

Dorota Moroń

Uniwersytet Wrocławski, Polska

e-mail: dorota.moron@uwr.edu.pl

ORCID: 0000-0002-9242-7305

WYNAGRADZANIE CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ

REMUNERATION OF THE CIVIL SERVICE CORPS MEMBERS

Abstract

Civil service is a key human resource for government administration. Members of the civil service corps are responsible for the professional, reliable, impartial, and politically neutral performance of state tasks. Requirements in terms of qualifications and the scope of tasks in civil service should be correlated with an adequately high remuneration. The aim of the article is to analyse the remuneration of the members of civil service corps from the legal perspective and administration practices. The article presents legal issues related to the regulation of civil service remuneration and the results of the performed analysis of payments. It has been shown that legal regulations do not ensure adequate payment for functionaries and enable a significant diversification of remuneration of people in similar positions.

KEYWORDS

civil service, public administration, remuneration, remuneration system

SŁOWA KLUCZOWE

służba cywilna, administracja publiczna, wynagrodzenia, system wynagrodzeń

WPROWADZENIE

Pracownicy i urzędnicy służby cywilnej to kluczowy zasób ludzki administracji rządowej, powołany – zgodnie z Konstytucją RP – do „zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa”¹. Takie same zasady działania służby cywilnej wprowadza art. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (dalej: u.s.c.)². Jolanta Itrich-Drabarek wskazuje, że „służba cywilna to wyodrębniony zespół ludzi zatrudnionych na podstawie prawa, w celu realizacji określonych w prawie zadań, kierujących się określonym systemem norm, wartości i procedur, mających za zadanie służyć społeczeństwu oraz utrzymywać istotne funkcje państwa”³. Służbę cywilną tworzą profesjonalni urzędnicy zatrudnieni w administracji centralnej, m.in. Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędach ministrów, urzędach centralnych, ale również w administracji terenowej, m.in. w urzędach wojewódzkich, administracji skarbowej, powiatowych i wojewódzkich służbach, inspekcjach i strażach czy jednostkach Policji. Mają oni zapewnić sprawne funkcjonowanie administracji rządowej, niezależnie od sytuacji politycznej i zmian rządów. Wykonują głównie zadania o charakterze władczym – z zakresu legislacji, regulacji, kontroli, nadzoru czy egzekucji podatkowej, o wiele rzadziej zadania z zakresu administracji usługowej, świadczącej – tego typu zadania realizują głównie pracownicy samorządowi oraz inni pracownicy administracji rządowej⁴.

Specyfika organizacji służby cywilnej wynika z ustawowych regulacji jej funkcjonowania – określanych przez ustawę z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej – konstytucyjnym zwierzchnikiem jest Prezes Rady Ministrów, a głównym organem – podległy mu Szef Służby Cywilnej, który realizuje zadania przy pomocy dyrektorów generalnych urzędów. Członkami korpusu służby cywilnej są pracownicy służby cywilnej zatrudnieni na podstawie umowy o pracę oraz

¹ Art. 153 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz. 483, z późn. zm.).

² Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 1233, z późn. zm.

³ J. Itrich-Drabarek, *Uwarunkowania, standardy i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010, s. 36.

⁴ W. Zieliński, *Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 6, s. 31–44.

urzędnicy służby cywilnej zatrudnieni na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej⁵.

Korpus służby cywilnej mają tworzyć pracownicy i urzędnicy o odpowiednich kwalifikacjach, zapewniający właściwą realizację zadań państwa. Podjęcie pracy w służbie cywilnej wiąże się z koniecznością spełnienia określonych warunków ogólnych, jak obywatelstwo polskie, korzystanie z pełni praw publicznych, niekaralność za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe, nieposzlakowana opinia oraz posiadanie kwalifikacji wymaganych na określonym stanowisku pracy. Wymogi w zakresie kwalifikacji i zakres zadań stawianych przed członkami korpusu służby cywilnej powinny przekładać się na adekwatne wynagrodzenia, umożliwiające pozyskiwanie kadr o wysokich kwalifikacjach, utrzymanie pracowników i przeciwdziałanie ich przechodzeniu do innych pracodawców, a także motywowanie pracowników do świadczenia odpowiednio efektywnej i wysokiej jakości pracy⁶.

W 2021 r. w 1829 urzędach pracowało 118 060 pracowników służby cywilnej⁷. Korpus służby to tylko część pracowników administracji publicznej – jak wskazują dane GUS-u na dzień 31 grudnia 2020 r. w administracji publicznej zatrudnionych było 1 053 701 pracowników⁸.

Wysokie kwalifikacje oraz poziom trudności realizowanych zadań wskazują, że praca w korpusie służby cywilnej powinna łączyć się z uznaniem społecznym, prestiżem i godnym, wysokim wynagrodzeniem. Celem artykułu jest analiza wynagradzania członków korpusu służby cywilnej z perspektywy prawnej oraz praktyki.

Dla realizacji celu badawczego postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie są prawne regulacje dotyczące wynagradzania członków korpusu służby cywilnej?
- Jaką wysokość wynagrodzenia gwarantuje prawo członkom korpusu?
- Jak kształtuje się wysokość wynagrodzeń w służbie cywilnej na tle minimalnego wynagrodzenia i średniej krajowej?
- Jaka jest faktyczna wysokość wynagrodzeń uzyskiwanych w służbie cywilnej?

⁵ Zob. B. Przywora, *Transformacje ustrojowe polskiej służby cywilnej*, Kraków 2012.

⁶ Zob. Z. Czajka, *Aktualne problemy kapitału ludzkiego w administracji rządowej*, „Polityka Społeczna” 2010, nr. 1, s. 1–7; S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Warszawa 2012.

⁷ KPRM, *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2021 roku*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 01.07.2022), s. 9.

⁸ GUS, *Zatrudnienie i wynagrodzenia w administracji publicznej*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/badanie-zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-administracji-publicznej> (dostęp: 01.07.2022).

Postawiona hipoteza zakłada, iż prawne regulacje nie gwarantują członkom korpusu służby cywilnej adekwatnego wynagrodzenia, co przekłada się na niskie zarobki w służbie cywilnej.

Odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zawarte w kolejnych rozdziałach artykułu, pozwoliły na weryfikację postawionej hipotezy. W artykule krótko scharakteryzowano regulacje prawne dotyczące stanowisk pracy w służbie cywilnej, omówiono regulacje dotyczące kształtowania wynagrodzeń ze szczególnym uwzględnieniem analizy tzw. mnożnikowego systemu kształtowania wynagrodzeń, odniesiono poziom wynagrodzeń do minimalnego i średniego wynagrodzenia za pracę, a także dokonano analizy faktycznej wysokości wynagrodzeń w służbie cywilnej.

W artykule wykorzystano analizę instytucjonalno-prawną, metodę *desk research* oraz analizę statystyczną w ujęciu ilościowym. Analizie poddano ustawodawstwo i literaturę przedmiotu.

REGULACJE DOTYCZĄCE STANOWISK PRACY W SŁUŻBIE CYWILNEJ

System stanowisk pracy, wymaganych kwalifikacji zawodowych i stopni służbowych urzędników służby cywilnej określany jest w drodze ustawy o służbie cywilnej i rozporządzenia przez Prezesa Rady Ministrów. Aktualnie obowiązujące rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2016 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 cywilnej⁹ (dalej: rozporządzenie stanowiskowo-płacowe z dnia 29 stycznia 2016 r.) wskazuje na grupy stanowisk w służbie cywilnej:

- wyższe stanowiska,
- stanowiska średniego szczebla zarządzania,
- stanowiska koordynujące,
- stanowiska samodzielne,
- stanowiska specjalistyczne,
- stanowiska wspomagające.

W rozporządzeniu określono konkretne stanowiska pracy w służbie cywilnej dla poszczególnych urzędów (np. Ministerstwa Obrony Narodowej czy Głównego

⁹ Dz.U. z 2016 r., poz. 125 z późn. zm.

Urzędu Miar) lub rodzajów urzędów (np. urzędów wojewódzkich, skarbowych) z przypisaniem do poszczególnych grup stanowisk.

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wskazuje dziewięć stopni służbowych pracowników służby cywilnej.

Pierwsza w III RP ustawa dotycząca służby cywilnej (z dnia 5 lipca 1996 r. o służbie cywilnej)¹⁰ wprowadziła – w zależności od wykonywanej funkcji i zadań oraz kwalifikacji – cztery kategorie urzędnicze. Kolejna ustawa o służbie cywilnej – z dnia 18 grudnia 1998 r.¹¹ – wprowadziła system określania grup stanowisk w drodze rozporządzenia oraz ustanowiła dziewięć stopni służbowych urzędników służby cywilnej. Pierwszą regulację grup stanowisk sformułowano w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 października 1999 r.¹² Stanowiska podzielone zostały na grupy stanowisk: wyższe stanowiska w służbie cywilnej, stanowiska średniego szczebla zarządzania w służbie cywilnej, stanowiska koordynujące i samodzielne w służbie cywilnej, stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej oraz stanowiska wspomagające w służbie cywilnej, w których to określono konkretne stanowiska dla poszczególnych urzędów lub rodzajów urzędów. System był wielokrotnie korygowany poprzez likwidację stanowisk i wprowadzanie nowych, ale główny zarys, wprowadzony w latach 1998–1999, przetrwał do dziś.

REGULACJE DOTYCZĄCE WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW SŁUŻBY CYWILNEJ

Zasady wynagradzania członków korpusu służby cywilnej określa ustawa o służbie cywilnej. Zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej można wyodrębnić obligatoryjne i fakultatywne składniki wynagrodzenia w służbie cywilnej (zob. tabela 1).

¹⁰ Dz.U. z 1996 r. nr 89, poz. 402.

¹¹ Dz.U. z 1999 r. nr 49, poz. 483.

¹² Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 października 1999 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 (Dz.U. z 1999 r. nr 89, poz. 996).

Tabela 1. Składniki wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej

Składniki wynagrodzenia	Obligatoryjne składniki wynagrodzenia	Fakultatywne składniki wynagrodzenia
Comiesięczne	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie zasadnicze – dodatek za wieloletnią pracę w służbie cywilnej – dodatek służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego dla urzędnika służby cywilnej – dodatek funkcyjny dla osoby zajmującej wyższe stanowisko w służbie cywilnej 	<ul style="list-style-type: none"> – dodatek zadaniowy – nagroda z funduszu nagród w służbie cywilnej
Inne	<ul style="list-style-type: none"> – nagroda jubileuszowa – dodatkowe wynagrodzenie roczne – jednorazowa odprawa w związku z przejściem na rentę lub emeryturę – świadczenia związane z delegowaniem do zajęć poza siedzibą urzędu – świadczenia związane z przeniesieniem do innego urzędu w innej miejscowości na podstawie art. 63 ust. 2 u.s.c. 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

Wynagrodzenie pracownika służby cywilnej składa się z dwóch elementów: z wynagrodzenia zasadniczego przewidzianego dla zajmowanego stanowiska pracy oraz dodatku za wieloletnią pracę w służbie cywilnej. W przypadku urzędnika służby cywilnej dochodzi jeszcze trzeci element: dodatek służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego. Osoby zajmujące stanowiska z grupy wyższych stanowisk w służbie cywilnej uprawnione są do dodatku funkcyjnego, związanego ze sprawowaniem funkcji kierowniczej.

Pracownicy i urzędnicy służby cywilnej uprawnieni są do dodatku stażowego, tzw. trzynastki (dodatkowego wynagrodzenia rocznego), nagród jubileuszowych, odpraw związanych z przejściem na rentę z tytułu niezdolności do pracy lub emeryturę. W przypadku delegowania członka korpusu uzyskuje on świadczenia zgodnie z przepisami dotyczącymi podróży służbowych. Jak wskazuje art. 63 ust. 2 u.s.c., Szef Służby Cywilnej, w związku ze szczególnym interesem służby cywilnej, może przenieść urzędnika służby cywilnej do innego urzędu w innej miejscowości na okres nie dłuższy niż 2 lata. Wówczas urzędnikowi przysługuje mieszkanie udostępnione przez urząd albo miesięczne świadczenie na pokrycie kosztów najmu lokalu mieszkalnego, a także świadczenie z tytułu przeniesienia i zwrot kosztów podróży oraz przewiezienia mienia dla urzędnika i jego rodziny.

Do fakultatywnych elementów wynagrodzenia zaliczyć należy dodatek zadaniowy. Zgodnie z art. 88 u.s.c. członek korpusu służby cywilnej może otrzymać

dodatek zadaniowy za wykonywanie nadprogramowych, powierzonych mu przez pracodawcę zadań na okres wykonywania tych zadań. Dodatkowe obowiązki mogą wynikać m.in. z nałożenia na pracownika nowych, nierealizowanych wcześniej zadań, zastępowania innych pracowników w związku z ich absencją, realizacji większej liczby zadań w związku z wakatem na stanowisku pracy czy z okresowego nasilenia liczby zadań.

Fakultatywny charakter ma również nagroda, która może być przyznana za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej. Fundusz nagród w wysokości 3% planowanych wynagrodzeń osobowych pozostaje w dyspozycji dyrektorów generalnych urzędów i może być przez nich podwyższany w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia. Dyrektor generalny urzędu powinien określić zasady przyznawania dodatków zadaniowych i nagród tak, by nie miały one uznaniowego charakteru¹³.

Dodatkowo, zgodnie z rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 2014 r. w sprawie uprawnień szczególnych przysługujących niektórym kategoriom członków korpusu służby cywilnej¹⁴, pracownikom zatrudnionym w określonych urzędach lub komórkach urzędów albo wykonującym określone czynności przysługują szczególne dodatki lub uprawnienia (np. dodatkowy urlop). Przykładem może być wynagrodzenie prowizyjne dla członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w komórkach organizacyjnych egzekucji administracyjnej urzędów skarbowych czy specjalne wynagrodzenie dla zatrudnionych w urzędach górniczych, wykonujących czynności inspekcyjno-techniczne pod ziemią lub dodatkowy urlop wypoczynkowy dla zatrudnionych w laboratorium kryminalistycznym Policji lub laboratorium kryminalistycznym Straży Granicznej, wykonujących pracę w warunkach szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia¹⁵.

MNOŻNIKOWY SYSTEM KSZTAŁTOWANIA WYNAGRODZEŃ

Wynagrodzenie zasadnicze członka korpusu służby cywilnej, dodatek służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego dla urzędnika służby cywilnej oraz dodatek funkcyjny dla osoby zajmującej wyższe stanowisko w służbie cywilnej ustalane są zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywil-

¹³ Zarządzenie nr 6 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/standardyzzl> (dostęp: 01.07.2022).

¹⁴ Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 2174.

¹⁵ Zob. Kancelaria Senatu, *Kształtowanie wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej. Część I. Pracownicy objęci mnożnikowymi systemami kształtowania wynagrodzeń oraz pracownicy urzędów posiadających autonomię budżetową*, Warszawa 2021.

nej i rozporządzeniem stanowiskowo-płacowym z dnia 29 stycznia 2016 r. do tej ustawy, czyli na podstawie tzw. systemu mnożnikowego. Jak wskazuje art. 87 ust. 1 u.s.c. „wynagrodzenie zasadnicze przewidziane dla zajmowanego stanowiska pracy, dodatek służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego oraz dodatek funkcyjny ustala się z zastosowaniem mnożników kwoty bazowej, której wysokość ustaloną według odrębnych zasad określa ustawa budżetowa”.

System ten sprowadza się do wyznaczenia dwóch zmiennych kształtujących wysokość określonych składników wynagrodzenia. Są to:

- kwota bazowa dla członków korpusu służby cywilnej, określana corocznie w ustawie budżetowej;
- mnożnik kwoty bazowej, określany w rozporządzeniu stanowiskowo-płacowym z dnia 29 stycznia 2016 r. do ustawy o służbie cywilnej.

Mnożniki określone są odrębnie dla wynagrodzenia zasadniczego, dodatku służby cywilnej oraz dodatku funkcyjnego. Wysokość wynagrodzenia stanowi iloczyn kwoty bazowej oraz mnożnika kwoty bazowej.

Mnożniki wynagrodzenia zasadniczego dla poszczególnych grup stanowisk mają postać tzw. widełek, a więc wskazują minimalną i maksymalną wartość mnożnika możliwą do zastosowania dla poszczególnych grup stanowisk. W formie widełek określony jest również mnożnik kwoty bazowej dla dodatku funkcyjnego. Z kolei mnożnik kwoty bazowej dla dodatku służby cywilnej określony jest liczbowo dla każdego z dziewięciu stopni służbowych urzędników służby cywilnej. Widełki określają minimalny i maksymalny poziom wynagrodzeń, pozwalają na zróżnicowanie wynagrodzeń na stanowiskach w ramach określonej grupy stanowisk.

Zgodnie z regulacjami wprowadzonymi rozporządzeniem stanowiskowo-płacowym z dnia 29 stycznia 2016 r. i rozporządzeniami zmieniającymi to rozporządzenie aktualnie mnożnik dla wynagrodzenia zasadniczego waha się w przedziale od 1,3 do 8 (zob. tabela 2). Różnica pomiędzy minimalnym wynagrodzeniem zasadniczym w najniższej grupie stanowisk a maksymalnym w najwyższej grupie jest więc ogromna. Także wewnątrz poszczególnych grup stanowisk widełki mnożnika pozwalają na wielkie zróżnicowanie wynagrodzeń – mogą tu występować kilkakrotne różnice¹⁶. Ponadto mnożnik dla dodatku z tytułu posiadanego stopnia służbowego znacząco się różni – od 0,47 w I grupie stanowisk do 2,05 w grupie IX (zob. tabela 2). Również mnożnik dla dodatku funkcyjnego dla osoby zajmującej wyższe stanowisko w służbie cywilnej ma znaczące widełki – wynosi 0,2–2,05.

¹⁶ Zob. K. Mrocza, *Uwarunkowania i kierunki zmian systemu wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 1, s. 41–56.

Tabela 2. Mnożnik wynagrodzenia zasadniczego i dodatku służby cywilnej

Wynagrodzenie zasadnicze wg grup stanowisk		Dodatek służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego wg stopni służbowych	
Grupa stanowisk w służbie cywilnej	Mnożnik	Grupa stanowisk	Mnożnik
Wyższe stanowiska	2,0–8,0	I	0,47
Stanowiska średniego szczebla zarządzania	1,5–7,0	II	0,65
Stanowiska koordynujące	1,3–6,0	III	0,85
Stanowiska samodzielne	1,3–6,0	IV	1,05
Stanowiska specjalistyczne	1,3–4,5	V	1,25
Stanowiska wspomagające	1,3–3,4	VI	1,45
		VII	1,65
		VIII	1,85
		IX	2,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia stanowiskowo-płacowego z dnia 29 stycznia 2016 r. i rozporządzeń zmieniających.

Podkreślić należy, że do 1 sierpnia 2021 r. obowiązywało rozróżnienie na trzy kategorie urzędów dla mnożnika wynagrodzenia zasadniczego w poszczególnych grupach stanowisk. Mnożniki były odrębnie określone dla:

- urzędów ministrów i przewodniczących komitetów wchodzących w skład rady ministrów, urzędów centralnych organów administracji rządowej, urzędów wojewódzkich, jednostek budżetowych obsługujących państwowe fundusze celowe, których dysponentami są organy administracji rządowej, oraz kancelarii prezesa rady ministrów;
- izb skarbowych, urzędów skarbowych, urzędów kontroli skarbowej oraz izb celnych i urzędów celnych;
- urzędów podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej oraz komend, inspektoratów i innych jednostek organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży.

Nieco wyższe mnożniki przewidziano dla urzędów wyszczególnionych w pierwszej kategorii. Takie rozróżnienie na trzy kategorie urzędów zostało wprowadzone po raz pierwszy rozporządzeniem stanowiskowo-płacowym z dnia 9 grudnia 2009 r.¹⁷, a następnie utrzymane w kolejnym rozporządzeniu stanowiskowo-płacowym z dnia 29 stycznia 2016 r. Rozporządzenie stanowiskowo-

¹⁷ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określania 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 (Dz.U.

-płacowe z dnia 23 kwietnia 2021 r.¹⁸ powróciło do określenia wspólnej tabeli stanowiskowej oraz jednej tabeli mnożników kwot bazowych dla poszczególnych grup stanowisk w korpusie służby cywilnej.

WYSOKOŚĆ WYNAGRODZEŃ W KORPUSIE SŁUŻBY CYWILNEJ

Wynagrodzenie określane na podstawie systemu mnożnikowego pozwala na określenie minimalnego i maksymalnego poziomu wynagrodzenia zasadniczego dla określonych grup stanowisk, minimalnej i maksymalnej wysokości dodatku funkcyjnego oraz wysokości dodatku służby cywilnej. Dwa kluczowe elementy wpływające na wysokość wynagrodzeń to wysokość kwoty bazowej oraz wysokość mnożnika kwoty bazowej.

Kwotę bazową, określaną corocznie w ustawie budżetowej, w roku 2020 ustalono na poziomie 2031,96 zł i pozostała w tej samej wysokości dla roku 2021 oraz 2022. Biorąc pod uwagę wysokość kwoty bazowej oraz wartość mnożnika, wynagrodzenie zasadnicze w korpusie służby cywilnej waha się od 2641,55 zł (minimalne wynagrodzenie w grupie stanowisk wspomagających) do 16 255,86 zł (maksymalne wynagrodzenie w grupie wyższych stanowisk). Dodatkowo urzędnikom służby cywilnej przysługuje dodatek służby cywilnej w wysokości od 955,02 zł do 4165,52 zł. Dodatek funkcyjny dla osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej waha się w przedziale od 406,39 zł do 4165,52 zł. Widelki wynagrodzenia zasadniczego w grupach stanowisk oraz wysokość dodatku służby cywilnej zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wysokość wynagrodzenia w korpusie służby cywilnej w 2022 r.

Wynagrodzenie zasadnicze wg grup stanowisk		Dodatek służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego wg stopni służbowych	
Grupa stanowisk w służbie cywilnej	Widelki wynagrodzenia	Grupa stanowisk	Widelki wynagrodzenia
Wyższe stanowiska	4063,92–16 255,68	I	955,02
Stanowiska średniego szczebla zarządzania	3047,94–14 223,72	II	1320,77
Stanowiska koordynujące	2641,55–12 191,76	III	1727,17

z 2009 r. nr 211, poz. 1630); zob. E. Śmigielka, *Reforma systemu wynagradzania w korpusie służby cywilnej*, „Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 3(11), s. 57–67

¹⁸ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 kwietnia 2021 r. zmieniające rozporządzenie 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 (Dz.U. z 2021 r., poz. 797).

Stanowiska samodzielne	2641,55–12 191,76	IV	2133,56
Stanowiska specjalistyczne	2641,55–9143,82	V	2539,95
Stanowiska wspomagające	2641,55–6908,66	VI	2946,34
		VII	3352,73
		VIII	3759,13
		IX	4165,52

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia stanowiskowo-płacowego z dnia 29 stycznia 2016 r. i rozporządzeń zmieniających oraz ustawy budżetowej na rok 2022 z dnia 17 grudnia 2021 r. (Dz.U. z 2022 r., poz. 270).

Należy zauważyć, że rozpiętość wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej jest ogromna – zarówno pomiędzy grupami stanowisk, jak i wewnątrz grup stanowiskowych. Minimalne wynagrodzenie zasadnicze w najwyższej grupie mieści się w widełkach dla najniższej grupy stanowiskowej. Nie można więc stwierdzić, że członkowie korpusu służby cywilnej stanowią pod względem wynagrodzeń jednorodną grupę.

Od czego zależy wysokość wynagrodzenia ustalanego w ramach określonych ustawowo widełek? Przy ustalaniu poziomu mnożnika kwoty bazowej, a tym samym poziomu wynagrodzenia zasadniczego, pod uwagę należałoby wziąć wynik wartościowania stanowiska pracy, ocenę pracy pracownika, w tym poziom kompetencji i wyniki pracy, a także uwarunkowania rynku pracy¹⁹. Wynagrodzenie zasadnicze powinno być ustalane niezależnie od otrzymywanych dodatków, nie może być zmniejszane w związku z przyznaniem dodatków lub zwiększeniem ich wysokości. Różnice w wysokości wynagrodzenia zasadniczego pomiędzy stanowiskami pracy powinny wynikać z ich hierarchii oraz motywować pracowników do rozwoju i awansowania. Wprowadzony system nie rozwiązuje jednak problemu możliwych różnic w wynagrodzeniach na podobnych stanowiskach pracy w różnych urzędach, nie zapewnia też osobom na najniższych stanowiskach godnego poziomu wynagrodzenia.

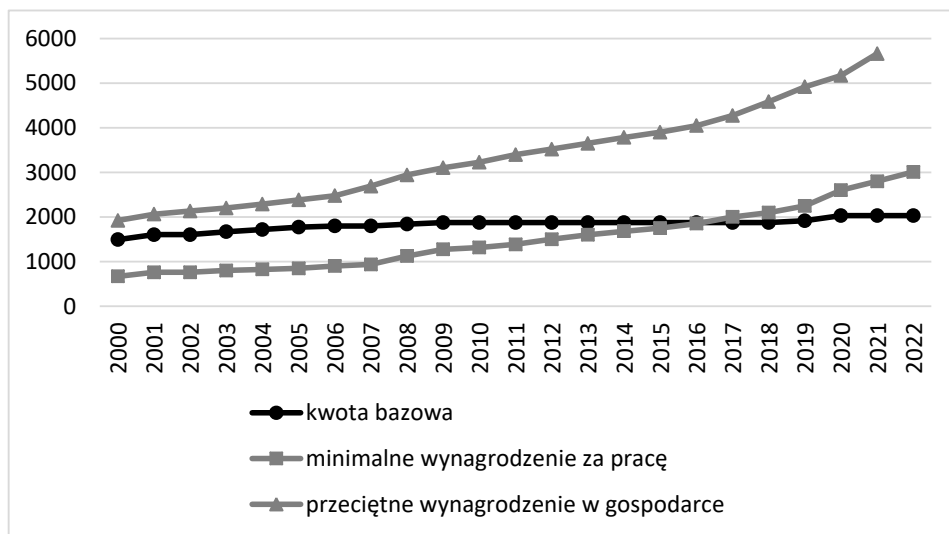
Warto postawić pytanie, czy minimalny poziom wynagrodzeń w służbie cywilnej rośnie, zapewniając adekwatność wynagrodzeń w relacji do minimalnego wynagrodzenia za pracę i przeciętnego wynagrodzenia.

Jeśli chodzi o minimalne wynagrodzenie za pracę, należy odróżnić wynagrodzenie zasadnicze od wynagrodzenia minimalnego. Wynagrodzenie za pracę nie jest świadczeniem jednolitym. Składa się ono ze zmiennej liczby składników i świadczeń o różnym charakterze (w przypadku służby cywilnej to np. dodatek służby cywilnej, dodatek funkcyjny, zadaniowy czy stażowy). Nie samo wynagrodzenie zasadnicze musi być wyższe lub równe płacy minimalnej, ale suma wszystkich jego składników i świadczeń wynikających ze stosunku pracy, które nie są wyłączone z wliczania ich do płacy minimalnej, co np. od 2020 r. dotyczy dodatku stażowego.

¹⁹ Zarządzenie nr 6 Szefa Służby Cywilnej...

Analizując wysokość kwoty bazowej dla lat 2000–2022, podkreślić należy, że odnotowała ona tylko nieznaczny wzrost – od poziomu 1490,30 zł w 2000 r. do 2031,96 zł w 2022 r. W tym czasie minimalne wynagrodzenie wzrosło czteroipółkrotnie. Do 2016 r. kwota bazowa była wyższa niż wynagrodzenie minimalne, choć coraz bardziej się do niego zbliżała. Od 2017 r. wynagrodzenie minimalne zaczęło przekraczać kwotę bazową (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Kwota bazowa dla członków korpusu służby cywilnej na tle przeciętnego wynagrodzenia i minimalnego wynagrodzenia za pracę



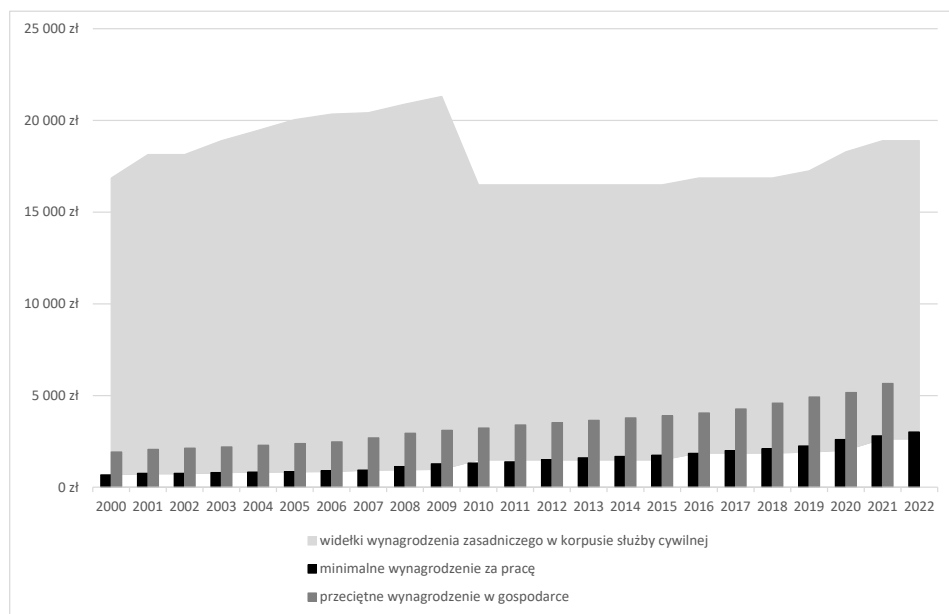
Źródło: opracowanie własne na podstawie ustaw budżetowych, rozporządzeń w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz komunikatów GUS w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

Wysokość wynagrodzenia w służbie cywilnej była więc w małym stopniu regulowana wysokością kwoty bazowej. W większym zakresie funkcję regulacyjną spełniał mnożnik kwoty bazowej, szczególnie w odniesieniu do regulacji minimalnego poziomu wynagrodzenia. W latach 2000–2002 minimalna wartość mnożnika dla najniższej grupy stanowiskowej wynosiła 0,462, w latach 2003–2006 wzrosła do 0,480, następnie w latach 2007–2009 – do 0,522. W latach 2010–2015 wynosiła 0,8, w latach 2016–2020 – 1, zaś od 2021 r. – 1,3. Wzrost wartości mnożnika w większym zakresie przyczyniał się więc do wzrostu minimalnego wynagrodzenia zasadniczego niż wzrost kwoty bazowej. Maksymalna wartość mnożnika dla najwyższej grupy stanowiskowej w latach 2000–2009 wynosiła 10,85, zaś od 2010 r. wynosi 8. Maksymalny pułap wynagrodzeń odnotował więc spadek.

Minimalne wynagrodzenie zasadnicze w korpusie służby cywilnej od 2000 r. sytuuje się w okolicy minimalnego wynagrodzenia za pracę, nieznacznie je przekraczając (w latach 2000–2011) lub sytuując się nieco poniżej (od 2012 r.). Maksy-

malne wynagrodzenie w najwyższej grupie stanowiskowej aktualnie trzykrotnie przekracza przeciętne wynagrodzenie, zaś w latach 2000–2006 przekraczało je aż ośmiokrotnie (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Widelki wynagrodzenia zasadniczego dla członków korpusu służby cywilnej na tle przeciętnego wynagrodzenia i minimalnego wynagrodzenia za pracę



Źródło: opracowanie własne na podstawie ustaw budżetowych, rozporządzeń stanowiskowo-płacowych, rozporządzeń w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz komunikatów GUS w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

Dodatek służby cywilnej również zależy od wysokości kwoty bazowej oraz mnożnika. Wartość mnożnika dodatku dla I grupy wzrosła z 0,3 w 2000 r. do 0,47 w 2001 r. i od tego czasu utrzymuje się na poziomie 0,47. Wartość mnożnika dla najwyższej, IX grupy była najwyższa w latach 2001–2006, gdy znajdowała się w przedziale 2,6–2,9. W latach 2007–2015 wynosiła 2,65, zaś od roku 2016 wynosi 2,05. Tu również obserwujemy tendencję do spłaszczania najwyższych wynagrodzeń w służbie cywilnej.

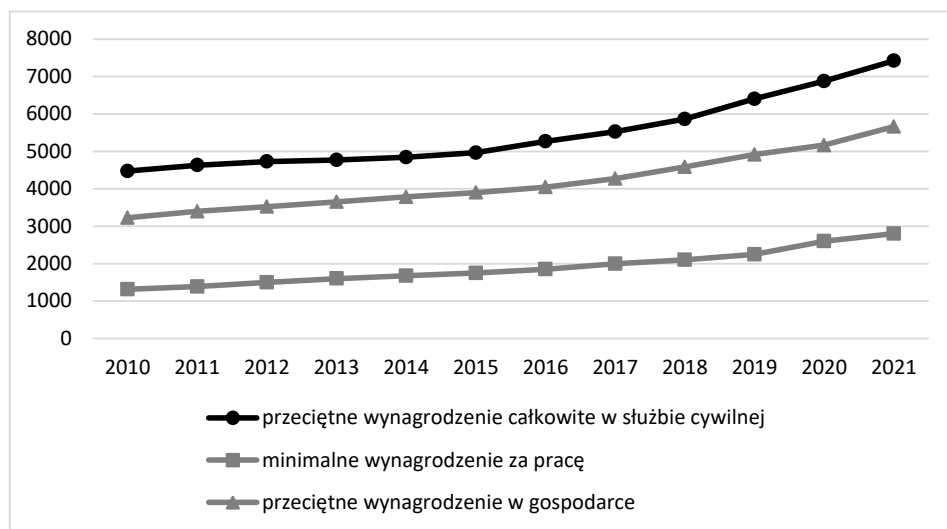
FAKTYCZNE WYNAGRODZENIA W SŁUŻBIE CYWILNEJ

Jak wskazano w poprzednim rozdziale, wysokość wynagrodzeń wytyczona przez system kształtowania wynagrodzeń w służbie cywilnej wykazuje znaczące

zróznicowanie nie tylko pomiędzy grupami stanowisk w służbie cywilnej, ale również wewnątrz każdej z grup. Wynagrodzenia osób pracujących na podobnych, czy nawet takich samych, stanowiskach mogą się więc znacznie od siebie różnić. Jednocześnie należy podkreślić, że wynagrodzenie zasadnicze to podstawowy, ale nie jedyny element wynagrodzenia. Jest on uzupełniony o dodatek służby cywilnej dla urzędników, dodatek stażowy, a dla grupy wyższych urzędników – o dodatek funkcyjny. Przeciętne wynagrodzenie całkowite²⁰ w 2021 r. w służbie cywilnej wyniosło 7419,13 zł²¹. Nie jest to wysoki poziom, biorąc pod uwagę fakt, że obejmuje takie składniki jak trzynasta pensja, nagrody, dodatki zadaniowe i inne dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień.

Analizując wysokość przeciętnego całkowitego wynagrodzenia w służbie cywilnej na tle minimalnego wynagrodzenia oraz przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce, należy wskazać, że w okresie 2010–2021 wynagrodzenie w służbie cywilnej było o około 30% wyższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce. Trend wzrostu całkowitego wynagrodzenia w służbie cywilnej był bardzo podobny do wzrostu przeciętnego i minimalnego wynagrodzenia (zob. rysunek 3).

Rysunek 3. Przeciętne wynagrodzenie całkowite członków korpusu służby cywilnej na tle przeciętnego wynagrodzenia i minimalnego wynagrodzenia za pracę



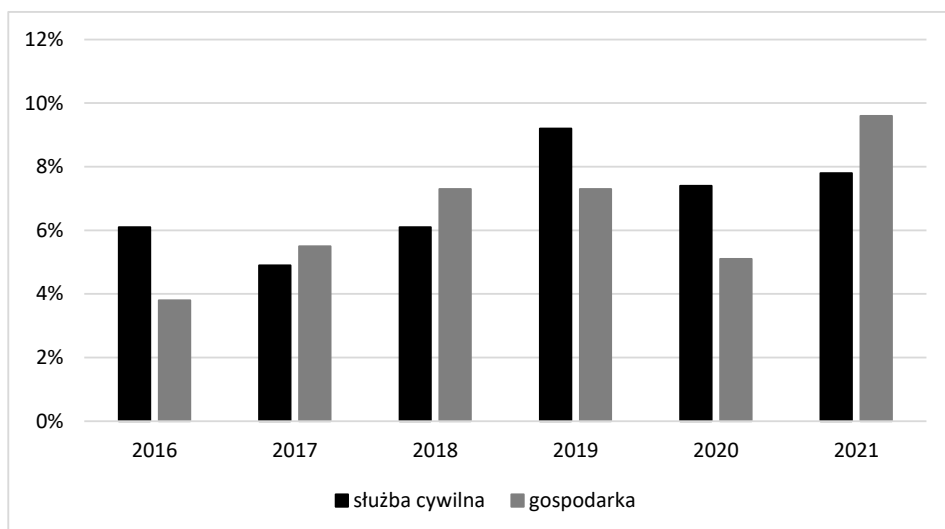
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby, rozporządzeń w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz komunikatów GUS-u w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

²⁰ Obejmujące wszystkie składniki wynagrodzenia, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki za wieloletnią pracę w służbie cywilnej, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne.

²¹ KPRM, *op.cit.*, s. 29.

W latach 2000–2021 przeciętne wynagrodzenie całkowite w służbie cywilnej co roku wzrastało. W latach 2016, 2019 i 2020 wzrost ten był wyższy niż w gospodarce ogółem, zaś w pozostałych latach niższy. Najniższy nominalny wzrost wynagrodzeń w relacji do gospodarki miał miejsce w 2021 r. (zob. rysunek 4.). Warto dodać, że wzrost nominalny nie uwzględnia inflacji. Realny wzrost wynagrodzeń w służbie cywilnej był zdecydowanie niższy – wyniósł 2,6%²².

Rysunek 4. Nominalna dynamika wynagrodzeń w służbie cywilnej i gospodarce narodowej w latach 2016–2021



Źródło: KPRM, *op.cit.*, s. 29.

W roku 2021 najwyższy nominalny wzrost wynagrodzeń odnotowano w ministerstwach i KPRM oraz placówkach zagranicznych. Najniższy wzrost dotyczył urzędów wojewódzkich i powiatowej administracji zespolonej²³.

Im wyższa grupa stanowisk, tym wyższe przeciętne wynagrodzenie – na wyższych stanowiskach średnie wynagrodzenie wyniosło 15 332 zł, zaś na stanowiskach wspomagających – zaledwie 5126 zł (zob. rysunek 5).

²² *Ibidem*, s. 29

²³ *Ibidem*, s. 30

Rysunek 5. Przeciętne wynagrodzenia całkowite według grup stanowisk w 2021 r.

Źródło: KPRM, *op.cit.*, s. 64.

Czy wynagrodzenia w korpusie służby cywilnej są konkurencyjne w perspektywie rynku pracy? Należy stwierdzić, że nie. Dane GUS-u wskazują, że w kategorii zawodów „przedstawiciele władz publicznych i wyżsi urzędnicy” oraz „dyrektorzy generalni i zarządzający” w październiku 2020 r. przeciętne wynagrodzenie wyniosło w sektorze publicznym 9568 zł i 13 394 zł, zaś w sektorze prywatnym – odpowiednio 9040 zł i 16 263 zł, co wskazuje na podobną przeciętną wysokość wynagrodzenia dla pierwszej kategorii stanowisk, zaś niższą w przypadku dyrektorów. Stwarza to zagrożenie odpływu wyspecjalizowanych kadr do sektora prywatnego. Wynagrodzenia kierowników zajmujących się zarządzaniem, obsługą biznesu, usługami, produkcją, sprzedażą, marketingiem i rozwojem wynosiły średnio 9166–11 476 zł, co pozwala uznać, że stanowiska średniego szczebla zarządzania są względnie konkurencyjne. Przeciętne wynagrodzenie w kategorii „specjaliści” w sektorze prywatnym to 7445 zł i tu już widać przewagę sektora prywatnego nad publicznym, w tym służbą cywilną²⁴. Przeprowadzona przez Krzysztofa Katolo i Piotra Sierocińskiego analiza konkurencji płac z 2010 r. wskazuje na ich niską konkurencyjność, szczególnie na

²⁴ GUS, *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2020-roku,4,10.html> (dostęp: 20.06.2022).

wyższych stanowiskach, oraz ograniczony – w porównaniu z biznesem – zakres świadczeń pozapłacowych²⁵.

W 2021 r. w ponad połowie urzędów zatrudniających członków korpusu służby cywilnej (1105 na 1829) poziom przeciętnego wynagrodzenia był niższy niż średnie wynagrodzenie w gospodarce²⁶. W największym stopniu problem ten dotyczył administracji zespolonej szczebla powiatowego – przeciętne wynagrodzenie całkowite w 2021 r. wyniosło tam zaledwie 4743 zł. Biorąc pod uwagę typ urzędu, najniższe wynagrodzenia dotyczyły komend powiatowych (miejskich) Państwowej Straży Pożarnej (4987 zł), oddziałów Straży Granicznej (4807 zł) i komend powiatowych (miejskich) Policji (4420 zł). Średnie wynagrodzenie zasadnicze w tych podmiotach wyniosło odpowiednio 3238, 3217 i 3062 zł, przy minimalnej płacy wynoszącej w 2021 r. 2800 zł²⁷. Szczególnie stanowiska specjalistyczne i wspomagające są narażone na niski poziom płac, choć zakres wymagań i odpowiedzialności wcale nie jest tu mały.

Stowarzyszenie Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej przeprowadziło badanie dotyczące wysokości wynagrodzeń w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i ministerstwach. Raport wskazuje na znaczące – na poziomie kilku tysięcy zł – zróżnicowanie wynagrodzeń na tych samych stanowiskach zarówno pomiędzy ministerstwami, jak i w samych ministerstwach. Dla przykładu – w 2019 r. minimalne wynagrodzenie na stanowisku dyrektora departamentu (biura) w Ministerstwie Edukacji Narodowej wyniosło 6862 zł, zaś maksymalne – 11613 zł, a w Ministerstwie Obrony Narodowej – odpowiednio 11 517 zł i 17 419 zł²⁸. Najniższe wynagrodzenie na stanowisku specjalisty – 2723 zł – odnotowano w Ministerstwie Edukacji Narodowej, zaś najwyższe – 10 341 zł – w Ministerstwie Spraw Zagranicznych²⁹. Każdy urząd samodzielnie prowadzi politykę płacową zgodnie z własnymi preferencjami i możliwościami. Jednocześnie wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej były wyższe niż pozostałych pracowników niebędących członkami korpusu³⁰.

²⁵ K. Katolo, P. Sierociński, *Badanie konkurencyjności płac w służbie cywilnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3–4, s. 127–147.

²⁶ KPRM, *op.cit.*, s. 31.

²⁷ *Ibidem*, s. 65.

²⁸ SAKSAP, *Raport SAKSAP. Zróżnicowanie wynagrodzeń w służbie cywilnej i jego uwarunkowania*, https://saksap.cdn.prismic.io/saksap/e349aa87-ebca-409c-ba68-cc1e6d140671_Zr%C3%B3znicowanie-wynagrodze%C5%84-w-s%C5%82u%C5%BCbie-cywilnej-i-jego-uwarunkowania.pdf (dostęp: 20.06.2022), s. 31.

²⁹ *Ibidem*, s. 19.

³⁰ *Ibidem*, s. 35.

WNIOSKI

Korpus służby cywilnej tworzą kluczowi z perspektywy funkcjonowania państwa urzędnicy, których zadaniem jest realizacja określonych funkcji państwa i służba społeczeństwu. Odpowiednie wynagrodzenia dają możliwość pozyskiwania odpowiednio wykwalifikowanych i przygotowanych pracowników, pozwalają na ich utrzymanie w administracji, przeciwdziałając sytuacjom, w którym wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy przechodzą do biznesu. Wynagrodzenia pełnią również funkcję motywacyjną, wspierając zaangażowanie pracowników.

Wysokość wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej jest określana zgodnie z ustawowo określonym systemem kształtowania płac opartym o system mnożnikowy, uwzględniający zróżnicowanie stanowisk pracy, kategorii urzędniczych oraz pełnionych funkcji. System kształtowania wynagrodzeń prowadzony na poziomie ustawowym gwarantuje jednolitość zasad dla wszystkich członków korpusu, niezależnie od miejsca zatrudnienia.

Mnożnikowy system kształtowania wynagrodzeń w służbie cywilnej jest właściwym rozwiązaniem jako podstawa dla systemu płacowego służby cywilnej. Pozwala na powiązanie płac z możliwościami budżetu państwa poprzez kwotę bazową, a także zróżnicowanie płac poprzez zastosowanie mnożników. W praktyce funkcjonowania tego systemu wskazać należy jednak na mankamenty. Wysokość kwoty bazowej nie gwarantuje członkom korpusu służby cywilnej godnego wynagrodzenia. Kwota bazowa jest aktualnie znacząco niższa niż minimalne wynagrodzenie i nie stanowi, w odróżnieniu od minimalnego wynagrodzenia, podstawy do zwiększania płac w służbie cywilnej. Przedziały mnożnikowe dla określonych grup stanowisk są bardzo duże i pozwalają na kilkakrotne różnice w wysokościach wynagrodzeń. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie stanowisk w ramach grup stanowisk tak duże różnicowanie płac nie jest zasadne. Pozwala na zbyt dowolne określanie wysokości wynagrodzeń, zależnie od możliwości konkretnego urzędu lub innych preferencji.

Przeciętne całkowite wynagrodzenie w służbie cywilnej jest wyższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce, a trend wzrostu wynagrodzenia jest podobny do trendu wzrostu przeciętnego wynagrodzenia i płacy minimalnej. Jednocześnie praktyka wskazuje, że w wielu urzędach wynagrodzenia są niższe niż średnia krajowa, a wzrost wynagrodzeń w ostatnim roku był niższy niż w gospodarce narodowej. Można więc stwierdzić, że wynagrodzenia nie są konkurencyjne i nie zapewniają możliwości pozyskiwania dobrych kadr. Dodatkowo w praktyce występuje duże zróżnicowanie wynagrodzeń w służbie cywilnej na tych samych stanowiskach w ramach konkretnych urzędów i pomiędzy nimi.

Reformy systemu powinny iść w kierunku podwyższania wysokości kwoty bazowej jako wskaźnika zapewniającego godne wynagrodzenie w służbie cywil-

nej oraz ograniczania widełek mnożnika w grupach stanowisk tak, by wynagrodzenia w ramach grup stanowisk nie były aż tak zróżnicowane.

REFERENCES

- Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Warszawa 2012
- Czajka Z., *Aktualne problemy kapitału ludzkiego w administracji rządowej*, „Polityka Społeczna” 2010, nr 1
- GUS, *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2020-roku,4,10.html> (dostęp: 20.06.2022)
- GUS, *Zatrudnienie i wynagrodzenia w administracji publicznej*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/badanie-zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-administracji-publicznej> (dostęp: 01.07.2022)
- Itrich-Drabarek J., *Uwarunkowania, standardy i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010
- Kancelaria Senatu, *Kształtowanie wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej. Część I. Pracownicy objęci mnożnikowymi systemami kształtowania wynagrodzeń oraz pracownicy urzędów posiadających autonomię budżetową*, Warszawa 2021
- Katolo K., Sierociński P., *Badanie konkurencyjności płac w służbie cywilnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3–4
- KPRM, *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2021 roku*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 01.07.2022)
- Mrocza K., *Uwarunkowania i kierunki zmian systemu wynagrodzeń w polskiej służbie cywilnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 1
- Przywora B., *Transformacje ustrojowe polskiej służby cywilnej*, Kraków 2012
- SAKSAP, *Raport SAKSAP: Zróżnicowanie wynagrodzeń w służbie cywilnej i jego uwarunkowania*, https://saksap.cdn.prismic.io/saksap/e349aa87-ebca-409c-ba68-cc1e6d140671_Zr%C3%B3%C5%BCnicowanie-wynagrodze%C5%84-w-s%C5%82u%C5%BCbie-cywilnej-i-jego-uwarunkowania.pdf (dostęp: 20.06.2022)
- Śmigiełska E., *Reforma systemu wynagradzania w korpusie służby cywilnej*, „Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 3(11)
- Zarządzenie nr 6 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/standardyzzl> (dostęp: 01.07.2022)
- Zieliński W., *Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 6