie kosztów związanych ze wskazaniem we wniosku sposobem udostępnienia lub koniecznością przekształcenia informacji według wniosku,
- d. z zasady odpłatne, ale ustawa przewiduje instytucję zwolnienia od kosztów (w ramach tzw. prawa ubogich).

**99. A Prezes NIK powoływany jest:**

- a. na okres kadencji Sejmu przez Sejm,
- b. na 6 lat przez Sejm za zgodą Senatu,
- c. na 6 lat przez Prezydenta za zgodą Senatu,
- d. na okres kadencji Prezydenta przez Senat na wniosek Prezydenta.

**B Rzecznik Praw Obywatelskich:**

- a. powoływany jest na wniosek Prezydenta Rzeczypospolitej,
- b. powoływany jest na sześcioletnią kadencję,
- c. powoływany jest przez Sejm za zgodą Senatu,
- d. powoływany jest na wniosek Senatu przez Sejm.

**100. A Informacje niejawne stanowiące tajemnicę służbową oznacza się:**

- a. tylko klauzulą „poufne”,
- b. klauzulami „poufne” albo „zastrzeżone”,
- c. klauzulami „tajne”, „poufne” albo „zastrzeżone”,
- d. klauzulami „tajne” albo „poufne”.

**B Informacje niejawne stanowiące tajemnicę państwową oznacza się:**

- a. tylko klauzulą „ściśle tajne”,
- b. klauzulami „ściśle tajne” albo „tajne”,
- c. klauzulami „tajne”, „poufne” albo „zastrzeżone”,
- d. klauzulami „ściśle tajne”, „tajne” albo „poufne”.

*Pytania testowe do sprawdzianów wiedzy przeprowadzonych przez Urząd Służby Cywilnej w ramach postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w latach 2000–2006 zostały opublikowane na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pod adresem: <http://www.dsc.kprm.gov.pl/strona.php?id=35&id2=21>*

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