

**ROTACJA STANOWISKOWA URZĘDNIKÓW S.C.**

Materiał został przygotowany w ramach projektu "*Ministerstwa Uczące Sie*".  
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

**1 Opis praktyki**

Istotą praktyki jest regularna, planowa rotacja urzędników korpusu Służby Cywilnej w obrębie całości administracji publicznej. Praktyka ma na celu stworzenie profesjonalnej grupy zawodowych urzędników posiadających bezpośrednie doświadczenie, szeroką wiedzę z różnych dziedzin oraz sieć kontaktów obejmujących całość organizacji, którą kierują.

Proces rotacji jest niezależnie koordynowany przez dział personalny każdego z ministerstw i uwzględnia transfer między różnymi departamentami oraz transfery do administracji lokalnej lub lokalnych oddziałów administracji centralnej. Każdy urzędnik podlegający procesowi rotacji średnio co 2 – 3 lata oddelegowywany jest do nowego pola obowiązków, które może, ale nie musi mieć związek z jego dotychczasowym doświadczeniem i przygotowaniem zawodowym. Modelowy przebieg kariery i rotacji urzędnika Służby Cywilnej to: 2-3 lata szkoleń w administracji centralnej, 2-3 lata pracy w administracji lokalnej, 2-3 lata studiów zagranicznych, 2-3 lata pracy w administracji centralnej (departament specjalistyczny), 2-3 lata na stanowisku kierowniczym w administracji lokalnej oraz w końcu powrót do administracji centralnej i praca w departamencie strategicznym.

Warunkiem sukcesu tej praktyki jest dokładne długoterminowe planowanie i śledzenie ścieżek kariery każdego z urzędników przez dział personalny oraz przekonanie urzędników o zaletach i zasadności procesu rotacji z punktu widzenia ich rozwoju zawodowego.

**2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)**

Praktyka dotyczy Relacji z Otoczeniem podnosząc częstotliwość i jakość tych relacji w ramach ministerstwa, kontaktów z administracją lokalną oraz bezpośrednio z odbiorcami polityk publicznych.

Praktyka wpływa na Wiedzę. Urzędnicy, którzy doświadczają pracy w różnych departamentach i regionalnych oddziałach administracji mają dużo szerszą perspektywę, lepszą zdolność analizy i rozwiązywania problemów oraz są znacznie bardziej świadomi uwarunkowań i efektów własnych działań.

**3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka**

Praktyka powinna być wdrażana na poziomie ministerstwa, ze względu na konieczność odgórnej koordynacji i planowania procesu rotacji.

**4 Zalety i ograniczenia praktyki**

Do najczęściej wymienianych zalet rotacji stanowiskowej należy:

- możliwość nabycia doświadczenia bezpośrednio na miejscu realizacji polityki
- wykształcenie grupy urzędników posiadających wszechstronne doświadczenie
- wykształcenie w pracownikach gotowości do *lifelong learning*
- zbudowanie sieci kontaktów obejmujących całą organizację
- nieoczekiwane skutki pozytywne (np. księgowy może być świetnym kadrowcem)

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Olejniczak T. (2012) "Doświadczenia administracji japońskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

Z drugiej strony największe wyzwania w zastosowaniu tej praktyki to:

- dyspozycyjność urzędników korpusu Służby Cywilnej
- utrata poczucia odpowiedzialności za długoterminowe projekty
- zasadność poważnych inwestycji w rozwój pracownika na początku jego kariery opiera się na założeniu dożywotniego zatrudnienia

Za użytecznością praktyki przemawia fakt, że intensywna rotacja stanowiskowa i rozwój pracowników poprzez tzw. *On-the-Job Training* są uważane za fundamentalne praktyki zarządzania japońskiego, od lat z powodzeniem stosowane zarówno w administracji publicznej jak i w przedsiębiorstwach prywatnych. Oprócz pozytywnego wpływu na rozwój zawodowy i wykorzystanie wiedzy organizacji, praktyka ma niezwykle ważny wpływ na kształtowanie pozytywnych relacji między pracownikami. Ponieważ rotowany pracownik nigdy nie wie z kim przyjdzie mu współpracować, musi utrzymywać dobre stosunki z każdym wydziałem i członkiem organizacji. Rotacja stanowiskowa, jeżeli konsekwentnie wdrożona i stosowana, oferuje kompleksowy mechanizm kształcenia kadry kierowniczej administracji publicznej. Ze strony kandydatów wymaga ona jednak dyspozycyjności i długoterminowego zaangażowania, a ze strony organizacji dokładnego i sprawiedliwego planowania ścieżek karier oraz koordynacji z systemem zatrudnienia pozostałych kategorii urzędników.

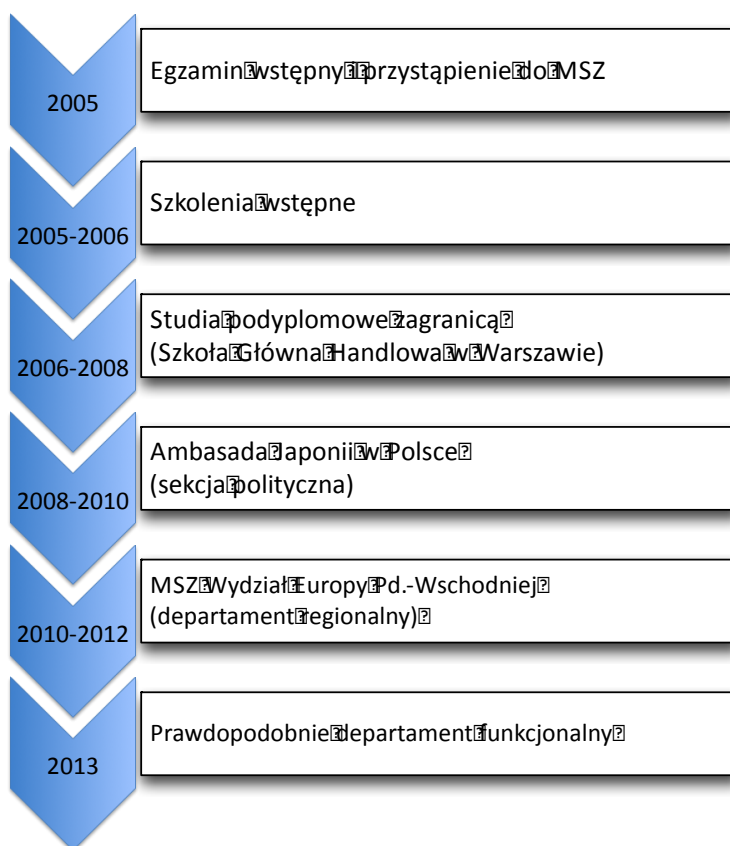
### Źródła

Wywiady MUS – Tokio 2012 r.

Nakamura, A. & Kikuchi, M. (2011) "Japanese public administration at the crossroads: declining trust in government and civil service reform in the age of fiscal retrenchment", w: (red.) International Handbook on Civil Service Systems, s.291-298. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Załączniki

Rycina 1 Przykładowy przebieg kariery urzędnika Służby Cywilnej (Ministerstwo Spraw Zagranicznych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie treści wywiadu

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Olejniczak T. (2012) "Doświadczenia administracji japońskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar