

## Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Redaktor Naczelny

### Szanowni Państwo!

Miło mi zaprosić Państwa do lektury drugiego numeru „Przeglądu Służby Cywilnej”. Dziękujemy za życzliwe przyjęcie wydawnictwa, gratulacje i życzenia powodzenia, a także za wszelkie Państwa uwagi i komentarze, także krytyczne, dzięki którym mogliśmy lepiej Państwa poznać i zaproponować najbardziej oczekiwane przez Państwa tematy.

Wychodząc naprzeciw Państwa postulatowi, zgłoszonym w badaniu ankietowym przez 34 proc. respondentów, rozpoczynamy cykl artykułów z zakresu wynagrodzeń służby cywilnej.

Na s. 7–10 znajdują Państwo omówienie struktury obecnego systemu wynagrodzeń polskiej służby cywilnej, a także szczegółowe informacje nt. kryteriów podziału dodatków specjalnych w 2009 r. Proponujemy także, odpowiadając na Państwa oczekiwania, studium porównawcze systemu wynagrodzeń w niektórych krajach europejskich i w Komisji Europejskiej, wzbogacone wnioskami i rekomendacjami dla polskiego systemu wynagrodzeń (s. 10–12). Kontynuację tematu, w tym wskazanie spodziewanych kierunków modyfikacji polskiego systemu wynagrodzeń, przewidujemy w kolejnych numerach wydawnictwa. Z przyjemnością opublikujemy również informacje o ciekawych pomysłach i rozwiązaniach finansowych w Państwa urzędach, w przekonaniu, że wzbogacą dyskusję o kierunkach zmian w zakresie wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej.

Zgodnie z Państwa oczekiwaniami proponujemy artykuły nt. elementów kariery zawodowej w administracji rządowej, w tym szczegółowych rozwiązań z zakresu sporządzania ocen okresowych w służbie cywilnej (s. 23–25), a także zasad i podstaw prawnych procesu naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej (s. 25–28). Przedstawiamy także mechanizmy kontrolne w służbie cywilnej, służące zapewnieniu zgodnego z ustawą procesu wyłaniania najlepszych kandydatów na te stanowiska.

Sporo uwagi poświęcamy bieżącym i trudnym sprawom służby cywilnej, tj. proponowanym

redukcjom zatrudnienia, wynikającym z przygotowywanego w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projektu ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych (s. 6). Będziemy Państwa nadal na bieżąco informować o kierunkach i postępie prac nad tym dokumentem.

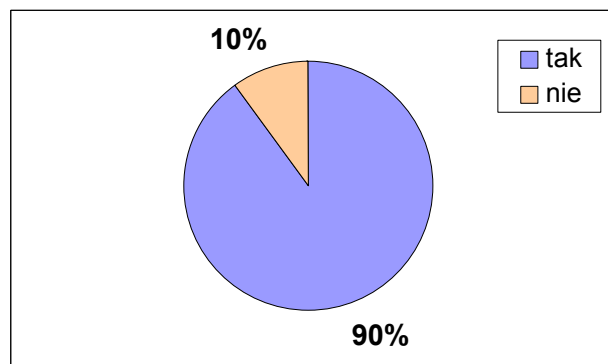
W „Przeglądzie...” znajdują Państwo także materiały nt. bieżących prac Szefa Służby Cywilnej i Departamentu Służby Cywilnej, w tym informacje nt. mechanizmów wypracowywania i podejmowania decyzji w służbie cywilnej (s. 2).

Jeszcze raz zachęcamy Państwa do udziału w kolejnym badaniu ankietowym, a także do współredagowania pisma. Czekamy na Państwa korespondencje do rubryk „Dobre praktyki zarządzania”, „SC Café”, do wypowiedzi w ramach Klubu Dyskusyjnego. Mamy nadzieję, że pismo stanie się rzeczywistym forum dialogu o służbie cywilnej i inspiracją dla każdego z Państwa do innego spojrzenia na administrację.

□

Na 1. pytanie ankiety towarzyszącej „PSC”:

Czy satysfakcjonuje Państwa zaproponowana formuła wydawnicza pisma: elektroniczny dwumiesięcznik korpusu służby cywilnej (ksc), adresowany do 120 tys. członków ksc, zawierający krótkie teksty o charakterze informacyjnym i poradnikowym?



90 proc. respondentów odpowiedziało: TAK.

Wyniki ankiety internetowej publikujemy na s.35–36.

## Mechanizmy współpracy Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów

### Inauguracja działalności Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

**25 sierpnia 2009 r.** w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyło się inauguracyjne posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów, powołanego Zarządzeniem nr 1 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 sierpnia 2009 r. w sprawie warunków i trybu współdziałania Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów.

W czasie spotkania omówione zostały główne aspekty wdrożonego w życie zarządzenia oraz przedyskutowano projekt ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych. Ponadto poruszono sprawy dotyczące dodatków specjalnych, prac legislacyjnych nad aktami wykonawczymi do ustawy o służbie cywilnej, projektów konkursowych POKL i procesu naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów w sprawach dotyczących zapewnienia przez korpus służby cywilnej zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa oraz kierowania procesem zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Zarządzenie przewiduje cztery formy współdziałania Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów. Podstawową formą będzie współpraca w ramach Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. Kolejną – przedstawianie opinii przez dyrektorów generalnych urzędów (tryb przewidziany głównie w sprawach pilnych). Trzecia forma współdziałania zakłada możliwość tworzenia grup roboczych, powoływanych przez Szefa Służby Cywilnej w celu przedstawienia stanowiska w określonych sprawach. Czwarta forma przewiduje wymianę informacji w ramach Ekstranetu – elektronicznego systemu komunikowania się osób pełniących kierownicze funkcje w służbie cywilnej.



Obrady Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. Fot. A. Kalita/DSC KPRM.

### Mechanizmy współdziałania

Zarządzenie nr 1 Szefa Służby Cywilnej dotyczy warunków oraz trybu współdziałania Szefa Służby

Na zaproszenie Szefa Służby Cywilnej w obradach Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów oraz w pozostałych formach współdziałania mogą także uczestniczyć kierownicy urzędów wykonujący zadania dyrektorów generalnych urzędów.

**Sławomir Marek Brodziński**

**Szef Służby Cywilnej**



Szef Służby Cywilnej Sławomir Marek Brodziński.  
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, sala Kolumnowa.  
Fot. A. Kalita/DSC KPRM.

*Ścisłe współdziałanie dyrektorów generalnych urzędów z Szefem Służby Cywilnej nabiera ogromnego znaczenia z uwagi na konieczność jak najszybszego wdrożenia rozwiązań zapisanych w ustawie o służbie cywilnej.*

### **Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów**

Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów jest ciałem opiniotwórczo-doradczym Szefa Służby Cywilnej. Celem działalności Forum jest stworzenie płaszczyzny dyskusji oraz wymiany opinii i doświadczeń związanych z realizacją konstytucyjnych zasad służby cywilnej.

Forum między innymi:

- opiniuje i proponuje szczegółowe metody realizacji przez korpus służby cywilnej zadań wynikających z programu prac rządu i zadań administracji rządowej,
- przedstawia propozycje priorytetów i celów strategicznych w sprawach dotyczących służby cywilnej,
- opracowuje opinie i analizy oraz stanowiska dotyczące realizacji zadań, nałożonych na dyrektorów generalnych ustawą o służbie cywilnej z 21 listopada 2008 r.,
- działa na rzecz wymiany doświadczeń, najlepszych praktyk i informacji w zakresie usprawnienia funkcjonowania służby cywilnej.

*Do najpilniejszych prac należy m.in. przygotowanie i wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, opracowanie programów zarządzania zasobami ludzkimi, systemu wynagrodzeń, a także opracowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej.*

*Jestem przekonany, że Zarządzenie nr 1 w sprawie warunków i trybu współdziałania Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów będzie pomocne w realizacji tych zadań.*

*Dokument wpisuje się we wprowadzoną ustawą o służbie cywilnej tendencję wzmocnienia roli dyrektorów generalnych urzędów oraz ustanawia skuteczne instrumenty umożliwiające poznanie ich stanowiska w sprawach dotyczących administracji.*

*Ułatwia udział dyrektorów generalnych w wypracowywaniu dokumentów strategicznych i programowych, inicjowanie działań oraz ich monitorowanie, a także propagowanie i upowszechnianie najlepszych dla służby cywilnej rozwiązań.*

*27 kwietnia 2009 r. Rada Ministrów przyjęła „Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski”. Mam nadzieję, że przewidziane w zarządzeniu formy współdziałania stworzą płaszczyznę koordynacji procesu zarządzania strategicznego w służbie cywilnej i przyczynią się do budowy jednolitego i spójnego systemu służby cywilnej w Polsce.*

□

Posiedzeniom Forum przewodniczy Szef Służby Cywilnej. W spotkaniach mogą wziąć udział osoby zaproszone przez Szefa Służby Cywilnej, w szczególności członkowie Rady Służby Cywilnej oraz kierownicy urzędów wykonujący zadania dyrektorów generalnych urzędów.

### **Komitet Sterujący**

Prace Forum koordynuje Komitet Sterujący, do którego zadań, oprócz programowania i organizowania prac Forum, należy także inicjowanie, przygotowanie i uzgadnianie projektów rozstrzygnięć i stanowisk merytorycznych w sprawach należących do właściwości Forum.

Członkowie Komitetu Sterującego powoływani są przez Szefa Służby Cywilnej na okres 6 miesięcy. Posiedzeniom Komitetu przewodniczy Szef Służby Cywilnej.

### **W skład Komitetu Sterującego weszli:**

- **Grzegorz Michniewicz** – dyrektor generalny Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- **Grzegorz Borowiec** – dyrektor generalny Ministerstwa Skarbu Państwa,

- **Elżbieta Soika** – dyrektor generalny Głównego Urzędu Miar,
- **Łukasz Falgier** – dyrektor generalny Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego.

Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów i Komitet Sterujący wykonują zadania przy pomocy sekretarza. Do pełnienia funkcji sekretarza Forum i Komitetu Szef Służby Cywilnej Sławomir Marek Brodziński wyznaczył dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmira Długosza**.

(Podczas posiedzenia 25 sierpnia 2009 r. funkcję sekretarza Komitetu Sterującego pełniła Anna Borowska – radca szefa KPRM.)

Tryb pracy Forum i Komitetu określa *Regulamin pracy Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów i Komitetu Sterującego z dnia 19 sierpnia 2009 r.*

Obsługę organizacyjną, kancelaryjno-biurową Forum i Komitetu zapewnia Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

Oprac. Dorota Gdańska  
Radca szefa KPRM w DSC KPRM.



Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, sala Kolumnowa.  
Fot. A. Kalita/DSC KPRM.

**W dniu 2 września 2009 r. zmarł nagle Grzegorz Paździorek – dyrektor generalny Wyższego Urzędu Górniczego.**

Był wieloletnim pracownikiem WUG, fachowcem w dziedzinie prawa geologicznego, górniczego i europejskiego. Funkcję dyrektora generalnego pełnił od listopada 2006 r.

25 sierpnia br. był z nami po raz ostatni.

Żegnamy Go ze smutkiem.

Kierownictwo i Pracownicy  
Departamentu Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Z głębokim smutkiem przyjąłem wiadomość  
o śmierci

**ŚP Grzegorza Paździorka**

Dyrektora Generalnego

Wyższego Urzędu Górniczego

Rodzinie

i Najbliższym

Składam wyrazy współczucia

Sławomir Marek Brodziński  
Szef Służby Cywilnej

## Obrady Rady Służby Cywilnej

**23 czerwca 2009 r.**

23 czerwca br. pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego Rady Służby Cywilnej – odbyło się 4. posiedzenie Rady. W spotkaniu uczestniczyli także: dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, dyrektor Departamentu Wynagrodzeń i Ubezpieczeń Społecznych Ministerstwa Finansów **Ewa Kosowska** oraz zastępca dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Marek Haliniak**.

Podczas spotkania Rada zapoznała się z przedstawionymi przez zastępcę dyrektora KSAP **Marka Haliniaka** informacjami w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2009 r., a także delegowała swoich przedstawicieli: posła **Witolda Gintowt-Dziewałtowskiego** oraz posła **Artura Górskiego** w celu obserwacji przebiegu tegorocznego postępowania kwalifikacyjnego (*uchwała nr 8*).

Rada Służby Cywilnej pozytywnie zaopiniowała proponowany przez Ministra Finansów – przedstawiony przez dyrektora **Ewę Kosowską** – wskaźnik wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej na 2010 r. (*uchwała nr 9*).

Członkowie RSC kontynuowali dyskusję nad projektem *Zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie warunków i trybu współdziałania z dyrektorami generalnymi urzędów*.

Rada wysłuchiwała ponadto przedstawionej przez posła **Artura Górskiego** relacji z obserwacji przebiegu procesu naboru przeprowadzanego na stanowisko zastępcy prezesa Zarządu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. W wyniku stwierdzonych nieprawidłowości Prezes Rady Ministrów zarządził przeprowadzenie ponownego naboru na to stanowisko.

**21 lipca 2009 r.**

21 lipca br. pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza**, z udziałem Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Marka Brodzińskiego**, dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jacka Czapotowicza** oraz przedstawicieli Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Ministerstwa Finansów, odbyło się 5. posiedzenie Rady Służby Cywilnej.

Rada pozytywnie zaopiniowała, wniesiony przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Marka Brodzińskiego**, projekt *Zmiany „Trzyletniego planu limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2009-2011”* (*uchwała nr 10*).

Po dokonaniu uzgodnień Rada wyraziła pozytywną opinię na temat projektu *Zarządzenia Szefa Służby*

*Cywilnej w sprawie warunków i trybu współdziałania z dyrektorami generalnymi urzędów* (*uchwała nr 11*).

Członkowie Rady wysłuchali informacji dotyczącej nowelizacji ustawy budżetowej na rok 2009 w części dotyczącej służby cywilnej, przedstawionej przez reprezentanta Ministerstwa Finansów – dyrektora Departamentu Wynagrodzeń i Ubezpieczeń Społecznych MF **Ewę Kosowską**.

Podczas spotkania Rada zapoznała się także z przebiegiem postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2009 r.: sprawozdaniem dyrektora KSAP **Jacka Czapotowicza**, informacją Szefa Służby Cywilnej, przedstawioną przez zastępcę dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Marię Reutt** oraz wnioskami obserwatora postępowania posła **Witolda Gintowt-Dziewałtowskiego**, delegowanego przez RSC. Rada pozytywnie zaopiniowała przebieg postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2009 r. (*uchwała nr 12*).

**27 sierpnia 2009 r.**

27 sierpnia br. odbyło się 6. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. Obrady prowadził przewodniczący RSC **Adam Leszkiewicz**. W spotkaniu uczestniczyli także Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński** oraz prezes Rządowego Centrum Legislacji **Maciej Berek**.

Głównym tematem prac Rady był projekt *ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych*. Rada zdecydowała, by zgłoszone w trakcie dyskusji uwagi oraz opinie przekazać projektodawcy. Debata nt. projektu ustawy będzie kontynuowana.

Ponadto, po zapoznaniu się ze stanowiskiem Ministerstwa Finansów, Rada Służby Cywilnej pozytywnie zaopiniowała przedłożony przez Szefa Służby Cywilnej projekt *Trzyletniego planu limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2010-2012* (*uchwała nr 13*).

### W trybie obiegowym

W związku z zarządzeniem przez Prezesa Rady Ministrów ponownego naboru na stanowisko zastępcy prezesa Zarządu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Rada Służby Cywilnej przyjęła 18 sierpnia 2009 r. w trybie obiegowym uchwałę (*nr 14*) w sprawie skierowania posła **Artura Górskiego** – jako przedstawiciela RSC – do obserwacji przebiegu procesu naboru na to stanowisko.

Anna Prażuch  
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM.

## Racjonalizacja zatrudnienia

Wokół projektu ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych

### Dyskusja nad projektem

*W Kancelarii Prezesa Rady Ministrów trwają prace nad projektem ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych, zmierzające do zmniejszenia wydatków publicznych poprzez racjonalizację kosztów zatrudnienia. Projektowana regulacja dotyczy m.in. 119 tys. osób zatrudnionych w służbie cywilnej, w tym ponad 5700 urzędników mianowanych. Projekt został opublikowany 13 sierpnia br. i przekazany do uzgodnień międzyresortowych.*

**27 sierpnia br.** stanowisko wobec projektu ustawy, po wysłuchaniu opinii Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów (25 sierpnia br.) i Rady Służby Cywilnej (27 sierpnia br.), przekazał w przewidzianym trybie Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**.

**3 września br.** Szef Służby Cywilnej przedstawił swoje stanowisko wobec projektu Prezesowi Rady Ministrów **Donaldowi Tuskwowi**.

Dyskusja nad projektem odbyła się również na spotkaniu Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych (**15 września br.**), którego pracom przewodniczy Szef Służby Cywilnej.

**22 września br.** w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów miała miejsce konferencja uzgodnieniowa, poświęcona podsumowaniu uwag, jakie napłynęły do KPRM do dokumentu.

Prace nad kolejną wersją projektu ustawy trwają.

### Racjonalizacja wykorzystania zasobów ludzkich w administracji rządowej

Widząc realną potrzebę racjonalizacji zatrudnienia, a także stworzenia stałego mechanizmu doskonalenia wykorzystania zasobów ludzkich zatrudnionych w administracji rządowej, Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński** zgłosił **we wrześniu br.** do realizacji projekt pod roboczym tytułem „Racjonalizacja wykorzystania zasobów ludzkich w administracji rządowej”.

Założenia projektu zostały przygotowane w Departamencie Służby Cywilnej KPRM w ramach

prac nad Planem Działania na 2010 rok dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

W przypadku zatwierdzenia projektu przez Instytucję Zarządzającą POKL przeprowadzony zostanie *benchmarking* zatrudnienia w ramach grup urzędów o podobnym zakresie działania: urzędów wojewódzkich, urzędów skarbowych, izb skarbowych, urzędów kontroli skarbowej, a także urzędów administracji zespolonej i urzędów administracji niezespolonej, gdzie przeciętne zatrudnienie członków korpusu służby cywilnej w danej grupie urzędów, w I półroczu 2009 r. wynosiło powyżej 50 osób.

W wymienionych urzędach, a także we wszystkich ministerstwach i urzędach centralnych przeprowadzony zostałby także *benchmarking* w zakresie funkcji obsługowych realizowanych przez komórki organizacyjne tych urzędów na ich rzecz (np. biuro finansowe, kadr, zamówień publicznych itp.) oraz badanie poziomu satysfakcji pracowników z pracy w tych komórkach. Badaniem nie zostałyby objęte jednostki organizacyjne Policji, Państwowej Straży Pożarnej, Straży Granicznej, Służby Celnej oraz podległe Ministrowi Obrony Narodowej.

Kolejnym planowanym działaniem jest audyt racjonalności zatrudnienia ministerstw, urzędów centralnych, a także Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych oraz Zakładu Emerytalno-Rentowego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.

W ramach projektu, przewidzianego na lata 2010–2011, przeprowadzony zostałby ponadto *benchmarking* zatrudnienia w administracji rządowej w odniesieniu do administracji krajów Unii Europejskiej.

Radca szefa KPRM Anna Borowska,  
Koordynator Zespołu ds. Organizacji Prac Szefa Służby Cywilnej;  
Radca szefa KPRM Dorota Gdańska;  
Naczelnik Wydziału Projektów Systemowych i Koordynacji  
Wojciech Michota  
DSC KPRM.

## System wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej

W opinii ekspertów

Artykuł został przygotowany na podstawie ekspertyzy z 2008 r. prof. Marty Juchnowicz pt. „Reforma systemu wynagrodzeń jako warunek koniecznej modernizacji służby cywilnej na tle trendów polskiego rynku pracy i nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi” oraz opracowania przygotowanego przez ekspertów Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Polskiego Instytutu Dyrektorów<sup>1</sup> pt. „System wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej na tle rozwiązań zagranicznych – analiza i propozycje zmian” z 2009 r.

### Struktura wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej

Elementy składające się na wynagrodzenie całkowite członków korpusu służby cywilnej określa ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505). Są to:

- wynagrodzenie zasadnicze przewidziane dla zajmowanego stanowiska pracy (art. 85 ustawy), zgodnie z wysokością mnożników kwoty bazowej określonych w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 2007 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (DzU nr 12, poz. 79),
- dodatek specjalny wynikający ze specyfiki i charakteru wykonywanych zadań (art. 85 ustawy);
- dodatek za wieloletnią pracę w służbie cywilnej (art. 85, art. 90 ustawy),
- dodatek służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego dla urzędników służby cywilnej (art. 85 ust. 2 ustawy), zgodnie z wysokością mnożników kwoty bazowej określonych w ww. rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów,
- dodatek zadaniowy za wykonywanie dodatkowych, powierzonych przez pracodawcę zadań na okres wykonywania tych zadań, ze środków przeznaczonych na wynagrodzenia (art. 88 ustawy),
- dodatkowe wynagrodzenie roczne (art. 92 ustawy),
- nagroda jubileuszowa za wieloletnią pracę w służbie cywilnej (art. 91 ustawy),
- jednorazowa odprawa (art. 94 ustawy),
- nagroda za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej, z funduszu nagród (art. 93 ustawy).

### Uwarunkowania prawne i systemowe<sup>2</sup>

Jednym z głównych problemów utrudniających zarządzanie wynagrodzeniami w służbie cywilnej jest fakt, że w jej ramach istnieje kilka grup urzędniczych, których funkcjonowanie, także w zakresie wynagrodzeń, regulują różne przepisy prawne.

Kolejnym problemem jest to, że niektórzy ministrowie są dysponentami kilku części budżetowych, i tak np. w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi wynagrodzenia niektórych pracowników finansowane są z części 35 – Rynki rolne, a pozostałych z części 33 – Rozwój wsi. Powoduje to zróżnicowanie wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej zajmujących analogiczne stanowiska w jednym urzędzie.

Sytuację komplikuje także fakt, iż wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w instytucjach zarządzających, pośredniczących i wdrażających fundusze europejskie finansowane są z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna (zgodnie z zasadami ustalonymi przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego). Urzędy dążą do ujednoczenia wysokości zarobków na tych samych stanowiskach pracy w różnych urzędach obsługujących fundusze europejskie, co zapobiega fluktuacji pracowników pomiędzy nimi. Negatywnym efektem takiego działania jest stworzenie w niektórych przypadkach ogromnych różnic w poziomie wynagrodzeń pomiędzy członkami służby cywilnej obsługującymi fundusze europejskie a pozostałymi pracownikami urzędu.

### System mnożnikowy<sup>3</sup>

Zgodnie z ustawą z dnia 23 grudnia 1999 r. o kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej oraz o zmianie niektórych ustaw (DzU nr 110, poz. 1255, z późn. zm.) członkowie korpusu służby cywilnej objęci są mnożnikowym systemem wynagrodzeń. Wynagrodzenia zasadnicze członków korpusu służby cywilnej ustalone są przy zastosowaniu mnożników kwoty bazowej (określonej w ustawie budżetowej).

Mnożnikowy system wynagrodzeń jest systemem krytykowanym ze względu na małą elastyczność. Wzrost kwoty bazowej powoduje bowiem automatyczny wzrost indywidualnych wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej. Stanowi to z jednej strony rekompensatę wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych, ale z drugiej – ogranicza prowadzenie polityki płacowej w urzędach i wynagradzania pracowników w zależności od wyników pracy.

## **System ustalania indywidualnego wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej<sup>4</sup>**

Zgodnie z Kodeksem pracy w urzędach nie tworzy się regulaminów wynagradzania członków korpusu służby cywilnej (a zatem i tabel płac). Decyzja o indywidualnym wynagrodzeniu zasadniczym członka korpusu służby cywilnej podejmowana jest przez reprezentującego pracodawcę na podstawie przepisów *rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 2007 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej* (DzU nr 12, poz. 79).

Duża rozpiętość mnożników kwoty bazowej dla poszczególnych grup stanowisk określona w rozporządzeniu (zachowującym moc do 31 grudnia br.) skutkuje znaczną uznaniowością w ustalaniu wysokości wynagrodzenia zasadniczego (np. w grupie stanowisk specjalistycznych wysokość mnożnika waha się od 0,522 do 4,340). Zróżnicowanie mnożników kwoty bazowej czyni system bardziej elastycznym, dając pracodawcy możliwość różnicowania poziomu wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych na tożsamych stanowiskach pracy ze względu na ich poziom kompetencji. Zbyt duża rozpiętość mnożników kwoty bazowej może jednak prowadzić do patologicznych sytuacji, w których wynagrodzenia zasadnicze osób zajmujących analogiczne stanowiska drastycznie się różnią.

### **Wyniki badania ankietowego nt. obecnego systemu wynagrodzeń<sup>5</sup>**

W celu uzyskania wiarygodnych podstaw do zdiagnozowania systemu wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej w 2008 r. przeprowadzono badanie ankietowe na grupie 362 specjalistów koordynujących w różnych urzędach prace związane z opisem stanowisk pracy.

Z opinii badanych osób wyłaniają się następujące problemy:

- brak spójności wewnętrznej w systemie wynagradzania (różna wysokość wynagrodzenia zasadniczego dla pracowników wykonujących te same zadania, łącznie z tymi samymi wymaganiami na stanowisku),
- brak możliwości indywidualnego, elastycznego dostosowywania wysokości wynagrodzenia zasadniczego dla pracownika jako osoby, biorąc pod uwagę jego kompetencje i wyniki pracy,
- rzadkie zmiany wynagrodzenia zasadniczego bez awansu (awans stanowiskowy głównym sposobem na wzrost wynagrodzenia zasadniczego),
- brak powszechnej informacji o kryteriach nagradzania (bardzo duży problem z komunikacją, jasnością zasad otrzymywania wynagrodzenia),

- częste przypadki przydzielania nagród o charakterze uznaniowym przez osoby, które nie utrzymują żadnych kontaktów z nagradzanymi pracownikami (problem zbyt dużej uznaniowości),

- informowanie kandydata do pracy w urzędzie o proponowanym wynagrodzeniu na końcowym etapie procesu naboru, co bardzo często skutkuje rezygnacją po przebyciu kilku etapów selekcji,

- częste stosowanie praktyki sztucznego podwyższania rangi/nazwy stanowiska oferowanego kandydatowi w procesie rekrutacji tylko po to, aby zaproponować mu wyższą pensję, za którą zgodziłby się podjąć pracę.

W rezultacie 84 proc. ankietowanych wyraziło pogląd, że system wynagradzania powinien zostać znacząco zmodyfikowany, a nawet opracowany od nowa.

### **Proponowane kierunki zmian**

W ekspertyzie „Reforma systemu wynagrodzeń jako warunek koniecznej modernizacji służby cywilnej na tle trendów polskiego rynku pracy i nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi” prof. Marta Juchnowicz uznała, że rok 2008 był rokiem przełomowym w procesie modernizacji systemu wynagrodzeń polskiej służby cywilnej zarówno z powodu dynamicznej sytuacji na rynku pracy, jak i opisywania i wartościowania stanowisk pracy. Zdaniem prof. M. Juchnowicz dalsza modernizacja systemu wynagradzania powinna skoncentrować się na:

- doskonaleniu zróżnicowania wynagrodzeń zasadniczych,
- różnicowaniu wynagrodzeń ruchomych w powiązaniu z indywidualnymi efektami i osiągnięciami pracowników,
- zindywidualizowaniu oraz zobiektywizowaniu podwyżek i nagród.

---

<sup>1</sup> Polski Instytut Dyrektorów (PID) od 2005 r. działa jako niezależna fundacja, zawiązana przez instytucje i osobistości przewodzące procesowi kształtowania i rozwoju polskiego rynku giełdowego. Instytut zajmuje się również poprawą zdolności zarządczych i został wyłoniony przez KPRM w drodze procedury zamówień publicznych jako wykonawca w ramach projektu „Wartościowanie stanowisk pracy oraz zmiany w systemie wynagrodzeń administracji rządowej”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

<sup>2</sup> Na podstawie opracowania „System wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej na tle rozwiązań zagranicznych – analiza i propozycje zmian”, KPRM 2009 r.

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Na podstawie ekspertyzy prof. Marty Juchnowicz „Reforma systemu wynagrodzeń jako warunek koniecznej modernizacji służby cywilnej na tle trendów polskiego rynku pracy i nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi”, 2008 r.



## Dodatki specjalne w 2009 r.

Wkrótce w urzędach

Obowiązek wypłaty dodatków specjalnych został wprowadzony ustawą z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. Na mocy art. 55 i 134 tej ustawy, od 1 stycznia 2008 r. dodatek specjalny jest obligatoryjnym składnikiem wynagrodzenia każdego członka korpusu służby cywilnej.

Zapis ten został utrzymany także w nowej ustawie o służbie cywilnej z 21 listopada 2008 r. (DzU nr 227, poz. 1505). Zgodnie z art. 85 tej ustawy dodatek specjalny wynikający ze specyfiki i charakteru wykonywanych zadań stanowi obligatoryjny składnik wynagrodzenia przysługujący każdemu członkowi korpusu służby cywilnej.

### Procedura podziału środków

Procentowego podziału środków na dodatki specjalne pomiędzy poszczególne urzędy dokonuje, w drodze uchwały, Rada Ministrów. W roku bieżącym, z uwagi na nowelizację ustawy budżetowej na rok 2009 (ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o zmianie ustawy budżetowej na rok 2009, DzU nr 128, poz. 1057), procedura podziału środków została uruchomiona 11 sierpnia br. Na ten cel przeznaczono kwotę ok. 72 500 tys. zł wraz z pochodnymi, tj. ok. 61 608 tys. zł bez pochodnych płaconych przez pracodawcę.

### Kryteria i zalecenia

Głównym kryterium podziału przewidzianych na ten cel środków jest charakter i specyfika zadań wykonywanych przez członków korpusu służby cywilnej (art. 85 ustawy), a także poszczególne urzędy w danym roku budżetowym (art. 87 ust. 3 ustawy). Aby dystrybucja środków pomiędzy urzędy podległe i nadzorowane odbywała się w sposób spełniający kryterium określone w art. 85 i 87 ust. 2 i 3 ustawy o służbie cywilnej, Prezesowi Rady Ministrów i ministrom zostały przekazane zalecenia Szefa Służby Cywilnej dotyczące podziału środków na dodatki specjalne pomiędzy poszczególne urzędy podległe i nadzorowane, z uwzględnieniem specyfiki zadań publicznych realizowanych przez administrację rządową w 2009 r. Są to:

- szczególna specyfika i charakter zadań w danym roku budżetowym – wykonywanie priorytetowych zadań w służbach realizujących szczególnie ważne zadania w obszarze zapewnienia dochodów państwa i bezpieczeństwa publicznego oraz służb pełniących zadania inspekcyjno-kontrolne w ramach wojewódzkiej i powiatowej administracji zespolonej. Na zwiększenie dodatków specjalnych dla ww. urzędów zaplanowano wyższe od średniej dodatki specjalne w ujęciu *per capita*;
- najważniejsze kierunki działań rządu, określone w przyjętych dokumentach programowych i aktach normatywnych;

- wysokość środków budżetowych (przychody, rozchody, dochody, wydatki), za które urząd ponosi odpowiedzialność, oraz stopień tej odpowiedzialności;

- wpływ na działalność i warunki funkcjonowania znaczących grup obywateli, podmiotów gospodarczych, organizacji społeczno-zawodowych, jednostek samorządowych itp. poprzez kształtowanie polityki państwa (np. zadania legislacyjne, opracowywanie programów rządowych);

- złożoność tematyczna (prawna, ekonomiczna i logistyczna) wykonywanych zadań;

- natężenie prac urzędu w 2009 r., wynikające z realizacji zadań określonych w programach i dokumentach rządowych na 2009 r. i lata następne (programy i przedsięwzięcia wieloletnie);

- zadania odwołujące się do typu jednostki organizacyjnej administracji rządowej (ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, jednostki rządowej administracji terenowej), które różnią się charakterystyką i specyfiką zadań.

### W kompetencji ministrów

W związku z tym, że w skład Rady Ministrów wchodzi ministrowie nadzorujący określone działy administracji rządowej, kompetencje w zakresie opracowania projektu podziału środków pomiędzy urzędy podległe i nadzorowane (w tym urzędy obsługujące ministra, tj. ministerstwa) zostały przekazane do poszczególnych ministrów.

Kompetencje ministrów w ww. zakresie wynikają z podstawowych aktów prawnych regulujących funkcjonowanie administracji rządowej w Polsce, tj. *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, ustawy o działach administracji rządowej z dnia 4 września 1997 r.* (DzU nr 65, poz. 437, z późn. zm.), *ustawy o Radzie Ministrów z dnia 8 sierpnia 1996 r.* (DzU z 2003 r. nr 24, poz. 199, z późn. zm.).

Zgodnie z zasadami przygotowania projektu uchwały, ministrom nadzorującym poszczególne działy administracji rządowej oraz Prezesowi Rady Ministrów zostały przekazane propozycje wysokości kwot na dodatki specjalne, przewidzianych do dalszego podziału pomiędzy urzędy podległe i nadzorowane.

Kwoty będące podstawą dalszego podziału zostały określone z uwzględnieniem stanu zatrudnienia na 31 grudnia 2008 r.<sup>1</sup> Informacje w tym zakresie zaczerpnięte zostały ze sprawozdania o zatrudnieniu i wynagrodzeniach Rb-70. Ponadto dane te zweryfikowano, uwzględniając niektóre zmiany zatrudnienia w planie na 2009 r. w porównaniu do planu po zmianach centralnych

w ujęciu średniorocznym w 2008 r. oraz uwzględniając wskaźnik wykorzystania limitu zatrudnienia w 2008 r. w poszczególnych częściach budżetowych.

### **Uchwała Rady Ministrów**

Na podstawie otrzymanych propozycji został przygotowany projekt *uchwały Rady Ministrów w sprawie procentowego podziału na poszczególne urzędy środków na wynagrodzenia, przewidzianych na dodatki specjalne w służbie cywilnej*.

Projekt uchwały został przekazany do zaopiniowania reprezentatywnym organizacjom związków zawodowych oraz Radzie Służby Cywilnej.

Zgodnie z Regulaminem prac Rady Ministrów projekt uchwały uzyskał zwolnienie z uzgodnień międzyresortowych i został skierowany bezpośrednio do rozpatrzenia przez Komitet Rady Ministrów, a następnie przez Radę Ministrów. W dniu 6 października 2009 r. Rada Ministrów podjęła decyzję o przyjęciu uchwały. Uruchomienie środków dla urzędów na sfinansowanie dodatków specjalnych nastąpi po wydaniu odpowiednich decyzji przez Ministra Finansów.

Z uwagi na określony w *ustawie z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych* (DzU nr 249, poz. 2104, z późn. zm.) nieprzekraczalny termin uruchomienia środków z rezerwy celowej (art. 133 ust. 1 ustawy) przekazanie ich urzędom (dysponentom) nastąpi nie później niż do 15 października br.

### **W urzędach**

Na poziomie urzędu podział środków na dodatki specjalne powinien być dokonany zgodnie z zasadami wynikającymi z *Kodeksu pracy*, a w szczególności – równego traktowania pracowników oraz niedyskryminacji.

Niedyskryminację i równe traktowanie pracowników należy rozumieć zgodnie z zasadami określonymi w *Kodeksie pracy*, a potwierdzonymi w orzeczeniach sądów i trybunałów.

Członkowi korpusu służby cywilnej dodatek specjalny przyznaje się kwotowo, przy czym jego wysokość w danym roku budżetowym jest uzależniona od wysokości środków na wynagrodzenia przewidzianych na te dodatki – przyznanych zatrudniającemu go urzędowi na podstawie uchwały Rady Ministrów, o której mowa w art. 87 ust. 3 *ustawy o służbie cywilnej*.

Przy podziale środków, wyższe od średniej dodatki specjalne w ujęciu *per capita* przewidziano dla służb realizujących szczególnie ważne zadania w obszarze zapewnienia dochodów państwa i bezpieczeństwa publicznego oraz służb pełniących zadania inspekcyjno-kontrolne w ramach wojewódzkiej i powiatowej administracji zespolonej w wysokości średnio 47,19 zł miesięcznie (brutto, bez pochodnych płaconych przez pracodawcę). Dla pozostałych urzędów wysokość dodatku specjalnego w ujęciu *per capita* wyniesie średnio 34,31 zł miesięcznie brutto, bez pochodnych płaconych przez pracodawcę.

---

<sup>1</sup> W przypadku Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i jej jednostek podległych uwzględniono dane dotyczące zatrudnienia na 31 stycznia 2009 r., ze względu na fakt, iż urzędy te powstały stosunkowo niedawno i są w trakcie pozyskiwania kadry pracowniczej. Ponadto w przypadku Biura Rzecznika Praw Pacjenta uwzględniono stan zatrudnienia wg stanu na 30 czerwca 2009 r., ponieważ instytucja ta funkcjonuje od 21 maja 2009 r.

Hubert Wojtach  
Naczelnik Wydziału Systemu Wynagradzania i Finansowania  
Służby Cywilnej DSC KPRM.

---

## **„System wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej na tle rozwiązań zagranicznych – analiza i propozycje zmian”**

omówienie raportu

Raport „System wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej na tle rozwiązań zagranicznych – analiza i propozycje zmian” powstał w czerwcu 2009 r., przy współdziałaniu Polskiego Instytutu Dyrektorów, na bazie wniosków z wizyt studyjnych pracowników Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odpowiedzialnych za kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przedmiotowe wizyty odbyły się w Belgii (Komisji Europejskiej), Wielkiej Brytanii i Holandii.

Raport zawiera diagnozę systemu wynagrodzeń w polskiej administracji rządowej oraz opis

*najlepszych praktyk stosowanych w Komisji Europejskiej oraz w administracji brytyjskiej i holenderskiej.*

*Diagnoza polskiej administracji rządowej pozwoliła na dokonanie analizy SWOT, a więc jej mocnych i słabych stron, oraz szans i zagrożeń przed nią stojących.*

*Projekt współfinansowano ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.*

### **Mocne strony systemu wynagrodzeń polskiej służby cywilnej**

Do mocnych stron polskiej służby cywilnej zaliczyć można wprowadzenie systemu opisywania i wartościowania stanowisk pracy, co pozwoli skuteczniej zarządzać zasobami ludzkimi, w tym wynagrodzeniami. Dodatkowo w 2008 r. przeznaczono znaczące środki finansowe na dostosowanie wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej do wyników wartościowania oraz rozpoczęto proces wyrównywania nieuzasadnionych różnic w wynagrodzeniach pomiędzy urzędami. System wynagrodzeń w polskiej administracji rządowej jest także odpowiednio dostosowany (m.in. dzięki istnieniu dodatku za wieloletnią pracę w służbie cywilnej) do potrzeb doświadczonych pracowników, stanowiących grupę dyskryminowaną na rynku pracy (osoby w wieku 50 lat i więcej).

### **Słabe strony systemu wynagrodzeń polskiej administracji rządowej**

Do niewątpliwie słabych stron systemu wynagrodzeń polskiej służby cywilnej zaliczyć można niską konkurencyjność nie tylko w stosunku do sektora prywatnego, ale również administracji samorządowej (dotyczy to głównie stanowisk kierowniczych i specjalistycznych). Dużym problemem są również nieuzasadnione różnice w poziomie wynagrodzeń pomiędzy urzędami na podobnych stanowiskach. Podkreślić należy, iż system wynagrodzeń w polskim korpusie służby cywilnej jest zbyt skomplikowany (funkcjonowanie zbyt wielu składników wynagrodzenia) oraz nieefektywny (m.in. brak motywacyjnych elementów wynagrodzenia).

Dużą szansą stojącą przed administracją rządową są planowane reformy (m.in. nowelizacja ustawy o służbie cywilnej) i zracjonalizowanie bądź zlikwidowanie niektórych składników wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej (w tym np. likwidacja dodatku specjalnego).

Zagrożeniem może być dalszy szybki wzrost wynagrodzeń w gospodarce narodowej i powstanie jeszcze większej luki pomiędzy zarobkami w służbie cywilnej a zarobkami w sektorze prywatnym oraz w samorządach.

### **System wynagrodzeń w Komisji Europejskiej**

Na wynagrodzenie całkowite pracowników Komisji Europejskiej (KE) składają się:

- wynagrodzenie zasadnicze,
- dodatek zagraniczny,
- dodatek na gospodarstwo domowe,
- dodatek na dziecko pozostające na utrzymaniu,
- dodatek edukacyjny,
- roczny dodatek na podróże.

Wynagrodzenie pracowników KE składa się z wielu elementów (dodatki) o charakterze socjalnym. Nie ma natomiast elementu o charakterze typowo

motywacyjnym, jak premia czy nagroda – poziom wynagrodzenia nie jest zatem bezpośrednio powiązany z jakością pracy danego urzędnika.

W momencie zatrudnienia każdemu urzędnikowi przyznawana jest jedna z 16 grup zaszeregowania w zależności od jego umiejętności, zdolności i doświadczenia. W każdej grupie zaszeregowania funkcjonuje 5 stopni wiążących się ze stopniowo wzrastającym wynagrodzeniem w ramach grupy. Każdy urzędnik rozpoczyna od 1. stopnia, a przejście do wyższego stopnia uzależnione jest od wyników corocznej oceny okresowej oraz od stażu pracy (co dwa lata urzędnik automatycznie przenoszony jest na wyższy stopień).

Niewątpliwą zaletą systemu wynagrodzeń w KE jest jego przejrzystość w zakresie ścieżki kariery, w tym wzrostu wynagrodzenia. Wadą natomiast – brak motywacyjnego zmiennego elementu wynagrodzenia, który premiowałby pracowników bardzo dobrze wykonujących powierzone im zadania.

### **System wynagrodzeń w brytyjskiej służbie cywilnej**

W brytyjskiej służbie cywilnej obowiązuje delegowany system wynagrodzeń, polegający na tym, że poszczególne urzędy są uprawnione do prowadzenia własnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym ustalania zasad i warunków wynagradzania pracowników. Najważniejszą konsekwencją tego systemu jest duże zróżnicowanie wynagrodzeń pomiędzy urzędami administracji rządowej (sięgające 20-25 proc.) i związana z tym duża fluktuacja pracowników (przenoszących się do urzędów oferujących najwyższe wynagrodzenia).

Wynagrodzenie całkowite urzędników brytyjskich składa się z wynagrodzenia zasadniczego oraz zmiennych elementów wynagrodzenia, uzależnionych od wyników pracy indywidualnej i zespołowej (przyznawanych na podstawie corocznej oceny formalnej). Wynagrodzenie zasadnicze uzależnione jest od wyników wartościowania. Zmienna część wynagrodzenia przyznawana jest raz do roku za osiągnięcia w realizacji mierzalnych celów (zarówno indywidualnych, jak i zespołowych).

Zaletą systemu brytyjskiego jest istnienie zmiennego elementu wynagrodzenia o charakterze motywacyjnym. Wadą zaś zbyt duża decentralizacja w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym wynagrodzeniami, prowadząca do dużego zróżnicowania wynagrodzeń na analogicznych stanowiskach pomiędzy urzędami.

### **System wynagrodzeń w holenderskiej służbie cywilnej**

Wynagrodzenie całkowite urzędników holenderskiej służby cywilnej składa się z następujących elementów:

- wynagrodzenie zasadnicze,

- dodatek wakacyjny (w wysokości 8 proc. miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego),
- dodatek roczny (w wysokości 5,4 proc. rocznego wynagrodzenia zasadniczego),
- dodatek za zastępstwo (zbliżony do wynagrodzenia zasadniczego zastępowanego urzędnika),
- dodatek za godziny nadliczbowe,
- dodatek za pracę w niebezpiecznych lub szkodliwych warunkach,
- premia.

W holenderskiej administracji rządowej istnieje zunifikowany system wynagrodzeń, zawierający 18-poziomową siatkę wynagrodzeń. Funkcjonuje 18 grup stanowisk odpowiadających 18 grupom zaszeregowania w siatce płac (zależnych od rodzaju stanowiska i obowiązków na nim wykonywanych). Zaszeregowanie do danej grupy (i tym samym wysokość wynagrodzenia zasadniczego) odbywa się na podstawie procesu wartościowania danego stanowiska pracy.

Funkcjonowanie zunifikowanego systemu wynagrodzeń skutkuje tym, że nie ma różnic w wynagrodzeniach na tożsamyh stanowiskach pracy w różnych urzędach.

Zunifikowany system wynagrodzeń nie dotyczy jedynie zmiennego składnika wynagrodzenia, jakim jest premia – większość ministerstw posiada własne zasady przyznawania premii. Premie otrzymuje zazwyczaj od 30 do 60 proc. pracowników w zależności od jakości pracy lub osiągnięcia uzgodnionych wcześniej wyników pracy. Wadą systemu holenderskiego jest całkowita arbitralność w przyznawaniu premii – nie ma żadnych formalnych kryteriów. Przyznanie bądź nie premii zależy tylko od decyzji przełożonego, która nie musi być w żaden sposób uzasadniona.

## **Wnioski i rekomendacje dla polskiego systemu wynagrodzeń**

Na podstawie rozwiązań stosowanych w Komisji Europejskiej, administracji brytyjskiej i holenderskiej uczestnicy wizyt studyjnych opracowali wnioski i rekomendacje dla polskiego systemu wynagrodzeń.

Zdaniem autorów raportu korzystne byłoby stworzenie możliwie jak najbardziej przejrzystych i zrozumiałych taryfikatorów płacowych dla pracowników każdego typu urzędu administracji rządowej. Stworzenie jednej tabeli płacowej – ze względu na zróżnicowaną strukturę korpusu służby cywilnej – nie jest możliwe, dlatego należałoby rozważyć utworzenie tabel płac dla poszczególnych typów urzędów (jak np. ministerstwa i urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, urzędy administracji skarbowej) oraz zawęzić rozpiętość mnożników kwoty bazowej dla poszczególnych grup stanowisk urzędniczych.

Korzystnym rozwiązaniem wydaje się być również kontynuacja procesu niwelowania nieuzasadnionych różnic w poziomie wynagrodzeń pomiędzy urzędami administracji rządowej.

Ponadto należałoby zlikwidować nieefektywne elementy wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej (tj. dodatek specjalny) na rzecz bardziej motywacyjnych zmiennych elementów wynagrodzenia. W polskiej służbie cywilnej można by wprowadzić zestandaryzowany system nagród (w tym nagród zadaniowych), oparty na obiektywnych kryteriach i formalnej ocenie realizacji zadań.

Elwira Karczmarska  
Główny specjalista  
w Wydziale Systemu Wynagradzania i Finansowania  
Służby Cywilnej  
Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

Raport dostępny jest na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem [http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/System\\_Wynagrodzen\\_w\\_sc.pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/System_Wynagrodzen_w_sc.pdf)

### 90-lecie administracji skarbowej w Polsce

Gratulujemy

*W bieżącym roku administracja skarbowa obchodzi jubileusz 90-lecia. Wszystkim pracownikom administracji skarbowej składamy serdeczne życzenia i gratulacje.*

*31 lipca 1919 r. Sejm Ustawodawczy uchwalił ustawę o tymczasowej organizacji władz i urzędów skarbowych, która ustanowiła strukturę organizacyjną będącą pierwowzorem funkcjonującej obecnie administracji skarbowej.*

*Dla upamiętnienia tego wydarzenia – na mocy zarządzenia Ministra Finansów z 21 lipca 2008 r. – dzień 31 lipca ustanowiono Dniem Skarbowości.*

**4 września 2009 r.** w regionalnych obchodach jubileuszu w Warszawie uczestniczył dyrektor Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Dagmir Długosz**, który odczytał list gratulacyjny Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Marka Brodzińskiego** dla pracowników administracji skarbowej, przekazany na ręce dyrektora Urzędu Kontroli Skarbowej w Warszawie **Eulalii Bieniuk** i p.o. dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie **Tomasza Sokolnickiego**.

Z okazji jubileuszu Ministerstwo Finansów przygotowało okolicznościowe wydawnictwo „90 lat polskiej administracji skarbowej”, prezentujące historię i współczesny wizerunek administracji skarbowej w Polsce.

Zwracając się do pracowników administracji i dziękując im za lata służby, Minister Finansów **Jan Vincent-Rostowski** napisał w nim m.in.: „Dziewięćdziesiąt lat nowoczesnej administracji skarbowej to historia ludzi, którzy oddali swoje umiejętności, wiedzę i zaangażowanie w służbie krajowi, jego finansowemu bezpieczeństwu. To dzięki ich pracy współczesne państwo pozyskuje środki na realizację celów, które definiują sens jego istnienia – bezpieczeństwa, spokoju i zdrowia obywateli”. „Jako Minister Finansów mogę obiecać – dodał w publikacji Jan Vincent-Rostowski – że będziemy dokładać wszelkich starań, by wraz z poprawą standardów obsługi podatnika, zwiększały się także standardy pracy i możliwości zawodowego rozwoju pracowników naszej administracji.”

Oprac. D.G.

---

### Obrady Pracowników Skarbowych NSZZ Solidarność

XII Walne Zebranie Delegatów Sekcji Krajowej Pracowników Skarbowych NSZZ Solidarność

**18 września 2009 r.** dyrektor Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Dagmir Długosz** uczestniczył, w zastępstwie Szefa Służby Cywilnej, w drugim dniu XII Walnego Zebrania Delegatów Sekcji Krajowej Pracowników Skarbowych NSZZ Solidarność.

Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński** skierował do delegatów list, w którym podkreślił znaczenie bieżącego roku dla pracowników administracji skarbowej, z jednej strony z uwagi na obchodzony w tym roku jubileusz 90-lecia istnienia, z drugiej zaś – ze względu na dyskusowaną racjonalizację zatrudnienia w administracji publicznej.

Życząc owocnych obrad, minister podkreślił znaczenie konstruktywnej współpracy, prowadzonej w duchu dialogu społecznego i odpowiedzialności za państwo, w szczególności w ramach Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Ponadto poprosił o przekazanie Szefowi Służby Cywilnej uwag i propozycji mających na celu rozwój polskiej służby cywilnej oraz polepszenie warunków pracy członków korpusu służby cywilnej.

Oprac. A.B.

## Inauguracja prac EUPAN w ramach prezydencji szwedzkiej w Unii Europejskiej

Sztokholm, 14-16 września 2009 r.

W dniach **14-16 września 2009 r.** w Sztokholmie odbyły się spotkania grup i zespołów roboczych w ramach Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (European Union Public Administration Network – EUPAN), inaugurujące prace prowadzone przez członków Sieci w ramach szwedzkiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej w bieżącym półroczu.

Z udziałem przedstawicieli Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyły się spotkania:

- **Grupy Roboczej ds. Zasobów Ludzkich** (Human Resources Worki Group – HWRG),
- **Grupy Roboczej ds. Innowacyjnych Służb Publicznych** (Innovative Public Services Group – IPSG),
- **Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego** (SDWG),
- **Zespołu ds. Zarządzania Satisfakcją Klienta** (Customer Satisfaction Management Learning Team – CSM LT).

Nowatorskim podejściem ze strony gospodarzy było zorganizowanie spotkań głównych grup roboczych w jednym terminie, co pozwoliło na zwołanie wspólnej sesji.

Na pierwszej wspólnej sesji przedstawiciele prezydencji szwedzkiej zaprezentowali główne cele i hasło przewodnie, jakim jest zrównoważony rozwój, przedstawili stan prac nad nowymi priorytetami średniookresowymi EUPAN oraz zagadnienia dotyczące sposobu funkcjonowania i kształtu współpracy w ramach Sieci jako całości.

Podczas drugiej wspólnej sesji, kończącej spotkania grup, uczestnicy zapoznali się z prezentacją prof. dr. **Geerta Bouckaerta** z Uniwersytetu w Leuven, dotyczącą doświadczeń wynikających z reform w administracji publicznej w odniesieniu do zarządzania wynikami pracy.

W ramach indywidualnych spotkań, do zadań priorytetowych prezydencji szwedzkiej w poszczególnych grupach zaliczono:

- wzmocnienie współpracy pomiędzy Grupą ds. ZL a instytucjami skupiającymi naukowców oraz uznanych praktyków w dziedzinie administracji publicznej, takimi jak IIAS/EGPA (International Institute on Administrative Science/European Group of Public Administration) oraz OECD (zwłaszcza

Komitet Zarządzania Publicznego – Public Governance Committee, PGC) w celu wzmocnienia potencjału badawczego Grupy oraz stworzenia możliwości szerszego rozpowszechniania wyników prac grupy (HRWG),

- wypracowanie konsensu w sprawie obszarów dalszej współpracy (proponowane obszary – badanie wydajności pracy w sektorze publicznym, raportowanie wg standardów Global Reporting Initiative – GRI, monitorowanie trwałości reform administracyjnych), aktualizacja bazy danych dot. zarządzania jakością w administracji poszczególnych krajów (IPSG),
- dokończenie ewaluacji tzw. fazy testowej Dialogu Społecznego w ramach EUPAN oraz określenie dalszej formy współpracy w tym obszarze (SDWG),
- przegląd inicjatyw w zakresie badania poziomu satysfakcji, określenie możliwości agregowania danych pochodzących z różnych badań, prezentację wyników dotyczących wpływu konstrukcji kwestionariuszy na wyniki badań (CSM LT).



Spotkanie warsztatowe IPSG, Sztokholm 15.09.2009 r.

Kolejne spotkania grup planowane są na 16 (SDWG) oraz 17–18 listopada br. (HRWG, IPSG). Nie jest planowane drugie spotkanie Zespołu ds. Zarządzania Satisfakcją Klienta.

Oficjalne podsumowanie prac EUPAN w ramach prezydencji Szwedzkiej nastąpi 10 i 11 grudnia br. na spotkaniu dyrektorów generalnych właściwych w sprawach administracji publicznej, reprezentujących kraje zrzeszone w Sieci.

□

### Współpraca w ramach Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej

#### Sieć EUPAN

Sieć Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej jest nieformalnym forum skupiającym przedstawicieli

państw członkowskich UE, Komisji Europejskiej oraz Norwegii. Z EUPAN ściśle współpracuje również Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA).

EUPAN zajmuje się szerokim spektrum zagadnień związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej.

W ramach Sieci funkcjonują grupy robocze zajmujące się poszczególnymi obszarami tematycznymi.

Prace grup roboczych podsumowywane są i przedstawiane wraz z rekomendacjami do dalszych działań dyrektorom generalnym odpowiedzialnym za funkcjonowanie administracji publicznej na cyklicznych spotkaniach, które odbywają się pod koniec trwania każdej prezydencji.

W ramach dotychczasowej współpracy w EUPAN



Spotkanie HRWG podczas prezydencji francuskiej. Paryż 9.09.2008 r.

Główne grupy robocze, których spotkania odbywają się regularnie w trakcie trwania każdej prezydencji w Radzie UE to:

- **Grupa Robocza ds. Innowacyjnych Służb Publicznych** (Innovative Public Services Group – IPSG),
- **Grupa Robocza ds. Zasobów Ludzkich** (Human Resources Working Group – HWRG),
- **Grupa Robocza ds. eGovernment** (eGov) – w pracach tej ostatniej nie uczestniczy DSC KPRM.

Ponadto w wyniku prac głównych grup powstały grupy i zespoły, których działania koncentrują się na szczegółowych aspektach tematycznych, które zostały uznane za istotne dla funkcjonowania administracji publicznej. Są to m.in.:

- **Zespół ds. Wspólnej Metody Oceny CAF** (CAF Correspondent/Expert Group),
- **Grupa ds. Dialogu Społecznego** (SDWG),
- **Zespół ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta** (Customer Satisfaction Management Learning Team – CSM LT).

Grupy te również odbywają regularne spotkania w trakcie prezydencji.

Dodatkowo działania w ramach EUPAN przewidują tworzenie grup i zespołów o tymczasowym charakterze, w celu realizacji krótkotrwałych przedsięwzięć (np. **Zespół Zadaniowy ds. Dialogu Społecznego** – Social Dialogue Task Force, którego zadaniem jest dokonanie ewaluacji fazy testowej rozwoju dialogu społecznego w ramach Sieci EUPAN).

(przy czynnym współdziałaniu Polski) opracowano kilkadziesiąt raportów, badań, analiz porównawczych, zbiorów dobrych praktyk, narzędzi zarządzania itp. Są one wykorzystywane m.in. w pracach koncepcyjnych KPRM w zakresie służby cywilnej, upowszechniane wśród dyrektorów generalnych urzędów i na stronach internetowych, a także – jak np. CAF – wdrażane w polskich urzędach administracji rządowej. Przykładowe rezultaty współpracy stanowią przetłumaczone z języka angielskiego i opublikowane broszury: „Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę”, „Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka”, „Siedem kroków do Karty Obywatela zawierającej Standardy Usług”.

Ponadto uczestnictwo w nieformalnej sieci kontaktów umożliwia bezpośredni dostęp do informacji o administracjach państw UE oraz promowanie polskich rozwiązań na arenie międzynarodowej (np. przykłady dobrych praktyk zawarte w publikacjach EUPAN).

#### **Na rzecz poprawy zaufania do centralnych administracji rządowych**

**18 czerwca 2009 r.** w Pradze, podczas spotkania dyrektorów generalnych właściwych ds. administracji rządowej w krajach członkowskich EUPAN, przewodniczący TUNED **Charles Cochrane** oraz przewodniczący EUPAN **Robert Ledvinka** podpisali dokument pt. „Wspólne wnioski EUPAN i TUNED dot. poprawy zaufania do centralnych administracji rządowych poprzez efektywny dialog społeczny”.

TUNED (Trade Unions' National and European Administration Delegation) – Delegacja Związków Zawodowych Administracji Krajowej i Europejskiej, reprezentująca związki zawodowe sektora państwowego zrzeszone w European Federation of Public Service Unions – EPSU ([www.epsu.org](http://www.epsu.org)) oraz Confédération Européenne des Syndicats Indépendants – CESI ([www.cesi.org](http://www.cesi.org)), jak również w innych federacjach związków zawodowych, takich jak: GÖD-FCG (Austria), SLOVES (Słowacja) i KSZSZ (Węgry).

W ramach kontynuacji tzw. fazy testowej dla dialogu społecznego, wdrażanej w ramach EUPAN w latach 2008–2009, EUPAN i TUNED wspólnie realizują projekt pt. „Wzmocnienie zaufania do centralnych administracji rządowych szczebla centralnego poprzez efektywny dialog społeczny” („Improving trust in central government administrations through an effective social dialogue”). Projekt, współfinansowany w ok. 80 proc. przez Komisję Europejską, ma na celu m.in. rozwijanie – w interesie obywateli – lepszego zrozumienia relacji pomiędzy dialogiem społecznym a jakością administracji rządowej oraz wymianę przykładów dobrych praktyk w zakresie doskonalenia wizerunku służby cywilnej, jako warunku zdobywania zaufania obywateli.

W ramach projektu, na zlecenie EUPAN i TUNED, Working Lives Research Institute z Londynu przeprowadził w 14 wybranych krajach członkowskich UE i Chorwacji badanie mające na celu identyfikację sposobu i roli, jaką dialog społeczny może odgrywać w zwiększaniu zaufania przede wszystkim pomiędzy partnerami społecznymi w administracji rządowej szczebla centralnego w Europie, a w efekcie w zwiększaniu zaufania obywateli do administracji centralnej. Wstępny efekt badań został zaprezentowany podczas konferencji „Improving trust in central government administrations through effective social dialogue”, zorganizowanej w dniach 29–30 kwietnia br. w Pradze dla przedstawicieli TUNED oraz członków, działającej w ramach EUPAN, Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego.

Wnioski z raportu oraz z konferencji, której program uwzględnił również prace w trzech grupach roboczych, poświęconych takim zagadnieniom, jak: prawo do informacji i konsultacji, równość i różnorodność, szkolenia i rozwój kompetencji, stały się inspiracją do wypracowania wspólnych wniosków EUPAN i TUNED dotyczących poprawy zaufania do centralnych administracji rządowych poprzez efektywny dialog społeczny.

Na początku lipca br. wspólne wnioski zostały przetłumaczone na język polski i opublikowane na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

W okresie prezydencji szwedzkiej, rozpoczętej 1. lipca br., planowana jest ewaluacja rozwoju dialogu społecznego w ramach EUPAN. Wyniki ewaluacji oraz stosowne rekomendacje mają zostać przedstawione na spotkaniu dyrektorów generalnych w dniach 10–11 grudnia 2009 r.

W celu wsparcia końcowej ewaluacji fazy testowej rozwoju dialogu społecznego w ramach EUPAN oraz wypracowania formuły współpracy pomiędzy delegacją związków zawodowych pracowników sektora publicznego TUNED i EUPAN po 2009 r., z inicjatywy prezydencji szwedzkiej został powołany Zespół Zadaniowy ds. Dialogu Społecznego (Task Force on Social Dialogue), w pracach którego biorą udział przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

### W kierunku rozwiązań projakościowych

Grupa Robocza ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (IPSG) prowadzi prace nad wdrażaniem i rozwojem Wspólnej Metody Oceny (Common Assessment Framework – CAF). Celem CAF jest wsparcie instytucji sektora publicznego w rozwoju organizacji i doskonaleniu świadczonych usług dzięki okresowemu przeprowadzaniu samooceny i wdrażaniu wynikających z niej projektów usprawnień.

Mając na względzie dalsze promowanie i rozpowszechnianie Wspólnej Metody Oceny w administracjach krajów członkowskich, na forum IPSG podjęto decyzję o zacieśnieniu współpracy z EFQM – cieszącą się światową renomą instytucją zajmującą się promowaniem, wdrażaniem i certyfikowaniem działań projakościowych zarówno w przedsiębiorstwach, jak i instytucjach publicznych. Model CAF powstał jako adaptacja na potrzeby administracji publicznej modelu doskonałości EFQM.

**18 marca br.** porozumienie o współpracy podpisali: przedstawiciele EFQM – **Jan Van Mierlo**, dyrektor naczelny EFQM i **Geert Opdenbosh**, dyrektor finansowy EFQM oraz – ze strony prezydencji czeskiej – dyrektor generalny ds. administracji publicznej **Robert Ledvinka**.

Celem porozumienia jest nawiązanie ściślejszej współpracy pomiędzy EUPAN oraz EFQM, ukierunkowanej na wzajemną promocję prowadzonych działań oraz opracowanie zintegrowanego systemu weryfikacji poprawności stosowania CAF (Effective CAF User Recognition), poprzez wsparcie działań na rzecz opracowania tzw. procedury walidacji zewnętrznej (Procedure for External Feedback), jako narzędzia stosowanego w ocenie prawdziwości i skuteczności wdrożenia CAF.

Ponadto, dzięki zawarciu porozumienia pomiędzy EUPAN a EFQM, urzędy – certyfikowani użytkownicy CAF, będą mogły łatwiej aplikować do nagród EFQM.

Na uwagę zasługuje również inicjatywa Litwy dotycząca organizacji seminarium nt. zarządzania



satisfakcją klienta w administracji publicznej. Jednodniowe seminarium planowane jest na 18 marca 2010. W jego programie znajdzie się m.in. prezentacja najlepszych praktyk z krajów zrzeszonych w EUPAN w czterech obszarach dotyczących zarządzania satysfakcją klienta, tj.: wspólnego projektowania, współdecydowania, wspólnego tworzenia usług oraz wspólnej ewaluacji.

Ponadto przewidziane zostały cztery równoległe sesje robocze, podczas których uczestnicy seminarium będą mogli zapoznać się i przedyskutować poszczególne narzędzia zarządzania, w tym ich metodologiczne aspekty.

Oprac. Izabela Najda-Jędrzejewska  
Radca szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej  
Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

## Wsparcie rządu Gruzji we wdrażaniu Strategii Rozwoju Regionalnego

w zakresie decentralizacji i rozwoju zasobów ludzkich

### Wizyta studyjna przedstawicieli administracji gruzińskiej w Polsce

W dniach 20–25 września br. na zaproszenie Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Marka Brodzińskiego** w Polsce przebywała delegacja rządowo-parlamentarna z Gruzji, na czele z wiceprzewodniczącym Państwowej Komisji ds. Systemu Efektywnego Zarządzania oraz Reformy Ustroju Terytorialnego w Gruzji, przewodniczącym delegacji **Vano Khukhunaishvili**, wiceprzewodniczącym Parlamentu Gruzji **Anzorem Bolkvadze** oraz zastępcą sekretarza parlamentarnego rządu Gruzji **Khatuną Kapanadze**.

Wizyta studyjna zrealizowana została w ramach projektu „Wsparcie rządu Gruzji we wdrażaniu Strategii Rozwoju Regionalnego w zakresie decentralizacji i rozwoju zasobów ludzkich”, współfinansowanego ze środków programu Ministerstwa Spraw Zagranicznych „Polska Pomoc 2009”.

21 września br. z gośćmi z Gruzji spotkał się Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**. W spotkaniu uczestniczyli również ambasador nadzwyczajny i pełnomocny Gruzji **Konstantin Kawtaradze** oraz dyrektor Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Dagmir Długosz**.

Podczas pobytu w Polsce delegacja odwiedziła instytucje administracji rządowej i samorządowej, w tym: Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Śląski Urząd Wojewódzki, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Urząd Miasta Krakowa.

Ponadto goście z Gruzji zostali przyjęci w Kancelarii Sejmu przez członków Polsko-Gruzińskiej Grupy Parlamentarnej, w tym jej przewodniczącego **Jana Ołdakowskiego**.

W trakcie wizyty członkowie delegacji zapoznali się z zagadnieniami strategicznego zarządzania polityką regionalną, w tym z kwestią decentralizacji fiskalnej, w kontekście rozwoju regionalnego w Polsce.



Podsekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki Grażyna Henclewska i wiceprzewodniczący Państwowej Komisji ds. Systemu Efektywnego Zarządzania oraz Reformy Ustroju Terytorialnego w Gruzji Vano Khukhunaishvili podczas spotkania w Ministerstwie Gospodarki. 22.09.2009 r.

Fot. KPRM.

Wizyta była pierwszym z czterech działań planowanych w ramach realizacji projektu KPRM na rzecz administracji gruzińskiej w 2009 r.

### Staż przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych w polskiej administracji publicznej

25 września br., na zaproszenie Szefa Służby Cywilnej, do Polski przyleciało 10 przedstawicieli gruzińskiej administracji publicznej, rozpoczynając tym samym miesięczny program stażowy.

Program uwzględni rozpoczęte 28 września dwa 2-dniowe szkolenia z zakresu decentralizacji, w tym decentralizacji fiskalnej oraz systemu służby cywilnej, prowadzone przez Oddział Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Polsce, Centrum Zarządzania Finansami Publicznymi w Warszawie.



Szkolenie dla stażystów z zakresu decentralizacji, w tym decentralizacji fiskalnej. 29.09.2009 r. Oddział EIPA, Warszawa. Fot. KPRM.

2 października br. stażyści rozpoczynają 3-tygodniową praktykę w ministerstwach oraz urzędach administracji rządowej i samorządowej w Polsce, tj. w: Ministerstwie Finansów, Ministerstwie Gospodarki, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji, Głównym Urzędzie

### Współpraca pomiędzy Kancelarią Prezesa Rady Ministrów a Państwową Komisją ds. Systemu Efektywnego Zarządzania oraz Reformy Ustroju Terytorialnego w Gruzji

Współpraca pomiędzy Kancelarią Prezesa Rady Ministrów a Państwową Komisją ds. Systemu Efektywnego Zarządzania oraz Reformy Ustroju Terytorialnego (SCEGSTAR) w Gruzji została nawiązana w styczniu 2007 r. podczas wizyty delegacji parlamentarno-rządowej z Gruzji w Kancelarii.

Delegacji przewodniczył **Vano Khukhunaishvili**, przewodniczący polsko-gruzińskiej Grupy Parlamentarnej i wiceprzewodniczący SCEGSTAR.

Do 2008 r., we współpracy z partnerem gruzińskim, w tym instytucją wyznaczoną przez SCEGSTAR do współpracy na poziomie roboczym, tj. Centrum ds. Systemu Efektywnego Zarządzania i Reformy Ustroju Terytorialnego (CEGSTAR – instytucja wspierająca SCEGSTAR pod względem organizacyjnym, technicznym, informacyjnym i eksperckim), przy wsparciu ze strony Ambasady RP w Tbilisi oraz Ambasady Gruzji w Warszawie, Departament Służby Cywilnej KPRM (DSC KPRM) zrealizował trzy projekty na rzecz administracji

Statystycznym, Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim, Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego oraz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Staż w polskich instytucjach administracji publicznej jest tą formą wsparcia krajów przechodzących transformację ustrojową, która stwarza jego uczestnikom możliwość zdobycia bezpośredniej wiedzy i doświadczenia, wyposaża ich w określone narzędzia, instrumenty, wiedzę, bezpośrednie kontakty itp. Umożliwia przygotowanie grup ludzi-liderów zmian w macierzystej administracji, bezpośrednich beneficjentów programu.

Staż urzędników krajów przechodzących transformację ustrojową w polskich urzędach administracji publicznej jest najdłużej praktykowaną formą wsparcia, najpierw przez b. Urząd Służby Cywilnej, a następnie przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach programu Ministerstwa Spraw Zagranicznych „Polska Pomoc”.

Z roku na rok efekty zrealizowanego stażu, pozytywne opinie bezpośrednich beneficjentów, ale przede wszystkim partnerów zagranicznych, utwierdzają w przekonaniu, iż ta forma pomocy jest efektywna i warta przeprowadzenia, gdyż przynosi widoczne efekty. Nieocenione jest tu wsparcie ze strony partnerów krajowych KPRM – ministerstw i urzędów, które co roku umożliwiają realizację tego typu działania poprzez przyjmowanie stażystów na praktykę.

Program stażowy potrwa do 25 października br.

gruzińskiej, współfinansowane ze środków programu Ministerstwa Spraw Zagranicznych „Polska Pomoc 2009”.

W 2009 r. DSC KPRM, w ramach programu MSZ, rozpoczął realizację projektu pt. „Wsparcie rządu Gruzji we wdrażaniu Strategii Rozwoju Regionalnego w zakresie decentralizacji oraz rozwoju zasobów ludzkich”.

Tegoroczny projekt obejmuje następujące obszary priorytetowe:

- decentralizacja władzy czyli strategiczne zarządzanie polityką regionalną,
- rozwój zasobów ludzkich w kontekście rozwoju regionalnego.

Obszary te, zaproponowane przez partnera gruzińskiego, są zbieżne z celami polskiej pomocy zagranicznej udzielanej za pośrednictwem MSZ w roku 2009 (jednym z priorytetowych obszarów wsparcia na rzecz Gruzji w roku 2009 jest

decentralizacja i rozwój lokalny). Dodatkowo obszary wsparcia wpisują się w zalecenia grupy ekspertów Departamentu Współpracy Rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP, odbywających wizytę studyjną w Gruzji na przełomie listopada i grudnia 2008 r.

Celem projektu jest wsparcie wdrożenia założeń Strategii Rozwoju Regionalnego Gruzji poprzez wzmocnienie kapitału ludzkiego w drodze przekazania polskich doświadczeń w zakresie obszarów priorytetowych projektu. Projekt jest skierowany do ok. 70 przedstawicieli urzędów i instytucji gruzińskich, bezpośrednio zaangażowanych w pracę nad wdrożeniem w życie strategii w zakresie obszarów priorytetowych projektu, w tym do przedstawicieli administracji gruzińskiej wysokiego szczebla i parlamentarzystów mających realny wpływ na kształtowanie polityki kraju, ekspertów wspierających rząd Gruzji w działaniach zmierzających do wdrożenia strategii w zakresie obszarów priorytetowych projektu, pracowników administracji centralnej i lokalnej, bezpośrednio zaangażowanych w realizację Planu Działania (następstwem opracowanej Strategii Rozwoju Regionalnego Gruzji ma być konkretny i szczegółowy Plan Działania, zawierający listę jasno zdefiniowanych projektów, które w praktyce będą narzędziem do wdrożenia zapisów Strategii).

W ramach realizowanego projektu na rzecz administracji gruzińskiej, DSC KPRM zaplanował (4-dniową wizytę wysokich rangą przedstawicieli administracji i Parlamentu Gruzji (działanie zakończone 25 września br.), miesięczny program

stażowy dla 10 pracowników gruzińskich instytucji publicznych w Warszawie (działanie rozpoczęte 26 września br.), program szkoleniowy dla przedstawicieli administracji publicznej w Gruzji, Tbilisi, obejmujący m.in. dwa 3-dniowe szkolenia z zakresu decentralizacji, w tym decentralizacji fiskalnej oraz systemu służby cywilnej, każde dla 20 osób (5–7 października br. i 26–28 października br.) oraz wizytę w Gruzji (Tbilisi i Kutaisi) dla trzech specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (22–26 listopada br.).

Współpraca w zakresie służby cywilnej z krajami przechodzącymi transformację ustrojową została zapoczątkowana przez Urząd Służby Cywilnej i obejmowała takie kraje, jak Ukraina oraz w ograniczonym zakresie Macedonia i Azerbejdżan. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów koncentruje się na wsparciu krajów, z którymi współpraca stanowi priorytetowe kierunki w polityce zagranicznej Polski. Oprócz projektu na rzecz administracji gruzińskiej, w bieżącym roku DSC KPRM realizuje w ramach programu MSZ – „Polska Pomoc 2009” również projekt mający na celu wsparcie ukraińskiej służby cywilnej.

Oprac. Katarzyna Dudzik  
Radca szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej  
Departamentu Służby Cywilnej KPRM.



Spotkanie delegacji z podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów Elżbietą Chojną-Duch. 22.09.2009 r. Fot. KPRM.

Szczegółowe informacje o projekcie zamieściliśmy w poprzednim numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” na s. 12-13 w artykule: „Wyróżnienie projektu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów na rzecz administracji gruzińskiej. Polska Pomoc 2009”.

## Inauguracja zajęć 20. promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

KSAP w 2009 r.



Szef Służby Cywilnej Sławomir Marek Brodziński.

Fot. KSAP.

**4 września 2009 r.** odbyła się uroczystość inauguracji zajęć 20. promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. We wrześniu naukę w KSAP rozpoczęło 38 osób, wybranych podczas wieloetapowej procedury rekrutacyjnej spośród 250 kandydatów. Jak podkreślił Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**, który był gościem inauguracji: – *Duża liczba kandydatów dowodzi atrakcyjności kształcenia w KSAP i jego wysokiego poziomu, a zarazem świadczy o znacznym – wbrew potocznym opiniom – zainteresowaniu pracą w administracji publicznej wśród młodych absolwentów wyższych uczelni.*

Podczas swojego wystąpienia minister Brodziński przedstawił aktualną sytuację w administracji i główne zmiany, związane z wejściem w życie 24 marca 2009 r. ustawy o służbie cywilnej z 2008 r.

Szef Służby Cywilnej poinformował słuchaczy KSAP m.in. o pracach związanych z wdrażaniem ustawy,

w tym o opublikowaniu 7 aktów wykonawczych i zaawansowaniu prac nad dwoma kolejnymi z 21, jakie przewidział ustawodawca. Zwrócił uwagę m.in. na wejście w życie *Zarządzenia nr 1 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 sierpnia 2009 r. w sprawie warunków i trybu współdziałania Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów*, które reguluje zasady współpracy osób pełniących kluczowe funkcje w polskiej służbie cywilnej, a także na wydanie *Rekomendacji Szefa Służby Cywilnej dotyczących przeprowadzania naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej* i przyjęcie zasady częstego kierowania obserwatorów Szefa Służby Cywilnej do wybranych naborów.

Przedstawił także, odnoszące się do administracji, działania rządu wobec kryzysu gospodarczego, w tym ograniczenie rezerw celowych związanych ze służbą cywilną w wyniku lipcowej nowelizacji ustawy budżetowej na 2009 r., zmniejszenie do 1000 osób limitu mianowań w 2009 r. i przesunięcie terminu mianowania na 1 grudnia 2009 r., a także na prace nad powstałym w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projektem *ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych*.

Zwracając uwagę na toczącą się w służbie cywilnej debatę nt. wyzwań modernizacyjnych w dobie oszczędności, minister Brodziński zaapelował do środowiska KSAP o rozważenie aktywniejszej roli Szkoły, np. jako *think-tanku* wspomagającego Szefa Służby Cywilnej w wypracowaniu konstruktywnych rozwiązań w interesie publicznym.

□

### Krajowa Szkoła Administracji Publicznej

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej została założona w 1990 r. z inicjatywy rządu premiera Tadeusza Mazowieckiego jako odpowiedź administracji na zmiany polityczne w kraju po 1989 r. Jej organizatorką i długoletnim dyrektorem była prof. dr hab. Maria Gintowt-Jankowicz.

KSAP jest rządową jednostką organizacyjną, jej dyrektor podlega Prezesowi Rady Ministrów.

Celem działalności KSAP jest wzmocnienie polskiej administracji publicznej poprzez zapewnienie jej najlepiej wykształconych pracowników i umożliwienie kształcenia ustawicznego. Szkoła prowadzi półtoraroczne intensywne szkolenia stacjonarne dla absolwentów szkół wyższych, oferuje dodatkowe szkolenia osobom już zatrudnionym w administracji, a także organizuje konferencje, seminaria i debaty skierowane do pracowników administracji publicznej.

Wszystkie cele realizuje w bliskiej współpracy z polską administracją publiczną i szkolnictwem wyższym, jak również z instytucjami zagranicznymi: ENA (Francja), Federalną Akademią Administracji Publicznej (Niemcy), Narodową Akademią Administracji Publicznej (Ukraina) i wieloma innymi. Korzysta z funduszy Unii Europejskiej przy prowadzeniu projektów obejmujących m.in. wyjazdy badawcze dla studentów, służące poszerzeniu wiedzy i zdobyciu nowych doświadczeń związanych z funkcjonowaniem instytucji UE oraz administracji w państwach europejskich.

W 2009 r. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej została laureatem Nagrody ONZ w kategorii „Rozwijanie potencjału do zarządzania wiedzą w instytucjach państwowych”.

Oprac. D. Gdańska.

## Wyniki postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej

Analiza danych statystycznych dotyczących osób uprawnionych do mianowania w służbie cywilnej w 2009 r.

**27 czerwca 2009 r.** Krajowa Szkoła Administracji Publicznej przeprowadziła sprawdziany wiedzy, umiejętności i predyspozycji kierowniczych, składające się na postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej w 2009 r. Do tegorocznego postępowania przystąpiło 1059 pracowników służby cywilnej z całego kraju. 530 z nich ukończyło postępowanie z liczbami punktów uprawniającymi do mianowania w 2009 r. Sprawdzenia odbyły się w Warszawskim Centrum EXPO XXI.

### Podstawa prawna

Postępowanie kwalifikacyjne w 2009 r. było trzecim i zarazem ostatnim postępowaniem przeprowadzonym na podstawie przepisów *ustawy z 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej* (DzU nr 170, poz. 1218, z późn. zm.) i *rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z 24 stycznia 2007 r. w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej* (DzU nr 13, poz. 82 z późn. zm.).

### Wyniki

W opracowaniu przedstawiono analizę danych statystycznych dotyczących osób, które w bieżącym roku uzyskały wyniki wyższe od minimalnych wymaganych przepisami, tj.: ze sprawdzianu wiedzy więcej niż 60 punktów na 100 możliwych do uzyskania, ze sprawdzianu umiejętności więcej niż 30 punktów na 50 możliwych do uzyskania, zaś ze sprawdzianu predyspozycji kierowniczych więcej niż 30 punktów na 50 możliwych do uzyskania.

Na 1059 pracowników służby cywilnej, którzy w 2009 r. przystąpili do postępowania kwalifikacyjnego, 530 (50,05 proc.) uzyskało wyniki uprawniające do mianowania w 2009 r.

Średnim wynikiem ze sprawdzianu wiedzy był wynik 72,33 pkt, najwyższym – 90 pkt, natomiast najniższym – 61 pkt. W przypadku sprawdzianu umiejętności było to – odpowiednio – 41,43 pkt, 50 pkt oraz 31,28 pkt. Dla sprawdzianu predyspozycji kierowniczych powyższe wartości kształtowały się na następujących poziomach: 43,48 pkt (wynik średni), 49 pkt (najwyższy) i 33 pkt (wynik najniższy).

### Płeć kandydatów

Wśród kandydatów – rozumianych w analizie jako osoby, które ukończyły postępowanie kwalifikacyjne z liczbami punktów wyższymi od minimalnych określonych w rozporządzeniu – przeważały kobiety, które stanowiły 68,49 proc. ogółu kandydatów (363 osoby). Dla porównania, w pierwszym postępowaniu przeprowadzonym przez KSAP na podstawie

przepisów ustawy o służbie cywilnej z 2006 r., tj. w 2007 r., ich odsetek wyniósł 52,2 proc.

### Wiek kandydatów

Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 31 do 40 lat – 50,57 proc. (268). Kolejną – osoby w wieku 30 lat i mniej – 31,51 proc. (167). Udział osób reprezentujących przedział wiekowy od 41 do 50 lat wyniósł 14,15 proc. (75). Osoby najstarsze – w wieku nie niższym niż 51 lat – stanowiły zaledwie 3,77 proc. (20). Najmłodszy kandydat miał 26 lat, najstarszy – 58 lat. Średni wiek kandydata wyniósł 34,83. W porównaniu do danych za 2007 r. nastąpiło znaczące uszczuplenie odsetka kandydatów w wieku 30 lat i mniej – z poziomu 54,72 proc. do poziomu 31,51 proc.

### Zatrudnienie

Najliczniejszą grupę kandydatów stanowili w 2009 r. pracownicy urzędów terenowych – 46,23 proc. ogółu (245), kolejną – pracownicy ministerstw – 36,79 proc. kandydatów (195). W stosunku do 2007 r. nastąpiła w tym zakresie pewna zmiana – wówczas pracownicy ministerstw stanowili 41,51 proc. i byli najliczniejszą grupą.

Odsetek pracowników urzędów centralnych wyniósł w 2009 r. 11,51 proc. (61), natomiast na urzędy wojewódzkie przypadało 5,47 proc. (29).

W gronie pracowników urzędów terenowych największą część stanowili przedstawiciele administracji skarbowej – było to 82,45 proc. tej grupy i 38,11 proc. ogółu kandydatów.

Najwięcej kandydatów było zatrudnionych w następujących urzędach:

- Ministerstwo Finansów – 33,
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – 31,
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych – 31,
- Ministerstwo Gospodarki – 22.

Udział Ministerstwa Finansów był zatem najwyższy i wyniósł 16,92 proc. pośród ministerstw i 6,23 proc. wśród ogółu urzędów. Dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i Ministerstwa Spraw Zagranicznych odpowiednie odsetki wyniosły 15,90 proc. oraz 5,85 proc., natomiast dla Ministerstwa Gospodarki – 11,28 proc. wśród ministerstw oraz 4,15 proc. wśród ogółu urzędów.

Wśród urzędów terenowych najliczniej byli reprezentowani pracownicy Urzędu Kontroli Skarbowej w Szczecinie – 8 osób; kandydaci ci stanowili ok. 4 proc. pracowników administracji skarbowej.

## Staż pracy

Wśród osób, które w 2009 r. uzyskały w toku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej prawo do mianowania w służbie cywilnej przeważali pracownicy urzędów administracji rządowej posiadający co najmniej 3-letni staż pracy w służbie cywilnej – stanowili oni 82,64 proc. ogółu kandydatów (438). Osoby posiadające 2-letni staż pracy w służbie cywilnej i zgodę dyrektora generalnego urzędu na przystąpienie do postępowania stanowiły 17,36 proc. (92).

## Wykształcenie

W zakresie profilu wykształcenia kandydatów najwięcej osób legitymowało się wykształceniem ekonomicznym – 33,96 proc. (180) i prawniczym (w tym administracyjnym) – 32,64 proc. (173). Relatywnie liczna grupa kandydatów ukończyła studia z zakresu nauk społecznych (m.in. stosunki międzynarodowe i nauki polityczne) – 15,28 proc. (81).

□

## Postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej w 2009 r.

Tabela: Dane statystyczne dotyczące osób, które uzyskały prawo do mianowania w służbie cywilnej w 2009 r.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Uczestnicy sprawdzianu   | 1059                     |
| Osoby, które uzyskały w toku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej prawo do mianowania w służbie cywilnej | <b>530</b>               |
| <b>Płeć:</b>   |                          |
| kobiety  | 68,49 proc. (363)        |
| mężczyźni  | 31,51 proc. (167)        |
| <b>Wiek:</b>   |                          |
| 30 lat i mniej   | 31,51 proc. (167)        |
| 31–40 lat  | <b>50,57 proc. (268)</b> |
| 41–50 lat  | 14,15 proc. (75)         |
| powyżej 50 lat   | 3,77 proc. (20)          |
| najmłodszy kandydat  | 26 lat                   |
| najstarszy kandydat  | 58 lat                   |
| średni wiek kandydata  | <b>34,83</b>             |
| <b>Staż pracy w służbie cywilnej:</b>  |                          |
| od 2 do 3 lat  | 17,36 proc. (92)         |
| co najmniej 3 lata   | <b>82,64 proc. (438)</b> |
| <b>Typy urzędów:</b>   |                          |
| ministerstwa   | 36,79 proc. (195)        |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| urzędy terenowe                           | 46,23 proc. (245)        |
| <i>w tym administracja skarbowa</i>       | <i>38,11 proc. (202)</i> |
| urzędy centralne                          | 11,51 proc. (61)         |
| urzędy wojewódzkie                        | 5,47 proc. (29)          |
| <b>Najliczniej reprezentowane urzędy:</b> |                          |
| Ministerstwo Finansów                     | 6,23 proc. (33)          |
| Ministerstwo Rozwoju Regionalnego         | 5,85 proc. (31)          |
| Ministerstwo Spraw Zagranicznych          | 5,85 proc. (31)          |
| Ministerstwo Gospodarki                   | 4,15 proc. (22)          |
| <b>Profil wykształcenia:</b>              |                          |
| ekonomiczne                               | <b>33,96 proc. (180)</b> |
| prawnicze (w tym administracyjne)         | 32,64 proc. (173)        |
| nauki społeczne                           | 15,28 proc. (81)         |

\* W nawiasach podano informację o liczbie osób.

Źródło: KSAP.

Na podstawie danych przekazanych przez KSAP dotyczących przebiegu postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2009 r. oprac. Piotr Marczewski – starszy specjalista w Wydziale Systemów i Narzędzi Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej DSC KPRM.

## Oceny okresowe w służbie cywilnej

### Wybrane zagadnienia

Jedną z bardzo istotnych zmian, jakie wprowadziła ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505), obowiązująca od 24 marca 2009 r., są obowiązkowe oceny okresowe dla wszystkich członków korpusu służby cywilnej. Do 23 marca 2009 r. ocenom okresowym podlegali jedynie urzędnicy służby cywilnej.

#### Art. 81 ust. 1

Urzędnik służby cywilnej oraz pracownik służby cywilnej zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony podlega ocenie okresowej dokonywanej przez bezpośredniego przełożonego, z zastrzeżeniem ust. 2.

Z dniem 3 czerwca 2009 r. weszło w życie rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (DzU nr 74, poz. 633). Ustawa wraz z rozporządzeniem ustalają zasady sporządzania ocen okresowych. Podstawowe reguły, określone w art. 81 ust. 3–5 ustawy, wskazują, że ocena okresowa:

- dotyczy wykonywania przez członka korpusu służby cywilnej obowiązków wynikających z opisu zajmowanego przez niego stanowiska,
- sporządzana jest na piśmie i niezwłocznie zapoznaje się z nią ocenianego członka korpusu służby cywilnej,
- jest sporządzana co 24 miesiące,
- zawiera wnioski dotyczące indywidualnego programu rozwoju zawodowego.

#### Czemu ma służyć ocena okresowa?

System ocen okresowych stanowiący jedno z kluczowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi ma przede wszystkim na celu poprawę efektywności pracy, ułatwienie podejmowania decyzji kadrowych (takich, jak awanse, przeniesienia), planowanie zatrudnienia oraz ustalanie ścieżek kariery pracowników.

Z punktu widzenia pracownika ocena okresowa, będąca informacją zwrotną otrzymywaną od przełożonych, stanowi źródło informacji na temat jego mocnych i słabych stron, stawianych wobec niego wymagań i żywionych oczekiwań, jak również szans dalszej kariery. Ocena okresowa może też stanowić dla pracownika swego rodzaju zaspokojenie bardzo silnej naturalnej potrzeby uznania, a uzyskanie oceny pozytywnej jest

doskonałym motorem motywacyjnym do dalszego działania i rozwoju.

Ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej ma służyć przede wszystkim:

- podnoszeniu jakości i efektywności pracy członka korpusu służby cywilnej,
- informowaniu członka korpusu służby cywilnej o tym, jak jest oceniana jego praca,
- zwiększaniu poziomu motywacji,
- umożliwianiu przełożonemu podejmowania racjonalnych decyzji personalnych i kadrowych,
- sporządzaniu wniosków do indywidualnego programu rozwoju zawodowego,
- uzyskaniu dodatkowych informacji do opracowania planu szkoleń.

#### Czego obawiają się pracownicy?

Ocena bądź ocenianie zawsze wzbudza emocje i niosą ze sobą obawy, które przeżywają wszyscy, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Sytuacja oceny, z samej definicji tego pojęcia, rodzi lęk i wywołuje stres u osoby ocenianej. Żaden, nawet najlepiej skonstruowany system ocen okresowych, nie jest wolny od pojawiania się tego rodzaju negatywnych emocji. Przyczyny niepokoju pracowników mogą być różnorodne: lęk przed redukcją zatrudnienia, obawa przed wpływem wyniku oceny na poziom wynagrodzenia, strach przed byciem porównywanym z innymi.

Bardzo rzadko pracownicy dostrzegają pozytywne skutki ocen okresowych, a dla pracodawcy to właśnie one są najistotniejsze. Założeniem dobrego systemu ocen okresowych jest nie tylko rozliczanie pracowników z wykonywanych przez nich obowiązków, ale przede wszystkim wyznaczanie kierunków ich rozwoju i motywowanie do dalszego doskonalenia, co w konsekwencji ma bezpośredni wpływ na podniesienie zarówno jakości, jak i efektywności ich pracy.

Główne przyczyny obaw pracowników przed oceną można sprowadzić do dwóch podstawowych czynników:

- brak zrozumienia istoty i sensu wdrażanego systemu ocen okresowych,
- dotychczasowe negatywne doświadczenia w tym zakresie.

#### System ocen okresowych w służbie cywilnej

Na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej [www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl) w zakładce „Oceny okresowe” został zamieszczony obszerny materiał wyjaśniający w sposób szczegółowy podstawowe

zasady dotyczące sporządzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej, zawierający m.in. informacje na temat:

- wyboru kryteriów oceny (wraz z opisanymi terminami, w jakich należy tego dokonywać),
- terminów sporządzania ocen okresowych,
- metodologii sporządzania ocen okresowych,
- skutków ocen okresowych,
- przyznawania kolejnych stopni służbowych.

Zamieszczono również arkusze ocen okresowych (A i B) z możliwością ich pobrania w wersji edytowalnej (dokument w formacie MS Word).

W związku z powyższym, aby uniknąć powtarzania tych samych treści, w dalszej części artykułu przedstawione zostaną zagadnienia, które w ostatnim czasie budzą najwięcej wątpliwości i pytań podczas sporządzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej.

### **Ocena okresowa radców prawnych będących członkami korpusu służby cywilnej**

Radcy prawni, którzy są członkami korpusu służby cywilnej zatrudnionymi na czas nieokreślony, podlegają zarówno ocenie okresowej dokonywanej przez bezpośredniego przełożonego zgodnie z art. 81 ust. 1 *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej*, jak również ocenie pracy zawodowej radcy prawnego, dokonywanej przez kierownika jednostki organizacyjnej, po zasięgnięciu opinii radcy prawnego wskazanego przez radę okręgową izby radców prawnych, zgodnie z art. 16 ust. 1 *ustawy o radcach prawnych z dnia 6 lipca 1982 r.* (DzU z 2002 r. nr 123, poz. 1059 ze zm.).

### **Zmiana terminu sporządzenia oceny okresowej w sytuacji usprawiedliwionej nieobecności ocenianego**

Jak wynika z przepisu art. 81 ust. 7 *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej*, termin sporządzenia oceny co do zasady wynoszący 24 miesiące od dnia sporządzenia ostatniej oceny, ulega przedłużeniu w razie usprawiedliwionej nieobecności ocenianego w pracy trwającej dłużej niż miesiąc. Przepis ten nie wskazuje żadnego szczególnego momentu, w którym wystąpienie nieobecności ocenianego w pracy powoduje przedłużenie terminu sporządzenia oceny, a zatem należy uznać, że każda usprawiedliwiona nieobecność trwająca dłużej niż miesiąc – przypadająca między sporządzeniem jednej oceny okresowej a przewidywanym terminem sporządzenia kolejnej oceny – powoduje odpowiednie przedłużenie 24-miesięcznego terminu dokonania tej oceny. Czynności związane z procesem oceniania powinny być dokonane niezwłocznie po powrocie ocenianego do pracy.

Natomiast w sytuacji, gdy usprawiedliwiona nieobecność ocenianego w pracy trwała nie dłużej niż miesiąc i przypadła w okresie między

sporządzeniem jednej oceny a wybraniem kryteriów służących do sporządzenia kolejnej oceny, oceniający powinien dokonać zaległych czynności niezwłocznie po powrocie ocenianego do pracy.

### **Co należy rozumieć przez usprawiedliwioną nieobecność?**

Okresami usprawiedliwionej nieobecności, w rozumieniu art. 81 ust. 7 *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej* są wszystkie okresy pozostawania w stosunku pracy i nieświadczenia pracy, które należy uznać za usprawiedliwione na mocy przepisów *Kodeksu pracy, ustawy o służbie cywilnej, rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy* (DzU nr 60, poz. 281, z późn. zm.), a także innych przepisów na podstawie których niektóre kategorie pracowników korzystają z dodatkowych zwolnień od pracy.

### **Czy ocenę okresową sporządza tylko bezpośredni przełożony?**

W świetle przepisów art. 81 ust. 1 i 2 *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej* uprawnienie do dokonywania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej przysługuje wyłącznie bezpośredniemu przełożonemu oraz podmiotom wymienionym w ust. 2 ww. ustawy. W związku z tym należy uznać, że w razie czasowej usprawiedliwionej nieobecności w pracy oceniającego wyznaczenie kryteriów służących do sporządzenia oceny okresowej powinno nastąpić niezwłocznie po powrocie oceniającego do pracy.

### **Negatywna ocena okresowa**

Zgodnie z art. 81 ust. 9 *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej*, w razie uzyskania negatywnej oceny okresowej członek korpusu służby cywilnej podlega ponownej ocenie po upływie 6 miesięcy od dnia zapoznania się z oceną. Z przepisu tego wynika, że ponowna ocena jest nową oceną, a nie kontynuacją zakończonej negatywnej oceny, co oznacza, że w celu sporządzenia ponownej oceny należy na nowo wybrać kryteria służące do sporządzenia tej oceny.

Jednocześnie dodać należy, że nie ma przeszkód prawnych, aby ponowna ocena była oceną pozytywną, zawierającą umotywowany wniosek bezpośredniego przełożonego o przyznanie urzędnikowi służby cywilnej kolejnego stopnia służbowego, a także aby była to pierwsza pozytywna ocena, brana pod uwagę przy ustalaniu uprawnienia wskazanego w art. 89 ust. 2 ustawy.

### **Zmiana stanowiska pracy wiążąca się z istotną zmianą zakresu obowiązków a ocena okresowa**

Zgodnie z art. 81 ust. 6 *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej* ocena okresowa jest sporządzana w razie zmiany stanowiska pracy, wiążącej się z istotną zmianą zakresu obowiązków, jeżeli od dnia sporządzenia ostatniej oceny



okresowej upłynęło więcej niż 6 miesięcy. W przypadku osób ocenianych po raz pierwszy ocenę sporządza się, jeżeli okres podlegający ocenie jest dłuższy niż 6 miesięcy.

Natomiast w myśl § 8 ust. 1 *rozporządzenia z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej*, w przypadku gdy w okresie 6 miesięcy od dnia ustalenia kryteriów oceny sporządzanej po raz pierwszy, albo od dnia sporządzenia ostatniej oceny następuje zmiana stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego, wiążąca się z istotną zmianą zakresu obowiązków, oceniający w ciągu 30 dni od dnia zmiany stanowiska pracy ponownie wybiera kryteria oceny, omawia z ocenianym nowo wybrane kryteria, a także wpisuje wymagane przepisami informacje do arkusza oceny, a oceniany potwierdza podpisem zapoznanie się z nimi. Jednocześnie w opisywanej sytuacji wyznaczony wcześniej termin sporządzenia oceny nie ulega zmianie.

Z przepisów tych wynika, że zakończenie rozpoczętego procesu oceniania przez sporządzenie oceny na piśmie powinno następować jedynie w przypadku, gdy do zmiany stanowiska zajmowanego przez ocenianego, wiążącej się z istotną zmianą zakresu obowiązków, dochodzi po okresie dłuższym niż 6 miesięcy od dnia sporządzenia ostatniej oceny, lub – w przypadku osób ocenianych po raz pierwszy – gdy okres podlegający ocenie jest dłuższy niż 6 miesięcy. Jeżeli okres ten nie przekracza 6 miesięcy to rozpoczęty proces oceniania nie kończy się sporządzeniem oceny, ale następuje ponowny wybór kryteriów oceny, ich omówienie z ocenianym, wpisanie wymaganych informacji do arkusza oceny i potwierdzenie przez ocenianego podpisem zapoznania się z nimi i pozostawienie terminu sporządzenia oceny bez zmian.

Joanna Skrzyńska  
Radca szefa KPRM w Wydziale Systemów i Narzędzi  
Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej DSC KPRM.

---

## Nabór na wyższe stanowiska w służbie cywilnej

Podstawa prawna, zasady, mechanizmy kontrolne

*Mocą art. 54 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej ustawodawca wprowadził generalną zasadę, zgodnie z którą obsadzenie wyższego stanowiska w służbie cywilnej następuje w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru. Upodobnił w ten sposób tryb wyłaniania kandydatów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej do procedury, jaka od 1 lipca 1999 r. obowiązuje w stosunku do innych (niższych) stanowisk w służbie cywilnej.*

### W literaturze przedmiotu

W literaturze przedmiotu<sup>1</sup> przyjmuje się, że nabór pracowników to proces, którego celem jest zagwarantowanie organizacji odpowiedniej liczby pracowników na odpowiednich stanowiskach, posiadających odpowiednie kwalifikacje i kompetencje.

Pojęcie naboru jest często ograniczane do procesu rekrutacji, selekcji, zatrudniania wybranych kandydatów w odpowiedzi na nagle pojawiający się wakat oraz monitoringu okresu po zatrudnieniu.

W teorii zarządzania zasobami ludzkimi pojęcie to ma natomiast znacznie szerszy i bardziej strategiczny charakter. W takim znaczeniu obejmuje ono także działania planistyczne oraz określenie strategii korespondującej z obecnymi i przyszłymi działaniami organizacji. Tym samym nabór jest procesem wyrównującym braki w zatrudnieniu, zapobiegającym sytuacjom krytycznym i utrzymującym długofalową równowagę w zatrudnieniu.

Kluczowym działaniem w ramach naboru jest selekcja rozumiana jako ustrukturyzowany ciąg działań komórki personalnej firmy, których celem jest trafny dobór pracownika za pomocą odpowiednich technik i w zgodzie z obowiązującym prawem<sup>2</sup>.

Etap selekcji poprzedzany jest rekrutacją, która w terminologii zarządzania zasobami ludzkimi używana jest w ujęciu szerszym – jako cały proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę dla organizacji oraz w znaczeniu węższym – jako proces przyciągania kandydatów do pracy, a następnie poddawania ich selekcji<sup>3</sup>.

### Unormowania ustawowe

W poprzednim stanie prawnym, ukształtowanym *ustawą z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej* obsadzenie wolnego wyższego stanowiska w służbie cywilnej następowało w drodze konkursu, którego sposób organizowania oraz szczegółowe zasady przeprowadzania zostały określone rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów.

Na gruncie *ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych* obecne wyższe stanowiska w służbie cywilnej obsadzane były co do zasady w drodze powołania osoby należącej do państwowego zasobu kadrowego. Jedynie w wyjątkowych przypadkach – uzasadnionych specyfiką zadań wykonywanych na danym stanowisku, wymagającą szczególnego doświadczenia lub umiejętności zawodowych –

możliwe było przeprowadzenie procedury konkursowej służącej wyłonieniu kandydata do obsadzenia stanowiska. Jednakże ze względu na jej szczegółowe ustrukturyzowanie w akcie podstawowym, procedura ta znacząco różniła się od formuły naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, przewidzianej obecnie obowiązującą ustawą.

W art. 54 ust. 1 *ustawy o służbie cywilnej z 21 listopada 2008 r.* ustawodawca wyraźnie wskazuje, że nabór na wyższe stanowiska ma być otwarty i konkurencyjny.

**Otwartość naboru** oznacza powszechność, jawność i równość ubiegania się o zatrudnienie na wyższym stanowisku w służbie cywilnej, obowiązek upowszechniania informacji o wolnych stanowiskach w służbie cywilnej i wyniku naboru, a także obowiązek udostępniania informacji i dokumentów oraz umożliwienie osobistego udziału w procedurze naboru przedstawicielom Szefa Służby Cywilnej lub Rady Służby Cywilnej, skierowanym w celu obserwacji przebiegu tego naboru.

Natomiast **konkurencyjność naboru** oznacza procedurę, w wyniku której na wyższe stanowisko w służbie cywilnej zostanie zatrudniona osoba, która spośród wszystkich kandydatów daje najlepsze gwarancje wykonywania zadań w sposób umożliwiający realizację celów stanowiska i całego urzędu. Zachowanie tej zasady oznacza zapewnienie jednolitych zasad, metod, narzędzi, kryteriów oceny i warunków do zaprezentowania się wszystkim kandydatom, a także zapewnienie niezmienności wymagań podanych w ogłoszeniu o naborze podczas całego procesu naboru.

Ponadto w myśl art. 56 ust. 2 *ustawy* nabór na wyższe stanowisko w służbie cywilnej ma charakter konkursu, w którym biorą udział kandydaci ubiegający się o stanowisko. Konkursowość naboru ma na celu zagwarantowanie przestrzegania wszystkich zasad naboru i wprowadzenie procedur (wymagań, kryteriów oceny, metod selekcji, doboru pracowników przeprowadzających nabór) mających na celu wybranie najlepszego kandydata na wyższe stanowisko w służbie cywilnej.

Do podstawowych zasad rządzących naborem na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, oprócz wskazanych powyżej, należą:

- **zasada działania bez zbędnej zwłoki** (zasada niezwłoczności przeprowadzenia naboru) – sprowadza się do podejmowania wszelkich czynności związanych z naborem w możliwie najszybszym tempie, po zaistnieniu okoliczności uzasadniających obsadzenie stanowiska, uwzględniającym zarówno potrzeby kadrowe urzędu, jak i dobro oraz interes służby cywilnej;
- **zasada ochrony informacji o kandydacie** – zobowiązuje osoby przeprowadzające i nadzorujące nabór do ochrony wszelkich informacji, w szczególności danych osobowych kandydatów, zdobytych w trakcie lub w związku z procesem

naboru, z wyłączeniem tych informacji, które w świetle ustawy stanowią informację publiczną; za szczególnie wrażliwe należy uznać informacje odnoszące się do predyspozycji osobowościowych czy intelektualnych, przekonań czy preferencji kandydata;

- **zasada równości (równego traktowania) i zakazu dyskryminacji** – oznacza równe traktowanie w zatrudnieniu poprzez niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Oprócz równego traktowania, zasady Kodeksu pracy wprowadzają zakaz dyskryminowania ze względu na ww. cechy, jak również obowiązek pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji;

- **zasada przejrzystości w działaniu** – oznacza, że cały proces naboru powinien być tak udokumentowany, aby wszystkie czynności jak również przesłanki, którymi kierowano się, podejmując decyzje w trakcie naboru, były możliwe do uzasadnienia i pozwały na udzielenie rzetelnej informacji zarówno uczestnikom procesu, jak i odpowiednim organom.

### Mechanizmy kontrolne

Dążąc do ukształtowania dobrych praktyk w zakresie przeprowadzania naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, zgodnych z formułą naboru wynikającą z przepisów ustawy, 22 czerwca 2009 r. zostały wydane *Rekomendacje Szefa Służby Cywilnej w sprawie przeprowadzania naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej*. Dokument ten identyfikuje najważniejsze obszary mające istotny wpływ na ocenę przebiegu i wyniku naboru, dokonując ich syntetycznego opisu i kładąc nacisk na zgodność z zasadami służby cywilnej.

Oprócz „Rekomendacji...”, które są instrumentem prewencyjnym o charakterze generalnym (odnoszą się do zasad przeprowadzania każdego naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej), ustawa statuuje także pewne instytucje *quasi* kontrolne, pozwalające ocenić prawidłowość przebiegu konkretnego naboru. Jednym z nich jest wskazane w art. 56 ust. 7 *ustawy* uprawnienie Szefa Służby Cywilnej do kierowania swojego przedstawiciela w celu obserwacji przebiegu procesu naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej (do 31 sierpnia br. Szef Służby Cywilnej skierował 12 swoich przedstawicieli). Na mocy art. 19 ust. 3 pkt 3 *ustawy* analogiczne uprawnienie przysługuje także Radzie Służby Cywilnej. Ustanowienie ww. kompetencji kontrolnych ściśle koresponduje z uprawnieniem nadzorczym Szefa Służby Cywilnej do nakazania usunięcia stwierdzonych w wyniku

obserwacji nieprawidłowości w procesie naboru lub ponownego przeprowadzenia naboru.

Ponadto na mocy art. 9 ust. 2 ustawy przebieg procesu naboru i jego wynik mogą być przedmiotem rozpatrzenia przez sąd pracy.

„Rekomendacje...” są dostępne na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem:

<http://www.dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci.php?id=9&look=243>

### Monitoring naborów

Wydział Naboru w Służbie Cywilnej oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej DSC KPRM gromadzi oraz analizuje dane na temat wyższych stanowisk w służbie cywilnej. W szczególności bada zagadnienia związane z liczbą wyższych stanowisk w służbie cywilnej, ich obsadą oraz naborami na te stanowiska w podziale na instytucje oraz analizuje podstawy prawne objęcia stanowisk.

Posiadane przez Wydział dane wskazują, że w okresie od wejścia w życie ustawy o służbie cywilnej do dnia 31 sierpnia br. ogłoszono 98 naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

68 z nich zostało zakończonych, natomiast – wg stanu na 30 września br. – trwała jeszcze procedura 30 naborów.

Wydział dokonał także analizy danych obrazujących proces przeprowadzania naborów na stanowiska, do których ma zastosowanie art. 196 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej. Wynika z niej, że do dnia 31 sierpnia br. ogłoszono 20 naborów na te stanowiska, z czego do tego dnia 12 zostało zakończonych, a w 8 przypadkach proces naborów jeszcze nie został zakończony.

Poniżej została przedstawiona tabela ilustrująca liczbę naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej w okresie od dnia 24 marca br. do 31 sierpnia br.

<sup>1</sup> K. Padzik, Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

<sup>2</sup> A. Szalkowski, Rekrutacja Personelu [w:] Wprowadzenie do zarządzania personelem, (red.) A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

<sup>3</sup> A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2006.

□

**Tabela: Nabór na wyższe stanowiska w służbie cywilnej**

(według stanu na 31 sierpnia 2009 r.)

| Łączna liczba ogłoszonych naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej | Łączna liczba ogłoszonych naborów na wyższe stanowiska zajmowane przez osoby, do których miał zastosowanie art. 196 uosc | Zakończone nabory na wyższe stanowiska w służbie cywilnej |  |  | Nabory na wyższe stanowiska w służbie cywilnej w toku |  |
|---|--|---|--|--|---|--|
|   |  | Łączna liczba wszystkich zakończonych naborów             | Liczba naborów na stanowiska zajmowane przez osoby, do których miał zastosowanie art. 196 uosc | Liczba naborów, w których jako najlepsi kandydaci wskazane zostały osoby, do których miał zastosowanie art. 196 uosc | Łączna liczba naborów w toku                          | Liczba naborów na stanowiska zajmowane przez osoby, do których miał zastosowanie art. 196 uosc |
| 98  | 20   | 68  | 12   | 8  | 30  | 8  |

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

## Wybrane przepisy

### ustawy o służbie cywilnej oraz Kodeksu pracy odnoszące się do naboru

1. art. 54 ust. 6 – obsadzenie wyższego stanowiska w służbie cywilnej następuje w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru;
2. art. 54 ust. 6 – zakaz powierzania pełnienia obowiązków na wyższym stanowisku w służbie cywilnej;
3. art. 56 ust. 2 – nabór na wyższe stanowiska w służbie cywilnej ma charakter konkursu, w którym biorą udział kandydaci ubiegający się o dane stanowisko;
4. wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za: organizację naboru – art. 26 ust. 1, a także podmiotu właściwego do powołania zespołu przeprowadzającego nabór na wyższe stanowiska w służbie cywilnej – art. 56 ust. 3;
5. określenie podstawowych kryteriów dla kandydatów do służby cywilnej – art. 4 oraz dodatkowo minimalnych wymagań dla kandydatów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej – art. 53;
6. wskazanie podstaw do ustalenia wymagań na wyższe stanowisko w służbie cywilnej – art. 55 ust. 2 pkt 3 i 4;
7. wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za upowszechnianie informacji o wolnych stanowiskach pracy i wyniku naboru – art. 28 ust. 1 w zw. z art. 55 ust. 1 oraz art. 31 ust. 1 w zw. Z art. 58 ust. 2; obowiązek upowszechniania informacji o naborze i jego wyniku (wskazanie sposobu i miejsca upowszechniania) – art. 55 ust. 1 oraz art. 58 ust. 2; wymagania dotyczące treści ogłoszenia o naborze – art. 55 ust. 2;
8. określenie minimalnego terminu składania ofert na wszystkie stanowiska w służbie cywilnej – art. 28 ust. 3;
9. wskazanie elementów podlegających obowiązkowej ocenie w trakcie naboru – art. 56 ust. 4;
10. zasada zachowania tajemnicy o osobach biorących udział w naborze – art. 56 ust. 6;
11. obowiązek sporządzania protokołu z naboru – art. 58 ust. 1;
12. prawo dochodzenia roszczeń dotyczących stosunku pracy przed sądem pracy, oznaczające możliwość odwołania się od naboru – art. 9 ust. 2;
13. kontrola naboru: możliwość skierowania przedstawiciela przez Radę Służby Cywilnej – art. 19 ust. 3 pkt 3 oraz przez Szefa Służby Cywilnej – art. 56 ust. 7;
14. możliwość nakazania przez Szefa Służby Cywilnej usunięcia nieprawidłowości lub przeprowadzenia ponownego naboru – art. 56 ust. 8;
15. ustanowienie zwolnienia ze sprawdzenia posiadania wymaganego stażu pracy oraz kompetencji kierowniczych kandydatów, którzy uzyskali świadectwo potwierdzające kwalifikacje do pracy na wysokim stanowisku państwowym lub w wyniku postępowania kwalifikacyjnego dla pracowników służby cywilnej ubiegających się o mianowanie w służbie cywilnej osiągnęli miejsce uprawniające do mianowania na podstawie ustawy o służbie cywilnej z 24 sierpnia 2006 r. – art. 202 i art. 203;
16. zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną – art. 113 Kodeksu pracy;
17. zasada równego traktowania w zatrudnieniu – art. 18 3a Kodeksu pracy;
18. obowiązek pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu – art. 94 Kodeksu pracy.

Wydział Naboru w Służbie Cywilnej  
oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej  
DSC KPRM.

## Administracja rządowa a instytucje naukowe i eksperckie

W raporcie „Polska 2030” jako jedną z rekomendacji służących poprawie funkcjonowania administracji publicznej wskazano wzmocnienie udziału niezależnych instytucji eksperckich (tzw. *think-tanków*) w procesie stanowienia prawa. W tym obszarze realizowany jest obecnie w Departamencie Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projekt systemowy pt. „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Celem projektu jest usprawnienie mechanizmów decyzyjnych funkcjonujących w administracji rządowej poprzez wypracowanie standardów współpracy administracji z ośrodkami naukowymi i eksperckimi (*think-tankami*) w procesie tworzenia prawa i polityk publicznych.

### Czym są *think-tanki*?

*Think-tanki* są w Polsce zjawiskiem stosunkowo nowym. Samo określenie – *think-tank* – nasuwa zresztą wiele wątpliwości, ponieważ do tej pory nie przyjęła się polska nazwa tego rodzaju organizacji. W 2006 r. Instytut Spraw Publicznych ogłosił nawet konkurs na najlepiej brzmiący w języku polskim odpowiednik tej angielskiej nazwy. Pierwszej nagrody nie przyznano. Wyróżniono natomiast trzy propozycje: „Fabryka idei”, „Kuźnia myśli” oraz „Myśliwiec”. Wydaje się jednak, że żadne z zaproponowanych wówczas określeń nie zdomowało się na stałe w języku polskim i nie utrwaliło się jako nazwa ośrodka badawczego tworzącego i wykorzystującego wiedzę ekspercką w celu zdobywania wsparcia i wpływania na proces kreowania i realizacji polityk publicznych.

Kolejną trudnością, oprócz braku odpowiednika angielskiej nazwy, jaka pojawia się w trakcie dyskusji na temat roli i znaczenia niezależnego doradztwa, jest definicja terminu *think-tank*. Granice oddzielające *think-tanki* od innych organizacji pełniących podobne funkcje są płynne.

Szeroka definicja tego pojęcia obejmuje wszystkie podmioty, niezależnie od tego czy działają dla zysku czy też nie, które zaangażowane są w debatę publiczną i mają wpływ na decyzje polityczne. Definicja zawężająca ogranicza natomiast *think-tanki* jedynie do tych organizacji, które działają non profit i nie są związane finansowo w sposób stały z instytucjami publicznymi.

Na potrzeby projektu realizowanego przez Departament Służby Cywilnej KPRM przyjęto, że tym, co definiuje *think-tank* są przede wszystkim cel jego działalności, tj. analizowanie polityk rządowych,

oraz działalność w obszarze badań w zakresie spraw publicznych.

### Modele relacji pomiędzy administracją publiczną a *think-tankami*

Na podstawie dostępnej literatury oraz informacji przekazanych przez polskie placówki dyplomatyczne można wskazać dwa główne modele relacji pomiędzy administracją publiczną a *think-tankami*. W pierwszym modelu relacje oparte są na zasadzie konkurencyjności, współpraca pomiędzy sektorem publicznym a *think-tankami* jest niesformalizowana i opiera się na realizacji konkretnych projektów badawczych na zlecenie administracji. Ośrodki eksperckie są niepowiązane z sektorem publicznym i finansowane głównie z dotacji i kontraktów rządowych zleczanych ad hoc. Przykładem takiego modelu współpracy są kraje anglosaskie. W Wielkiej Brytanii większość *think-tanków* posiada status zarejestrowanej organizacji dobroczynnej (ang. *registered charity*), co oznacza, że nie mogą być finansowane ze środków publicznych. W Stanach Zjednoczonych, gdzie działa największa liczba *think-tanków* (według danych z 2008 r. funkcjonuje tam 1777 tego rodzaju organizacji, przy czym połowa z nich działa przy uniwersytetach), większość tych organizacji nie jest dotowana z budżetu państwa. Środki na działalność otrzymują głównie z grantów i darowizn, przekazywanych zarówno przez firmy, jak i osoby prywatne. Jednocześnie jednak należy zauważyć, że instytucje eksperckie w USA mają największy potencjał organizacyjny mierzony wielkością budżetu oraz liczbą zatrudnionych w nich osób.

W drugim modelu relacje opierają się na stałej współpracy *think-tanków* z sektorem publicznym, w tym na finansowym dotowaniu z budżetu państwa. Mechanizmy finansowego wspierania przez państwo *think-tanków* traktowane są jako sposób zapewnienia ich niezależności (na wzór finansowania partii politycznych z budżetu państwa). Przykłady takich relacji możemy znaleźć w Niemczech, gdzie funkcjonują dwie grupy instytucji: ośrodki z tzw. Niebieskiej Listy (skupiającej sześć najbardziej wpływowych instytutów), których około połowę budżetu stanowią wpływy z budżetu federalnego i landów oraz fundacje polityczne związane z partiami zasiadającymi w Bundestagu, które finansowane są z budżetu federalnego. Innym przykładem jest Hiszpania, gdzie funkcjonują zarówno niezależne ośrodki eksperckie współpracujące z administracją na zasadzie zlecenia konkretnych projektów badawczych oraz *think-tanki* partyjne, finansowane w 75 proc. ze środków publicznych i w 25 proc. z darowizn od osób prywatnych i instytucji.

W większości państw istnieją mieszane modele współpracy, gdzie obok instytucji dotowanych przez państwo lub przez partie polityczne istnieją silne i niezależne ośrodki akademickie mające wpływ na jakość i przebieg debaty publicznej. Także sama administracja publiczna w ramach swoich struktur tworzy jednostki, których zadaniem jest doradztwo o charakterze analityczno-strategicznym. Najlepszymi przykładami tego rozwiązania są Cabinet Office utworzony w ramach rządu brytyjskiego lub działające przy ministrach gabinetu polityczne we Francji, gdzie ta forma zdominowała właściwie polityczne doradztwo. Specyficzną formą doradztwa na rzecz administracji publicznej są funkcjonujące w Holandii rady finansowane z budżetu państwa i złożone z ekspertów, byłych urzędników i polityków, których zadaniem jest zapewnienie parlamentowi i odpowiednim ministrom opinii i rekomendacji dotyczących poszczególnych polityk publicznych. Opinia każdego z takich ciał doradczych musi być wzięta pod uwagę przez ministerstwo w procesie wypracowywania ostatecznej decyzji politycznej.

### Cele i założenia projektu POKL

Przygotowany w Departamencie Służby Cywilnej KPRM projekt „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich” zakłada przeprowadzenie oceny efektywności dotychczasowej współpracy administracji rządowej i *think-tanków*, w tym sposobów wykorzystywania informacji i danych dostarczanych przez ośrodki akademickie i eksperckie oraz wypracowanie i wdrożenie rekomendacji dotyczących wykorzystania

zewnętrznego doradztwa przy podejmowaniu decyzji i tworzeniu prawa i polityk publicznych.

Pierwszym etapem projektu będzie przeprowadzenie analizy obecnie funkcjonujących mechanizmów podejmowania decyzji w ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich oraz ocena roli i wpływu doradztwa na jakość procesu tworzenia polityk publicznych. Analiza stanowić będzie punkt wyjścia dla rozpoczęcia kolejnych etapów realizacji projektu.

Działania przewidziane w jego ramach są różnorodne i obejmują przeprowadzenie paneli eksperckich, seminariów, wizyt studyjnych stanowiących uzupełnienie prac analityczno-badawczych.

Do udziału w projekcie zostaną zaproszeni pracownicy administracji rządowej, eksperci zagraniczni oraz przedstawiciele środowisk naukowych i eksperckich.

W efekcie realizacji projektu opracowane zostaną wytyczne dla urzędów dotyczące podejmowania decyzji z uwzględnieniem zasad współpracy ze środowiskiem *think-tanków* wraz ze wskazówkami dotyczącymi ich wdrożenia. Nowe zasady zostaną upowszechnione w trakcie szkoleń, w których wezmą udział pracownicy komórek organizacyjnych w urzędach administracji rządowej zajmujących się opracowaniem i wdrażaniem analiz i strategii oraz projektowaniem rozwiązań legislacyjnych.

Dominika Karcz  
Radca szefa KPRM w Wydziale Projektów Systemowych  
i Koordynacji Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

## Zarządzanie i obsługa klienta

Do **15 października 2009 r.** Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów prowadzi nabór propozycji usprawnień z zakresu zarządzania i obsługi klienta w urzędach w ramach projektu „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”. Projekt współfinansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Jeżeli macie Państwo pomysł na wdrożenie narzędzia, które poprawi funkcjonowanie Państwa urzędu, podnieś jakość usług świadczonych przez urząd na rzecz obywateli, serdecznie zapraszamy do składania formularzy zgłoszeniowych zawierających opis usprawnienia.

Urząd może zaproponować realizację usprawnienia w trzech obszarach:

- nowoczesne narzędzia zarządzania, w tym systemy jakości, narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi,
- obsługa klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), komunikacja w urzędzie oraz współpraca urzędu z otoczeniem,
- *benchmarking* i upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie nowoczesnych metod zarządzania oraz obsługi klienta.

Zapraszamy do wzięcia udziału w naborze i składania propozycji usprawnień dopasowanych do specyfiki Państwa urzędu.

Wydział Projektów Systemowych i Koordynacji  
Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

Więcej informacji można uzyskać na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem <http://www.dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci.php?id=9&look=270>

## Wizja i misja służby cywilnej

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej

W dniach **2-3 lipca 2009 r.** odbyło się spotkanie **Zespołu Roboczego ds. Wizji i Misji Służby Cywilnej**, funkcjonującego w ramach Projektu „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”.

W warsztatach w Osuchowie wzięli udział przedstawiciele Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwa Środowiska, Głównego Urzędu Statystycznego, Urzędu Komunikacji Elektronicznej, Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego, a także eksperci zewnętrzni.

Departament Służby Cywilnej reprezentowali m.in.: dyrektor **Dagmir Długosz** oraz zastępca dyrektora ds. zarządzania kadrami służby cywilnej **Wojciech Zieliński**. W części spotkania uczestniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**.

Uczestnicy warsztatów wypracowali propozycję wizji i misji służby cywilnej. Uznając, że wizja służby cywilnej powinna wpisywać się w wizję państwa zaprezentowaną w raporcie „Polska 2030”, zaproponowali 2 alternatywne deklaracje wizji:

(1) *Służba Cywilna profesjonalnie wspiera funkcje państwa poprzez spójne, efektywne działania na rzecz realizacji zasady dobra wspólnego;*

(2) *Ciesząca się zaufaniem społecznym służba cywilna stanowi ważny element sprawnie funkcjonującego państwa, dając szansę realizacji zawodowych celów, aspiracji i ambicji.*

Ponadto uczestnicy spotkania przyjęli deklarację misji w brzmieniu: *Służąc Tobie, wykonujemy*

*profesjonalnie zadania państwa i przyczyniamy się do podnoszenia jakości życia. Działamy rzetelnie, efektywnie, jawnie, bezstronnie i neutralnie politycznie.*

Z tak sformułowanej misji wywieziony został ogólny cel strategiczny: *Ukształtowanie efektywnej, przygotowanej na wyzwania czasu służby cywilnej.*

Zaproponowany cel strategiczny jest zgodny zarówno z deklaracją misji, jak i wizji. Jest również powiązany z celami, jakie w rozdziale „Sprawne państwo” stawiają autorzy raportu „Polska 2030”. W myśl raportu *Efektywna administracja to organizm, który dzięki profesjonalnemu zarządzaniu: zna i rozumie kierunek, w jakim podąża; funkcjonuje dzięki świadomej i dobrze zorganizowanej kadrze urzędników; potrafi szybko i skutecznie reagować na pojawiające się wyzwania społeczne i gospodarcze; umiejętnie korzysta z dostępnej wiedzy i doświadczeń.*

Propozycje wizji i misji służby cywilnej, celu strategicznego, wskaźników służących ocenie stopnia jego realizacji oraz obszarów interwencji strategicznej przekazane zostały do zaopiniowania m.in. Radzie Projektu „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, powołanej w maju 2009 r. w związku z podjętymi w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pracami nad projektem strategii. Nadesłane uwagi będą służyły dopracowaniu sformułowanych propozycji.

Kolejnym etapem prac będzie dokonanie diagnozy stanu służby cywilnej w zdefiniowanych obszarach strategicznych.

Ewa Puzyra  
Radca generalny w Departamencie Służby Cywilnej Kancelarii  
Prezesa Rady Ministrów.

## Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej

Obszary interwencji strategicznej.

*Rozpoczął się nowy etap opracowywania Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Obecnie trwają prace nad wyznaczeniem obszarów interwencji strategicznej inaczej zwanych substrategiami. W obszarach tych niezbędne będzie podjęcie działań, które przyczynią się do osiągnięcia celu strategicznego, jakim jest ukształtowanie efektywnej, przygotowanej na wyzwania czasu służby cywilnej.*

Zaproponowano, aby obszarami interwencji strategicznej były:

- nabór i zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (elastyczność i mobilność służby cywilnej),
- skuteczne i efektywne działanie służby cywilnej,
- kompetencje zawodowe pracowników służby cywilnej,

- przywództwo,
- indywidualne programy rozwoju zawodowego,
- system motywacji,
- efektywny system wynagradzania,
- etyka.

Część tych obszarów, takich jak skuteczność i efektywności służby cywilnej oraz przywództwo, nie mieszczą się w klasycznym pojmowaniu zarządzania zasobami ludzkimi. Uważa się, że należą one do sfery zarządzania organizacją. Jednocześnie należy zdać sobie sprawę, że możliwości interwencji w obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi napotykają na bariery w postaci środowiska organizacyjnego i prawnego, w jakim działa służba cywilna. Można zatem zastanowić się, w jakim zakresie włączyć do analizy strategicznej obszary, które w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie służby cywilnej, a są związane ze sferą zarządzania.

### **Zarządzanie w administracji publicznej**

Pod terminem zarządzanie w administracji publicznej (inaczej mechanika realizowania polityk państwa) rozumie się podejmowane na wszystkich poziomach administracji od rządowej po samorządową działania służące dostarczaniu przypisanych im prawnie (kompetencje) usług i regulowaniu w różnych wymiarach działalności społecznej i ekonomicznej obywateli. Kwestie zarządzania w administracji publicznej (w zakresie administracji rządowej) leżą w kompetencjach dyrektorów generalnych urzędów, którzy zapewniają funkcjonowanie i ciągłość pracy urzędu, warunki jego działania, a także organizację pracy.

Przechodząc do omówienia poszczególnych sfer zarządzania w administracji publicznej należy zwrócić uwagę, że ich część mieści się w polu oddziaływania służby cywilnej, a część jest sferą działania polityków. Dlatego w analizie strategicznej należy rozdzielić te sfery zarządzania w administracji, na który ma wpływ służba cywilna od tych, które należy uznać za środowisko, w którym realizowana jest strategia. Proponuję, aby w ramach poszerzonego zakresu prac o obszar interwencji związany z zarządzaniem w administracji publicznej, poddać szczegółowej analizie następujące zagadnienia:

- planowanie zadań jednostek organizacyjnych administracji publicznej szczebla centralnego,
- podział i kształtowanie zadań jednostek organizacyjnych administracji publicznej szczebla centralnego – struktura organizacyjna. (Wielkość i struktura działów oraz przyporządkowane im zadania),
- budżet a zadania jednostek organizacyjnych administracji publicznej,
- mechanizmy koordynacji pracy jednostek organizacyjnych,

- standaryzacja działań poprzez przyjęcie standardowych procedur w organizacji, służących osiągnięciu celów (biurokracja),
- komunikacja wewnętrzna w organizacji,
- wykorzystanie technologii w wykonywaniu zadań i struktury organizacyjne,
- monitoring, audyt.

### **Planowanie**

Pierwszy najistotniejszy element zarządzania w administracji to planowanie. Dotyczy to planu strategicznego rządu. Plan ten to agenda rządu, która znajduje swoje odzwierciedlenie w politykach rządu. Każdy urząd powinien opracować swój plan strategiczny, w którym zakreślone zostaną podstawowe cele polityczne i priorytety oraz, co jest ważne dla urzędników, rezultaty (*outputs*). We współczesnych administracjach właśnie *outputs* – wyniki stają się miernikiem efektywności i skuteczności.

Plan strategiczny rządu przekłada się na plany departamentowe czy plany poszczególnych ministerstw. Plan taki powinien opracowywać kierujący urzędem – minister, przy współpracy dyrektora generalnego. Na jego podstawie opracowywane są plany działań dla poszczególnych komórek organizacyjnych, a w konsekwencji stanowią one również plany pracy poszczególnych pracowników. (Jeżeli proponuje się ocenę efektywności pracowników, to bezwzględnie powinniśmy odnieść się do planów pracy jednostek organizacyjnych. Plan staje się również podstawą do oceny ich pracy – związek z zarządzaniem zasobami ludzkimi – kwestiami oceny pracowników.)

### **Struktura i zadania**

Z planu strategicznego wynika podział pracy i kształtowanie komórek organizacyjnych. Budowanie struktury wewnętrznej urzędu jest przyporządkowane potrzebom planu strategicznego i wynika również z możliwości urzędu co do osiągnięcia zaplanowanych celów<sup>2</sup>.

Podział pracy i kształtowanie komórek organizacyjnych odnoszą się bezpośrednio do zapisu ustawowego, mówiącego o prawidłowym wykonywaniu zadań określonych przez kierownika urzędu. Podział zadań ma ścisły związek z zasobami będącymi w dyspozycji dyrektora generalnego. Dotyczy to personelu (liczby, kwalifikacji, umiejętności), a także środków materialnych (budynek, urządzeń i wyposażenia) oraz środków finansowych – przyznanego do dyspozycji budżetu. Podział zadań na poszczególne komórki organizacyjne zależy przede wszystkim od kwalifikacji i umiejętności zespołu pracowników, który ma do dyspozycji dyrektor generalny.

### **Budżet**

Kolejną kwestią, która decyduje o efektywności wykonania zadań powierzonych jednostkom administracji publicznej, jest budżet. Budżet



jednostek organizacyjnych administracji publicznej powinien być ściśle powiązany z ich kompetencjami i wynikającymi z nich zadaniami. Powiązanie budżetu z zadaniami staje się istotne w przypadku wdrożenia budżetu zadaniowego. Obecnie w polskiej administracji nominalnie został wprowadzony budżet zadaniowy. Nadal obowiązujący jest jednak budżet klasyfikacyjny.

### **Koordinacja działań a efektywność administracji**

Mechanizmy koordynacji pracy jednostek organizacyjnych są istotne z punktu widzenia efektywności działania administracji publicznej. Mechanizm koordynacji zwiększa skuteczność działań organizacji mierzonych jako *output*, rozumiany jako produkt/rezultat działania systemu politycznego (organów państwa i rządu, administracji): prawo (legislation), budżet oraz różnego rodzaju społeczne zobowiązania – regulacje<sup>3</sup>. Rezultat-*output* działań systemu politycznego mierzony jest osiągniętymi celami społecznymi i ekonomicznymi – skalą dobrobytu obywateli. Koordinacja działań zawiera ocenę współdziałania poszczególnych jednostek organizacyjnych (ministerstw), a także komórek organizacyjnych wewnątrz ministerstw (departamenty, biura).

### **Standaryzacja działań**

Standaryzacja działań to składowa część mechaniki zarządzania (*governance*). Standaryzacja odnosi się przede wszystkim do procedur służących właściwemu i efektywnemu wykonywaniu zadań powierzonych administracji publicznej (biurokracja). W administracji, podobnie jak w innych sektorach, jej działania możemy porównać do procesów wytwórczych. W administracji procesy te dotyczą tworzenia prawa i innych regulacji oraz wykonywania prawa (wdrażania). W przypadku administracji możemy mówić o procesie tworzenia prawa czy procesie jego egzekwowania, tj. wdrożenia. Od jakości procedur zależy, w jakim zakresie administracja jest efektywna. Przykładem efektywnej procedury wdrażania prawa jest OSR – Ocena Skutków Regulacji<sup>4</sup>.

### **Współczesne technologie a administracja**

Współczesna administracja, podobnie jak otaczające ją środowisko, podlega ciągłemu procesowi zmian wynikających z rozwoju nowych technologii. Wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych pociąga za sobą zmiany organizacyjne w urzędach, skutkuje przyjmowaniem nowych procedur, zapotrzebowaniem na nowych pracowników itp.

Zmiany te powinny stać się również przedmiotem oceny. Wielu analityków upatruje w *e-government* szansę na ograniczenie zatrudnienia, obniżenie kosztów administracji, zwiększenie jakości usług, zwiększenie dostępności usług. W zmieniającym się

środowisku technologicznym bez wątpienia musi dojść do zmian w zasobach ludzkich, jakimi dysponuje obecnie administracja publiczna.

### **Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna a wizerunek urzędu**

Obecne działania polityków sprawiają wrażenie, że traktują oni administrację jako jedną z podstawowych sił utrudniających realizację ich planów politycznych. Brak zrozumienia przez polityków roli, jaką odgrywa administracja we współczesnym świecie jest wynikiem problemów w komunikowaniu się zarówno wewnątrz administracji, jaki i w komunikacji administracji z politykami, a także z zastołymi użytkownikami usług świadczonych przez administrację.

### **Monitoring, audyt**

Monitoring to element zarządzania w administracji publicznej, który pozwala na ustalenie, w jakim zakresie realizowane są długookresowe plany urzędu. Monitoring daje szansę wprowadzenia korekt, w tym także przesunięcia zasobów (ludzi, środków finansowych) dla osiągnięcia celów stawianych w strategii urzędu i jego jednostkach organizacyjnych.

Kolejnym istotnym elementem zarządzania jest audyt. W zarządzaniu w administracji publicznej możemy wyróżnić trzy rodzaje audytu:

- finansowy – określający wyniki finansowe instytucji, jednostki organizacyjnej,
- efektywności – określający w jakim zakresie wykorzystano posiadane przez jednostkę organizacyjną zasoby,
- rezultatów – określający rezultat lub korzyści, jakie powstały w wyniku wprowadzonych programów lub zmian.

Wszystkie wskazane wyżej obszary są istotnymi elementami zarządzania w administracji publicznej, które powinny zostać uwzględnione w analizie strategicznej prowadzonej w ramach prac nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

<sup>1</sup> J. M. Shafritz, E.W. Russell, *Introducing Public Administration*, 2003, s. 82.

<sup>2</sup> Tamże, s. 209.

<sup>3</sup> M. Tomasic, U. Vehovar, *Quality of Governance and reform objectives in the EU Countries*, 2009, s. 5.

<sup>4</sup> Ocena skutków regulacji – poradnik OSR, doświadczenia perspektywy, pod red. Włodzimierza Springera i Wojciecha Rogowskiego, Warszawa 2007.

Wojciech Marchlewski  
Ekspert projektu „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”,  
specjalista ds. zarządzania w administracji publicznej.

## Europejska Nagroda Sektora Publicznego EPSA 2009

Polacy wśród nominowanych

**Konkurs Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego EPSA 2009 zbliża się do finału.** Międzynarodowe jury, które zebrało się w siedzibie Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht, dokonało wyboru najlepszych zgłoszonych projektów w czterech kategoriach tematycznych:

- *Doskonalenie jakości usług publicznych (Performance Improvement in Public Service Delivery),*
- *Zaangażowanie obywateli (Citizen Involvement),*
- *Nowe formy współpracy partnerskiej (New Forms of Partnership Working),*
- *Przywództwo i zarządzanie na rzecz zmian (Leadership and Management for Change).*

**60 projektów, w tym 3 z Polski, zgłoszone przez Urząd Miasta Gdyni, Urząd Miasta Rybnika i Agencję Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej,** zostanie wyróżnionych certyfikatem najlepszej praktyki.

Spośród „finałowej sześćdziesiątki” **20 projektów, w tym projekt Urzędu Miasta Gdyni,** zostało nominowanych do nagrody (po 5 projektów w ramach każdej kategorii tematycznej).

Zwycięzcy zostaną ogłoszeni podczas uroczystości wręczenia nagród, która odbędzie się w dniach 4–6 listopada br. w Maastricht.

Ogółem w elektronicznym systemie, skonstruowanym specjalnie na potrzeby konkursu, zarejestrowano 304 projekty złożone przez instytucje z 28 krajów europejskich, a także instytucje Unii Europejskiej. Polska, z 21 zgłoszeniami, znalazła się na 7 miejscu i zaliczona została przez organizatorów do czołówki. Więcej zgłoszeń wpłynęło z Rumunii (45), Włoch (36), Hiszpanii (32), Austrii (27), Niemiec (25) i Belgii (24). Jedyne kraje Unii Europejskiej, które nie zgłosiły projektów, to Malta i Łotwa.

Największą popularnością cieszył się temat *Doskonalenie jakości usług publicznych* – 127 aplikacji, w tym 12 z Polski, następnie: *Nowe formy współpracy partnerskiej* – 82

projekty, w tym 6 z Polski, *Zaangażowanie obywateli* – 51 aplikacji, w tym 3 z Polski oraz *Przywództwo i zarządzanie na rzecz zmian* – 44 aplikacje (polskie instytucje nie zgłosiły projektu).

Większość projektów (216) zgłosiły instytucje duże, zatrudniające ponad 100 pracowników. Ponadto największym zainteresowaniem konkurs cieszył się wśród instytucji szczebla lokalnego (125 aplikacji).



Fot. EIPA.

Wszystkie zarejestrowane projekty, które spełniały kryteria formalne (zgłoszenie musiało być kompletne, wiodąca instytucja projektu powinna wywodzić się z europejskiego sektora publicznego, temat projektu musiał mieścić się w jednej z 4 kategorii i być zaawansowany w stopniu umożliwiającym zmierzenie rezultatów), zostały poddane ewaluacji.

Oceny projektów dokonywało 25 osób z 18 krajów (praktycy w danej dziedzinie, przedstawiciele świata nauki i konsultanci z sektora prywatnego). Na wstępie przeprowadzono ocenę on-line (jeden projekt był oceniany przez 3 osoby spoza kraju, z którego wpłynęło zgłoszenie). Następnie na spotkaniu uzgadniającym dokonano uszeregowania projektów w poszczególnych kategoriach, wybrano 60 projektów, które otrzymają certyfikaty najlepszych praktyk – po 20 proc. projektów zgłoszonych w ramach każdej kategorii – oraz wytypowano 28 projektów, które podlegały sprawdzeniu na miejscu. Wyniki tych wizytacji stanowiły dla jury podstawę do wskazania projektów nominowanych do nagrody.

Europejski Instytut Administracji Publicznej odpowiedzialny za organizację tegorocznego przedsięwzięcia przewiduje opracowanie raportu naukowego nt. EPSA 2009. Zamierza także wydać katalog projektów zgłoszonych do konkursu, którego zasadniczym celem jest zintensyfikowanie wymiany dobrych doświadczeń i praktyk w sektorze publicznym oraz stworzenie nowoczesnej platformy doskonalenia procesu modernizacyjnego w instytucjach publicznych krajów europejskich.

Konkurs Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego organizowany jest już po raz drugi. Pierwsza edycja



Fot. EIPA.

miała miejsce w 2007 r. Była wspierana finansowo i organizacyjnie przez Fundację Bartelsmana, Uniwersytet w Speer oraz Europejską Grupę Administracji Publicznej. Konkurs spotkał się z dużym zainteresowaniem instytucji administracji publicznej – napłynęło 320 zgłoszeń z 25 krajów Europy, w tym 9 z Polski.

Wśród wyróżnionych wówczas instytucji znalazły się 3 polskie urzędy: Urząd Skarbowy w Nowej Soli, Urząd Skarbowy w Gostyniu i Urząd Miasta Rybnika.

W związku z decyzją Fundacji Bartelsmana o wycofaniu się z organizacji kolejnych edycji EPSA, prowadzenie konkursu przejął Europejski Instytut Administracji Publicznej w Maastricht. Polska jest jednym z 15 krajów Unii Europejskiej, które wspierają organizację tegorocznego konkursu poprzez wniesienie składki finansowej i wydelegowanie przedstawiciela do Komitetu Sterującego EPSA 2009.

Koordinatorem współpracy Polski z biurem EPSA jest Departament Służby Cywilnej KPRM.

Oprac. Ewa Pużyna  
Radca generalny w DSC KPRM,  
Członek Komitetu Sterującego EPSA 2009.

## BADANIE INTERNETOWE

### W opinii czytelników

Wyniki ankiety internetowej nt. „Przeglądu Służby Cywilnej”

Aby poznać Państwa opinie na temat zaproponowanej formuły wydawniczej „Przeglądu Służby Cywilnej” oraz Państwa oczekiwania dotyczące periodyku, przeprowadziliśmy badanie ankietowe nt. wydawnictwa.

Ankieta internetowa, towarzysząca pierwszemu numerowi pisma, była aktywna od 29 lipca do 31 sierpnia 2009 r. Wzięło w niej udział 134

respondentów. Oprócz odpowiedzi na pytania zamknięte, Czytelnicy mieli możliwość dodania własnych komentarzy i podzielenia się uwagami na zaproponowane tematy.

Poniżej przedstawiamy statystyki odpowiedzi na poszczególne pytania zamknięte i główne wnioski płynące z lektury ankiet.

|  | TAK | NIE |
|--|-----|-----|
| Czy satysfakcjonuje Państwa zaproponowana formuła wydawnicza pisma?  | 90% | 10% |
| Czy odpowiada Państwu zaproponowana w piśmie forma dialogu w ramach służby cywilnej:   |     |     |
| ▪ nadsyłanie (autoryzowanych przez kierownika Państwa urzędu) korespondencji o nowatorskich rozwiązaniach w Państwa urzędzie do publikacji w dziale „Dobre praktyki zarządzania” | 82% | 18% |
| ▪ udział w forum dyskusyjnym o sprawach służby cywilnej?   | 89% | 11% |
| ▪ współredagowanie rubryki SC Café?  | 75% | 25% |
| Czy oczekują Państwo pogłębionych tekstów o charakterze:   |     |     |
| ▪ prawniczym, np. – wykładnie prawne stosowanych przepisów o służbie cywilnej?   | 88% | 12% |
| ▪ naukowym – z zakresu administracji, w tym służby cywilnej?   | 73% | 27% |
| Czy Państwa zdaniem pismo przyczyni się do zwiększenia poziomu integracji członków korpusu służby cywilnej?  | 68% | 32% |

Formuła wydawnicza pisma została zaakceptowana przez 90 proc. Czytelników. Jak Państwo podkreślają, służba cywilna potrzebuje informacji o swoich prawach, obowiązkach i projektach zmian. Satysfakcjonujące są też dla Państwa krótkie formy ich przekazu. Cieszy nas, że akceptują Państwo zaproponowaną w piśmie formę dialogu w ramach służby cywilnej.

Doceniają Państwo zalety wydawnictwa elektronicznego: oszczędność, szybkość przekazywania informacji. Niestety, mankamentem tego rodzaju publikacji okazał się ograniczony dostęp do Internetu lub poczty elektronicznej w niektórych urzędach.

Z gorącym przyjęciem spotkała się propozycja publikacji w kolejnych numerach tekstów o charakterze prawnym. Mniej zwolenników zyskuje natomiast koncepcja zamieszczania artykułów naukowych – zwracają Państwo uwagę na praktyczne aspekty lektury publikowanych artykułów.

W kolejnych numerach pisma chcieliby Państwo przeczytać o sprawach dotyczących wynagrodzeń, możliwościach budowania ścieżki kariery zawodowej

w ramach administracji rządowej, w tym uzyskania mianowania czy skorzystania z ofert szkoleń w służbie cywilnej. Istnieje też zapotrzebowanie na teksty dotyczące porad, np. w zakresie przeprowadzania ocen okresowych, naborów, pozafinansowych (w dobie kryzysu) form motywowania pracowników.

Chcieliby Państwo także poznać dobre praktyki zarządzania stosowane w innych urzędach oraz rozwiązania administracyjne praktykowane w pozostałych krajach Unii Europejskiej.

Mamy nadzieję, dzieloną z 68 proc. respondentów, że pismo pozwoli nam się lepiej poznać, zintegrować. Bo jak napisał jeden z Czytelników *integracja, wzajemne zrozumienie i szacunek są motorem dobrej, fachowej i rzetelnej pracy.*

Czekamy na Państwa artykuły, informacje, relacje, głosy w dyskusji. Wierzymy, że staną się one zasadniczym i trwałym elementem naszego wspólnego pisma.

Państwa oczekiwania i uwagi będziemy uwzględniać, programując kolejne numery wydawnictwa.

Bardzo serdecznie dziękujemy wszystkim, którzy podzielili się z nami swoimi opiniami. Liczymy na dalszą współpracę. Jeszcze raz zapraszamy do współredagowania pisma i do udziału w kolejnym badaniu ankietowym.

Redakcja

## Ankieta internetowa

### Moje pismo

Aby lepiej dostosować profil „Przeglądu Służby Cywilnej” do Państwa oczekiwań, zapraszamy do udziału w drugim badaniu internetowym nt. formuły wydawniczej i zawartości pisma.

Zebrane informacje pozwolą nam lepiej poznać Państwa potrzeby, a zawarte w komentarzach

wnioski i propozycje będą dla nas pomocne i inspirujące przy programowaniu kolejnych numerów wydawnictwa.

□

Ankieta: [Przegląd Służby Cywilnej](#)

### I po urlopie...

Wrzesień to początek polskiej złotej jesieni, ale – dla wielu z nas – przede wszystkim smutny koniec okresu urlopowego. Wprawdzie za około dziesięć miesięcy rozpoczniemy nowy, wielu nie napawa to jednak optymizmem. Mniej lub bardziej niepostrzeżenie wciągają nas tryby codziennej pracy.

Po godzinach chwytamy jeszcze ostatnie chwile z wakacyjnymi wspomnieniami, porządkując zdjęcia. Dzięki fotografii cyfrowej możemy robić to nieco dłużej, bo trudniej zdecydować się na jedno z 250 ujęć zachodu słońca nad spienionym Bałtykiem niż z 36 odbitek, odbieranych onegdaj w najbliższym punkcie foto (zakładając optymistycznie, że wszystkie ujęcia były ostre, a nikt z członków rodziny i grona wakacyjnych przyjaciół na żadn z nich nie zmrużył oczu).



Cóż, niezależnie od techniki zapisu obrazu, zdjęcia kiedyś uporządkujemy lub podejmiemy szczerze postanowienia zrobienia tego później, czyli raczej nigdy.

Część z nas, szczególnie ta posiadająca dzieci lub wnuki w wieku szkolnym, zacznie powoli planować

wyjazd na ferie zimowe – tydzień, może dwa na narty w Tatrach, Sudetach, a może nawet w Dolomitach. Nie należy jednak zapominać, że istnieją jeszcze weekendy, krótkie okresy wytchnienia między kolejnymi tygodniami wytężonej, aczkolwiek ciekawej i satysfakcjonującej pracy członka korpusu służby cywilnej.

Dwa i pół dnia, a jeżeli szef jest łaskawy i zwolni w piątek lub da wolny poniedziałek, może nawet trzy całe dni, to w sam raz na doładowanie nadwyrężonych baterii i wspaniała okazja odwiedzenia ciekawych miejsc w niezbyt odległej nam okolicy, często miejsc magicznych i zadziwiających, o których istnieniu nie mieliśmy bladego pojęcia lub były w naszym mniemaniu zbyt małe i zbyt blisko, aby poświęcić im nasz cały cenny urlop. Dowiedzieć się o nich możemy od znajomych, z telewizji, gazet, Internetu, dlatego by nie z „Przeglądu Służby Cywilnej”?

Bez wątplenia takie miejsce to rozlewiska Biebrzy. Niespełna 160 km na północny-wschód od Warszawy (trasą Warszawa-Białystok) rozciąga się malownicza i niepowtarzalna kraina mokradeł,

bagien, torfowisk i rozlewisk rzeki Biebrzy. To największy europejski naturalny zespół torfowisk niskich i – o czym chyba nieliczni wiedzą – największy polski park narodowy (Biebrzański Park



Narodowy rozciąga się wzdłuż Biebrzy na obszarze ponad 59 tys. ha). Każda z pór roku jest tu niepowtarzalna, piękna, malownicza. Krajobrazy są ujmujące zarówno latem, jak zimą. Każda z pór ma też coś, co przyciąga coraz większe rzesze turystów, i nie tylko. Zimą ściągają tu badacze nietoperzy o militarnych zainteresowaniach. Mogą bowiem zwiedzić rozległe fortyfikacje twierdzy Osowiec i obserwować tysiące tych latających ssaków zimujących w jej zakamarkach. Latem jest to raj entomologów, wędkarzy, kajakarzy oraz zwolenników innych nietypowych form spędzania się Biebrzą lub pobliską Narwią (łodziemi, pontonami oraz coraz bardziej popularnymi tratwami). Ta pora roku ma tylko jedną drobną wadę – dużą różnorodność komarów, gzów i innych meszek (ale w końcu nimi interesują się entomolodzy).

Nie można tu nie być wczesną wiosną, gdy rozlewiska Biebrzy stają się najbardziej ulubionym przystankiem, w tej części Europy, migrujących ptaków.

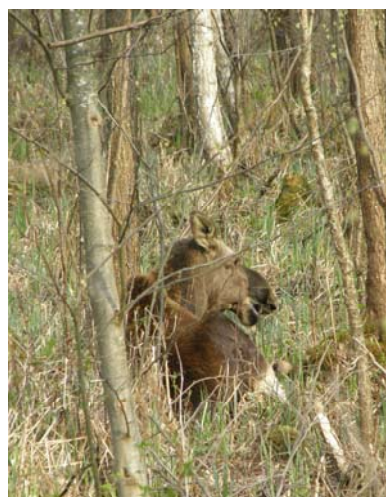
Przeloty wiosenne trwają kilka tygodni, w trakcie których pojawiają się kolejne gatunki ptaków, tysiące gęsi, żurawi, wiele gatunków kaczek i ptaków brodzących. Jeżeli mamy już jakieś doświadczenie



ornitologiczne i jesteśmy zainteresowani obserwacją określonych gatunków, możemy w przybliżeniu określić czas ich przylotu. Trudność polega na tym, że jest to czas przybliżony, a my mamy jeden weekend. Jak trafić na ten odpowiedni? Niestety, bez „swojego” człowieka w terenie może być trudno. Należy jednak wiedzieć, że życzliwość ludzka, pasja i niewątpliwa więź „zabiebrzonych” plus Internet robią cuda. Pozostaje jeszcze trochę szczęścia z pogodą i wyjazd na pewno będzie udany. Tym bardziej, że deszcze nie zawsze krzyżują plany, jedziemy na bagna, więc woda i mniejsze lub większe błoto są tam zawsze. Jak widać na zdjęciu, dla niektórych im większe, tym lepsze.



Ci, którzy jeszcze nie wiedzą, że ich pasją jest obserwowanie ptaków, mogą wybrać dowolny wiosenny weekend. Aby jednak za pierwszym razem zobaczyć więcej, lepiej poza przygotowaniem teoretycznym z atlasów ptaków, przewodników i innych źródeł, skorzystać z usług lokalnych przewodników. Zazwyczaj proponują oni całodzienny wypad, w czasie którego odwiedzimy



najciekawsze miejsca obserwacji ptaków i nie tylko. Oferta jest dość bogata, dostosowana do zapła, wieku i zainteresowań grupy. Jest to wydatek kilkuset złotych od grupy (mniej więcej od 200 w górę, w zależności od liczby uczestników i programu). Mimo

to, jeżeli nie wiemy, jakie dźwięki wydaje ksyzyk, jaki kolor oka ma głowienka, gdzie spotkać tokujące bataliony, jak wygląda gniazdo remiza albo czy rożeniec jest kaczka, naprawdę warto skorzystać z takiej usługi.

Biebrza to też królestwo Króla Bagien – łosia. Żyje tutaj duża populacja tych zwierząt. Jedną z niezawodnych metod ich spotkania jest poruszanie się dowolnym środkiem lokomocji „carską drogą” (droga prowadząca w dużej części przez teren parku narodowego, między Strękową Górą a Osowcem). Najlepiej robić to rano lub o zmierzchu, ale i w pełni dnia można spotkać Króla. Jeżeli poruszamy się samochodem, wystarczy jechać niezbyt szybko, co jest i tak nieuniknione, biorąc pod uwagę, że nie tylko nazwa, ale i nawierzchnia drogi jest dość silnie związana z okresem zaborów. Dlatego obowiązuje prosta zasada, kierowca patrzy na drogę,

a pasażerowie na boki. Najwyraźniejszym znakiem obecności łosia jest samochód na poboczu drogi, a obok niego ludzie z aparatami w rękach, patrzący w jednym kierunku. Nie zdarzyło mi się przejechać „carską drogą” i nie spotkać łosia, a często było ich kilka jednego dnia.

Poza tym można spotkać tu bobry, sarny, jelenie, orły bieliki, nawet wilki i wiele innych zwierząt dużych, małych, ssaków, ptaków, z rodziny gadów i płazów, owadów, ryb itd.

I jeszcze kilka praktycznych rad o przygotowaniach do wyjazdu. Miejsc noclegowych nie jest dużo, ale oferta agroturystyczna jest coraz bogatsza. Po krótkiej analizie rynku w Internecie, można znaleźć miejsce na każdą kieszeń. Aczkolwiek, te

w dobrych lokalizacjach (z widokiem z okna na rozlewiska) w sezonie mogą być droższe. Nie bez znaczenia jest też fakt, że częstymi gośćmi są tu turyści z zagranicy.

Gdy już mamy gdzie zamieszkać, trzeba pomyśleć o odpowiednim ubraniu, a przede wszystkim o nieprzemakalnym, wysokim obuwiu. Preferujemy kolory maskujące: brązy, szarości i zgnilą zieleń, zdecydowanie odradzałbym różę, turkusy i amaranty oraz inne dobrze widoczne z dużej odległości kolory.

Warto też zaopatrzyć się w choćby kieszonkowy atlas ptaków europejskich. Należy też mieć lornetkę, a teleskop byłby świetnym uzupełnieniem.

Płochliwość niektórych gatunków ptaków oraz często brak możliwości logistycznych bliskiego podejścia (w końcu to są bagna) znacznie ogranicza możliwości obserwacji gołym okiem. Jeżeli zdecydujemy się na wyprawę z przewodnikiem, to większość z nich posiada



odpowiedni sprzęt optyczny, atlasy ptaków, a niektórzy nawet odpowiednie buty gumowe dla całej grupy.

A co można nad Bierzą zobaczyć jesienią? Cóż, pozostało jeszcze kilka jesiennych weekendów.

Jacek Niewiarowski  
Naczelnik Wydziału Organizacyjnego  
Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

Fot. Dorota i Jacek Niewiarowski  
(Zdjęcia zrobiono na terenie BPN).



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](mailto:AMBOROWS@KPRM.GOV.PL)

REDAKTOR PROWADZĄCY DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL [DGDANSKA@KPRM.GOV.PL](mailto:DGDANSKA@KPRM.GOV.PL)

WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

[WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL](mailto:WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL)