

ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ЗДІБНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА РОБОТІ В ОРГАНАХ ВЛАДИ СУБНАЦІОНАЛЬНОГО РІВНЯ: ПІДХОДИ КАНАДИ

СЕМІНАР ОЕСР
*ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА МІСЦЯХ З
МЕТОЮ ЕФЕКТИВНОГО НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ*

БЛАГОВЕСТА МАНЕВА-СЛЕЙМАН, PhD

КИЇВ, 2 березня 2018

Консультаційна компанія «Знання – це сила»

Контекст розроблення й надання публічних послуг у Канаді

2



Source: Wikimedia Commons

- 150 років історії
- Населення: 36,7 млн (2017)
 - Понад 20% мешканців народилися за кордоном
 - 1 212 000 іммігрантів за останні роки (2011-2016)
- Щільність населення на кв.км: 3,9 (2016)
- Дві офіційні мови: французька й англійська
- Велике розмаїття культур та відмінностей в регіонах
- Одна з найбільш децентралізованих країн світу: три головні рівні врядування

Розподіл влади

3

Центральні (федеральні)
органи влади

- закордонні справи, національна оборона, страхування зайнятості, землі та права корінних, пошта, податки, гроші, банківська справа й валюта, залізниця, трубопроводи, риболовні угіддя, національні парки, тощо.
- Спільні функції з органами влади провінцій: сільське господарство, імміграція, природні ресурси та управління енергетикою

10 органів влади на рівні
провінції та 3 – на рівні
території

- освіта, охорона здоров'я, дорожній рух, судочинство, прямі податки, лікарні, громадянські та майнові права, тюрми, шлюб, парки провінцій, тощо.
- Спільні функції з федеральними органами влади: сільське господарство, імміграція, природні ресурси та управління енергетикою

Муніципальні (і
регіональні) органи влади

- місцевий розвиток і планування міської території, міський громадський транспорт, дороги, комунальне водопостачання, міські парки, паркування, бібліотеки, місцева поліція, місцеве землекористування, пожежна безпека, соціальне забезпечення, культура, утилізація відходів, тощо.

Трудові ресурси в державному секторі Канади (2011)

4

Державний сектор	3 631 837
Державне управління	3 313 320
- Федеральні установи	427 093
- Установи провінцій і територій	356 709
- Заклади охорони здоров'я та надання соціальних послуг на рівні провінцій і територій	859 350
- Університети, коледжі, заклади ПТО провінцій і територій	382 245
- Державні установи місцевого рівня	608 094
- Місцеві шкільні ради	679 828
Підприємства державного сектору	318 519
- Підприємства державного сектору федерального рівня	102 319
- Підприємства державного сектору на рівні провінцій і територій	147 914
- Підприємства державного сектору на місцевому рівні	68 286



Засади комплексного управління людськими ресурсами у всіх юрисдикціях

5



- Керівний принцип: ефективне і компетентне управління персоналом важлива умова досягнення результатів у сфері публічних послуг
- Правові та інституційні засади
- Зasadничі цінності й принципи
- Визначення державного службовця, його прав і обов'язків та політичної діяльності
- Умови найму, пошук кандидатів recruitment & прийом на роботу, винагорода праці, просування по службі, звільнення, навчання
- Делегування повноважень і підзвітність
- Інфраструктура людських ресурсів: збір та аналіз даних й інформації, дослідження, формування бази знань та їх поширення, послуги у сфері людських ресурсів, розбудова спроможності
- У більшості провінцій має місце перехід від не пов'язаних між собою пунктів обслуговування при міністерствах, веб-сайтів та кол-центрів до спільних центрів обслуговування
- Поширення тенденції практики підходів на рівні підприємства

Засади й практика управління людськими ресурсами на рівні провінції: подібні та відмінні риси

6

ПОДІБНІ РИСИ

- Наявність централізованого підрозділу з управління людськими ресурсами
- Поширене делегування повноважень
- Стратегічне планування людських ресурсів
- Розроблена на центральному рівні система оплати праці та централізоване управління нею
- Відповідальність на рівні міністерства за розподіл наявного бюджету між фондом зарплати та іншими видатками
- Відповідальність на рівні міністерства за управління кар'єрою окремого працівника
- Системи оцінки результативності: частота & типи оцінки
- На центральному рівні відбуваються переговори щодо оплати й умов праці
- Початкове навчання для нових співробітників
- Політика розв'язання спірних питань
- Жорстко регульоване припинення трудових відносин

- Характер функцій централізованого підрозділу з управління людськими ресурсами
- Функції в процесі пошуку кандидатів на посаду
- Кадрові процеси
- Acceptance of external mobility
- Прийнятність мобільності поза межами організації
- Сценарії завершення трудових відносин
- Коригування базової оплати праці в залежності від динаміки показників економіки
- Наявність адміністративних судів для розгляду спорів між працівником і працедавцем

ВІДМІННІ РИСИ

Комплектація кадрами, відбір кандидатів та найм на роботу

7

Зasadничі принципи

- Законодавство Канади й провінцій
 - Закон про державну службу
- Планування людських ресурсів та формування рішень на доказовій базі
- Підзвітність щодо наслідування принципам та досягнення результатів
- Стандартний процес заповнення вакансій
- Заслуги: базовий принцип прийому на роботу та просування по службі
 - Забезпечення держслужби безпартійними і компетентними кадрами
- Репрезентативна держслужба
 - Розмаїття та справедливість у зайнятості: політика, планування й звітування
 - Визначені групи щодо справедливості зайнятості: (взагалі) корінні народи, люди з інвалідністю, помітні меншини, жінки
 - Плани на засадах наявності людських ресурсів

Типовий процес комплектації кадрами



Системи оплати праці та пільг

8

Система оплати праці

- Централізовані системи оплати праці та пільг:
 - Жодний з органів влади провінції чи території в Канаді цілком не делегує загальне управління системами оплати міністерствам і відомствам
- Засади класифікації та оплати праці
 - Посадові інструкції
 - Базова погодинна оплата/оклад, премія та пільги
- Рівень зарплати визначається наступним чином:
 - Там де передбачені колективні договори, рівень посадових окладів є предметом переговорів з профспілками
 - Виключно для управлінських посад оклади визначаються відповідним міністерством чи центральним підрозділом з управління кадрами
- Управління зарплатою
 - Надбавки до окладу
 - Коригування базової оплати згідно динаміки показників економіки
 - Тимчасові ринкові коригування (в юрисдикціях із значною нестачею кадрів на ринку праці)

Пільги



Управління результативністю та її оцінка

9

Основи управління результативністю

- Управління результативністю: поширена тенденція у всіх сферах надання публічних послуг; розробка кадрової служби центрального рівня
- Кого оцінюють? – Всі штатні працівники (обов'язково); працівники за строковим контрактом зазвичай виключені з цього процесу
- Хто оцінює? – Безпосередній керівник працівника
- Коли? – Звичайно щорічно наприкінці звітного року
- Як? – Процес управління результативністю
 - ▣ На засадах цінностей і компетентностей
 - ▣ Індивідуальна оцінка (результати діяльності колективу зрідка беруть до уваги)
- Оплата результатів діяльності / премії (для деяких категорій працівників) у більшості провінцій пов'язані із позитивною оцінкою
- У випадку відсутності результатів – заходи покращення
- Розвиток працівника, управління здібностями та безперервне навчання

Типовий процес управління результативністю



Важливі уроки

10

- Результативна функція управління людськими ресурсами вважається важливою передумовою надання якісних публічних послуг на кожному рівні врядування
- Комплексні засади – законодавчі та інституційні – у сфері управління людськими ресурсами
- Відповідальність за досягнення результатів
- Принципи й цінності – засади процесу комплектації кадрами
 - Принципи заслуги та розмаїття
- Централізовані системи оплати праці та перемовини щодо рівня зарплати
- Управління результативністю, підвищення по службі, системи навчання й розвитку працівника тісно пов'язані
 - Розроблення кадрової політики на центральному рівні та її застосування на рівні міністерства

Дякую! Thank you!