

Foundation, PASOS (Policy Association for an Open Society) / Ed. Jeff Lovitt. – February 2015. – 122 pp.

### **Оргієць О.М.**

*кандидат наук з державного управління,  
докторант кафедри права та європейської інтеграції ДРІДУ,  
Національна академія державного управління  
при Президентові України*

## **ПЕРЕДАЧА ДОСВІДУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПРАКТИКА КАНАДИ**

Для ефективного функціонування організації необхідна естафета її пам'яті, передача знань, більшість з яких залишаються не виказаними, неписаними, що пов'язані з практикою, досвідом і навиками. Лише 30% знань співробітників задокументовані, інші – є особистим надбанням кадрів [5, с. 10].

У зв'язку зі значним скороченням державних службовців через зменшення бюджетних витрат, переходом на посади в інші структури, виходом на пенсію передача досвіду з покоління в покоління стало стратегічним питанням багатьох інституцій, у тому числі й органів державної влади. Аналіз світового досвіду передових країн показує, що питанню передачі організаційних знань наступним поколінням держслужбовців приділена значна увага. Серед них – Канада, яка має одну з найбільш ефективних моделей державного управління, передову практику передачі знань якої переймають інші держави, особливо ті, що розвиваються [4]. Дане питання актуальне для Канади передусім через те, що за десятирічний період (2004-2014 рр.) майже 40% робочої сили держслужби було оновлено у зв'язку з виходом на пенсію працівників, серед яких доля керівників – до 50%. Таким чином, біля 16 000 осіб було найнято в якості штатних працівників протягом цього часу, не враховуючи великої кількості внутрішніх переміщень, заміни керівництва відділів, робочих груп або експертів на усіх рівнях державної влади [5, с. 2].

Постійне зменшення бюджетів канадської держслужби, налаштування на концепцію «малого уряду», змусило державну службу Канади в 2000-х рр. компенсувати ці скорочення пошуком талановитих лідерів та виконавців, надання їм інструментів, які необхідні для розвитку навиків, ставлячи професійне навчання та передачу досвіду пріоритетним на перших етапах їх кар'єри.

Починаючи з 2000-років у реформуванні державної служби уряд Канади став використовувати унікальну перевагу країни в глобалізованому світі, яка як магнітом притягувала емігрантів з усіх куточків земного шару. Протягом десятиріччя Комісія державної служби підхід «капіталізації трудової зайнятості» перетворила з реалізації тимчасових спеціальних програм і позитивних дій в інтеграцію цілей і стратегій равенства у сфері зайнятості

шляхом регулярного залучення талановитих кадрів для державного управління. Хоча протягом останнього часу розвивається концепція рівності, залишається незмінним принцип заслуг, згідно якого особа повинна бути призначена на певну посаду лише кваліфікована, незалежно від того належить вона до тієї чи іншої пільгової групи [3].

Цей підхід продовжується і сьогодні. У відповідності до Закону про державну службу зайнятості та Положення про працю суспільного обслуговування для зайняття вакантних посад на державній службі Канади пріоритет мають особи, які згідно категорії заслуг, займають вищі кваліфікаційні позиції у рейтингу кандидатів. Виконання даної програми та дотримання нормативних вимог у сфері кадрової політики контролює Комісія державної служби, яка є незалежним агентством, проте грає ведучу роль у всіх федеральних організаціях країни [1].

Групою науковців Національної школи державного апарату Квебеку у 2010 р. було проведено дослідження серед менеджерів (працюючих та тих, що вже перебували у відставці) різних ієрархічних рівнів державної служби з метою визначення бар'єрів, які заважають передачі досвіду наступним поколінням держслужбовців. Опитування дало змогу встановити різноманітні бар'єри, які створюються у процесі передачі знань в органах державної влади, а саме – управлінські, фінансові, психологічні. Зокрема, організація передачі досвіду вимагає додаткових зусиль від менеджерів, які через свою зайнятість, не приділяють увагу цьому напрямку. У свою чергу, держслужбовці нижчої ланки переконані, що процес передачі досвіду є досить вагомим чинником для молодих спеціалістів на початку професійної діяльності і саме менеджери повинні нести відповідальність за визначення вразливих робочих місць та їх підтримки людськими ресурсами.

По-різному сприймається передача досвіду різними опитуваними групами. Більшість держслужбовців у відставці зазначили, що через можливі скорочення були досить обережними, щоб документувати та передавати важливі знання іншим. Однак, особи, котрі виходили на пенсію за віком, сприймали передачу особистого досвіду, як спадок для ретроспективи свого професійного життя, можливість підвести підсумки, які дозволили визначити, що вони змогли залишити після себе, як і кому. В органах державної влади, де було прийнято рішення призначити відповідального за передачу досвіду, відмічається покращення усвідомлення важливості наступності знань, розуміння їх як цінний актив організації. При розгляді фактору успіху цієї справи, керівники старшого та середнього рівня відзначали важливість визнання роботи тих, хто передає свій досвід, тому необхідна відомча політика урахування практики передачі знань під час оцінювання роботи держслужбовців.

Аналізуючи результати анкетування, науковці відмічають наступні рекомендації щодо організації передачі досвіду між поколіннями державних службовців. По-перше, розвиток організаційної культури в органах державної влади сприяє передачі знань, тому мусить стати важливим імпульсом для їх керівництва. Адміністрації повинні розвиватися як організації, що навчаються,

проте уникати при цьому потенційного ризику «інформаційного перевантаження». По-друге, капіталізація досвіду може нарощуватися шляхом виявлення, збору, узагальнення, систематизації та класифікації неявних знань, які приймають форму доступних баз. По-третє, використання кращих практик, таких як наставництво, аналіз зворотнього зв'язку, спільноти фахівців державного управління, відгуки про ефективність роботи в групах полегшує передачу знань [5].

І хоча більша частина заходів з реструктуризації системи державного управління Канади, яка пов'язана з людськими ресурсами, уже зроблена, залишається чимало завдань з пошуку та впровадження активних й ефективних інструментів для змін всередині органів державної влади. Сутність таких змін, як зазначається у стратегії розвитку державної служби «Канада-150», не повинна фокусуватися на процесах, бюрократії або процедурах, а зосереджуватися на зміні світогляду державних службовців. Заходи з модернізації державної служби націлені на розширення можливостей службовців для того, щоб вони могли запроваджувати інновації, співпрацювати та добиватися успіху, як-то в рамках своєї організації, на урядовому чи міжнародному рівні [2, п. 4.1].

Для того, щоб стати роботодавцем, який зберігає кваліфікованих працівників, модернізована державна служба Канади до 2017 р. повинна запропонувати гнучкі умови праці, інноваційні й мотивуючі [2, п. 4.2.3]. Переважна більшість службовців хочуть, щоб їх робота внесла значний вклад у розвиток країни. В 2017 р. вони бажають бачити гідну оцінку своїм досягненням, не дивлячись на те, п'ять років вони пропрацювали в організації чи тридцять п'ять. Працівники мріють про таку організаційну культуру в органах державної влади, яка винагороджує тих, хто забезпечує хороші результати та накладає корелюючі заходи на неефективних співробітників, дає можливість керівникам інструменти та підтримку, які необхідні для досягнення цих цілей [2, п. 4.2].

Для збереження досвіду в органах державної влади особлива увага канадським урядом приділяється перетворенню органів державної влади на організації, в яких керівники створюють придатні умови своїм підлеглим для ефективної роботи та запобігання витоку кадрів. Багато учасників підготовки документу «Канада-150» відмічали, що керівники створюють широкий спектр робочих умов, починаючи з оточуючого середовища, в якому службовець має бажання працювати впритик до своєї відставки, проте якщо умови не сприятливі, то службовці починають підшукувати нову роботу вже з перших тижнів працевлаштування. Тому для утримання підлеглих перед керівниками стоїть завдання:

- інвестувати час і ресурси, необхідні для адекватного інформування кожного нового співробітника про організацію та його роль у ній;
- довіряти підлеглим виконувати свою роботу і проявляти творчий підхід у пошуку рішень;

– ставити цілі для заохочення альтернативних режимів роботи (зжати робочий тиждень, гнучкий графік роботи, інтернет-робота і т.д.);

– проводити співбесіди з кожним працівником, який виходить на пенсію або з інших причин залишає державну службу, з метою виявлення причин або відповідних рекомендацій щодо змін у роботі організації [2, п. 4.2.3].

Для передачі неформальних знань, державна служба Канади націлена на запровадження в органах влади культури співробітництва. Початковий етап впровадження надасть можливість одержати досвід у спільних процесах, визначити різні методи роботи та критерії, які мають бути прийняті до уваги при плануванні співробітництва; скористатися існуючими резервами у різних секторах шляхом створення партнерства; дослідити бар'єри на шляху взаємодії, як всередині, так і за межами державної служби, які перешкоджають або стримують можливості службовців співпрацювати зі своїми партнерами [2, п. 4.3.1].

Таким чином, підхід, який застосовується до організації передачі досвіду між поколіннями державних службовців Канади, володіє важливими рисами, які роблять його вивчення та застосування цінним для України. Насамперед, це застосування принципу заслуг, розробка та впровадження інструментів для запобігання витоку кадрів, створення придатних умов для ефективної роботи, формування електронних баз знань, використання професійних міжвідомчих мереж та функціональних спільнот держслужбовців, розвиток культури співробітництва. Опрацювання зазначеної практики в органах державної влади надасть можливість для нашої країни розробляти і здійснювати успішні стратегії управління персоналом на державній службі.

### **Список використаних джерел:**

1. Analysis of 2009-2010 and 2010-2011 Audit Results – Consideration of priority persons in the public service – Access mode: <http://www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/rprt/2011/analysis-analyse/index-eng.htm>

2. Canada @ 150. Partie – III La fonction publique du Canada en 2017 [E-ressources]. – Mode d'accès: <http://www.horizons.gc.ca/fra/contenu/partie-%E2%80%93-iii-la-fonction-publique-du-canada-en-2017>

3. History of Employment Equity in the Public Service and the Public Service Commission of Canada <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/eead-eeed/rprt/ee-psc-cfp/index-eng.htm>

4. Knowledge Transfer Campaign: a concept note/ – <http://www.csb.gov.ge/uploads/KTC.pdf>

5. Rinfret N. Défis et enjeux des connaissances: la réalité des cadres de la fonction publique québécoise / Natalie Rinfret, Luc Bernier, Nathalie Houlfort, Lilly Lemay, Diane Mercier [E-ressources]. – Mode d'accès: <http://archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv16n1p208.pdf>