

# NABORY I KONKURSY W SŁUŻBIE PUBLICZNEJ

**redakcja naukowa Stefan Płazek**

Leszek Bielecki, Marek Bugdol, Jarosław Czerw  
Marian Andrzej Liwo, Marek Mączyński  
Stefan Płazek, Bogusław Przywora

---

---

---



Wolters Kluwer

# NABORY I KONKURSY W SŁUŻBIE PUBLICZNEJ

**redakcja naukowa Stefan Płazek**

Leszek Bielecki, Marek Bugdol, Jarosław Czerw  
Marian Andrzej Liwo, Marek Mączyński  
Stefan Płazek, Bogusław Przywora

---

---

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

---

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński

Stan prawny na 15 września 2017 r.

Wydawca  
*Izabella Matecka*

Redaktor prowadzący  
*Beata Wawrzyńczak-Jędryka*

Łamanie  
*Wolters Kluwer Polska*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by  
Wolters Kluwer Polska SA, 2017

ISBN 978-83-8107-769-9

ISSN 1897-4392

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Wykaz skrótów .....</b>	<b>7</b>
<i>Stefan Płażek</i> <b>Wprowadzenie .....</b>	<b>9</b>
<i>Marek Mączyński</i> <b>W poszukiwaniu służby cywilnej, czyli o przemianach zasad obsady stanowisk urzędniczych w Europie w ujęciu prawnym i historycznym.....</b>	<b>31</b>
<i>Jarosław Czerw</i> <b>Geneza istniejących przepisów o naborach i konkursach .....</b>	<b>69</b>
<i>Marian Andrzej Liwo</i> <b>Nabory a konkursy .....</b>	<b>107</b>
<i>Marek Bugdol</i> <b>Rekrutacja i selekcja pracowników w administracji publicznej .....</b>	<b>129</b>
<i>Bogusław Przywora</i> <b>Jawność postępowania naborowego w służbie publicznej a wytyczne konstytucyjne – próba podsumowania i kierunki zmian.....</b>	<b>159</b>
<i>Marek Bugdol</i> <b>Ocena pracowników w administracji publicznej .....</b>	<b>191</b>

*Leszek Bielecki*

<b>Prawo do sądu na poszczególnych etapach naboru lub konkursu w służbie publicznej</b>	
<b>Jednolity model naboru w służbie publicznej.....</b>	<b>211</b>

*Marian Andrzej Liwo*

<b>Nabór do służb mundurowych .....</b>	<b>253</b>
---	------------

*Stefan Płażek*

<b>Podsumowanie i propozycje</b>	
<b><i>de lege ferenda</i> .....</b>	<b>285</b>

# WYKAZ SKRÓTÓW

## Akty prawne

- k.c. – ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2017 r. poz. 459 ze zm.)
- k.k. – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2016 r. poz. 1137 ze zm.)
- k.k.w. – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. z 2017 r. poz. 665 ze zm.)
- Konstytucja RP – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.)
- k.p. – ustawa z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2016 r. poz. 1666 ze zm.)
- k.s.h. – ustawa z 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2017 r. poz. 1577)
- u.d.i.p. – ustawa z 6.09.2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z 2016 r. poz. 1764)
- u.p.s. – ustawa z 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2016 r. poz. 902 ze zm.)
- u.s.c. – ustawa z 21.11.2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. z 2016 r. poz. 1345 ze zm.)
- u.s.g. – ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2016 r. poz. 446 ze zm.)

## Organy orzekające

- NSA – Naczelny Sąd Administracyjny
- SA – sąd apelacyjny
- SN – Sąd
- TK – Trybunał Konstytucyjny

WSA – wojewódzki sąd administracyjny

## **Czasopisma i publikatory**

Dz.U. – Dziennik Ustaw  
Dz.Urz. – Dziennik Urzędowy  
M.P. – Monitor Polski  
M.P.Pr. – Monitor Prawa Pracy  
OSP – Orzecznictwo Sądów Polskich  
OSPiKA – Orzecznictwo Sądów Polskich i Komisji Arbitrażowych  
OTK – Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego  
PS – Przegląd Sądowy  
PiP – Państwo i Prawo  
PiZS – Praca i Zabezpieczenie Społeczne  
PPP – Przegląd Prawa Publicznego  
ST – Samorząd Terytorialny  
ZNUJ – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego

## **Inne**

BIP – Biuletyn Informacji Publicznej  
ENA – École Nationale d'Administration  
jst – jednostka samorządu terytorialnego  
KSAP – Krajowa Szkoła Administracji Publicznej  
NIK – Najwyższa Izba Kontroli

Stefan Płużek

## WPROWADZENIE

„Hej stane na wirsycku, bede dyrektorem”  
(Z piosenki zespołu „Skaldowie” pt. „Ni mom chęci do roboty”)

### 1. Uzasadnienie podjęcia tematu

Przepis art. 60 stanowi, że obywatele polscy korzystający z pełni praw publicznych mają prawo dostępu do służby publicznej na równych zasadach.

W literaturze poświęconej interpretacji tego zapisu w odniesieniu do sposobów rekrutacji na różnego rodzaju publiczne stanowiska wywodzi się zeń zasadę powszechności dostępu oznaczającą brak ograniczeń podmiotowych oraz brak jakichkolwiek utrudnień w ubieganiu się o stanowisko w służbie publicznej, a także zasadę równości oznaczającą, że wszystkim ubiegającym się stawiane są jednakowe warunki<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zob. np. w odniesieniu do stanowisk samorządowych i służby cywilnej B. Przywora w części opracowania pt. „Jawność postępowania naborowego w służbie publicznej a wytyczne konstytucyjne – próba podsumowania i kierunki zmian”, zob. też tenże, *Realizacja konstytucyjnego prawa dostępu do informacji publicznej w procedurze obsadzania stanowisk urzędniczych w administracji publicznej – wnioski de lege lata i postulaty de lege ferenda*, PPP 2013/12, s. 58–71. Zob. też A. Michalak, *Dostęp do służby publicznej w świetle Konstytucji RP – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego” 2014/5, s. 157–162 i cyt. tam literatura z zakresu prawa konstytucyjnego.



Uważam przy tym, że przepis ten formułuje jeszcze jedną zasadę. Należy mianowicie zauważyć, że jako jedyny w całym tekście ustawy zasadniczej (a i bodaj w całym porządku prawnym) formułuje pojęcie „służby publicznej” jako tego sektora, gdzie ów równy i powszechny dostęp miałby być zapewniony. Zdaniem ustawodawcy konstytucyjnego w obrębie szeroko pojętego sektora publicznego istnieje zatem taka jego część, która winna być „służbą”. I to służbą sprawie publicznej. To zaś określenie jednoznacznie wskazuje na istnienie w stosunku do osób wchodzących w skład owej grupy stanowisk szczególnych oczekiwań i rygorów aksjologicznych, mających zapewnić jak najlepsze służenie sprawom publicznym. I jakkolwiek by zakres podmiotowy owej służby publicznej rozumieć<sup>2</sup>, jedno wydaje się pewne: jedynie wobec stosunków służbowych (będących podstawą zatrudnienia żołnierzy zawodowych i funkcjonariuszy tzw. służb mundurowych) oraz wybranych stosunków pracy (w tzw. szczegółowych pragmatykach pracowniczych, nie zaś w ogólnej regulacji kodeksu pracy)<sup>3</sup>. Przymiotnik „służbowy” nie jest zaś używany w odniesieniu do zatrudnienia poza stosunkami służbowymi i niektórymi stosunkami pracy (w sektorze publicznym), a w szczególności nie funkcjonuje nigdzie w odniesieniu do zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych. Skąpa regulacja tych umów i ich małe nasycenie stałymi, czytelnymi regułami rządzącymi wykonywaniem świadczeń i odpowiedzialnością uniemożliwia m.zd. włączanie ich do obszaru służby publicznej. Rzeczywiście też próby zastępowania przy czynnościach urzędniczych etatowych pracowników osobami zatrudnionymi na podstawie umów cywilnoprawnych są poczytywane za działania niezgodne z prawem (zob. np. zaprezentowane niżej ustalenia kontroli NIK poświęcone naborom urzędniczym). Ponadto, rzeczywiście tworzone w rozwinięciu zapisu art. 60 Konstytucji różnorakie tryby

---

<sup>2</sup> A. Michalak, *Dostęp...*, s. 147–157, zob. również co do danych liczbowych poniżej pkt 2.

<sup>3</sup> Ustawodawca nigdy też nie używa sformułowania „służba” lub „służbowy” w odniesieniu do stosunków pracy w sektorze prywatnym; ustawodawca używa przymiotnika „służba”, względnie też „służbowy” na określenie związanych z danym stanowiskiem obowiązków (np. „służba cywilna” w tytule ustawy z 21.11.2008 r., „obowiązki służbowe” w art. 30 ustawy o pracownikach samorządowych z 21.11.2008 r.

naborów i konkursów nie obejmują stosunków innych niż stosunki pracy i stosunki służbowe<sup>4</sup>.

Oczywiście, nabory i konkursy ani nie stanowią panaceum na zapewnienie prawidłowej polityki kadrowej w służbie publicznej, ani też nie są ku temu narzędziem jedynym. Innym np. są demokratyczne wybory, przy czym z pewnością tryb wyborów opierający decyzję wyborców na ich wiedzy o danym kandydacie pozwala uzyskać materiał ludzki wartościowszy niż tryb opierający ową decyzję na preferencji danej opcji politycznej przy typowaniu kandydatów przez ową opcję. Jeszcze innym sposobem jest precyzowanie wymogów kwalifikacyjnych, przy czym ta metoda pozwala jedynie na odrzucenie kandydatów niespełniających tych wymogów, a nie na wyłonienie najlepszych.

Z pewnością jednak nabory i konkursy prowadzone w sposób profesjonalny i uczciwy są instrumentem bardzo ważnym w polityce kadrowej sektora publicznego. Instrumenty prawne selekcji materiału ludzkiego muszą być w tym sektorze budowane, albowiem nie działa w nim z oczywistych względów podstawowy katalizator optymalnego wyboru, jakim w sektorze prywatnym jest wola pracodawcy uzyskania poprzez ten wybór jak najlepszych gwarancji osiągnięcia zamierzonych efektów (np. największego osobistego zysku owego pracodawcy). W sektorze publicznym natomiast bezpośredni związek pomiędzy decyzjami kadrowymi a osobistym zyskiem decydenta nie istnieje wcale lub w stopniu często mniejszym niż korzyść płynąca z przysługi o charakterze prywatnym (politycznym, biznesowym, towarzyskim, rodzinnym), co stale stwarza pokusę decyzji kadrowych dyktowanych nie interesem publicznym, lecz osobistym.

---

<sup>4</sup> Jedynym wyjątkiem jest możliwość obsadzania na podstawie kontraktów cywilnoprawnych poprzedzonych konkursami stanowisk w podmiotach leczniczych – zob. art. 49 ustawy z 15.04.2011 r. o działalności leczniczej. Jest to jednak opcja wyjątkowa, przy tym dyskusyjna co do pewności zarówno uprawnień podmiotu zatrudniającego, jak i praw osoby zatrudnianej. Niedawno temu prasa doniosła o śmierci z wyczerpania, w czwartej dobie dyżuru, lekarki zatrudnionej właśnie na podstawie cywilnoprawnego kontraktu menedżerskiego.

Marek Mączyński

## W POSZUKIWANIU SŁUŻBY CYWILNEJ, CZYLI O PRZEMIANACH ZASAD OBSADY STANOWISK URZĘDNICZYCH W EUROPIE W UJĘCIU PRAWNYM I HISTORYCZNYM

Oczywiste jest, że wszelki dyskurs na temat administracji, a zwłaszcza administracji publicznej, czy to w kontekście historycznym, czy to z perspektywy jak najbardziej współczesnej, związany jest ściśle i wprost z koniecznością refleksji nad istotą instytucji urzędów w ogólności i pełnieniem służby w urzędach publicznych, zwłaszcza państwowych, w szczególności. Już bardzo dawno temu bowiem dostrzeżono to, że „w miarę jak w dziejach ludzkości zmieniały się źródła, z których płynęło kierownictwo spraw publicznych, zmieniały się też charaktery urzędów”<sup>1</sup>, a co za tym idzie, sposób doboru osób pełniących tudzież mogących pełnić funkcje urzędnicze.

Jednakże pojęcia urzędu i urzędnika nie są w języku potocznym pojęciami ostrymi<sup>2</sup>. W szerszym ujęciu urzędnikiem jest nie tylko osoba w administracji publicznej czy w jednostce organizacyjnej obsługującej organ administracji czy władzy publicznej (będącej jego aparatem pomocniczym), lecz również w innych instytucjach użyteczności publicznej<sup>3</sup>. Natomiast w węższym tego słowa znaczeniu urzędnikiem

---

<sup>1</sup> J. Olszewski, *Biurokracja*, Lwów 1903, s. 21.

<sup>2</sup> A. Dubowik, Ł. Pisarczyk, *Prawo urzędnicze*, Warszawa 2011, s. 17.

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Bańko, t. V, Warszawa 2007, s. 491.

jest jedynie osoba zatrudniona w służbie publicznej<sup>4</sup>. I w tym właśnie znaczeniu pojęcie urzędnika i urzędu występuje i jest używane w języku prawnym. Są one ze sobą zresztą nierozdzielnie związane, gdyż samo pojęcie urzędnika pochodzi od słowa „urząd”, rozumianego na gruncie nauki administracji po prostu jako wcześniej wspomniany aparat pomocniczy organu administracji<sup>5</sup>. Oznacza to zatem, że na gruncie prawnym urzędnikiem nazywamy osobę zatrudnioną na stanowisku urzędniczym, w służbie publicznej, w związku z wykonywaniem i realizowaniem zadań publicznych (państwowych bądź samorządowych) i mówimy o urzędniku państwowym, urzędniku służby cywilnej lub pracowniku samorządowym zatrudnionym na stanowisku urzędniczym. Z reguły podobnych sformułowań nie używa się w odniesieniu do osób aktywnych zawodowo poza sferą imperium<sup>6</sup>, chociaż pewną niekonsekwencję w tym względzie stanowić może kategoria tzw. samodzielnych stanowisk dla doradców i asystentów o charakterze politycznym zatrudnianych w urzędach. Generalnie jednak urzędnikami nie są ani osoby pełniące funkcje organów władzy, ani osoby zatrudniane na stanowiskach politycznych, a w szczególności członkowie tzw. gabinetów politycznych<sup>7</sup>. Do kategorii urzędników nie są zaliczane również osoby, które co prawda są zatrudniane w urzędach, ale na stanowiskach technicznych oraz obsługowych i pełnią jedynie zadania pomocnicze<sup>8</sup>. Doprowadziło to do ukształtowania się wyraźnego podziału na dwie sfery: polityczną oraz merytoryczną (zawodową), z których tę ostatnią tworzą właśnie urzędnicy<sup>9</sup>. Klucz do zrozumienia wagi ukształtowanych w oparciu o ten podział kryteriów i sposobów obsadzania stanowisk urzędniczych leży głównie w tym, że osoby zatrudniane na nich od-

---

<sup>4</sup> T. Zieliński, *Stosunek prawa pracy do prawa administracyjnego*, Warszawa 1977, s. 145.

<sup>5</sup> J. Stelina, *Umiejscowienie systemowe prawa urzędniczego [w:] Problemy zatrudnienia we współczesnym ustroju pracy. Księga Jubileuszowa na 55-lecie pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Włodzimierza Piotrowskiego*, red. Z. Niedbała, Poznań 2009, s. 6.

<sup>6</sup> A. Dubowik, Ł. Pisarczyk, *Prawo...*, s. 17.

<sup>7</sup> Por. R. Borek-Buchajczuk, T. Liszcz, W. Perdeus, *Prawo urzędnicze*, Lublin 2005, s. 26 oraz G. Rydlewski, *Służba cywilna w Polsce. Przegląd rozwiązań na tle doświadczeń innych państw i podstawowe akty prawne*, Warszawa 2001, s. 19–21 i 49.

<sup>8</sup> L. Florek, *Uwagi o sytuacji prawnej urzędnika państwowego*, PiP 1984/4, s. 49.

<sup>9</sup> A. Dubowik, Ł. Pisarczyk, *Prawo...*, s. 18.

powiadają za zagwarantowanie ciągłości działania administracji i zapewnienie nieprzerwanego wykonywania funkcji państwa w okresie zmian. Kwintesencją tego rodzaju myślenia jest ukute we Francji, jeszcze w okresie III Republiki, stwierdzenie, że „rządy i parlamenty odchodzą, a administracja pozostaje”<sup>10</sup>. Jakby na marginesie można tutaj dodać, że wiązać się to może, niestety, także z innym powiedzeniem z tamtego kręgu kulturowego, a mianowicie: „Le roi est mort, vive le roi!”, gdyż stabilizowany korpus urzędniczy administracji, choć często ślepo zapatrzony w istniejący porządek rzeczy, w sytuacjach gdy przewracano i zmieniano zupełnie stosunki społeczne w państwie, nie bronił z reguły starego porządku, nie badał, kto rozkazuje, lecz jedynie zmieniał orientację i skutecznie akomodował się w nowym porządku<sup>11</sup>.

W efekcie zdajemy albo powinniśmy zdawać sobie sprawę, jak ważne z tego punktu widzenia jest właściwe ukształtowanie i określenie zasad zatrudniania na stanowiskach urzędniczych (merytorycznych) w określonych działach służby państwowej – w administracji rządowej i samorządowej, a także w urzędach obsługujących inne organy władzy i pozarządowej administracji państwowej<sup>12</sup>.

Co prawda, możemy w tym względzie posiłkować się doświadczeniem historycznym oraz doświadczeniem wywiedzionym z innych państw, a nawet z odmiennych kręgów kulturowych i cywilizacyjnych, jednakże pamiętać przy tym musimy, że tak jak w czasie zmieniało się pojęcie i zakres funkcji państwa, tak też na przestrzeni dziejów zmianie podlegała administracja i charakter jej aparatu urzędniczego. A co za tym idzie, także sposób kreowania i wyodrębniania stanowisk urzędniczych. Bez wątplenia bowiem nie ma jednak administracji bez urzędników.

Sam termin „administracja” narodził się prawdopodobnie w starożytnym Rzymie. W żywych językach europejskich funkcjonuje w zasadzie od wczesnego średniowiecza. Ma on jednakże szereg rozmaitych

---

<sup>10</sup> Por. H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Część ogólna*, Warszawa 2004, s. 265.

<sup>11</sup> Por. J. Olszewski, *Biurokracja*, s. 72.

<sup>12</sup> A. Dubowik, Ł. Pisarczyk, *Prawo urzędnicze*, s. 19.

znaczeń: Andrew Dunsire, autor angielskiego podręcznika do nauki administracji, wyliczył aż kilkanaście jego różnych odcieni znaczeniowych<sup>13</sup>. Dla naszych potrzeb wystarczy sprowadzić te różnice do kilku zasadniczych punktów.

*Primo*: administracja może oznaczać zarządzanie jakimikolwiek sprawami: osoby czy instytucji prywatnej, państwa bądź innej instytucji publicznej. Tego typu znaczenie pojęcia administracji funkcjonuje do dzisiaj w krajach anglosaskich. *Secundo*: termin może odnosić się tylko i wyłącznie do zarządu sprawami publicznymi. W tym znaczeniu, ugruntowanym w kulturze romańskiej, już od czasów starożytnych ujmowano administrację dwojako: albo w sposób negatywny jako część funkcji państwa, która nie jest ani stanowieniem praw, ani wymierzaniem sprawiedliwości, albo w sposób pozytywny (funkcjonalny) jako działania wykonawcze w stosunku do decyzji politycznych lub nawet szerzej – jako organizatorską działalność państwa<sup>14</sup>.

Początki administracji rozumianej jako zarządzanie sprawami danej społeczności, instytucji prywatnej, publicznej bądź sprawami państwa przypadają już na czasy antyczne. Jednakże z racji, że współczesne znaczenie terminu „administracja” jest z reguły złożone i obejmuje takie czynniki składowe, jak: inicjowanie organizatorskiej działalności państwa oraz oddziaływanie na stosunki społeczne i gospodarcze, nie może być w pełni odnoszone do czasów i zjawisk historycznych. Nie możemy bowiem zapominać, że choć z natury rzeczy rozumiana funkcjonalnie administracja wystąpić musiała we wszystkich typach i formach państwa, to jednak nie zawsze dawna organizatorska działalność państwa w pełni zasługuje na określenie administracji w dzisiejszym tego słowa znaczeniu. Musi to być bowiem działalność wyodrębniona, a zatem uporządkowana pod względem formalnym, organizacyjnym i kompetencyjnym. Administracją w pełni będzie dopiero taka organizatorska działalność państwa, która jest realizowana przy pomocy systemu biurokratycznego (przynajmniej częściowo), obejmuje zakresem swoich

<sup>13</sup> Por. A. Dunsire, *Administration: The Word and the Science*, Oxford 1973, *passim*.

<sup>14</sup> A. Dunsire, *Administration...*, s. 32. Patrz także: H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna...*, s. 42.

Publikacja podejmuje temat konstytucyjnego wymogu równego i powszechnego dostępu wszystkich obywateli do służby publicznej. Omówiono w niej m.in.:

- istniejące przepisy o naborach i konkursach, również w kontekście wytycznych konstytucyjnych;
- różnice pomiędzy procedurami naboru i konkursu;
- prawo odwołania do sądu na poszczególnych etapach tych procedur;
- zagadnienie naboru do służb mundurowych;
- metody oceny pracowników w administracji publicznej.

Szczegółowej analizie poddano istotne aspekty procesu naboru, jakimi są wymóg jawności, prawo do sądu, a zwłaszcza stosowane metody i techniki naboru. Autorzy zwracają także uwagę na niedoskonałości przyjętych rozwiązań prawnych powodujące ich nieefektywność, np. dużą liczbę określeń nieostrych, dowolność kryteriów selekcji, brak możliwości weryfikowania prawidłowości naborów czy też brak sądowej ochrony praw kandydatów oraz sankcji za łamanie wymogów naboru lub ich pomijanie. Wskazują także na inne niż urzędnicze tryby selekcji kandydatów do służby publicznej poprzez prezentację wybranych trybów konkursowych w poszczególnych branżach.

Analiza istniejącego stanu prawnego i faktycznego ułatwi czytelnikowi zaangażowanemu w procesy selekcji kandydatów prowadzenie ich w sposób prawidłowy i dokonywanie optymalnych wyborów kadrowych. Potencjalnemu kandydatowi wskaże istniejące zagrożenia oraz możliwości obrony jego praw, czytelnikowi uczestniczącemu w tworzeniu ogólnych reguł naborów i konkursów pozwoli dostrzec szersze uwarunkowania możliwych regulacji.

Autorzy, obok ich aktywności naukowej, są w większości równocześnie praktykami, mającymi kontakt z procesem selekcji kandydatów w służbie publicznej.



#### **ZAMÓWIENIA:**

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL

ISSN 1897-4392  
ISBN 978-83-8107-769-9



CENA 199 Zł (W TYM 5% VAT)