

OCENA OKRESOWA URZĘDNIKÓW

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

1 Opis praktyki

Praktyka prezentuje nowy system ocen okresowych urzędników publicznych obowiązujący we wszystkich japońskich ministerstwach od kwietnia 2009 roku. Praktyka zakłada kompleksową ocenę zarówno wyników pracy jak i kompetencji urzędników publicznych i ich odzwierciedlenie z systemie wynagrodzeń, awansów, szkoleń etc.

Ocena okresowa przeprowadzana jest w każdym ministerstwie 2 razy w roku, obejmuje wszystkich pracowników i zawiera ocenę wyników pracy, ocenę kompetencji, samoocenę, ocenę przełożonych oraz informację zwrotną. Wyniki oceny okresowej są odzwierciedlane w decyzjach dotyczących awansów, podwyższenia kategorii zaszerogowania, podwyższenia poziomu wynagrodzenia zasadniczego, degradacji lub zwolnienia, przyznania premii oraz oddelegowania na szkolenia.

Duże znacznie w powodzeniu praktyki ma konsekwentne stosowanie tych samych kluczowych kryteriów, przy jednoczesnym ulepszaniu metod oceny na przestrzeni kilku lat od jej wdrożenia. Jest to wymuszone dwoma czynnikami. Po pierwsze, wykształcanie zarówno umiejętności obiektywnego oceniania jak i przekazywania informacji zwrotnej wymaga czasu. Po drugie, trwałość kluczowych kryteriów pozwala na porównywanie wyników ocen na przestrzeni lat oraz identyfikowanie potencjalnych obszarów ulepszeń. Dodatkowymi cechami charakterystycznymi systemu ocen okresowych wdrożonego przez ministerstwa japońskie, jest jego relatywnie duża częstotliwość oraz przywiązywanie wagi zarówno do wzrostu wyników jak i rozwoju kompetencji.

2 Do jakich kwestii odnosi się praktyka

Praktyka dotyczy pól Kadry, Zespoły, Styl kierowania oraz Procedury i Zwyczaje.

Praktyka wpływa na Impulsy, szczególnie poprzez regularne i skodyfikowane przekazywanie Informacji Zwrotnej na temat wyników działań pracownika w kontekście zadań całego departamentu.

3 Na jakim poziomie należałoby wdrażać praktykę

Jest to praktyka systemowa wymagająca ponad ministerialnej koordynacji i jednolitych kryteriów dla wszystkich urzędników publicznych.

4 Ocena praktyki

Ocena okresowa jest jedną z podstawowych i kluczowych metod zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Odpowiednio zaprojektowana, wdrożona i konsekwentnie realizowana praktyka oceny okresowej pozwala na:

- ocenę i kontrolę poziomu zasobów ludzkich organizacji
- identyfikację głównych braków, problemów i obszarów docelowych szkoleń
- obiektywność procesu przyznawania nagród w ramach systemu awansów i bonusów
- narzędzie informacyjne i motywacyjne względem pracowników

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

- cenne źródło danych do analiz porównawczych i analiz trendów na przestrzeni lat
- narzędzie kształtujące postawy prorozwojowe, myślenie zadaniowe i strategiczne oraz zdolność komunikacji

W Japonii system oceny okresowej został wprowadzony w celu obiektywizacji procesu promocji i przełamania tradycyjnie hierarchicznego systemu awansów poprzez przyspieszenie karier wybranych pracowników. W przypadku Polski istniejący system ocen okresowych powinien być konsekwentnie rozwijany i stopniowo ulepszany. Początkowo oceny okresowe powinny być realizowane relatywnie często w celu przyzwyczajania pracowników i przełożonych oraz szybkiej identyfikacji problemów systemowych. Niezmiernie ważne jest uwzględnienie w kryteriach oceny rozwoju kompetencji pracowników, ponieważ ocena wyłącznie wyników pracy może prowadzić do krótkowzroczności w realizacji zadań i podwyższonej konkurencji. Po sprawdzeniu obiektywności, system powinien zostać powiązany z systemem szkoleń, awansów i wynagrodzeń.

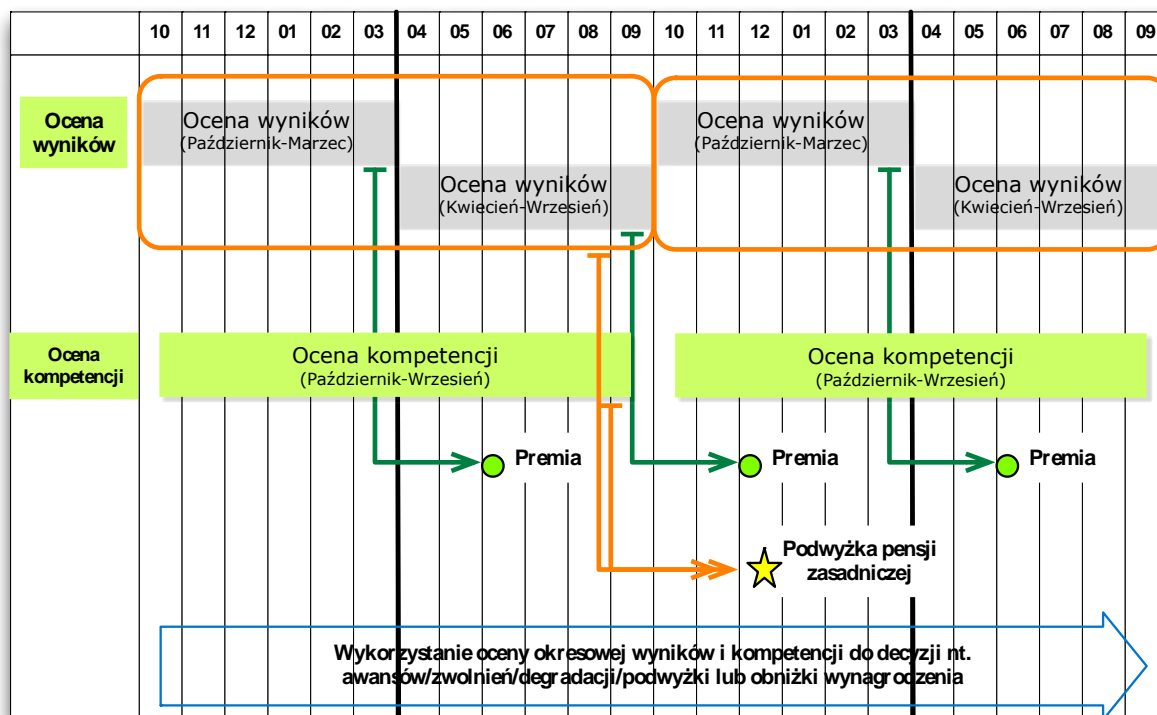
Źródła

Wywiady MUS – Tokio 2012 r.,

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

Załączniki

Rycina 1 Harmonogram ocen okresowych w japońskich ministerstwach



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

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