

# РОЗРОБКА ТА ВИКОРИСТАННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Сильвія Поллак  
Радник Проекту

27 лютого 2012 року

# План презентації

2

- Навіщо розробляти профілі?
- Що таке “компетенції”?
- Що таке “профілі компетенцій”?
- Як розробляються профілі компетенцій?
- Як будуть використовувати профілі компетенцій?
  - Для якої групи осіб?
  - Для яких потреб?
  - У яких процесах з управління людськими ресурсами?
- Досвід розробки та використання профілів компетенцій лідерства в Україні

# Навіщо розробляти профілі? (1)

3

- Уряд України визначив необхідність реформи на державній службі, яка включає, зокрема:
  - Розподіл політичних та адміністративних посад
  - Особисту підзвітність підготовлених та досвідчених державних службовців
  - Захищеність робочого місця, стабільність, адекватна оплата праці
  - Прийняття на службу та просування на основі професійних заслуг та здобутків
- Тобто, мова про **професійну політично нейтральну державну службу**, на якій
  - люди призначаються та просуваються по службі відповідно до їхньої компетенції (принцип заслуг та здобутків)
  - “політична нейтральність” означає:
    - політичні міркування не мають значення під час набору та просування по службі чи інших практик з управління людськими ресурсами
    - державні службовці діють неупереджено незалежно від політичних міркувань
    - державні службовці “говорять правду керівництву” без побоювань щодо звільнення чи помсти
- Уряд України очікує від вищого корпусу державної служби активного залучення та лідерства у реформі державної служби

# Навіщо розробляти профілі компетенцій лідерства? (2)

4

- Вищий корпус державної служби потребує підтримки та навичок, які б допомогли їм бути лідерами у нових умовах
- Профілі компетенцій лідерства визначають ці навички та є основою для професійного навчання та розвитку

# Навіщо розробляти профілі компетенцій лідерства? (3)

5

- Україна не є винятком – приватний та публічний сектори у всьому світі зрозуміли, що зміни є постійними, і що якість їхнього лідерства є фундаментом для подальшого успіху
- Тому, чимало організацій зосереджують свою увагу на тому, аби посилити компетентність своїх лідерів та керівників

# Що таке “компетенція”? (1)

6

Існує чимало визначень поняття “компетенція”, у яких є спільні елементи:

- **“Характеристики особи, які підкреслюють успішну діяльність чи поведінку на роботі”**
- **“Базова характеристика працівника, яка зумовлює дієві та/ або найкращі результати діяльності на роботі”**
- **Будь-які навички, знання, цінності, підходи, особисті риси чи особливі якості, які проявляються у поведінці, що сприяє успішним результатам діяльності на роботі”**

# Що таке “компетенція”? (2)

7

- Спільні елементи у визначеннях:
  - ▣ характеристики (навички, знання тощо)
  - ▣ поведінка
  - ▣ успішна діяльність (результати діяльності)
  
- Наприклад: ефективна комунікація;  
мотивування інших; стратегічне мислення;  
розуміння організаційної динаміки (як зробити так, аби досягнути бажаних результатів)

# Уточнення поняття “компетенція” (1)

8

- Різниця між “кваліфікацією” та “компетенцією”: компетенція є чіткою демонстрацією кваліфікації.
  - ▣ Наприклад:
    - Кваліфікація = ступінь магістра державного управління
    - Компетенція= здатність інтерпретувати та застосовувати комплексні теорії державного управління до питань, що виникають на роботі.
- Кваліфікація як правило розглядається лише при наборі та просуванні, натомість компетенція - у багатьох процесах з управління людськими ресурсами.



# Уточнення поняття “компетенція” (2)

9

- Різниця між специфічними компетенціями, зумовленими певною посадою, та організаційними (ключовими) компетенціями:
  - ▣ Компетенції, зумовлені посадами, стосуються технічних аспектів роботи, наприклад, бухгалтер повинен мати певні знання та навички з бухгалтерського обліку.
  - ▣ Організаційні або ключові компетенції – це є ті компетенції, що стосуються функцій або вимог для усієї організації, наприклад, здатність співпрацювати з іншими, ефективно спілкуватися.
- Обидві є однаково важливими!

# Уточнення поняття “компетенція” (3)

10

- Різниця між “описом роботи” (посадовою інструкцією) та “компетенцією”:
  - “Опис роботи” (посадова інструкція) описує те, **у чому** полягає робота;  
наприклад, бухгалтер відповідає за точність фінансових рахунків організації
  - Компетенція передбачає зосередження уваги на тому, **як** робота виконується  
наприклад, бухгалтер відповідає за точність фінансових рахунків організації, застосовує знання та навички (компетенції) для розвитку та підтримки точності фінансових рахунків

# Що таке “профіль компетенції”?

11

- Профіль компетенції – це **набір** компетенцій та пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується роботи, яка має виконуватися
- Для державної служби України ми розробили профіль компетенцій лідерства, тобто загальні характеристики (ключові компетенції), що вважаються важливими для забезпечення успішного виконання функцій лідерства на державній службі в Україні

# Приклади профілів компетенцій на державній службі Канади

12

- Ключові компетенції лідерства (з 2005 року, чинні)
- Профіль для лідерів та менеджерів (1989-2005)
- Існувала низка різних профілів для різних сфер діяльності (управління людськими ресурсами, фінанси)
- Слід зауважити наступне:
  - Набір компетенцій є обмеженим (4-6 у Ключових компетенціях лідерства); крім того є компетенції, зумовлені окремими посадами
  - Прояв компетенцій може змінюватися залежно від функції лідерства

# Розроблення компетенцій лідерства: основні кроки

13

- Зрозуміти роботу або функції, які мають виконуватися [на різних рівнях](**робота**)
- Визначити характеристики, необхідні для виконання такої цієї роботи (**характеристики**)
- Визначити ту поведінку, яка є необхідною для успішного виконання роботи [не просто мінімум] (**поведінка/ діяльність**)

Зауважте, поведінка презентує організаційні цінності – див. канадський профіль компетенцій лідерства

# Як використовуються профілі компетенцій

14

- Профілі компетенцій можуть використовуватися у багатьох сферах управління людськими ресурсами:
  - ▣ Навчання (тренінги)
  - ▣ Планування кар'єри та розвиток
  - ▣ Оцінка (результатів) діяльності
  - ▣ Набір та просування по службі
  - ▣ Планування людських ресурсів

# Розуміння ролі лідерства та напрямів змін

15

Від

До

Управління стабільністю



Управління змінами

Управління роботою



Управління людьми

Орієнтація на  
короткострокову  
перспективу



Довгострокове, стратегічне  
мислення

Впровадження політики



Розробка політики

Реагування



Творчість, проактивний підхід

Контроль ризиків



Пошук можливостей

Дотримання напрямку



Розвиток бачення

Контроль за людьми



Довіра людям

Покарання за помилки



Навчання на помилках

# КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРСТВА ФЕДЕРАЛЬНОГО УРЯДУ КАНАДИ

16

## ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ:

управління діяльністю, управління людьми та  
управління фінансами

## ЗАЛУЧЕННЯ:

люди, організації та партнери

## СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ:

аналіз та ідеї

## ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА:

добросесність та повага



# Як використовуються профілі лідерства в Канаді

17

- При призначенні чи просуванні на рівні заступника заступника міністра (Assistant Deputy Minister), генерального директора, директора – кожного разу мають оцінюватися компетенції лідерства. Однак, оцінювання не є стандартизованим (наприклад, не передбачає використання тестів); тому інколи воно здійснюється краще, а інколи – гірше.
- На рівнях від заступника міністра до директора – окремі елементи повинні бути використані під час проведення оцінки діяльності і мати безпосередній зв'язок із рівнем платні, разова премія наприкінці року (“13та зарплата”) по результатам діяльності становить від 10% до 25% базової платні.
- Для усіх рівнів використовуються у сфері навчання – тренінги спрямовані на розвиток відповідних компетенцій (див. приклади); можуть використовуватися для планування кар'єри та розробки індивідуального плану навчання.

# ПРОЕКТ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА



# КОНСУЛЬТАЦІЇ ДЛЯ РОЗРОБКИ проекту Профілів компетенцій лідерства

19

- ▣ **Пре-тест** інструменту дослідження (анкети) в Головдержслужбі. Проект анкети було представлено та розповсюджено на засіданні Ради керівників кадрових служб ЦОВВ (01.04.09)
- ▣ **Анкетування** керівників I – IV категорії посад (кількісне дослідження) - взяло участь 55 ЦОВВ, отримано 545 анкет (травень-червень 2009)
- ▣ **4 Фокус-групи** за участі керівників I – IV категорії посад (якісне дослідження, уточнення даних анкетування) (червень 2009)
  - взяли участь 33 особи, у тому числі представники кадрових служб 13 відомств (Мінагрополітики, Мінекономіки, МінЖКГ, МОЗ, МОН, Мінпраці, Мінприроди, Мінпромполітики, Мінрегіонбуду, Мінтрансу, Мінфіну, Мінюсту, Держспоживстандарту)

# КЛЮЧОВІ ГРУПИ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ

20



# ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

21

- це спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою **досягнення очікуваних результатів**, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації

# АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

22

– це **здатність**

**критично сприймати**, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій,

**визначати** проблеми, їх важливість та причинно-наслідкові зв'язки;

**генерувати** нові ідеї та різні шляхи розв'язання проблем.

# УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

23

– це спроможність керівників

**дотримуватися** послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами,

**нести відповідальність** за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації,

**мотивувати** досконалу діяльності, визнавати внесок працівників та сприяти умовам праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та досягати цілей організації.

# ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

24

- 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.



# РІВНІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА

25

- Важливо враховувати, що профілі не є посадовими інструкціями або описом функцій, натомість профілі є описом того, як компетенції проявляються у поведінці/ діяльності
- Ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх керівників, однак рівень компетенцій залежить від функцій / ролей керівника у відомстві
- У Профілях описано 3 рівні компетенцій лідерства: для вищого рівня керівників, середньої ланки керівників та керівників базового рівня
- Вони визначені на основі аналізу функцій (рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, природи управлінських функцій та функцій лідерства), а не на основі існуючої системи класифікації посад
- Розподіл на такі рівні був підтверджений в рамках проведення фокус-груп та обговорення проекту Профілів

# ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ. ПРИКЛАД

26

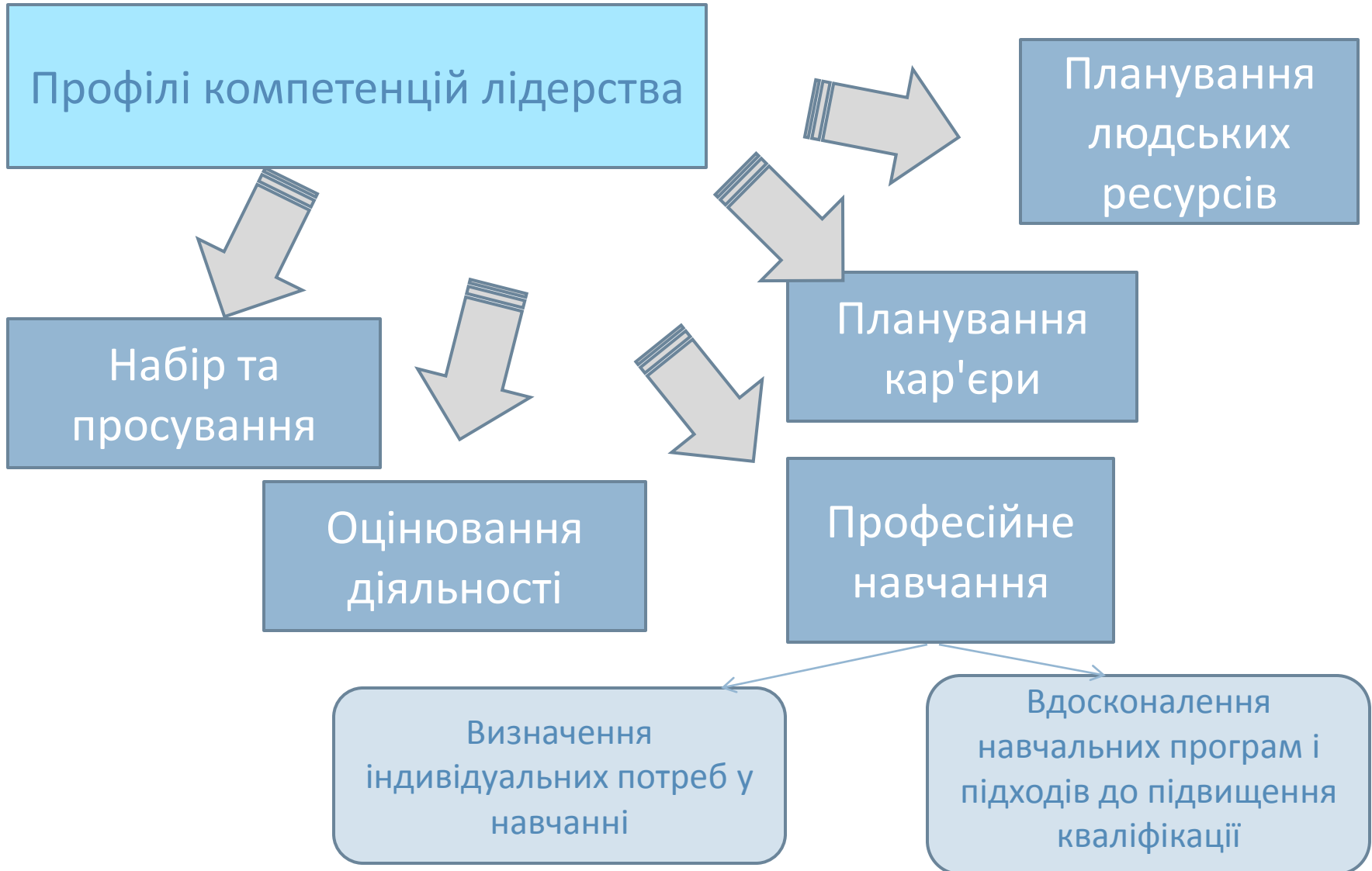
КЕРІВНИКИ ВИЩОГО РІВНЯ	КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	БАЗОВИЙ РІВЕНЬ КЕРІВНИКІВ
<ul style="list-style-type: none"><li>Очолює стратегічне планування</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Надає пропозиції щодо стратегічного плану та забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів</li><li>Здійснює поточне планування та визначає першочерговість дій на основі пріоритетів відомства</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів</li><li>Планує робоче навантаження, управляє своїм робочим часом та часом своїх працівників на щоденній основі</li></ul>

# АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ. ПРИКЛАД

27

КЕРІВНИКИ ВИЩОГО РІВНЯ	КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	БАЗОВИЙ РІВЕНЬ КЕРІВНИКІВ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Формулює бачення, враховуючи соціальні, економічні та інші тенденції розвитку у суспільстві та у світі</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Розглядає та узагальнює інформацію з різних джерел, аналізує різні точки зору</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Систематизує та узагальнює інформацію з різних джерел, враховує різні точки зору</li></ul>

# ЗАСТОСУВАННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ (1)



# ЗАСТОСУВАННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ (2)

29

## □ Професійне навчання

- ❖ Вивчення потреб у навчанні та розвитку
- ❖ Розробка навчальних/тренінгових програм за результатами вивчення потреб

## □ Оцінювання службової діяльності

- ❖ Включити компетенції лідерства як складову форми бланку щорічного оцінювання керівників на державній службі в Україні

## □ Добір та просування

- ❖ Розробити на основі Профілів компетенцій лідерства набір інструментів з оцінки кандидатів на посади

# Професійне навчання:

## Програма розвитку лідерства 2011 (1)

30

### Вивчення потреб у навчанні та розвитку

- На основі компетенцій лідерства аналіз невідповідності поточного та бажаного стану:
  - ❖ **7 фокус груп**, в яких взяли участь **54** державних службовців **27** центральних органів виконавчої влади;
  - ❖ **9 напівструктурованих інтерв'ю** з першими заступниками керівників ЦОВВ.
- Використання методу оцінювання «360 градусів» (оцінка потреб з різних точок зору - колег, керівників і підлеглих).

# Професійне навчання:

## Програма розвитку лідерства 2011 (2)

31

### Ключові результати вивчення потреб:

- ❑ Актуальність розвитку навичок ефективної комунікації вищого корпусу державної служби;
- ❑ Важливість навчання управління змінами та сприяння стратегічно зорієнтованій діяльності;
- ❑ Ключова тема - стратегічне управління людськими ресурсами (лідерство в команді, механізми зворотнього зв'язку, делегування повноважень, мистецтво управління конфліктами, стресом та емоціями);
- ❑ Необхідність використання інструментів само оцінювання для сприяння особистому професійному розвитку;
- ❑ Нагальною є потреба обміну досвідом та розвитку мережі керівників першої - другої категорії посад.

# Професійне навчання:

## Програма розвитку лідерства 2011 (3)

32

- Модуль 1. **ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ:**
  - ❖ Тренінг «**Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ**»
  - ❖ Тренінг «**Мистецтво ведення переговорів**»
- Модуль 2. **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**
  - ❖ Тренінг «**Лідерство в команді**»
- Модуль 3. **ЛІДЕР ЯК ПРОВІДНИК РЕФОРМ**
  - ❖ Тренінг «**Мистецтво управління змінами**»
  - ❖ Тренінг «**Стратегічне управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності**»
- Модуль 4. **РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ЛІДЕРА**
  - ❖ Тренінг. «**Особистий розвиток лідера**»



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

[www.ucs-hrm.org.ua](http://www.ucs-hrm.org.ua)