

**WYMIANA ZASOBÓW LUDZKICH Z SEKTOREM PRYWATNYM**

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

**1 Opis praktyki**

Praktyka polega na planowej wymianie personelu pomiędzy organizacjami rządowymi i przedsiębiorstwami sektora prywatnego w celu wymiany doświadczeń, wspierania innowacyjności i wzajemnego zrozumienia pracowników z różnych sektorów gospodarki.

Wymiana personelu przeprowadzana jest w oparciu o formalny akt prawny i realizowana jest w postaci dwóch mechanizmów „Wymiany przez oddelegowanie” i „Wymiany przez rekrutację”. W Japonii system nadzorowany jest przez National Personnel Authority tj. centralną organizację koordynującą sprawy personalne we wszystkich ministerstwach.

Warunkiem koniecznym sukcesu jest zachowanie obiektywności i przejrzystości procesu selekcji oraz zniwelowanie różnic w poziomach wynagrodzeń pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym.

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

Praktykę dotyczy pól Kadry i Relacje z Otoczeniem.

Praktyka wpływa na wszystkie elementy MUS tj. Impulsy (poprzez innowacje z sektora prywatnego), Refleksję (przede wszystkim oddolną), Wiedzę (przede wszystkim o otoczeniu) oraz Adaptację (poprzez lepsze zrozumienie sytuacji sektora prywatnego).

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

Jest to zdecydowanie praktyka systemowa ze względu na konieczność ustanowienia aktu prawnego, odgórnej kontroli nad procesem wymiany w celu zachowania jej obiektywności i przejrzystości, ochrony informacji niejawnych oraz modyfikacji systemu wynagrodzeń.

**4 Zalety i ograniczenia praktyki**

Praktyka ma dwie główne zalety. Po pierwsze, pozwala na utworzenie stabilnych kanałów transferu wiedzy pomiędzy organizacjami prywatnymi a sektorem państwowym, które w zależności od charakterystyki uczestników (np. zagranicznych firm konsultingowych) mogą zagwarantować dostęp do najlepszych praktyk. Po drugie, pozwala na ulepszenie komunikacji i współpracy pomiędzy dwoma sektorami poprzez wzajemne zrozumienie i budowanie sieci kontaktów między pracownikami posiadającymi podobne doświadczenia.

Wdrożenie praktyki stoi w obliczu dwóch poważnych wyzwań. Po pierwsze, zapewnienia obiektywności i przejrzystości procesu wymiany personelu w celu zapobiegania niebezpieczeństwom korupcji i lobbingu. Po drugie, w przypadku długoterminowej wymiany personelu, zniwelowania różnic w wynagrodzeniach pomiędzy sektorem prywatnym a administracją publiczną.

Praktyka wydaje się być możliwa do zastosowania w Polsce, pomimo istnienia znacznych różnic w poziomach wynagrodzeń. Praktyka ma potencjalnie znaczący pozytywny wpływ na jakość wiedzy i współpracę pomiędzy organizacjami publicznymi i prywatnymi, jednak jej realizacja w pełnej formie wymaga olbrzymiego zaangażowania i konsekwentnej realizacji na przestrzeni wielu lat.

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

## Źródła

Wywiady MUS – Tokio 2012 r.

Kikuchi, M. (2009) "Inter-Institutional Human Resource Exchange and Policy Innovation in Local Government in Japan", *EROPA*, Seoul.

National Personnel Authority, (2011) *Annual Report FY2010 (April 2012 ~ March 2011)*, Tokyo:

## Załączniki

### Rycina 1 Zasady mechanizmów wymiany personelu

Wymiana przez oddelegowanie	
<b>Definicja:</b>	Urzednicy publiczni sa oddelegowywani do przedsiebiorstw prywatnych zachowujac swoje stanowisko w sluzbie cywilnej. Nie moga jednak angazowac sie w zadne funkcje publiczne i musza calkowicie poswiecic sie obowiazkom wyznaczonym przez firme.
<b>Okres:</b>	Do 3 lat (mozliwy do wydłużenia do 5 lat)
<b>Zasady dyscyplinarne:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Urzednikowi publicznemu nie wolno angazowac sie w dzialania, ktore narazaja na szwank zaufanie wzgledem jego funkcji lub calej sluzby cywilnej.</li> <li>2. Urzednikowi publicznemu nie wolno zdradzac sekretow tajemnic firmowych (nawet po przejsci na emeryture)</li> <li>3. Urzednikowi publicznemu nie wolno skladać darowizn dla partii politycznych lub z politycznych wzgledow, ani angazowac sie w dzialania zarobkowe.</li> </ol> <p>Dodatkowo obowiazuje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Zakaz wnioskowania o pozwolenia lub uprawnienia do Agencji, Ministerstw itp., w ktorych urzednik pracowal przed oddelegowaniem do firmy</li> <li>5. Zakaz wszelkiego zachowania, w ktorym wykorzystywane bylyby wplywy zwiazane z pozycja urzednika publicznego.</li> </ol>
<b>Wynagrodzenie:</b>	Platne przez przedsiebiorstwo prywatne
<b>Świadczenia socjalne:</b>	Oddelegowanemu urzednikowi przysluguje pakiet swiadczen socjalnych oferowanych przed przedsiebiorstwo prywatne, z wyłączeniem pakietu emerytur i ubezpieczen socjalnych.

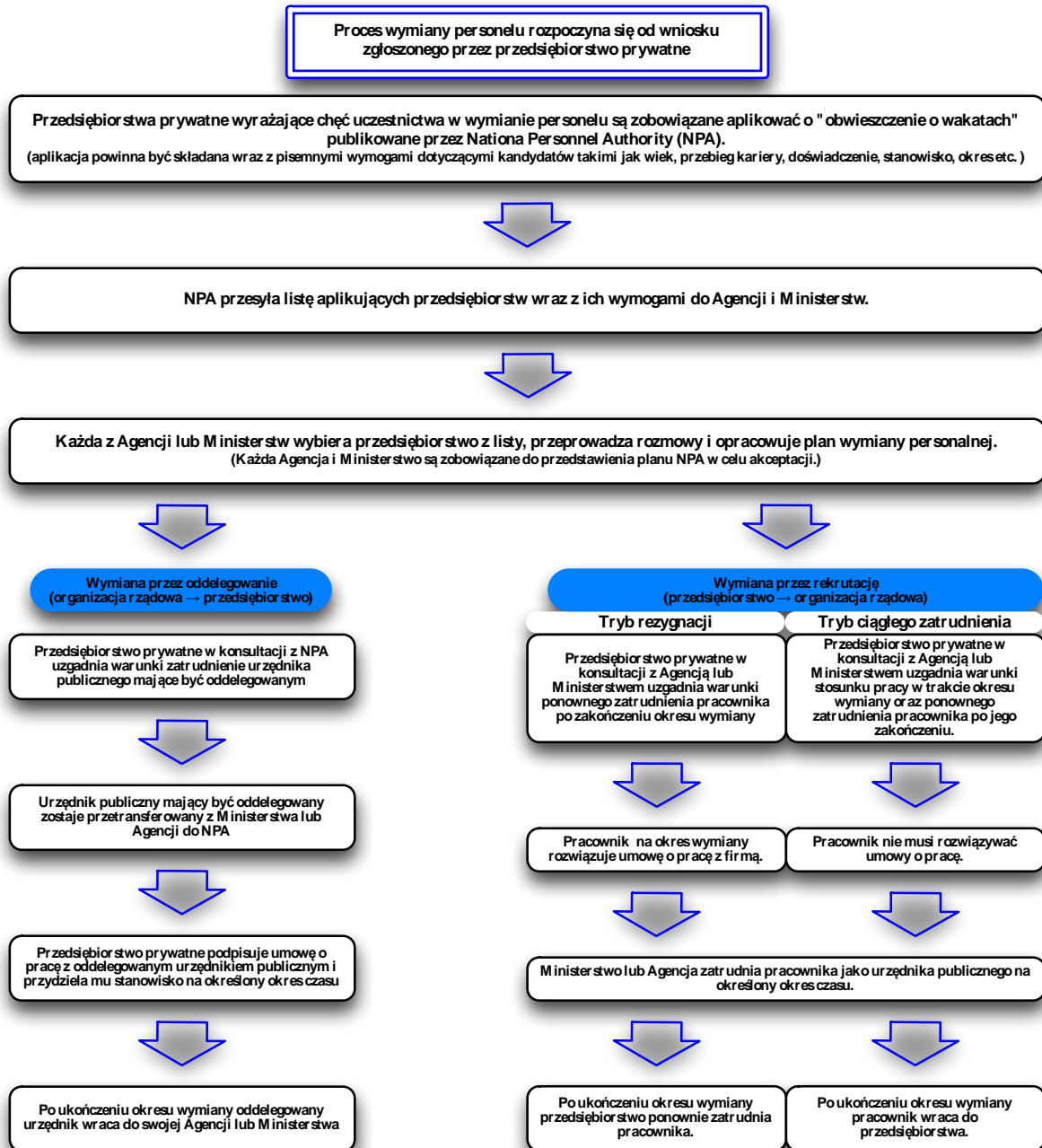
Wymiana przez rekrutacje	
<b>Definicja:</b>	Pracownicy przedsiebiorstwa prywatnego zatrudnieni przez administracje publiczna opuszczaja firme (tryb rezygnacji) lub utrzymuja stosunek pracy (tryb ciaglego zatrudnienia). Agencja/Ministerstwo i firma z wyprzedzeniem uzgadniają kwestie powrotu pracownika do firmy po zakonczeniu okresu wymiany.
<b>Okres:</b>	Do 3 lat (mozliwy do wydłużenia do 5 lat)
<b>Zasady dyscyplinarne:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Urzednikowi publicznemu nie wolno angazowac sie w dzialania, ktore narazaja na szwank zaufanie wzgledem jego funkcji lub calej sluzby cywilnej.</li> <li>2. Urzednikowi publicznemu nie wolno zdradzac sekretow tajemnic firmowych (nawet po przejsci na emeryture)</li> <li>3. Urzednikowi publicznemu nie wolno skladać darowizn dla partii politycznych lub z politycznych wzgledow, ani angazowac sie w dzialania zarobkowe.</li> </ol> <p>Dodatkowo obowiazuje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Zakaz zatrudnienia na tym samym stanowisku, na ktorym pracownik pracowal przed zatrudnieniem w administracji publicznej (z wyjatkiem przypadku trybu zatrudnienia ciaglego)</li> </ol>

Cytujac ten material prosimy podawac nastepujace zrodlo: Olejniczak T. (2012) "Doświadczenia administracji japońskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

5. Zakaz zatrudnienia na stanowisku kierowniczym w stosunku do tego, na którym pracownik pracował przed zatrudnieniem w administracji publicznej.	
<b>Wynagrodzenie:</b>	Płatne przez rząd
<b>Świadczenia socjalne:</b>	Pracownikowi przysługuje pakiet świadczeń socjalnych oferowanych urzędnikom publicznym.

Źródło: [http://ssl.jinji.go.jp/en/recruit/personnel\\_exchange.html#mechanisms](http://ssl.jinji.go.jp/en/recruit/personnel_exchange.html#mechanisms)

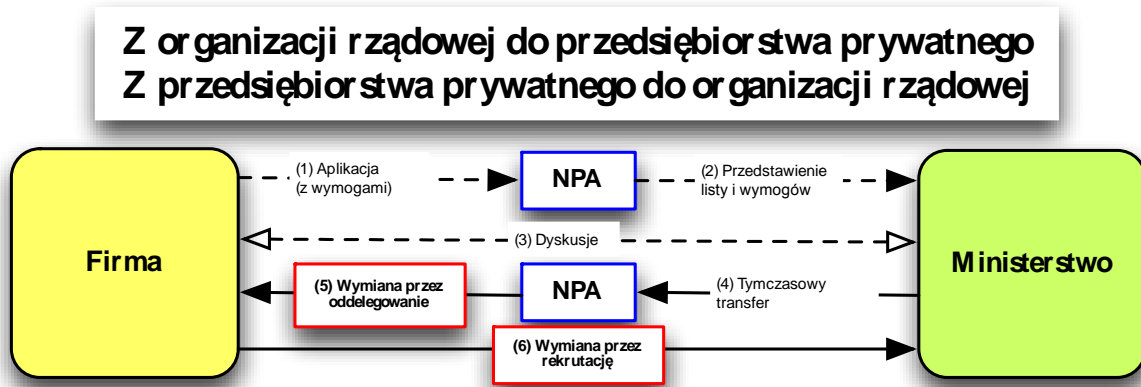
Rycina 2 Przeptyw procedur związanych z wymianą personelu



Źródło: [http://ssl.jinji.go.jp/en/recruit/personnel\\_exchange.html#mechanisms](http://ssl.jinji.go.jp/en/recruit/personnel_exchange.html#mechanisms)

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

Rycina 3 Ilustracja mechanizmów wymiany personelu



Źródło: [http://ssl.jinji.go.jp/en/recruit/personnel\\_exchange.html#mechanisms](http://ssl.jinji.go.jp/en/recruit/personnel_exchange.html#mechanisms)

Rycina 4 Historyczny proces przemian w praktyce wymiany personelu

Okres	Charakter	Główny powód	Schemat
Przedwojenny	Z centralnej do lokalnej (jednokierunkowa, odgórna)	Kontrola i monitorowanie	
Wczesny powojenny	Z centralnej do lokalnej Z lokalnej do centralnej (dwukierunkowa, oddolna i pozioma)	Komunikacja, budowanie kompetencji, innowacje w zakresie polityk publicznych	
Późny powojenny	Z centralnej do lokalnej Z lokalnej do centralnej Pomiędzy lokalnymi Pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym (wielokierunkowa, międzysektorowa)	Komunikacja, budowanie kompetencji, innowacje w zakresie polityk publicznych	

\*(AC=Administracja Centralna, AP=Admin. Prefekturalna, AM=Admin. Muncypalna, SP=Sektor Prywatny)

- Źródło: Kikuchi, M. (2009) "Inter-Institutional Human Resource Exchange and Policy Innovation in Local Government in Japan", *EROPA*, Seoul.

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

