

Розроблення профілів КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ в Україні

Іванна Ібрагімова,
Експерт Проекту

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

ЗМІСТ

2

- Важливість Профілів компетенцій лідерства
- Процес розроблення Профілів
- Структура проекту Профілів
- Основні групи компетенцій лідерства
- Обговорення Профілів компетенцій лідерства

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА

3

- Профілі компетенцій лідерства розробляються:
 - відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою, визначеним у **Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 роки** (постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746)
 - в рамках реалізації **проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»** (www.ucs-hrm.org.ua), який реалізовується відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади (26 травня 2008 року); впроваджується Канадським бюро міжнародної освіти у партнерстві з Головним управлінням державної служби України; фінансується Канадським Агентством з міжнародного розвитку
 - враховуючи стратегічні потреби адаптації до європейських стандартів – розвитку потенціалу лідерства як нового стилю управління

ЛІДЕРИ РЕФОРМ

4

- Керівники на державній службі мають бути взірцем для інших службовців та відігравати **провідну роль** під час реформи державної служби, бути її провідниками, лідерами
- Якість лідерства є **фундаментом** для подальшого успіху. Надзвичайно важливо **сформувати бачення лідера**, який працюватиме на державній службі
- Якщо керівники не приділятимуть **належної уваги** реформі, то таке ж ставлення до неї буде і у політиків, державних службовців, громадськості
- Керівники потребують **підтримки та навичок**, які б допомогли їм бути лідерами у нових умовах –
управляти змінами, управляти людськими ресурсами, досягати очікуваних результатів діяльності тощо

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА НАПРЯМИ ЗМІН

5

Від



До

Збереження існуючого стану



Управління змінами

Контроль за людьми



Віра в людей

Орієнтація на
короткострокову перспективу



Довгострокове,
стратегічне мислення

Впровадження політики



Розвиток бачення,
розробка політики

Реагування



Творчість, проактивний
підхід

Покарання за помилки



Навчання на помилках

ПРОФІЛІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРСТВА – інструмент формування та розвитку вищого корпусу державної служби

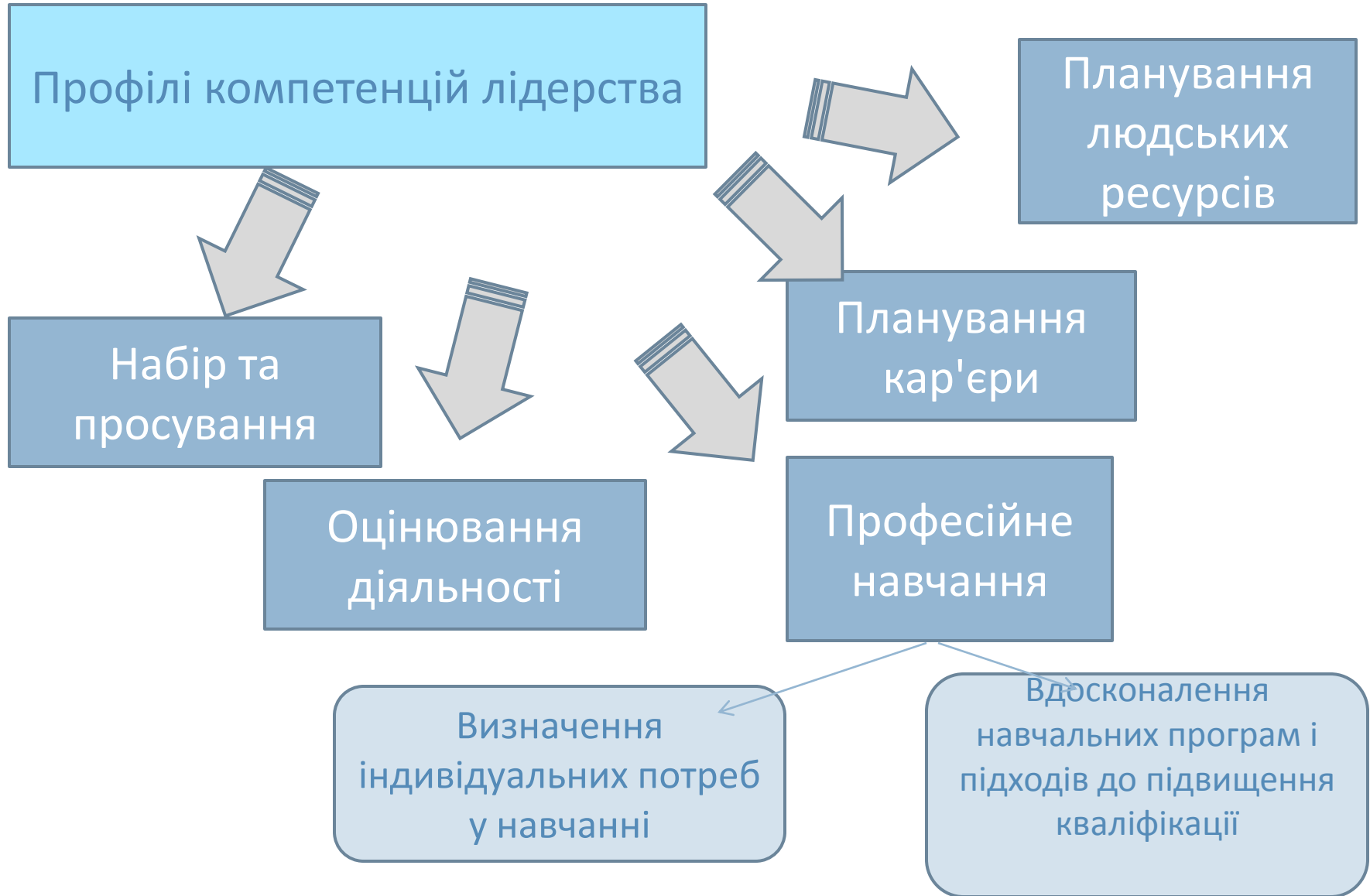
6

- ▣ **Профіль компетенцій лідерства** є описом *набору компетенцій* та відповідно – пов'язаної з ними *поведінки*, що безпосередньо стосується *керівників 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, що сприяє досягненню успішних результатів діяльності (демонстрація кваліфікації; опис того „*як*” робота має виконуватися)
- ▣ Ми зосереджуємо увагу на *функціях “лідерства”*, а не на специфічних (технічних) компетенціях, зумовлених посадами

ЗАГАЛЬНІ ТА СПЕЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ



ЗАСТОСУВАННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ



КОНСУЛЬТАЦІЇ ПІД ЧАС РОЗРОБКИ Профілів компетенцій лідерства

9

- *Важливо розробити документ, який відповідатиме реаліям та пріоритетам розвитку державної служби, потребам керівників на державній службі в Україні!*
- Для цього Проект проводив відповідне дослідження: аналіз зарубіжного досвіду та специфіки/ потреб України:
- **Пре-тест інструменту дослідження (анкети)** за участі представників Голодержслужби України. Проект анкети було представлено та розповсюджено на засіданні Ради керівників кадрових служб ЦОВВ (1.04.09)
- **Анкетування керівників I – IV категорії посад (кількісне дослідження)** - взяло участь 55 ЦОВВ, отримано 545 анкет
- **4 Фокус-групи за участі керівників I – IV категорії посад (якісне дослідження, уточнення даних анкетування)**
 - 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

ПРОЕКТ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА



ПРОФІЛІ: СТРУКТУРА ДОКУМЕНТУ

- Вступ
- Визначення ключових груп компетенцій
- Ключові компетенції для трьох рівнів лідерства
 - ▣ вищий рівень керівників
 - ▣ середня ланка керівників
 - ▣ базовий рівень керівників
- Недієва поведінка керівників
- Застосування Профілів

КЛЮЧОВІ ГРУПИ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ

12



ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

13

- – 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
- має важливе значення, оскільки пов'язана з очікуваннями щодо досягнень державних службовців в роботі, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг громадянськості.

АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

14

- – це здатність критично 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, формулювання стратегій діяльності.
- 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

15

- – 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, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації.
- Розвиток цієї компетенції пов'язаний із визнанням 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

16

- – 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.

РІВНІ ЛІДЕРСТВА

17

- 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.
- У профілях використовуються 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 / категорій.
- Розподіл на такі рівні був підтверджений в рамках проведення фокус-груп

ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ. ПРИКЛАД

18

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

АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ. ПРИКЛАД

19

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

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.

ПРИКЛАД

20

КЕРІВНИКИ ВИЩОГО РІВНЯ	КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	БАЗОВИЙ РІВЕНЬ КЕРІВНИКІВ
<ul style="list-style-type: none">Створює середовище, в якому існує взаємна довіра, цінуються взаємоповага та співпраця	<ul style="list-style-type: none">Створює умови для співпраці, розвиває в колективі взаємну довіру та взаємоповагу	<ul style="list-style-type: none">Підтримує в колективі взаємну довіру та взаємоповагу, заохочує та організовує командну роботу

НЕДІЄВА ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКІВ УСІХ РІВНІВ. ПРИКЛАД

21

- Не шукає і не використовує можливості вдосконалення діяльності, зберігає недієві процедури
- Зосереджується виключно на кризовому менеджменті та короткостроковій перспективі; на одному завданні/ діяльності на шкоду іншим, неефективно планує свій робочий час та робочий час працівників
- Надає нечітку інформацію та настанови працівникам щодо потрібного напрямку діяльності та очікуваних результатів діяльності. Не пояснює свої позиції, завдання/доручення. Неспроможний чітко, логічно висловлювати думки
- Не узгоджує пріоритети та ресурси. Є неспроможним забезпечити максимальне використання сильних сторін членів команди. Вдається до мікроменеджменту
- Ігнорує/не сприймає нову інформацію та зміни обставин. Не надає інформацію вчасно. Не зацікавлений в отриманні зворотнього зв'язку. Не говорить про неприємні та проблемні моменти під час зворотнього зв'язку. Уникає проблемних чутливих моментів, в т.ч. під час спілкування з керівництвом вищого рівня
- Не приділяє уваги питанням розвитку сприятливих умов праці. Демотивує чи ображає інших, проявляє злість, агресію, цинізм, надмірну впевненість; не прислухається до ідей та точок зору працівників

ОБГОВОРЕННЯ

ПРОФІЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

23

- Наскільки, на Вашу думку, визначення ключових груп компетенцій лідерства є зрозумілим та відповідає вимогам діяльності на державній службі в Україні сьогодні та в майбутньому?

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

24

- Наскільки, на Вашу думку, опис компетенцій Профіля відповідає діяльності на Вашому рівні?
Що би Ви змінили? Додали?

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

25

- З огляду на пропоновані компетенції, з яких питань, на Вашу думку, навчання для керівників є пріоритетним?

ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!