

# РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

## ПРОФІЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ



Головне управління  
державної служби України



КБМО

Канадське бюро  
міжнародної освіти



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

# ПРОФІЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ (ПРОЕКТ)

## ЗМІСТ

### Вступ

- Що таке Профіль компетенцій лідерства?
- Сфера дії Профілів компетенцій лідерства
- Розроблення Профілів компетенцій лідерства на державній службі в Україні
- Структура Профілів

### Визначення ключових компетенцій

- Управління діяльністю з орієнтацією на результат
- Аналітичне мислення та стратегічне планування
- Відповідальність за управління людськими ресурсами
- Ефективна комунікація

### Рівні компетенцій лідерства:

- керівники вищого рівня
- середня ланка керівників
- базовий рівень керівників

### Недієва поведінка керівників різних рівнів

### Застосування Профілів компетенцій лідерства

### Додаток 1. Порівняльна таблиця профілів компетенцій лідерства

## ВСТУП

Профілі компетенцій лідерства розроблені відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою, визначених у Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746.

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі з метою приведення української державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищого корпусу державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін в процесі реформування державної служби. Керівники на державній службі мають відігравати провідну роль під час реформи державної служби, бути її провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху. Якщо керівники не приділятимуть належної уваги реформі, то таке ж ставлення до неї буде і у політиків, державних службовців, громадськості.

Одним з нагальних завдань на шляху реформування державної служби є розмежування політичних та адміністративних посад, що є необхідною умовою розвитку професійної, етичної, політично-нейтральної державної служби. Профіль компетенцій лідерства є одним з інструментів, який фіксує відмінність між цими посадами шляхом визначення очікуваних вимог саме щодо державних службовців – тих, хто займає адміністративні посади. Важливо, аби керівники на державній службі в Україні мали необхідні навички для підтримки та розвитку професійної державної служби. Розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з необхідних умов<sup>1</sup> для розвитку професійної державної служби.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. В Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетенції лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема, Канада. Термінологія може відрізнятись – наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність загальних рамок / основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства.

**Лідерство** є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, *лідерство* – це вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство

---

<sup>1</sup> Важливими також є й інші засадничі умови, зокрема, залучення до державної служби та утримання висококваліфікованих кадрів; забезпечення ефективних, справедливих, прозорих процесів добору на державну службу та просування на основі заслуг та здобутків; постійний розвиток спроможності та навчання державних службовців.

ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо.



Визначення та розвиток компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження як сьогодні, так і у майбутньому є запорукою ефективної діяльності органів влади та основою для професійного розвитку керівників на державній службі.

Профілі компетенцій лідерства сприятимуть розвитку сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових принципів державної служби.

### Що таке профіль компетенцій лідерства?

Існує чіткий зв'язок між роботою, яку виконує особа на посаді, яку займає, та навичками, які вона потребує для виконання цієї роботи. Тому профіль компетенцій – це набір компетенцій, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися.

**Профіль компетенцій лідерства** є описом набору компетенцій та відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу.

**Компетенції** – це навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, які проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Компетенція є чіткою демонстрацією кваліфікації. Компетенція передбачає зосередження уваги на тому, «як» робота виконується, «як» службовець діє.

Профілі компетенцій лідерства стосуються усіх державних службовців, що займають посади керівників (адміністративні посади) для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Профіль компетенцій лідерства описує навички, здібності та компетенції, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним лідером у своїй організації. Він не включає вузько-професійні, галузеві чи технічні компетенції, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності. Такі компетенції є предметом інших спеціальних досліджень, пов'язаних із особливостями посад та органів. Профіль

визначає бажаний набір компетенцій, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому усіма державними службовцями, що займають посади керівників.

Враховуючи плани щодо реформування державної служби важливо, аби Профілі компетенцій лідерства стосувалися не лише тої діяльності, яку керівники виконують на сьогодні, але й враховували майбутні ролі та обов'язки.

Профілі компетенцій лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів.

Профілі компетенцій лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців: для визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації.

### **Розроблення Профілів компетенцій лідерства на державній службі в Україні**

Протягом 2009 року Головне управління державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» провело низку заходів на підтримку розробки Профілів компетенцій лідерства для керівників на державній службі в Україні.

Як зазначалося вище, профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості та потреби, місцевий контекст. Чимало компетенцій лідерства, визначених в різних країнах, є досить схожими, незважаючи на типи організацій, де їх використовують. Водночас, те, що їх відрізняє – це контекст, в межах якого ці компетенції визначено. Так, значущим для органів влади є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу», наданням економічних та соціальних благ громадянам. Це накладає відповідний відбиток і на профілі компетенцій. Функції державних службовців також залежать і від загальної системи врядування. Тому, при розробленні Профілів компетенцій лідерства проводилося відповідне дослідження для того, аби врахувати специфіку та потреби в Україні.

Було проведено дослідження за участі державних службовців I-IV категорій посад, якому передувало вивчення найкращих практик і тенденцій щодо розробки профілів компетенцій лідерства та розробка інструментарію дослідження (анкети). Було проведено пре-тест анкети за участі представників Голодержслужби України, у тому числі групи аналізу політики, а також Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС та Школи вищого корпусу державної служби. Проект анкети було також представлено та розповсюджено на засіданні Ради керівників кадрових служб ЦОВВ.

Дослідження проводилося у кілька етапів:

- анкетування (кількісне дослідження) за підтримки Ради керівників кадрових служб. В анкеті містилися запитання щодо функцій керівників та часу, які вони потребують сьогодні, та який бажано було б приділяти у майбутньому, оцінки компетенцій керівника з точки зору важливості

для роботи на посаді у майбутньому, найважливіших, з точки зору респондентів, компетенцій для керівника-лідера на державній службі в Україні та особистих пріоритетів щодо підвищення кваліфікації. В анкетуванні взяли участь 55 ЦОВВ, було отримано та проаналізовано 545 анкет.

- Чотири фокус-групи за участі керівників I – IV категорії посад (якісне дослідження, уточнення даних анкетування) для презентації попередніх результатів дослідження та проведення глибоких дискусій. У фокус-групах взяли участь 33 особи, у тому числі представники кадрових служб. Були залучені представники 13 відомств (Мінагрополітики, Мінекономіки, МінЖКГ, МОЗ, МОН, Мінпраці, Мінприроди, Мінпромполітики, Мінрегіонбуду, Мінтрансу, Мінфіну, Мінюсту, Держспоживстандарту).

Результати дослідження були представлені на засіданні Ради керівників кадрових служб ЦОВВ, а також на міжнародній конференції донорів у Школі вищого корпусу державної служби.

#### ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА – ЛІДЕРА: очима державних службовців\*

*Організатор, вмє налагодити роботу. Ініціатор. Генератор важливих справ. Може повести за собою, до нього тягнуться люди. Серце команди*

*Чітко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати. Не вдається до надмірного контролю. Важливо дати людині свободу; поважати професіонала!*

*Не тисне на працівників. Тонкий психолог. Стриманий, керує емоціями, поводить себе коректно*

*Може швидко зорієнтуватися. Здатний запобігати виникненню проблем та розв'язувати їх*

*Рівне ставлення до працівників*

*Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління персоналом...*

Дані опитування державних службовців ЦОВВ  
Червень 2009

Під час обговорення було визначено основні групи компетенцій лідерства, які є важливими на сьогоднішньому етапі розвитку державної служби та будуть актуальними і в майбутньому, зокрема, здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, відповідальність за управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації, як усної, так і письмової (див. схему).



Схема. Ключові компетенції лідерства

На думку державних службовців, що брали участь в дослідженні, важливими компетенціями для керівників є дотримання принципів державної служби та володіння знаннями, зокрема щодо механізмів та процедур діяльності на державній службі. Вони є рамковими для інших компетенцій, адже визначають загальні обов'язкові для всіх умови перебування на державній службі.

За результатами аналізу результатів дослідження було розроблено цей проект Профілів компетенцій лідерства, який виноситься на обговорення усіх зацікавлених сторін.

## **Структура Профілю**

Як правило, ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх управлінських рівнів в межах організації, однак компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій / ролей на різних рівнях. Наприклад, комунікаційні навички потрібні для всіх, однак ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, котрий організовує роботу спеціалістів, значно відрізняються від тих навичок, які потрібні заступникові міністра для надання стратегічних рекомендацій міністрові щодо конкретного напрямку дій.

Враховуючи це, даний проект Профілів компетенцій лідерства розрахований на три рівні компетенцій для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та базового рівня керівників. Ці рівні компетенцій були визначені на основі аналізу функцій керівників-лідерів (аналізу рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, природи управлінських функцій та функцій лідерства), а не на основі визначених системою класифікації посад / категорій. Розподіл на такі рівні був підтверджений в рамках проведення фокус-груп за участі державних службовців, що працюють на різних посадах (від заступників міністрів до керівників секторів). Різні рівні компетенцій мають демонструвати ті суттєві розбіжності, які існують між різними функціональними рівнями керівників.

Профіль містить визначення основних груп компетенцій лідерства та опис діяльності/ поведінки відповідно до трьох рівнів компетенцій, а також опис неефективної поведінки, яка є спільною для усіх управлінських рівнів на державній службі в Україні.

## ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ГРУП КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА

**Орієнтація на результат** – це спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації.

Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

**Аналітичне мислення** – це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем.

Аналітичне мислення є основою для розвитку *довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій*. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

**Управління людськими ресурсами** – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації.

Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності Людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

**Ефективна комунікація** – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку.

Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.



# КЕРІВНИКИ ВИЩОГО РІВНЯ

## ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Визначає очікувані результати діяльності відомства
- Керує та спрямовує діяльність відомства в цілому або у визначеному напрямі на досягнення очікуваних результатів
- Бере відповідальність за результативність діяльності відомства в цілому або у визначеному напрямі
- Самостійно приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень
- Очолює стратегічне планування
- Визначає напрями та пріоритети діяльності відомства, корегує пріоритети діяльності в разі потреби; визначає першочерговість дій на основі пріоритетів відомства
- Надає політично-нейтральні пропозиції Міністрові/ керівникові відомства у сфері своєї відповідальності
- Керує та спрямовує розроблення та впровадження політик
- Здійснює оцінку досягнення результатів діяльності
- Забезпечує постійне удосконалення діяльності відомства, сприяючи його результативності та ефективності
- Приймає рішення щодо залучення та ефективного використання фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів для досягнення цілей, що стоять перед відомством

## АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Формулює бачення, враховуючи соціальні, економічні та інші тенденції розвитку у суспільстві та у світі
- Розуміє та керується пріоритетами уряду при формулюванні бачення, напрямів та стратегій діяльності відомства
- Аналізує великі обсяги інформації з різних джерел та розглядає різні точки зору
- Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам
- Генерує та представляє керівництву вищого рівня нові ідеї
- Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та визначає шляхи управління змінами
- Аналізує та пропонує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/розв'язання проблем

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Демонструє професіоналізм, добросесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує працівників відомства на досягнення цілей організації

- Створює середовище, в якому існує взаємна довіра, цінуються взаємоповага та співпраця
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань, вміє делегувати повноваження
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Планує людські ресурси відомства
- Здійснює наставництво та надає підтримку керівникам середньої ланки щодо можливостей виконання завдань та діяльності системи
- Керує процесом набору та просування працівників
- Визнає та відзначає результативну діяльність формально та неформально
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації щодо вдосконалення діяльності
- Створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям<sup>2</sup> працівників відомства
- Вивчає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання, запобігає їх виникненню
- Вчить сам(а) та навчається від інших

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

- Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства
- Встановлює прозорий процес збору та обміну інформацією у відомстві
- Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово
- Звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напрямку діяльності
- Формулює та відстоює свою позицію / точку зору перед керівництвом
- Чітко інформує працівників про бачення, пріоритети, цілі та очікувані результати діяльності
- Інформує та консультує громадян/громадськість
- Публічно виступає із промовами та у засобах масової інформації
- Співпрацює з колегами у відомстві та в інших організаціях
- Вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб
- Модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору
- Веде переговори, обґрунтовує свої позиції, вміє знайти компромісне рішення

---

<sup>2</sup> Баланс між роботою та приватним життям – принцип, реалізація якого передбачає достатність вільного часу поза роботою, адекватного для відновлення, відпочинку та реалізації приватних інтересів; дотримання робочого часу, використання гнучких графіків роботи тощо.

# КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

## ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Усвідомлює /розуміє очікувані результати діяльності відомства
- Організація діяльності структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результаті
- Бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу
- Приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень
- Надає пропозиції керівництву щодо стратегічного плану та забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів
- Здійснює поточне планування, визначає першочерговість дій структурного підрозділу на основі пріоритетів відомства та планує робоче навантаження залежно від потреб
- Забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу
- Формує пропозиції щодо політики, стратегій, програм діяльності
- Здійснює моніторинг та оцінку досягнення результатів діяльності
- Постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (департаменту/управління), сприяючи його результативності та ефективності
- Управляє людськими, інформаційними та іншими ресурсами ефективно

## АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Розглядає та узагальнює інформацію з різних джерел, аналізує різні точки зору
- Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам
- Генерує та представляє керівництву нові ідеї
- Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та пропонує шляхи управління змінами
- Аналізує та пропонує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Демонструє професіоналізм, добросовісність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність
- Створює умови для співпраці, розвиває в колективі взаємну довіру та взаємоповагу
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань, вміє делегувати повноваження
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору

- Розподіляє обов'язки/ завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності
- Здійснює наставництво та надає підтримку керівникам базового рівня щодо виконання поставлених завдань та досягнення результатів
- Надає пропозиції щодо набору та просування працівників
- Цінує/ відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності
- Створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям підпорядкованих працівників
- Вивчає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню
- Вчить сам(а) та навчається від інших

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

- Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства
- Сприяє обміну інформацією по вертикалі та по горизонталі
- Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово
- Звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напрямку діяльності
- Формулює та відстоює свою позицію / точку зору перед керівництвом
- Чітко інформує працівників про завдання та очікувані результати діяльності
- Інформує та консультує громадян /громадськість
- Публічно виступає із промовами
- Співпрацює з колегами у відомстві та в інших організаціях
- Вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб
- Модерує обговорення; збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору
- Веде переговори, обґрунтовує свої позиції, вміє знайти компромісне рішення

# БАЗОВИЙ РІВЕНЬ КЕРІВНИКІВ

## ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Усвідомлює /розуміє очікувані результати діяльності відомства
- Організація діяльності підлеглих структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результатів
- Бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу
- Приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень
- Забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів, надає пропозиції керівництву щодо стратегічного плану
- Планує робоче навантаження, управляє своїм робочим часом та часом своїх працівників на щоденній основі залежно від потреб
- Забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу
- Напрацьовує первинні матеріали для формування пропозицій щодо політики, стратегій, програм діяльності
- Здійснює моніторинг вчасного та якісного виконання поставлених завдань
- Постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (відділу/сектору), сприяючи його результативності та ефективності
- Управляє на своєму рівні людськими, інформаційними та іншими ресурсами ефективно

## АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Систематизує та узагальнює інформацію з різних джерел, враховує різні точки зору
- Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам
- Генерує та представляє керівництву нові ідеї. Творчо підходить до вирішення поточних питань
- Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та вивчає міжнародний досвід
- Аналізує та пропонує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Демонструє професіоналізм, добросесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність

- Підтримує в колективі взаємну довіру та взаємоповагу, заохочує та організовує командну роботу
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі методів / способів виконання завдань, вміє делегувати повноваження
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Розподіляє обов'язки/ завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності
- Здійснює наставництво та надає підтримку підпорядкованим працівникам щодо досягнення результатів при виконанні поставлених завдань
- Надає пропозиції щодо набору та просування працівників
- Цінує/ відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності
- Сприяє професійному розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям підпорядкованих працівників
- Вивчає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню
- Вчить сам(а) та навчається від інших

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

- Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства
- Забезпечує обмін інформацією по вертикалі та по горизонталі
- Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово
- Звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності
- Формулює та відстоює свою позицію / точку зору перед керівництвом
- Чітко інформує працівників про завдання, надає чіткі настанови (інструкції) працівникам стосовно вимог щодо роботи та очікуваних результатів
- Консультує, готує письмові відповіді на запити громадян
- Співпрацює з колегами у відомстві та в інших організаціях
- Вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб
- Модерує обговорення; збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору
- Веде переговори, обґрунтовує свої позиції, вміє знайти компромісне рішення

# НЕДІЄВА ПОВЕДІНКА КЕРІВИКІВ УСІХ РІВНІВ

## ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ

- Діє непрофесійно
- Діє неетично
- Діє недоброчесно
- Зловживає владою
- Діє не в інтересах суспільства
- Ставить свої особисті цілі вище за цілі державного органу/уряду
- Діє залежно від своїх політичних поглядів та переконань
- Не зважає на некоректну поведінку інших
- Не бере відповідальність за свої дії
- Приховує інформацію

## ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Не бере відповідальність за досягнення очікуваних результатів діяльності органу/структурного підрозділу
- Не бере відповідальність за скеровування або внесок у розвиток бачення органу
- Зосереджується виключно на кризовому менеджменті та короткостроковій перспективі
- Не має плану дій щодо досягнення результатів, в якому визначені очікувані результати діяльності та очевидним є зв'язок із стратегічними цілями органу та цілями уряду
- Надає нечітку інформацію та настанови працівникам щодо потрібного напрямку діяльності та очікуваних результатів діяльності
- Не бере відповідальності за прийняття рішень та здійснення необхідних дій
- Зосереджується на одному завданні або діяльності на шкоду іншим, неефективно планує свій робочий час/робочий час працівників
- Неспроможний надати об'єктивну оцінку досягнення результатів діяльності органу/структурного підрозділу
- Не шукає і не використовує можливості вдосконалення діяльності, зберігає недієві процедури
- Неефективно використовує ресурси, не узгоджує пріоритети та ресурси

## АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Неспроможний визначити та / чи проаналізувати альтернативні шляхи розв'язання проблем
- Ігнорує / не сприймає нову інформацію та зміни обставин

- Користується інформацією з обмеженої кількості джерел
- Не враховує різні точки зору та позиції
- Є неспроможним узагальнити різнопланову інформацію
- Пропонує бачення, стратегії чи рекомендації, які не пов'язані з мандатом органу / структурного підрозділу та пріоритетами уряду
- Є нечутливим до реалій та тенденцій у світі, країні, на регіональному рівні та на державній службі
- Неспроможний генерувати нові ідеї та творчо вирішувати питання
- Реагує на короткотермінові виклики, не розглядаючи довгострокові; розробляє довгострокові плани, не зважаючи на короткотермінові ускладнення/ наслідки
- Необ'єктивно оцінює себе та свої дії

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Не приділяє уваги питанням корпоративної та організаційної культури, розвитку сприятливих умов праці в органі / структурному підрозділі
- Демотивує чи ображає інших, проявляє злість, агресію, цинізм, надмірну впевненість
- Не поважає інших; не прислухається до ідей та точок зору працівників
- Вдається до мікроменеджменту (надмірного детального управління іншими)
- Є неспроможним надати персоналу інструменти, потрібні йому для роботи чи розвитку
- Є неспроможним визнати внески та успіхи працівників
- Не здатний організувати роботу команд
- Є неспроможним забезпечити максимальне використання сильних сторін членів команди
- Концентрує свою увагу лише на помилках
- Є неспроможним врегульовувати проблемні ситуації
- Не приділяє увагу розвитку людських ресурсів
- Не ділиться досвідом з працівниками
- Не бере відповідальність за планування людських ресурсів
- Планує людські ресурси виключно для короткотермінових потреб
- Не говорить про неприємні та проблемні моменти під час зворотнього зв'язку
- Не приділяє увагу вдосконаленню діяльності працівників, які не досягають очікуваних результатів роботи
- Демонструє фаворитизм (нерівне прихильне ставлення) та заангажованість
- Не розуміє і не враховує потреби працівників
- Не сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям працівників



## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

- Не бере відповідальності за комунікацію, перекладаючи це на інші рівні
- Не проводить консультацій з іншими зацікавленими сторонами, в тому числі при прийнятті рішень
- Приховує інформацію, не надає інформацію вчасно
- Неспроможний співпрацювати на горизонтальному рівні з ключовими партнерами в органі та поза його межами
- Не зацікавлений в отриманні зворотнього зв'язку
- Відмовляється розглядати та враховувати точки зору інших
- Уникає проблемних чутливих моментів, в тому числі під час спілкування з керівництвом вищого рівня
- Неспроможний чітко, логічно висловлювати думки
- Не пояснює свої позиції, завдання / доручення, які надаються іншим працівникам
- Уникає публічних виступів та спілкування з громадянами в межах своїх повноважень

## **ЗАСТОСУВАННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Навчання та розвиток**

Керівники на державній службі в Україні відіграють важливу роль у скеровуванні та впровадженні реформи державної служби та виконуватимуть цю ключову роль у майбутньому. Саме тому важливо, аби на державній службі були можливості для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів. Загалом, система державної служби має підтримувати розвиток керівників відповідно до компетенцій лідерства, які визначені у Профілях, а саме враховуючи розвиток навичок орієнтації на результат, аналітичного мислення, управління людськими ресурсами та ефективної комунікації.

Розвиток компетенцій потребує часу. Деякі керівники можливо вже мають певні, а то й більшість необхідних компетенцій лідерства. Іншим керівникам знадобиться відповідне навчання та розвиток для набуття необхідних компетенцій лідерства. Важливо розробити єдиний підхід до навчання та розвитку керівників на державній службі в Україні, який включатиме, зокрема, тренінги по визначених темах відповідно до компетенцій. Очікується, що розроблятимуться та надаватимуться ці тренінги Школою вищого корпусу державної служби за підтримки Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі України». Потрібними є також відповідні програми наставництва (менторства та коучінгу).

Для того, щоб оцінити якою мірою компетенції керівників відповідають профілю компетенцій лідерства та визначити потреби у навчанні, важливо провести оцінку потреб спільноти керівників у навчанні на основі Профілів компетенцій лідерства, і вже після цього провести відповідні навчальні заходи, спрямовані на розвиток спроможності керівників відповідно до пріоритетних компетенцій лідерства.

Значна роль у розвитку спроможності керівників належить самим державним службовцям та системі державної служби. Державні службовці, які обіймають керівні посади, а також ті, які мають потенціал до такої роботи, матимуть можливість здійснювати самооцінку на основі Профілів компетенцій й відповідно до результатів розглядати наявні можливості для навчання та розвитку. Крім того, державні службовці зможуть розглядати свої потреби щодо навчання в рамках процесу щорічного оцінювання результатів діяльності.

На рівні ЦОВВ Нацдержслужба відповідатиме за розробку навчальних програм для керівників-лідерів на основі Профілів компетенцій лідерства та визначених потреб у розвитку спільноти керівників.

### **Наступні кроки щодо застосування Профілів компетенцій лідерства у сфері навчання та розвитку:**

- Розробити методологію оцінки потреб у навчанні на основі Профілів компетенцій лідерства, яка застосовуватиметься на державній службі в цілому шляхом залучення кадрових служб ЦОВВ<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Тут і далі по тексту \* означає, що така діяльність виконуватиметься за консультаційної підтримки Проекту.

- Провести оцінку потреб спільноти керівників у навчанні на основі Профілів компетенцій лідерства\*;
- Підготувати узагальнений звіт про потреби у навчанні спільноти керівників ЦОБВ відповідно до функціональних рівнів / рівнів лідерства;
- Визначити план проведення навчання в Школі вищого корпусу відповідно до Профілів компетенцій лідерства на основі проведеної оцінки потреб та визначених пріоритетів для спільноти керівників\*.
- Визначити відповідальність Нацдержслужби за підтримку реалізації Профілів, зокрема провідну роль у щорічному визначенні пріоритетів щодо навчання керівників-лідерів на державній службі та проведення на щорічній основі консультацій щодо потреб і пріоритетів.
- Розробити план розроблення цільових навчальних програм, включаючи визначення тих тренінгових курсів, які будуть обов'язковими, і які вибірковими, визначення переліку пріоритетних тренінгів, часових рамок тощо\*.
- Розробити комплексну стратегію навчання, яка б визначала різні механізми навчання (окрім формальних тренінгових курсів), які б сприяли розвитку компетенцій лідерства, таких як дистанційне навчання, короткі інформаційні сесії, семінари, круглі столи, неформальні зустрічі тощо.

### **Оцінювання (результатів службової) діяльності державних службовців**

Після затвердження Профілів компетенцій лідерства, очікується, що вони стануть одним з ключових елементів щорічного оцінювання діяльності керівників на державній службі в Україні. Іншими словами, керівники мають демонструвати необхідні лідерські компетенції при щоденному виконанні ними своїх функцій / обов'язків, зокрема: слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, досягати результатів у своєму відомстві, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, управляти людськими ресурсами тощо.

Тож, в рамках процесу щорічного оцінювання діяльності керівники будуть оцінюватись із врахуванням компетенцій лідерства, які вони продемонстрували протягом року. Наприклад, чи управляє керівник людськими ресурсами таким чином, щоб досягати результатів? Або, чи керівник демонструє відповідні навички ефективної комунікації для досягнення очікуваних результатів?

Для кожної групи компетенцій необхідно визначити та описати показники, за якими можна судити про дотримання необхідних вимог/ володіння відповідними компетенціями для того, щоб керівники мали чітке уявлення про очікування щодо результатів їхньої діяльності протягом року. Зокрема, якими мають бути критерії / стандарти, які використовуватимуться для оцінки кожного керівника та які індикатори відповідають різним рівням підсумкових оцінок.

Так само, як і у підході до навчання та розвитку, важливо забезпечити керівників необхідними інструментами для самооцінки відповідно до компетенцій лідерства. Тому на підтримку процесу оцінювання важливо провести тренінг для керівників щодо того, як проводити оцінювання на основі профілю компетенцій лідерства для керівників на державній службі.

Наступні кроки щодо застосування Профілів компетенцій лідерства у щорічному оцінюванні:

- Включити компетенції лідерства як складову форми бланку щорічного оцінювання керівників на державній службі в Україні\*.
- Розглянути можливість запровадження поетапного підходу до щорічного оцінювання, де Профілі компетенцій лідерства розглядаються в контексті плану навчання та розвитку. Наявність компетенцій лідерства слід оцінювати лише після проходження державним службовцем відповідного навчання.
- Розробити інструменти самооцінки для керівників з метою визначення їхніх потреб у навчанні/ розвитку\*.
- Розробити тренінговий модуль щодо використання нового підходу до щорічного оцінювання, включаючи настанови для керівників щодо використання при оцінюванні компетенцій лідерства, а також яким чином розвивати компетенції лідерства у своїх підлеглих шляхом сфокусованого навчання та інших заходів з розвитку\*.
- Організувати по всіх ЦОВВ процес збору даних щодо потреб у навчанні відповідно до компетенцій за результатами щорічного оцінювання з метою їх використання для визначення пріоритетних сфер для навчання у майбутньому та планування людських ресурсів. Зібрана інформація має передаватись кадровими службами в Нацдержслужбу для аналізу та визначення пріоритетів на рівні ЦОВВ.

### **Добір та просування**

Очікується, що в майбутньому державні службовці при призначенні на керівні (адміністративні) посади на державній службі оцінюватимуться з точки зору володіння ними компетенцій лідерства. Зокрема, під час проведення конкурсу на посаду має оцінюватися, чи здатні кандидати слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів держслужби, бути спроможними досягати результатів, стратегічно мислити, управляти людськими ресурсами, демонструвати ефективну комунікацію в рамках виконання посадових обов'язків в майбутньому. Спеціальні інструменти оцінки можуть бути розроблені для визначення потенціалу лідера під час оцінювання кандидатів на керівні посади на державній службі в Україні.

Компетенції лідерства, необхідні для тієї чи іншої посади, мають бути частиною оголошення про заміщення вакантної посади / опису роботи, що є частиною процесу добору людських ресурсів. Це дозволить потенційним кандидатам оцінити власні можливості / відповідність критеріям щодо досвіду роботи, а також очікувань / потенціалу щодо лідерства. Очікується, що подібний підхід буде застосовуватися і до внутрішніх призначень / просування на керівні посади – де компетенції лідерства будуть частиною процесу оцінки кандидатів на посади.

### **Наступні кроки щодо застосування Профілів компетенцій лідерства у наборі та просуванні:**

- Розробити на основі Профілів компетенцій лідерства набір інструментів з оцінки потенціалу кандидатів на посади\*.
- Визначити, які інструменти оцінки будуть обов'язковими до використання в процесі добору та просування (тобто, необхідно визначити до якої міри керівники матимуть свободу/ можливість обирати які інструменти та яким чином використовувати для оцінки компетенцій, необхідних для конкретних посад, враховуючи вимоги до посади, а також ступінь складності цих інструментів) \*.
- Нормативно визначити обов'язковість включення при оголошенні конкурсів на заміщення вакантних керівних посад інформації про очікувані компетенції лідерства.

- Створити центр оцінювання для спільноти керівників на державній службі з метою оцінки кандидатів та їх сильних/ слабих сторін та потенціалу лідерства на основі Профілів компетенцій лідерства. Також необхідно визначити, чи буде таке оцінювання обов'язковим для всіх кандидатів на керівні посади на державній службі в Україні.

### **Планування людських ресурсів**

Оскільки Нацдержслужба, загалом, відповідає за управління людськими ресурсами на рівні ЦОВВ, важливо враховувати потреби у людських ресурсах, які існують у спільноті керівників на державній службі станом на сьогодні та у майбутньому. Необхідно знати, яких керівників – з набором яких компетенцій лідерства – потребує державна служба, а також що є потрібним для підвищення існуючого рівня навичок у керівників на рівні ЦОВВ. Нацдержслужбі потрібно буде регулярно переглядати та адаптувати Профілі компетенцій лідерства для того, аби Профілі відповідали потребам та баченню лідера на державній службі в Україні. Перегляд та внесення змін до Профілів має відбуватися відповідно до процесу модернізації державної служби, аби профіль відповідав потребам, що виникають та новим умовам.

Дана функція моніторингу та внесення відповідних змін вимагатиме запровадження систематичного процесу планування людських ресурсів на рівні керівників у ЦОВВ з відповідним залученням заступників керівників ЦОВВ. Нацдержслужба має відповідати за те, аби Профілі вчасно оновлювалися та відповідали цілям та пріоритетам державної служби в Україні.

### **Наступні кроки щодо застосування Профілів компетенцій лідерства у плануванні людських ресурсів:**

- Встановити прямий зв'язок між навчанням/ розвитком держслужбовців у Школі вищого корпусу державної служби та довгостроковими потребами у сфері планування людських ресурсів для розробки програм розвитку кар'єри, спрямованих на задоволення визначених потреб.
- Запровадити регулярний процес збору коментарів та внесення змін до Профілю компетенцій лідерства відповідно до процесу модернізації державної служби.

**ДОДАТОК 1. ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ РІВНІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА**

	<b>КЕРІВНИКИ ВИЩОГО РІВНЯ</b>	<b>КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ</b>	<b>БАЗОВИЙ РІВЕНЬ КЕРІВНИКІВ</b>
Центральні органи виконавчої влади	<i>(Керівники та заступники керівників державного органу)</i>	<i>Керівники департаменту/ управління</i>	<i>Керівники відділу/сектору</i>
Місцевий рівень		<i>Керівники окремих/ самостійних структурних підрозділів</i>	<i>Керівники відділу/сектору у складі департаменту</i>
<b>ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначає очікувані результати діяльності відомства</li> <li>• Керує та спрямовує діяльність відомства в цілому або у визначеному напрямі на досягнення очікуваних результатів</li> <li>• Бере відповідальність за результативність діяльності відомства в цілому або у визначеному напрямі</li> <li>• Самостійно приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень</li> <li>• Очолоює стратегічне планування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвідомлює/розуміє очікувані результати діяльності відомства</li> <li>• Організація діяльності структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результатів</li> <li>• Бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу</li> <li>• Приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень</li> <li>• Надає пропозиції керівництву щодо стратегічного плану та забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів</li> <li>• Здійснює поточне планування, визначає</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвідомлює/розуміє очікувані результати діяльності відомства</li> <li>• Організація діяльності підлеглих структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результатів</li> <li>• Бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу</li> <li>• Приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень</li> <li>• Забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів, надає пропозиції керівництву щодо стратегічного плану</li> <li>• Планує робоче навантаження, управляє своїм робочим часом та</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначає напрями та пріоритети діяльності відомства, корегує пріоритети діяльності в разі потреби; визначає першочерговість дій на основі пріоритетів відомства</li> <li>• Надає політично-нейтральні пропозиції Міністрові/ керівникові відомства у сфері своєї відповідальності</li> <li>• Керує та спрямовує розроблення та впровадження політик</li> <li>• Здійснює оцінку досягнення результатів діяльності</li> <li>• Забезпечує постійне удосконалення діяльності відомства, сприяючи його результативності та ефективності</li> <li>• Приймає рішення щодо залучення та ефективного використання фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів для досягнення цілей, що стоять перед відомством</li> </ul>	<p>першочерговість дій структурного підрозділу на основі пріоритетів відомства та планує робоче навантаження залежно від потреб</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу</li> <li>• Формує пропозиції щодо політики, стратегій, програм діяльності</li> <li>• Здійснює моніторинг та оцінку досягнення результатів діяльності</li> <li>• Постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (департаменту/управління), сприяючи його результативності та ефективності</li> <li>• Управляє людськими, інформаційними та іншими ресурсами ефективно</li> </ul>	<p>часом своїх працівників на щоденній основі залежно від потреб</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу</li> <li>• Напрацьовує первинні матеріали для формування пропозицій щодо політики, стратегій, програм діяльності</li> <li>• Здійснює моніторинг вчасного та якісного виконання поставлених завдань</li> <li>• Постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (відділу/сектору), сприяючи його результативності та ефективності</li> <li>• Управляє на своєму рівні людськими, інформаційними та іншими ресурсами ефективно</li> </ul>
--	---	---	--

<p><b>АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Формулює бачення, враховуючи соціальні, економічні та інші тенденції розвитку у суспільстві та у світі</li> <li>● Розуміє та керується пріоритетами уряду при формулюванні бачення, напрямів та стратегій діяльності відомства</li> <li>● Аналізує великі обсяги інформації з різних джерел та розглядає різні точки зору</li> <li>● Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам</li> <li>● Генерує та представляє керівництву вищого рівня нові ідеї</li> <li>● Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та визначає шляхи управління змінами</li> <li>● Аналізує та пропонує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Розглядає та узагальнює інформацію з різних джерел, аналізує різні точки зору</li> <li>● Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам</li> <li>● Генерує та представляє керівництву нові ідеї</li> <li>● Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та пропонує шляхи управління змінами</li> <li>● Аналізує та пропонує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Систематизує та узагальнює інформацію з різних джерел, враховує різні точки зору</li> <li>● Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам</li> <li>● Генерує та представляє керівництву нові ідеї. Творчо підходить до вирішення поточних питань</li> <li>● Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та вивчає міжнародний досвід</li> <li>● Аналізує та пропонує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем</li> </ul>
-----------------------------------	---	--	--



**УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

- Демонструє професіоналізм, доброчесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує працівників відомства на досягнення цілей організації
- Створює середовище, в якому існує взаємна довіра, цінуються взаємоповага та співпраця
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань, вмiє делегувати повноваження
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Планує людські ресурси відомства
- Здійснює наставництво та надає підтримку керівникам середньої ланки щодо можливостей виконання завдань та діяльності системи

- Демонструє професіоналізм, доброчесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність
- Створює умови для співпраці, розвиває в колективі взаємну довіру та взаємоповагу
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань, вмiє делегувати повноваження
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Розподіляє обов'язки/ завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності
- Здійснює наставництво та надає підтримку керівникам базового рівня щодо виконання поставлених завдань та досягнення результатів

- Демонструє професіоналізм, доброчесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність
- Підтримує в колективі взаємну довіру та взаємоповагу, заохочує та організовує командну роботу
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі методів / способів виконання завдань, вмiє делегувати повноваження
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Розподіляє обов'язки/ завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності
- Здійснює наставництво та надає підтримку підпорядкованим працівникам щодо досягнення результатів при виконанні поставлених завдань

- Керує процесом набору та просування працівників
- Визнає та відзначає результативну діяльність формально та неформально
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації щодо вдосконалення діяльності
- Створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям<sup>4</sup> працівників відомства
- Вивчає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання, запобігає їх виникненню
- Вчить сам(а) та навчається від інших

- Надає пропозиції щодо набору та просування працівників
- Цінує/відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності
- Створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям підпорядкованих працівників
- Вивчає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню
- Вчить сам(а) та навчається від інших

- Надає пропозиції щодо набору та просування працівників
- Цінує/відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності
- Сприяє професійному розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям підпорядкованих працівників
- Вивчає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню
- Вчить сам(а) та навчається від інших

<sup>4</sup> Баланс між роботою та приватним життям – принцип, реалізація якого передбачає достатність вільного часу поза роботою, адекватного для відновлення, відпочинку та реалізації приватних інтересів; дотримання робочого часу, використання гнучких графіків роботи тощо.

<b>ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства</li> <li>• Встановлює прозорий процес збору та обміну інформацією у відомстві</li> <li>• Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово</li> <li>• Звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності</li> <li>• Формулює та відстоює свою позицію/точку зору перед керівництвом</li> <li>• Чітко інформує працівників про бачення, пріоритети, цілі та очікувані результати діяльності</li> <li>• Інформує та консультує громадян/громадськість</li> <li>• Публічно виступає із промовами та у засобах масової інформації</li> <li>• Співпрацює з колегами у відомстві та в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства</li> <li>• Сприяє обміну інформацією по вертикалі та по горизонталі</li> <li>• Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово</li> <li>• Звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності</li> <li>• Формулює та відстоює свою позицію/точку зору перед керівництвом</li> <li>• Чітко інформує працівників про завдання та очікувані результати діяльності</li> <li>• Інформує та консультує громадян/громадськість</li> <li>• Публічно виступає із промовами</li> <li>• Співпрацює з колегами у відомстві та в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства</li> <li>• Забезпечує обмін інформацією по вертикалі та по горизонталі</li> <li>• Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово</li> <li>• Звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності</li> <li>• Формулює та відстоює свою позицію/точку зору перед керівництвом</li> <li>• Чітко інформує працівників про завдання, надає чіткі настанови (інструкції) працівникам стосовно вимог щодо роботи та очікуваних результатів</li> <li>• Консультує, готує письмові відповіді на запити громадян</li> <li>• Співпрацює з колегами у відомстві та в</li> </ul>

<p>інших організаціях</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб</li> <li>• Модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору</li> <li>• Веде переговори, обґрунтовує свої позиції, вміє знайти компромісне рішення</li> </ul>	<p>інших організаціях</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб</li> <li>• Модерує обговорення; збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору</li> <li>• Веде переговори, обґрунтовує свої позиції, вміє знайти компромісне рішення</li> </ul>	<p>в інших організаціях</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб</li> <li>• Модерує обговорення; збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору</li> <li>• Веде переговори, обґрунтовує свої позиції, вміє знайти компромісне рішення</li> </ul>
--	--	--