

Administracja publiczna

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej

Dr hab. Ryszard Szarfenberg

Instytut Polityki Społecznej

rszarf.ips.uw.edu.pl/apub

Rok akademicki 2018/2019

Podróż kontynuujemy przez zdolność do działania i sprawność

1. Administracja multicentryczna. Poziomy zarządzania publicznego
2. Polityka publiczna i rola administracji w jej tworzeniu

I. Tworzenie polityki publicznej

3. Zarządzanie publiczne przez władztwo. Administracja władcza i jej przeobrażenia
4. Prawo do dobrej administracji - narzędzie ochrony jednostki przed nadużyciem władztwa

II. Regulowanie przez zakazy i nakazy

5. Administracja dobrobytu. Ewolucja zakresu i form wykonywania funkcji świadczącej
6. Mechanizmy rynkowe jako główna metoda zapewnienia usług publicznych

III. Zapewnianie usług publicznych

7. Zarządzanie przez rezultaty. Administracja zorientowana na wyniki
8. **Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej**
9. Rewolucja technologiczna w zarządzaniu publicznym. E-administracja
10. Nowa formuła kontroli w administracji. Od klasycznej kontroli do audytu i zarządzania jakością

IV. Zdolność do działania i sprawność

11. Europeizacja zarządzania publicznego. Administracja krajowa w Unii Europejskiej
12. Administracja współpracująca. Zarządzanie publiczne jako kooperacja
13. Administracja i obywatele. W stronę partnerstwa

V. Współdziałanie

Administracja jako przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami ludzkimi administracji

- Modele **zarządzania zasobami ludzkimi**
- **Model kariery versus model stanowiskowy**
- Polski system kadr administracji jako przykład **modelu mieszanego**
- **Innowacyjne praktyki** w dziedzinie zarządzania kadrami administracji publicznej
- **Etyka służby publicznej**

Pytania sprawdzające

1. Podaj cechy charakterystyczne **modelu kariery**.
2. Jakie są wady modelu kariery?
3. Podaj cechy charakterystyczne **modelu pozycyjnego**.
4. Jakie są wady modelu pozycyjnego?
5. Wymień cechy charakterystyczne **modelu służby cywilnej w Polsce**.
6. Opisz zasady mianowania i status **urzędnika służby cywilnej**.
7. Omów status pracownika samorządowego.
8. Wymień podstawowe założenia „**Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku**”.
9. Wymień przykłady **zachowań nieetycznych urzędników**.
10. Wymień **siedem Zasad Nolana**.

Znaczenie kadr administracji publicznej

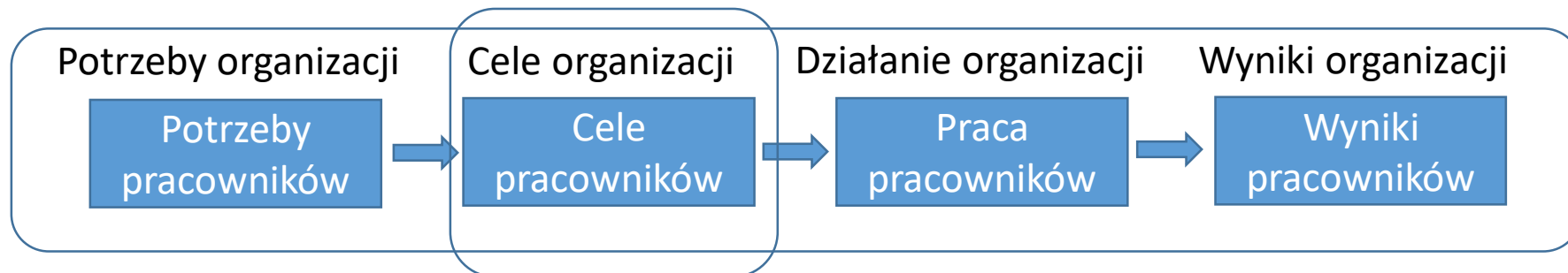
- **Sposób rekrutowania, kształcenia oraz status kadr urzędniczych należy do najistotniejszych problemów administracji publicznej**

Dlaczego?

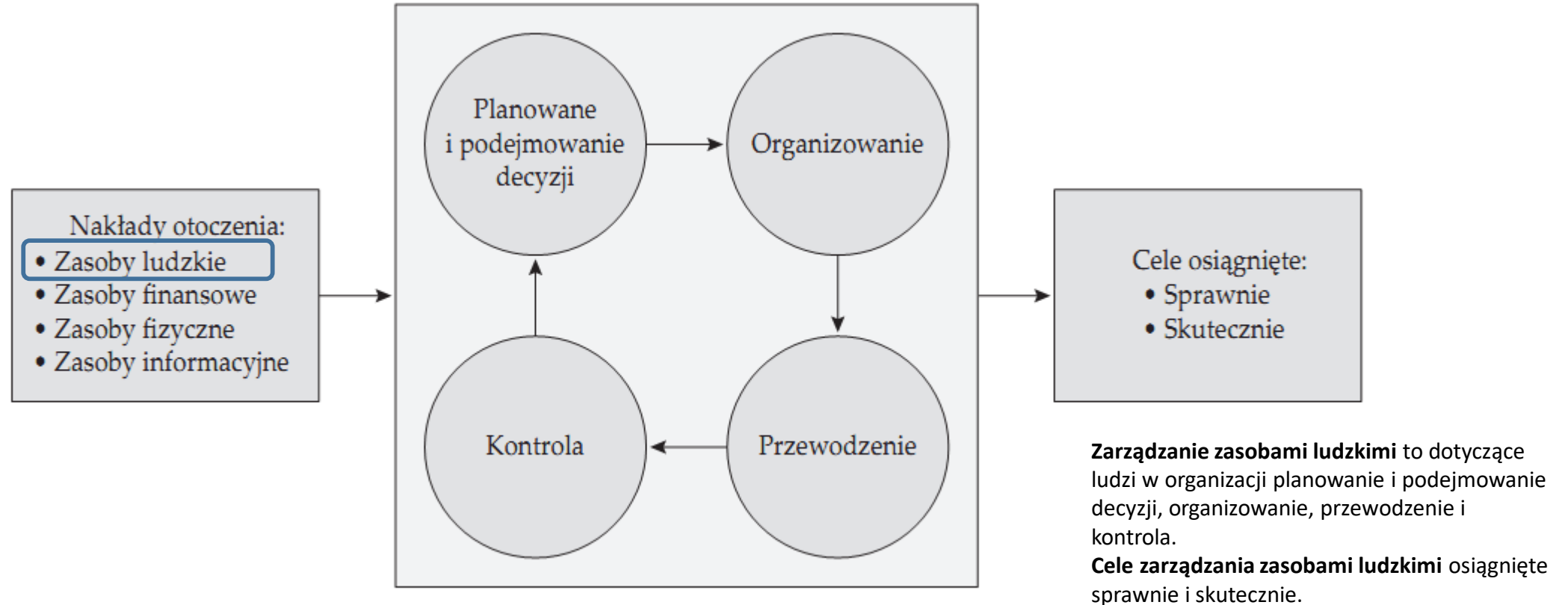
- Jest bowiem rzeczą oczywistą, że najlepiej nawet zorganizowana administracja nie będzie zdolna do działania, jeżeli stanowiska w niej nie zostaną obsadzone przez:
 - odpowiednio wykwalfikowane i umotywowane osoby,
 - których status formalny i materialny odizoluje je, w miarę możliwości, od
 - bieżącej polityki
 - prywatnej przedsiębiorczości

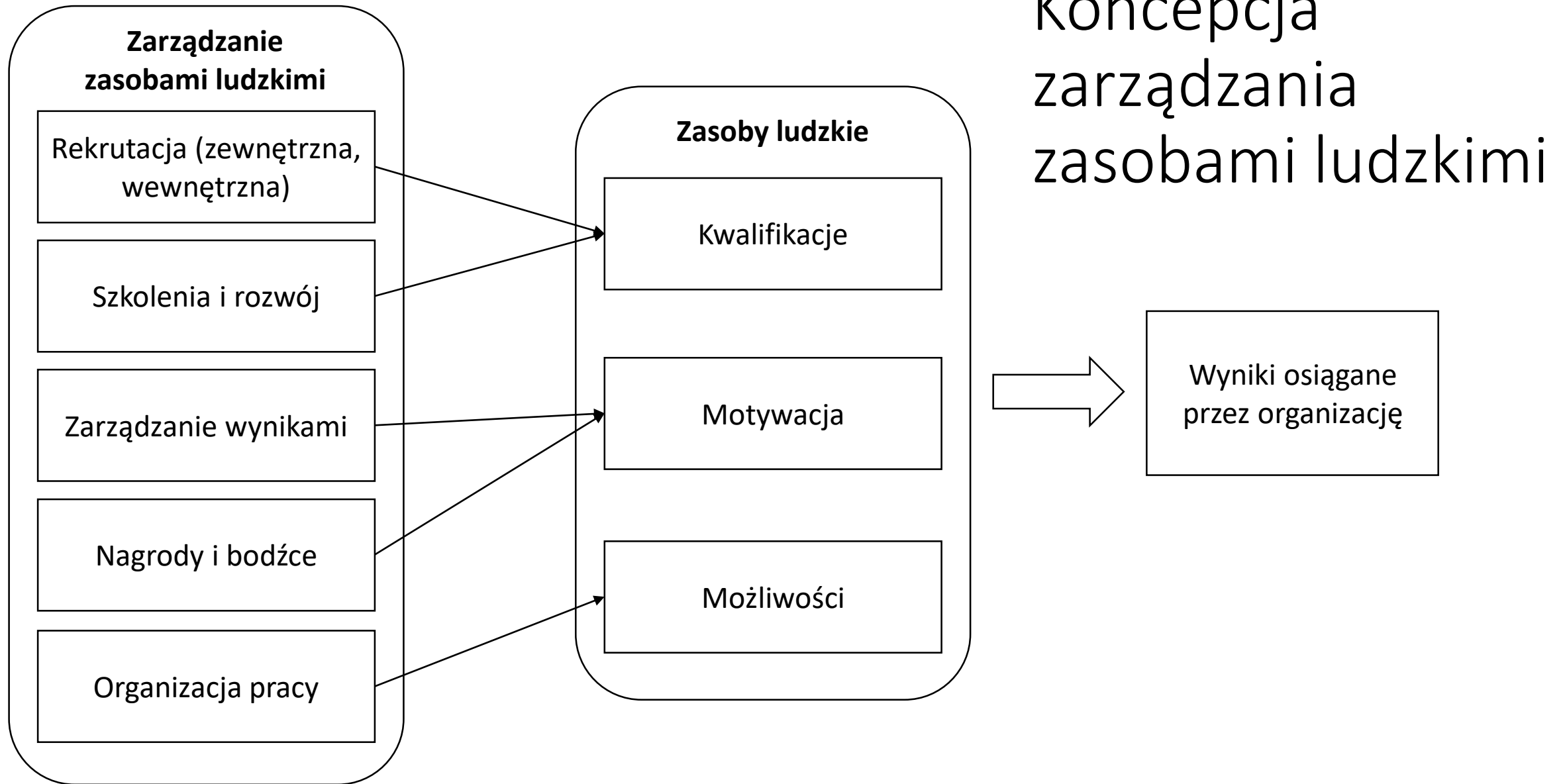
Definicja zarządzania zasobami ludzkimi

- **DEFINICJA zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resource Management)**
 - „strategiczne, spójne wewnętrznie podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów.
 - Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb”



Istota zarządzania i „zasoby ludzkie”





Dwa przeciwstawne modele zarządzania zasobami ludzkimi

- **Model sita** oparty na założeniu, że osoba dorosła jest w pełni ukształtowana i rozwinięta, oparty na **kwalifikacjach na podstawie których dokonuje się rekrutacji i konkurencji mobilizujące do bardziej wydajnej pracy**:
 - „przydatność ludzi do pracy mierzona jest posiadanymi przez nich kwalifikacjami oraz odpowiednim wykształceniem, a pracownicy konkurują i rywalizują między sobą” ...
 - „Na awans mogą liczyć najbardziej efektywni pracownicy, słabi zaś są zwalniani i zastępowani nowymi”
- **Model kapitału ludzkiego** (wskazany jako dziś dominujący) oparty na założeniu, że człowiek rozwija się i uczy przez całe życie, nastawienie na **ludzi gotowych do współpracy i ciągłego doskonalenia się**, stąd między innymi **znaczenie szkoleń** nastawionych na rozwój pracowników

Cechy charakterystyczne modelu kariery

- **Zakłada ewolucyjne przechodzenie pracownika przez poszczególne szczeble hierarchii urzędniczej i gwarantuje mu w imieniu państwa stabilizację stosunku pracy**
- Pracownik jest zatrudniany **do korpusu służby cywilnej na najniższe stanowisko**
- Decyzja o zatrudnieniu zapada **po spełnieniu przez kandydata określonych regulacjami prawnymi warunków wstępnych, na podstawie postępowania kwalifikacyjnego obejmującego egzamin lub konkurs.** Ważne jest formalne wykształcenie
- Stosunek służbowy w tym modelu **łączy funkcjonariusza z państwem i ma charakter publicznoprawny,** opiera się na szczególnej regulacji. Sfera prawa urzędniczego i prywatnoprawne regulacje dotyczące pracowników stanowią odrębne, nieprzenikające się światy
- Przez okres służby funkcjonariusz **zobowiązany jest do zdyscyplinowania, karności, lojalności i wierności.** W okresie służby musi wykonywać bezwzględnie polecenia przełożonych, wykazywać się wysokimi walorami etycznymi i moralnymi nie tylko w czasie służby, ale i poza nią.
- Dużą wagę w systemie kariery przywiązuje się do **apolityczności urzędnika,** wszak ma on służyć państwu przez wiele lat, będzie więc stykał się prawdopodobnie z rządami różnych orientacji politycznych. W tym modelu służby cywilnej **normą jest zatrudnienie w administracji publicznej aż do uzyskania uprawnień emerytalnych lub rentowych**

Cechy charakterystyczne modelu pozycyjnego (model stanowisk)

- Pracownik zatrudniany jest **na konkretne stanowisko, a nie do korpusu**
- Zatrudnienie nawet na wysokich stanowiskach urzędniczych **nie wymaga stażu pracy w administracji**. Cenione są doświadczenia z sektora prywatnego. Uważa się, że **wcześniejsze dobre wyniki w biznesie wskazują na zdolność do zarządzania** sprawami publicznymi
- Płaca zależy od jakości wykonanej pracy — stosuje się zasadę ***performance pay***, tzn. **płacy powiązanej z osiąganymi wynikami**
- Zatrudnienie następuje **w imieniu konkretnego urzędu administracji, a nie w imieniu państwa** — system zarządzania kadrami jest zdecentralizowany, **ustalanie warunków zatrudnienia następuje na poziomie konkretnego urzędu, a nie całego systemu administracji**
- Zatrudnienie następuje na podstawie **otwartej rekrutacji**, w której ocenie podlegają w mniejszym stopniu formalne kwalifikacje, a w większym doświadczenie zawodowe i dotychczasowe osiągnięcia
- **Nie ma gwarancji trwałego i stabilnego zatrudnienia aż do emerytury**. Podstawą zatrudnienia urzędnika najczęściej jest umowa. Niekiedy kontrakt i nawiązany na jego podstawie stosunek pracy urzędnika **przypomina zatrudnienie menedżera w prywatnej firmie, co dotyczy zwłaszcza urzędników wyższego szczebla zatrudnianych w celu realizacji określonego zadania czy projektu**

Porównanie dwóch modeli służby cywilnej w Europie

Model kariery (zamknięty)	Model stanowisk (otwarty)
Rekrutacja na szczeble najniższe	Rekrutacja również na średni i wyższy szczebel
Wymagane konkretne wykształcenie i dyplomy	Wymagane konkretne umiejętności, niekoniecznie potwierdzone dyplomem
Nieuznawanie stażu zawodowego poza sektorem publicznym	Uznawanie stażu zawodowego poza sektorem publicznym
Sformalizowane procedury rekrutacji	Brak formalnych procedur rekrutacji, stosowanie zasad właściwych dla sektora prywatnego
Okres przygotowawczy dla nowozatrudnionych	Brak okresu przygotowawczego
Gwarancja stałego zatrudnienia	Brak gwarancji stałego zatrudnienia
Ustawowy system wynagrodzeń	Wynagrodzenia indywidualne w oparciu o porozumienia zbiorowe
Określone zasady wzrostu wynagrodzenia	Wzrost wynagrodzenia zależny od osiągniętych wyników
System starszeństwa (<i>seniority</i>) - wysokość wynagrodzenia związana z wiekiem pracownika i stażem pracy	Brak systemu starszeństwa - niezależność wynagrodzenia od wieku pracownika i stażu pracy
Regulacje prawne dotyczące systemu negocjacji warunków pracy	Wspólne dla sektora publicznego i prywatnego zasady negocjacji

Zalety i wady modelu kariery

- **Model kariery - zalety**

- **Odporniejszy na wpływy polityczne** (Gwarantowane bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia urzędników utrudnia nowym władzom „czyszczenie” urzędów i wymianę kadr według klucza politycznego)
- **Zapewnia ciągłość w działalności urzędów** (tzw. pamięć instytucjonalną urzędów, wiedzę, procedury i umiejętności niezbędne do stabilnego funkcjonowania organizacji)

- **Model kariery – wady**

- **Brak motywacji urzędników do poprawy jakości pracy**, co jest skutkiem sztywnego systemu wynagrodzeń i braku konkurencji
- **Wysokie koszty funkcjonowania systemu** wynikające z gwarancji zatrudnienia i wynagrodzenia
- **Przywiązanie do procedur administracyjnych i hierarchii oraz mała elastyczność**, nieprzystosowanie do zasady wolnego przepływu pracowników

Zalety i wady modelu pozycyjnego

- **Model pozycyjny (stanowisk, zarządzanie publiczne) - zalety**
 - **Ułatwia rozliczanie urzędników z efektów ich pracy i motywowanie do osiągania lepszych rezultatów (powiązanie płacy z wynikami)**
- **Model pozycyjny (stanowisk, zarządzanie publiczne) - wady**
 - **Utrudnia zachowanie apolityczności pracowników administracji**
 - **Utrudnia budowanie etosu służby publicznej**
 - **Problemy w obiektywnym mierzeniu jakości pracy urzędników i określanie na tej podstawie ich wynagrodzeń czy decydowanie o ich przyszłości zawodowej**

Silne i słabe strony obu modeli - podsumowanie

	Model zamknięty - system kariery (np. Francja)	Model otwarty - system stanowisk (np. Wielka Brytania)
1. Elastyczność organizacji i nastawienie na zmiany	-	+
2. Podobieństwo administracji do innych sektorów	-	+
3. Nastawienie na długi okres	+	-
4. Nastawienie na jakość usług	-	+
5. Nastawienie na efektywność	-	+
6. Utrzymanie tajemnicy służbowej	+	-
7. Lojalność pracowników	+	-
8. Niskie koszty wynagrodzeń pracowników	+	-
9. Niskie koszty rozwoju pracowników	-	+

- Przewaga modelu kariery: 3, 6, 7, 8
- Przewaga modelu stanowisk: 1, 2, 4, 5, 9

„-” słabe strony
„+” silne strony

Cechy charakterystyczne modelu służby cywilnej w Polsce

- **System kadrowy polskiej administracji opiera się na co najmniej trzech odrębnych regulacjach**
 1. **Pracownicy administracji rządowej** – ustawa o służbie cywilnej (2008),
 2. **Pracownicy samorządowi** – ustawa o pracownikach samorządowych (2008),
 3. **Pracownicy administracji państwowej** – ustawa o pracownikach urzędów państwowych, którzy nie podlegają ani administracji rządowej, ani samorządowej (1982)
- **System kadrowy polskiej administracji to próba łączenia klasycznego modelu kariery z zaletami modelu pozycyjnego**
- **Model mieszany** odnosi się zarówno do administracji rządowej jak i samorządowej, choć w drugim przypadku zasady zatrudniania są dużo bardziej liberalne

Korpus służby cywilnej

- **Korpus służby cywilnej funkcjonuje w centralnej i terenowej administracji rządowej**
- Kto tworzy korpus służby cywilnej?
 1. **Urzędnicy służby cywilnej (zatrudnieni na podstawie mianowania) – cieszący się **szczególnymi gwarancjami bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia**, choć dużo mniej liczni (ok. 7,5 tysięcy)**
 2. **Pracownicy służby cywilnej (zatrudnieni na podstawie umowy o pracę)**
- Kto nie należy do korpusu służby cywilnej?
 - **Osoby pełniące funkcje polityczne**, np. ministrowie, sekretarze i podsekretarze stanu
 - **Pracownicy wykonujący funkcje pomocnicze**, np. kierowcy, ochroniarze czy woźni

Zasady mianowania urzędnika służby cywilnej

- W imieniu Rzeczypospolitej Polskiej **mianowań dokonuje Szef Służby Cywilnej** (w ramach limitu określonego w ustawie budżetowej)
- Akty mianowania otrzymują
 - **pracownicy służby cywilnej**, którzy przejdą pomyślnie **postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej** oraz **uzyskają miejsce uprawniające do mianowania**
 - Szef Służby Cywilnej **mianuje także absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej**, którzy w danym roku złożą wniosek o mianowanie
- **Akt mianowania sporządza się na piśmie**, zawiera on imię i nazwisko urzędnika oraz datę mianowania
- Dyrektor generalny urzędu przyznaje urzędnikowi służby cywilnej, w terminie siedmiu dni od dnia mianowania, **najniższy stopień służbowy przysługujący od dnia mianowania**

<https://dsc.kprm.gov.pl/mianowanie>

[Uroczystość ślubowania nowych urzędników służby cywilnej](#)

Status urzędnika służby cywilnej

- Status **urzędnika służby cywilnej** charakteryzuje
 - **stabilniejsza forma stosunku pracy niż w przypadku pracownika służby cywilnej** (ograniczony ustawowy katalog możliwości rozwiązania stosunku pracy)
 - **dodatkowe uprawnienia** (np. dodatek służby cywilnej, dodatkowy urlop wypoczynkowy)
 - **zwiększona dyspozycyjność oraz obowiązki i ograniczenia**, np.:
 - **mniej korzystny sposób rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych**
 - **zakaz tworzenia i uczestniczenia w partiach politycznych**
 - **obowiązek składania oświadczeń majątkowych bez względu na zajmowane stanowisko pracy** – art. 10 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Dz. U. z 2006 r. Nr 216, poz. 1584)

Ślubowanie urzędników od 1919 do 1998

1919

„Przysięgam Panu Bogu Wszechmogącemu, że na powierzonym mi stanowisku urzędowym przyczynić się będę w moim zakresie działania ze wszystkich sił do ugruntowania wolności, niepodległości i potęgi Rzeczypospolitej Polskiej, której zawsze wiernie służyć będę; wszystkich obywateli kraju w równym mając zachowaniu, przepisów prawa strzec będę pilnie, obowiązki mego urzędu spełniać gorliwie i sumiennie, polecenia moich przełożonych wykonywać dokładnie, a tajemnicę urzędową dochowam.

Tak mi dopomóż Bóg”.

1974

„Ślubuję uroczyście na powierzonym mi stanowisku przyczynić się ze wszystkich sił do pomyślnego socjalistycznego rozwoju Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, wierności Jej zawsze dochować, obowiązki swoje wypełniać sumiennie i starannie, przestrzegając zasad praworządności ludowej oraz kierując się interesem społecznym i zasadami budownictwa socjalistycznego.”

1982

„W pełni świadóm swoich obowiązków ślubuję uroczyście, że na powierzonym mi stanowisku przyczynić się będę ze wszystkich sił do socjalistycznego rozwoju Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, dochowam Jej zawsze wierności, będę służyć państwu i obywatelom, powierzone mi zadania wykonywać będę sumiennie i starannie, a przy ich wykonywaniu przestrzegać prawa i zasad sprawiedliwości społecznej, będę wykazywać życzliwość dla obywateli i zrozumienie dla ich interesów oraz przestrzegać tajemnicy państwowej i służbowej”.

1998

„Ślubuję służyć Państwu Polskiemu, przestrzegać Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, sumiennie i bezstronnie wykonywać obowiązki urzędnika służby cywilnej zgodnie z najlepszą wiedzą i wolą”. Do treści ślubowania urzędnik służby cywilnej może dodać słowa: „Tak mi dopomóż Bóg”.

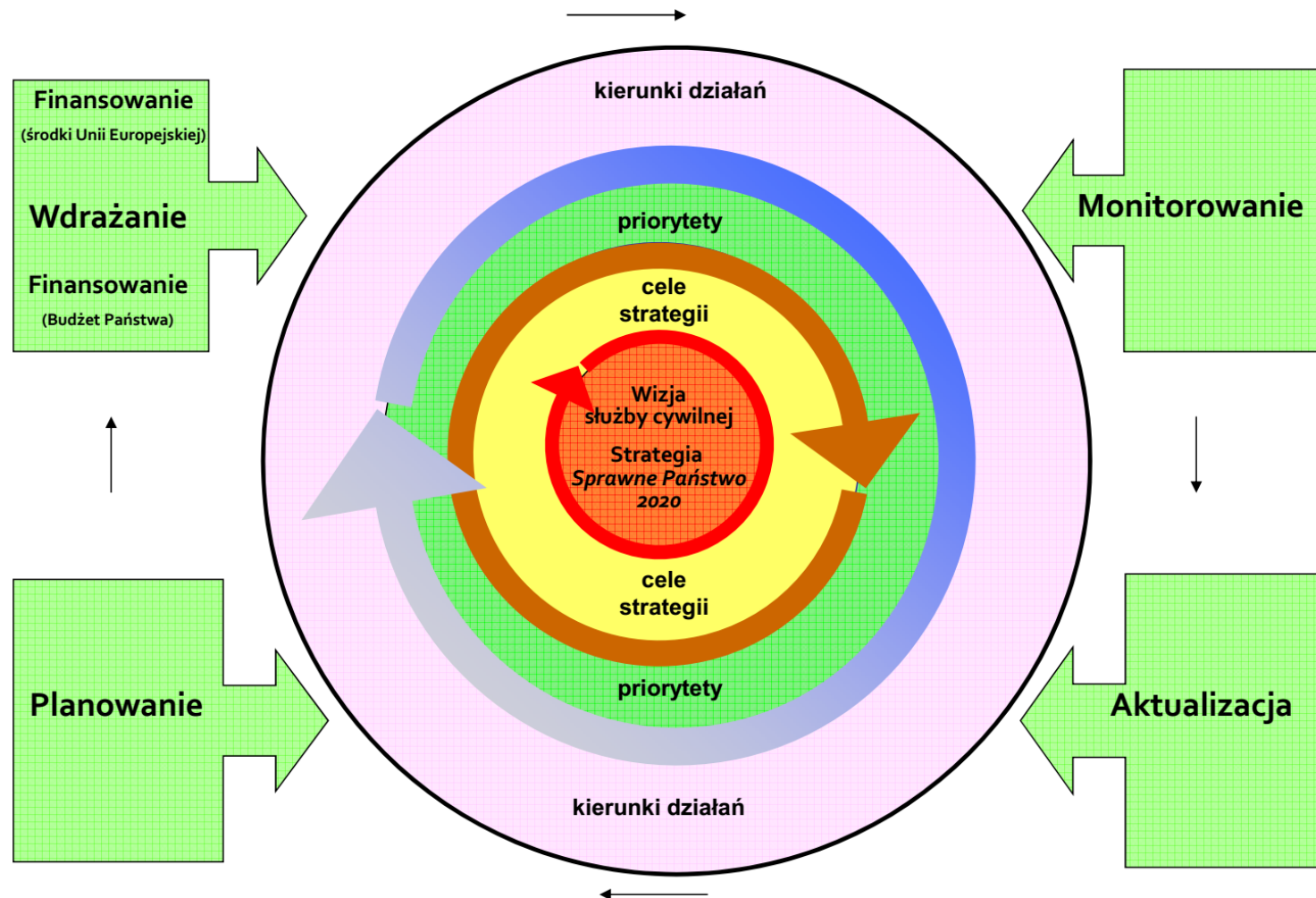
- Wierna służba
- Równe traktowanie obywateli
- Przestrzeganie przepisów prawa
- Gorliwość i sumienność
- Dokładne wykonywanie poleceń
- Zachowanie tajemnicy urzędowej

- Służba
- Przestrzeganie Konstytucji
- Sumienność i bezstronność
- Działanie na podstawie najlepszej wiedzy i woli

Status pracownika samorządowego

- **Nabór na stanowiska urzędnicze jest otwarty i konkurencyjny**, czyli wymaga opublikowania ogłoszenia o naborze ze stanowiskami i wymaganymi kwalifikacjami od kandydatów. Ogólne wymogi ustawowe
 - średnie wykształcenie
 - niekaralność oraz nieposzlakowana opinia
 - kwalifikacje wymagane do zajmowania danego stanowiska
- **W przypadku stanowisk kierowniczych**
 - wykształcenie wyższe
 - co najmniej trzyletni staż pracy (w tym w prowadzenie działalności gospodarczej przez trzy lata o ile charakter zgodny z wymaganiami stanowiska)
- Wybrane cechy zatrudnienia
 - **służba przygotowawcza**
 - **ocena okresowa** (nie rzadziej niż raz na dwa lata),
 - zatrudnienie na podstawie stosunku pracy
- Wybrane obowiązki
 - obowiązek ujawnienia informacji o prowadzonej działalności gospodarczej i określenia jej charakteru. Samo prowadzenie takiej działalności nie jest jednak zabronione

Podstawowe założenia „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku” – schemat



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 roku. Profesjoniści w służbie obywatelom, projekt z 2013 r.
https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/szsl_2013.09.20.pdf

Misja i wizja „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku”

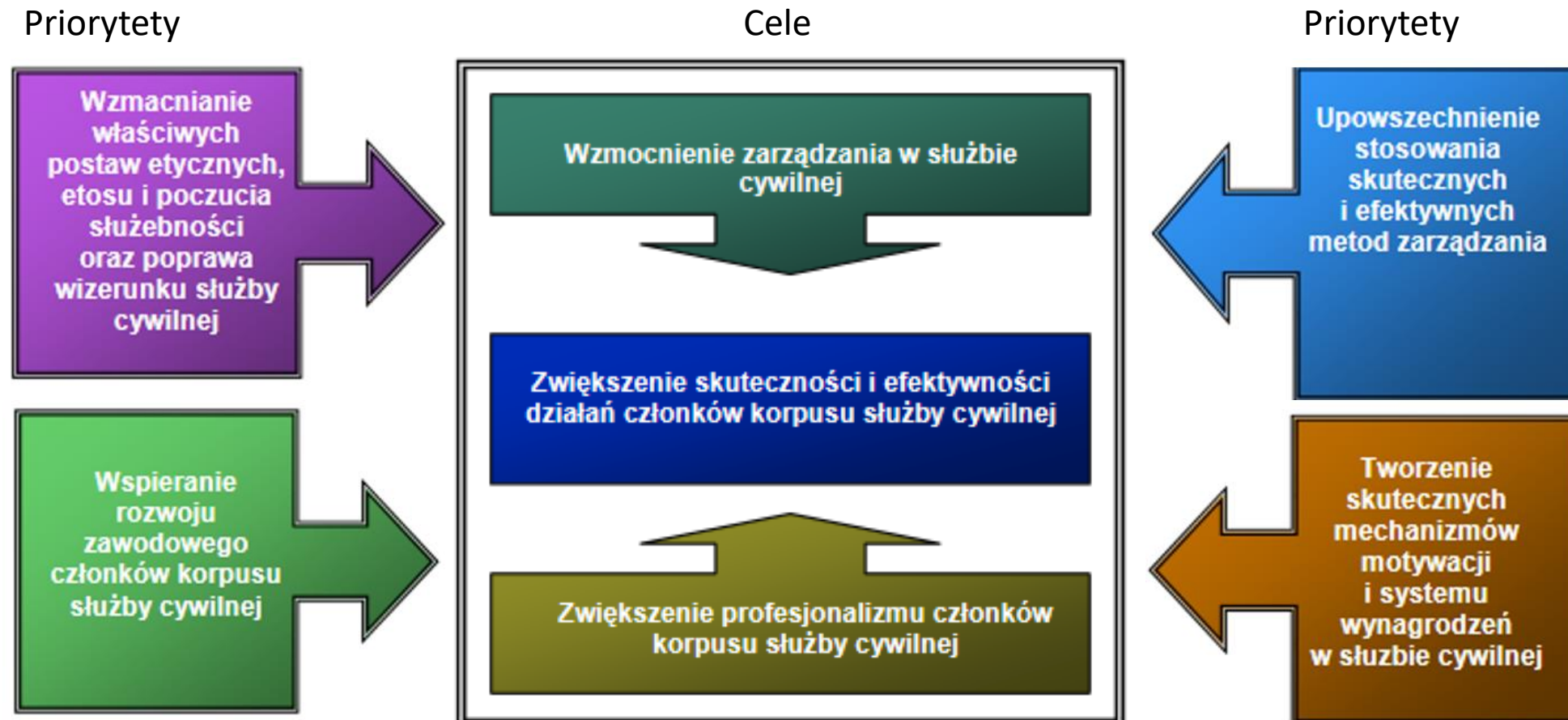
Misja

**Ciesząca się zaufaniem społecznym służba cywilna
gwarantuje efektywną realizację kluczowych działań dla funkcjonowania państwa**

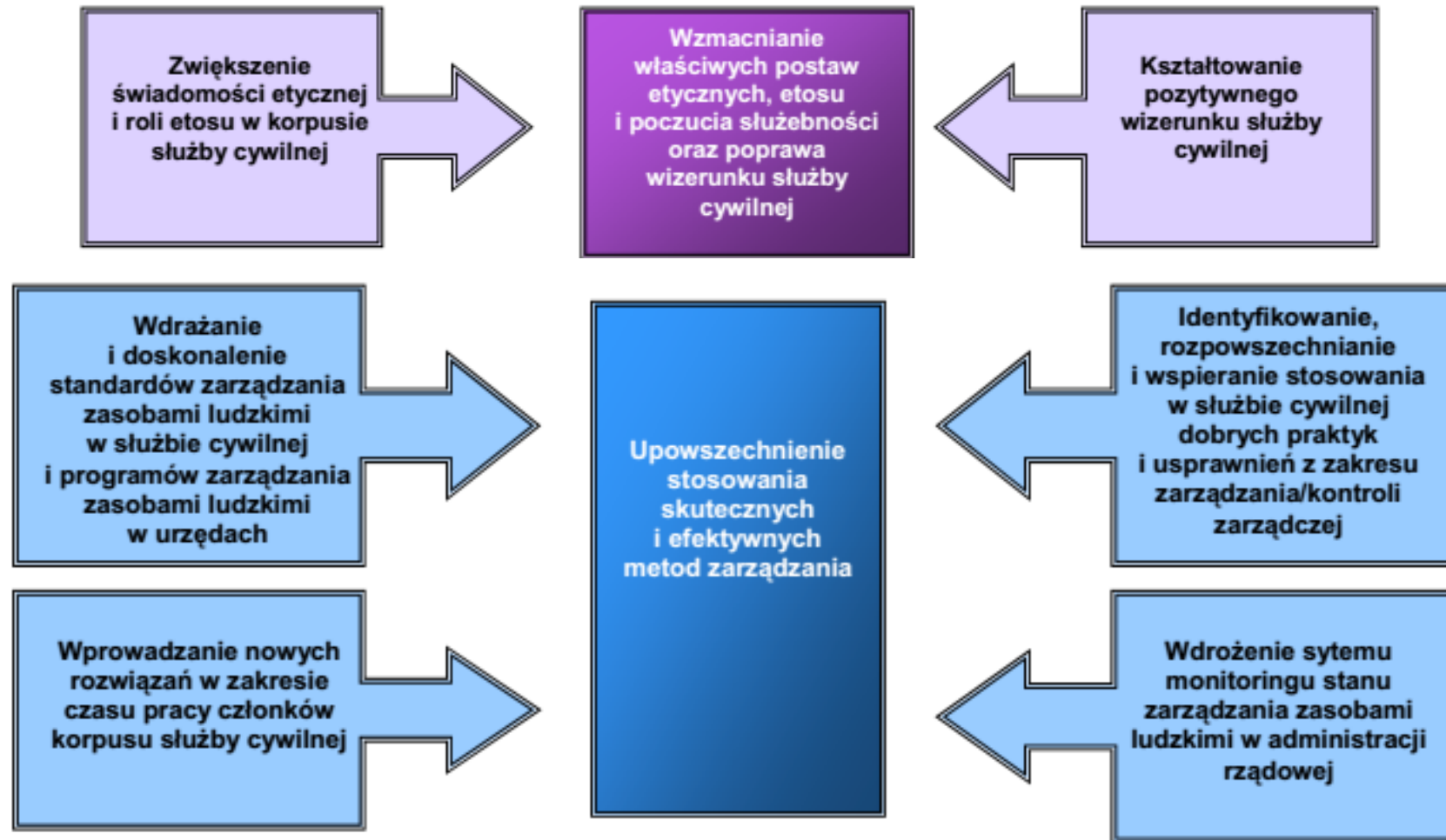
Wizja

**Służąc obywatelom odpowiedzialnie wykonujemy zadania państwa.
Działamy profesjonalnie, rzetelnie, bezstronnie i neutralnie politycznie**

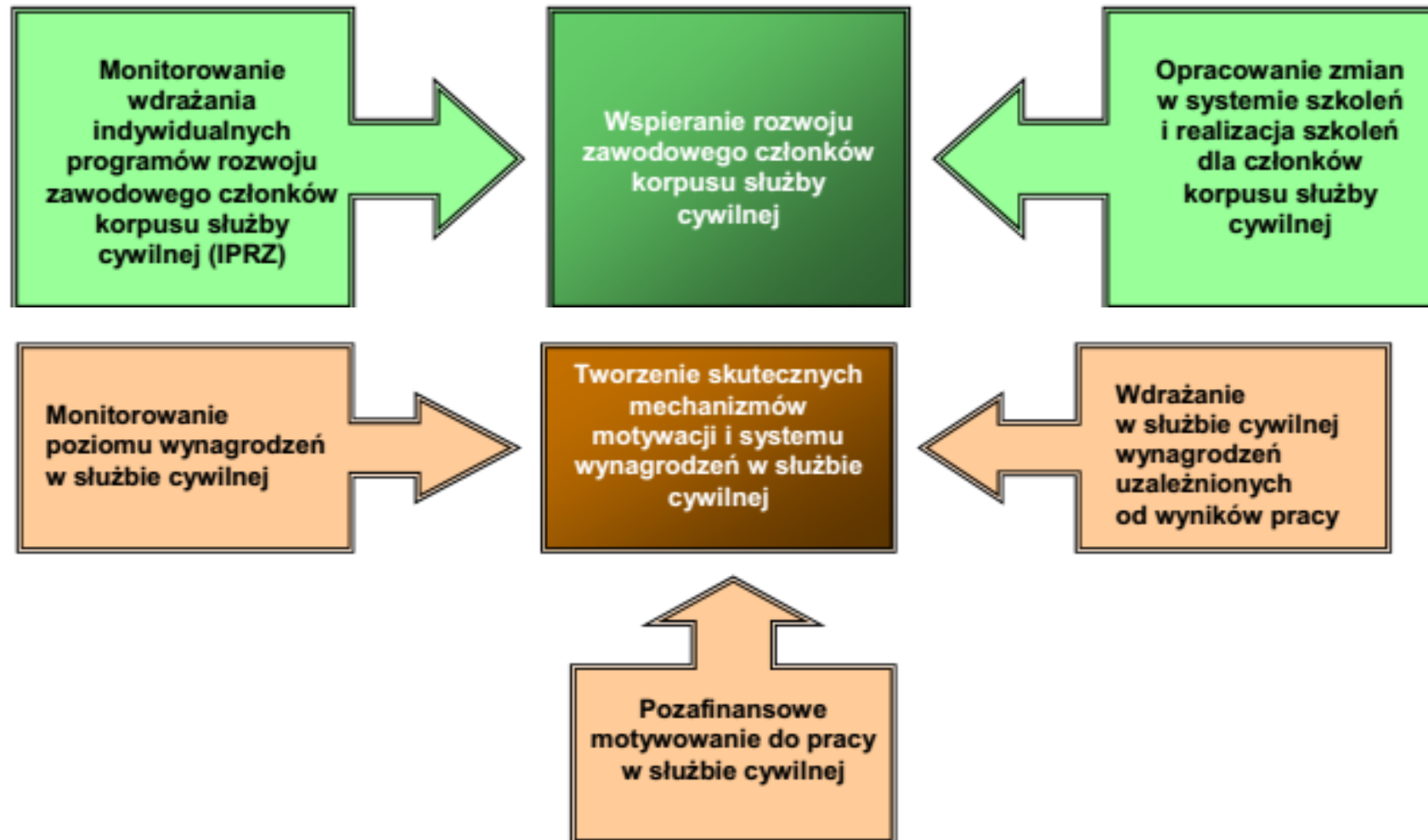
Cele i priorytety „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku”



Priorytety i kierunki działań „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku”



Priorytety i kierunki działań „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku” cd.



Wskaźniki monitorowania celów „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku”

Wskaźnik	Wartość bazowa (2011 r.)	Wartość docelowa (2020 r.)	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
Cel główny: Zwiększenie skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej				
Odsetek klientów urzędów oceniających sposób ich obsługi jako sprawny	80%	85%	Wyniki badań opinii publicznej	co 3 lata
Odsetek klientów urzędów zadowolonych ze sposobu, w jaki zostali obsłużeni	74%	80%	Wyniki badań opinii publicznej	co 3 lata
Cel szczegółowy nr. 1: Wzmocnienie zarządzania w służbie cywilnej				
Wzrost odsetka urzędów objętych wsparciem w zakresie podnoszenia jakości zarządzania organizacją	3,5%	15% ⁴⁶	Dane będące w posiadaniu Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów	corocznie
Cel szczegółowy nr. 2: Wzmocnienie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej				
Odsetek uczestników szkoleń, którzy uważają, że podnieśli swoje kompetencje zawodowe na skutek uczestnictwa w szkoleniach ⁴⁷	87%	87% ⁴⁸	Arkusze indywidualnej oceny szkolenia wypełniane przez uczestników szkoleń	corocznie

Przykład zastosowania zarządzania przez rezultaty w dokumencie strategicznym

https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/szsl_2013.09.20.pdf

Przykłady zachowań nieetycznych urzędników

- **Przekupstwo, korupcja** (nadużywanie władzy publicznej dla celów prywatnych)
- **Protekcja** (nepotyzm, kumoterstwo, rozdawnictwo)
- **Konflikty interesów związane z**
 - **prezentami** (proszenie, oferowanie, przyjmowanie)
 - **działalnością poboczną** (praca dodatkowa, inne interesy finansowe)
- **Złamanie przysięgi**
- **Nieprawidłowe korzystanie z władzy** (prezenty, świadczenia, gratyfikacje)
- **Nadużywanie informacji i manipulowanie nią** (oszukiwanie lub zatajanie informacji, naruszanie poufności informacji)
- **Dyskryminowanie** kolegów i koleżanek z pracy (zachowania rasistowskie, seksistowskie itp.)
- **Mobbing i molestowanie seksualne** (znęcanie się, dręczenie, obmawianie)
- **Przymykanie oczu** na przypadki nieprawidłowości, nadużyć, złego postępowania*
- ...

* - ochrona **sygnalistów** ma ułatwiać zachowanie etyczne, zob. sygnalista.pl

Siedem Zasad Nolana (przykład kodeksu etycznego dotyczącego sfery publicznej)

1. **Zasada bezstronności** (*selflessness*), urzędnicy powinni **działać wyłącznie w interesie publicznym**
2. **Zasada niezawisłości** (*integrity*), powinni **unikać sytuacji, które uzależniają ich od innych**, nie powinni działać na rzecz interesu własnego, rodziny lub przyjaciół
3. **Zasada obiektywizmu** (*objectivity*), podejmowanie decyzji **bezstronnie, uczciwie na podstawie najlepszych dowodów**, bez dyskryminowania
4. **Zasada odpowiedzialności** (*accountability*), powinni być odpowiedzialni za podejmowane decyzje i **poddawać się kontroli** w tym zakresie
5. **Zasada jawności** (*openness*), powinni podejmować decyzje w sposób **otwarty i przejrzysty**
6. **Zasada uczciwości** (*honesty*), **powinni mówić prawdę**
7. **Zasada przywództwa** (*leadership*), powinni **realizować te zasady w swoim działaniu, powinni je upowszechniać i reagować na ich naruszenie przez innych**

Zestaw najważniejszych **zasad życia publicznego**, obowiązujących w szczególności urzędników, opracowany przez Komisję do spraw Norm Życia Publicznego w 1994 r. (Committee on Standards in Public Life), która jest też odpowiedzialna za ich wdrażanie w życie. Lord Nolan: Michael P. Nolan

Lektura obowiązkowa

- Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, w: Dawid Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, 2014.
- Na przyszłe zajęcia: **Rewolucja technologiczna w zarządzaniu publicznym. E-administracja**, w: Dawid Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, 2014.