

# Формування умов прийому на роботу в органах влади субнаціонального рівня

Підтримка децентралізації в Україні:  
Вдосконалення діяльності державної служби на місцях з метою ефективного надання публічних послуг.

Сесія 3: Отримання нових навичок в субнаціональних органах влади з метою кращого надання послуг

2 березня, 2018 р

Філіп ВЕРМЕЙЛЕН, Старший радник, FPS, Політика й підтримка

BOSA.be

# Бельгія: Проблеми +

- Подібні умови середовища:
  - Передача повноважень від центрального рівня до регіонального / місцевого рівня
  - Перехід від контрольованої із центру системи до автономії на місцевому рівні
  - Бачення, підтримка та спільні цінності & принципи
  - Засоби й ресурси для реалізації, збереження набутків і сталого розвитку
- Першочергове значення має формування навичок
- Референтні засади, що надихають, менш імперативні
- Партнери

# Бельгія: федеральний рівень

- Федеральна освітня установа (безоплатно; фіксовані пакети формування навичок & компетентностей + на запит)
- **Відвідування?**
- Бюджет:  $\frac{1}{2}$  Федеральна освітня установа +  $\frac{1}{2}$  Федеральна установа з питань держслужби; бюджет може витратитися за бажанням (*менеджер установи, відповідальний за навчання*)
- Змішана система, відсутня система “ENA”
- Залучення приватних надавачів послуг /тренерів & університетів (або їх дочірніх установ)

# Бельгія: федеральний рівень – освітня установа: підхід

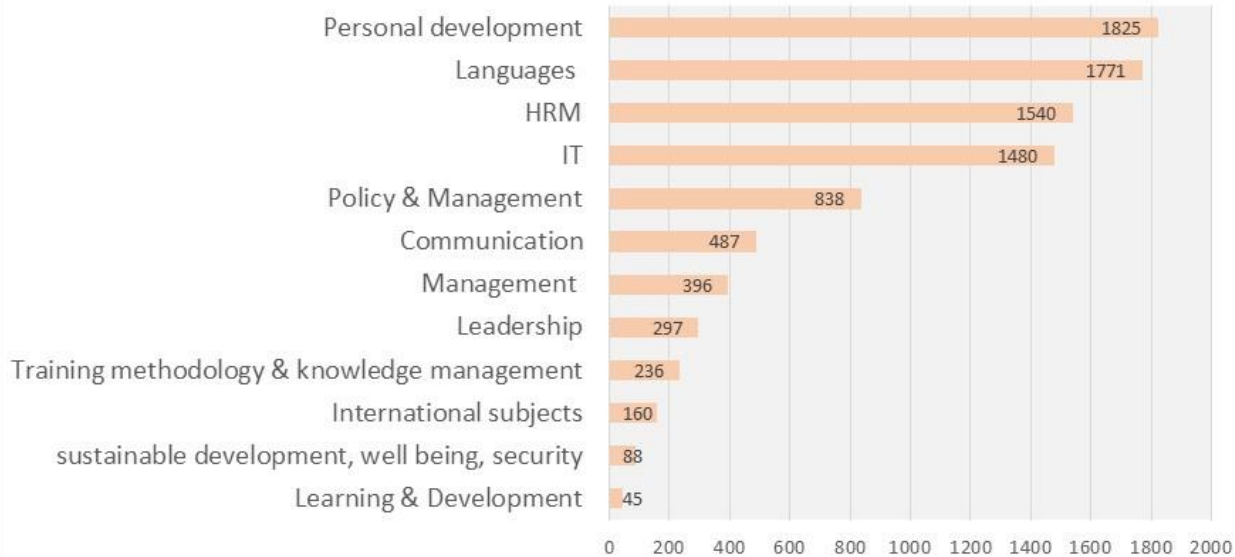
- **Пакет :**
  - класичне навчання (мови, Word, Excel,...)
  - Напрями для керівників середньої ланки (тактичні & операційні) (технічні навички)
  - Напрями стратегічного й тактичного управління (навички спілкування)
  - На запит
- **Нові способи тренінгу/навчання: (звіт про навички)**
  - Навчання тренерів
  - Е- навчання
  - Співпраця (держслужбовці)
  - Он-лайн системи розбудови знань у співпраці
- **Зв'язок із кар'єрою & управління результативністю**
  - Тренінги, що надають сертифікати, як умова кар'єрного росту
  - Складова циклу оцінки: план розвитку працівника/команди
  - Центри працевлаштування / працевлаштування звільнених працівників, зокрема керівників

# Відвідуваність та тенденції на федеральному рівні навчання

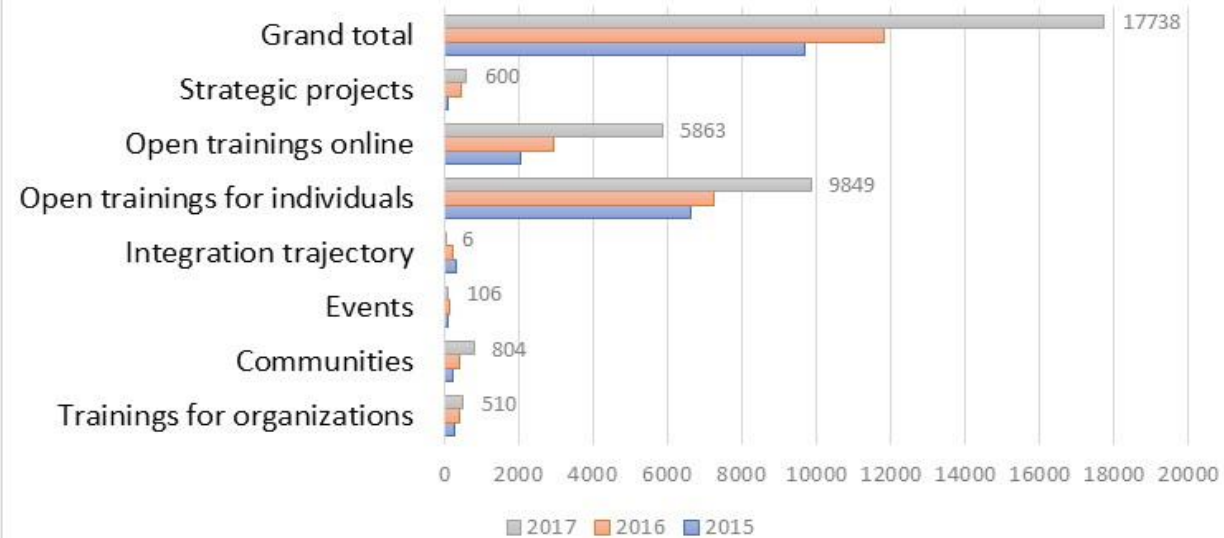
9.136

17.738

number inscriptions 2017



Online training, all processes



# Бельгія: регіональний рівень

- Фландрія:
  - Навчання надає установа на центральному рівні (безоплатно; фіксовані пакети формування навичок & компетентностей + на запит)
  - Партнери (університети та їх дочірні установи, аналітичні центри, групи з особливими інтересами, приватні надавачі послуг )
- Валлонія:
  - Система оцінки спроможності, здібностей, талантів, навичок, з їх підтвердженням документами, на кшталт “ENA”
- Столичний регіон Брюссель:
  - Регіональна школа (ERAP – *Ecole régionale d’administration publique* - Регіональна школа державного управління )

# Наріжний камінь - модель компетентності

Цілісний пакет: компетентності + показники поведінки + контекст

Опис функціональних обов'язків (загальні & конкретні/технічні компетентності)



клас/рівень/ функція / роль



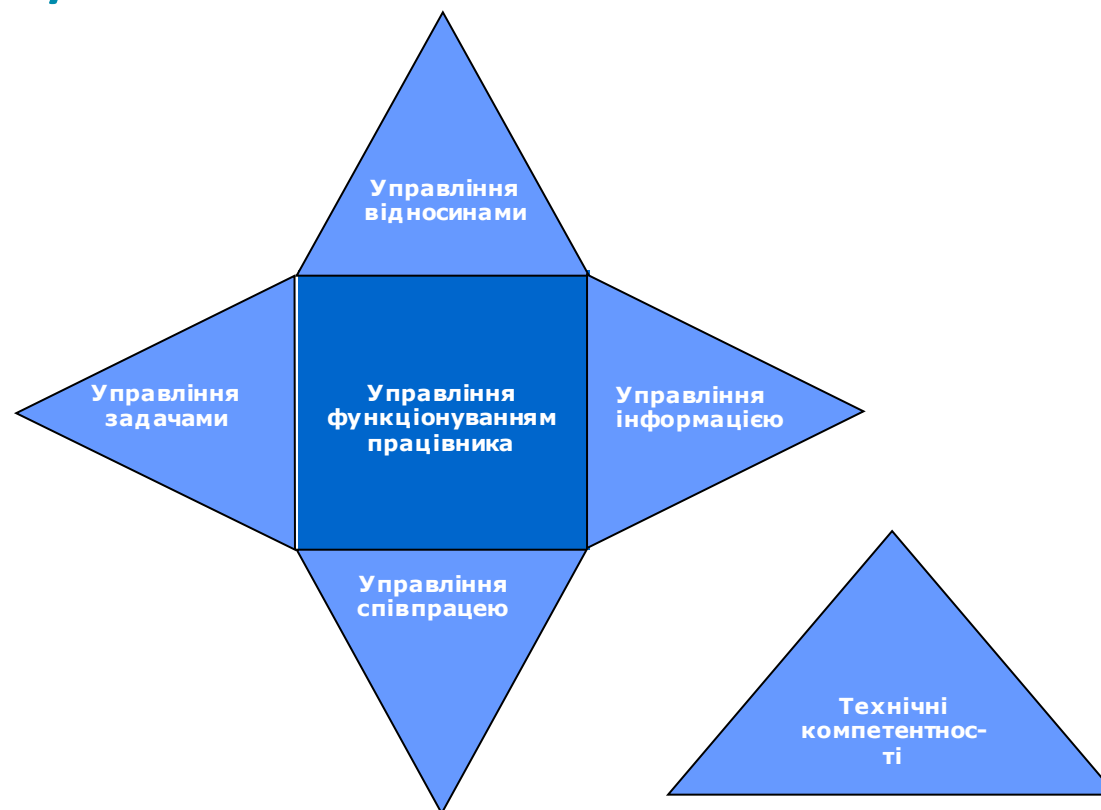
заробітна плата (вага показників )



оцінка

# Модель компетентності на федеральному рівні

Модель компетентності на федеральному рівні містить 5 груп компетентностей загального характеру (« 5 ») та 1 додаткову групу технічних компетентностей (« +1 »).





Складність & вплив

Оброблення інформації	Виконання задач	Стосунки із співробітниками	Підтримка відносин	Управління власним функціонуванням
Розуміти інформацію	Виконувати завдання	Ділитися знаннями та інформацією	Будувати комунікацію	Проявляти повагу
Обробляти інформацію	Структурувати роботу	Надавати підтримку	Практикувати активне слухання	Адаптуватися
Аналізувати інформацію	Розв'язувати проблеми	Скеровувати співробітників	Командна робота	Демонструвати надійність
Інтегрувати інформацію	Приймати рішення	Мотивувати співробітників	Діяти з орієнтацією на обслуговування	Доводити відданість справі
Застосовувати інноваційні підходи	Організовувати	Розвивати співробітників	Консультувати	Управляти дістресом
Концептуалізувати	Управляти наданням послуги	Розбудовувати команди працівників	Впливати	Розвиватися самому
Розуміння організації	Управляти організацією	Скеровувати команди працівників	Розбудовувати відносини	Досягати цілей
Формувати бачення	Направляти організацію	Надихати/мотивувати	Формувати мережі відносин	Доводити відданість організації

# Показники поведінки: зведена інформація

<p>Встановлення зв'язків між різними даними, формування альтернатив &amp; кінцевих висновків</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлювати зв'язки: встановлення зв'язків між даними для їх інтегрування до упорядкованого кластеру даних</li> <li>- Формувати альтернативи</li> <li>- Робити висновки</li> </ul>	
<p>Показники поведінки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Правильні зв'язки між різними даними</li> <li>- Бачити зв'язки між різними складовими місії /завдання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пов'язує різні базові компоненти в організовані сети даних</li> <li>- Встановлює правильні зв'язки між даними з різним змістом з різних джерел</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пропонувати різні альтернативи щодо ситуації</li> <li>- Пропонувати альтернативні шляхи розв'язання проблем</li> <li>- Розглядати усі можливі альтернативні пояснення для досягнення певного результату</li> <li>- Розглядати ситуації під різними кутами</li> <li>- Ініціювати різні варіанти виконання завдання</li> </ul>	<p>x формує точні висновки на засадах множини даних</p> <p>x розробляє узгоджений сет розбіжних даних</p> <p>x порівнює альтернативи «за» і «проти» для отримання добре продуманих висновків</p> <p>x користується різними джерелами даних для формування узгоджених висновків</p> <p>x робить правильне resumé шляхом пов'язання відповідних линків</p>
<p>Показники поведінки, рівень B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлювати правильні зв'язки між різними даними</li> <li>- Знати зв'язок між різними складовими місії/завдання</li> </ul>	<p>O розробляє різні альтернативи в рамках ситуації</p> <p>O поєднує різні альтернативні можливості для вирішення проблем</p> <p>O пропонує різні альтернативи можливостей для вирішення проблем</p>
<p>Показники поведінки, рівень A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сполучати різні базові компоненти в узгоджений підхід</li> <li>- Встановлювати правильні зв'язки між інформацією із різним змістом з різних джерел</li> </ul>	<p>O вивчає всі можливі альтернативні пояснення щодо певного результату</p> <p>O підходить до ситуацій з різних боків</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зважувати альтернативи для формування продуманих висновків</li> <li>- Користуватися даними з різних джерел для формування добре обдуманих висновків</li> </ul>	

# Інструменти & методики оцінювання & вдосконалення навичок

- 360° зворотний зв'язок
- Командна творчість
- Формування цілей, що містяться в циклах оцінки
- Тренінг управлінських навичок & розвиток для керівників середньої ланки та керівників проектів з активною функцією із застосуванням різних управлінських підходів
  - Ощадно
  - Самообслуговування
  - Співпраця
  - Академія
  - COP (NWOW, цифрові навички,...)
- Програма менеджменту й лідерства для управлінців Бельгії на федеральному рівні:
  - Vitruvius
  - In Vivo

# Фламандська модель компетентності

Особа	Взаємодія	Мислення	Рішення	Управління
Бере відповідальність	Встановлює комунікацію	Аналіз	Прийняття рішення	Планувати & організовувати
Гнучкість	Переконує	Судження	Орієнтація на результат	Делегувати
Саморозвиток	Асертивність	Бачення	Надання напряду	Виконувати моніторинг поступу
	Емпатія		Ініціатива	Уважність
	Співпрацює		Інноваційність	
	Формує мережі контактів		Орієнтація на клієнта	
	Коучинг			

# Показники – брати відповідальність

Діяти в рамках інтересів, цінностей & норм організації.

## Рівень 1 – відповідати за свою роботу

- Сприйняти цілі, цінності & норми організації та поводитися відповідним чином
- Виконувати домовленості щодо призначених зустрічей, встановлені правила, процедури & методики
- Підтверджувати слова ділами, виконувати обіцяне & домовленості щодо призначених зустрічей
- Відповідати за свої дії, визнавати помилки & бути відкритим для зворотного зв'язку
- Правильно реагувати & бути витриманим коли інші критикують виконану роботу, відомство чи організацію

## Рівень 2 – діяти в інтересах організації

- Активно робити внесок у досягнення цілей та реалізацію цінностей організації
- Продумувати наслідки пропозицій та дій від імені організації
- Продовжувати діяти послідовно, навіть у дуже серйозних & неясних ситуаціях
- Підтверджувати слова ділами, відкрито демонструвати цінності & норми
- Викликати довіру до власної об'єктивності & доброчесності

## Рівень 3 – оберігати & захищати інтереси організації

- Поширювати цілі й цінності в середині й поза межами організації
- Бути прикладом поведінки згідно соціальних, етичних & професійних норм та закликати до цього інших
- Інформувати про цілі, цінності й норми усіх осіб в рамках організації чи відомства та пропонувати необхідну їм підтримку щодо цих про цілей, цінностей і норм
- Дозволяти собі займати жорстку позицію на користь всієї організації та загальним інтересам, навіть коли така позиція не є популярною в рамках своєї організації
- Відкрито підтримувати прийняті рішення & ініціювати їх реалізацію, за нагоди, в межах і поза межами організації

# Місцева поліція – базова градація

## Управляти інформацією

### Опрацьовувати інформацію

В ефективний спосіб збирати інформацію, розпізнавати її & опрацьовувати у встановлених часових межах. Структурувати дані, інтерпретувати та представляти їх. Виявляти помилки в інформації ..

## Управляти задачами

### Управління завданнями

Структурувати чисельні різні задачі і формувати перелік пріоритетів та підходити до виконання завдання системно й логічно, у встановлених часових межах.

## Управління міжособистісними стосунками

### Співпраця (в межах організації)

Формувати й стимулювати командний дух при обміні думками та ідеями, визначати власну роль щодо досягнення спільних цілей та залагоджувати конфлікти між колегами. Орієнтація на клієнта (зовні). Найкращим чином надавати послугу партнеру (громадянину & державному органу) та скеровувати партнера до найбільш переконливого рішення через конструктивне спілкування.

## Саморегуляція

### Відданість справі

Повністю віддаватися роботі, робити все можливе в пошуку шляхів досягнення найвищого рівня якості.

# Місцева поліція – базова градація (2)

## Подолання

Реакція на безвихідне становище, перешкоди, супротив шляхом зосередження на результатах, витримки, контролю над емоціями та конструктивного реагування на критику

## Цінності

## Цінності

## Глибинний сенс- мотивація

Підтримувати внутрішню мотивацію шляхом демонстрації зацікавленості у виконанні своїх службових обов'язків та через професійний розвиток.

## Виконання нормативних вимог - доброчесність

Завоювати довіру завдяки дисциплінованій праці, що сполучує власні принципи з нормами й очікуваннями організації. Відсутність екстремізму. Повага до прав і свобод особи. Недискримінація за статтю, віруваннями, етнічним походженням,... Не формувати судження щодо девіантної поведінки у порівнянні з власними цінностями та заперечувати тим, хто так діє . .

## Відсутність психопатологічних станів

Демонструвати емоційну стабільність, спроможність ставати кращим і попереджувати виплески емоцій. Психопатологія має місце, коли поведінка відхиляється від соціальної норми та коли поведінка заставляє кого-небудь ніяковіти чи знаходження в такому середовищі провокує соціальне й професійне функціонування

# Модель компетентності міста Антверпен

Розмаїття	Орієнтація на клієнта	Цілісність підходу	Співпраця	Що для цього потрібно
Компетентності щодо відносин	Орієнтація на задачу & компетентності щодо розв'язання проблем	Компетентності оброблення інформації	Особистісні компетентності	Компетентності лідерства
Усна комунікація	Виконання завдання & його організація	Обробка інформації	Відданість організації	Заданий напрям
Письмова комунікація	Ініціативність & проактивність	Аналіз	Орієнтація на якість	
Вміння активно слухати	Рішучість	Синтез & висновки	Асертивність	
Емпатія	Навички організації	Бачення	Стійкість у дістресі	
Консультавання	Управлінські навички		Орієнтація на розвиток	
Переконливість	Гнучкість		Орієнтація на результат	

Технічні компетентності



# Показники – орієнтація на обслуговування клієнта

## Визначення:

Зорієнтувати надання публічних послуг на чутливість, потреби & бажання клієнтів із системи & громадян, висловлені чи ні. Надавати послуги у правильний спосіб & серйозно ставитися до скарг. Стимулювати незалежність та самодостатність клієнта.

## Реактивна орієнтація на обслуговування клієнта

- Діяти доброзичливо, старанно & правильно відповідати на всі запитання
- Надавати допомогу клієнтам із системи & громадянам у дружній, прийнятній манері
- Залишатися ввічливим і ставитися з повагою при реєстрації і скарги
- .....

## Проактивна орієнтація на обслуговування клієнта

- Активно аналізувати потреби й побажання клієнтів та орієнтувати організацію на надання послуг з урахуванням такого аналізу
- Критично аналізувати необхідність вдосконалення власної практики надання послуг клієнтам із системи & громадянам
- Формувати конкретні пропозиції щодо покращення обслуговування
- Думати як клієнт та, мірою необхідності, надавати персоналізоване, конкретизоване для випадку обслуговування
- ....

## Підтримка орієнтації на обслуговування клієнта

- практикувати орієнтацію на обслуговування клієнта в усій організації
- започаткувати системи, що гарантують якісне орієнтоване на клієнта надання послуг
- Стимулювати інших аналізувати й вдосконалювати їх підхід до клієнта
- Підготувати пропозицію орієнтованих на клієнта послуг
- Вдосконалювати можливості доступу до організації
- ....