



Навчання кращому наданню публічних послуг: приклад Латвії

(Досвід, проблеми, можливості)

Едіт Калніна,
Розвиток компетентності органів державного управління, www.pascd.eu

Підтримка децентралізації в Україні:
Вдосконалення діяльності державної служби на місцях для ефективного надання публічних послуг

2 березня, 2018р.
Київ

Досвід у сфері державного управління

- **11/2017** - засновник/експерт, «Розвиток компетентності органів державного управління»;
- **05 - 10/2017** головний експерт, експертна оцінка "Реформування системи навчання для органів місцевої влади в Україні", **Національне агентство України з питань державної служби, Рада Європи** програма "Децентралізація і територіальна консолідація в Україні";
- **05/2012 - 05/2017** **Директор, Латвійська школа державного управління**
 - Реформа сектору навчання у сфері державного управління Латвії;
 - Нове бачення, реалізовані проекти й програми, включно з проектом за фінансової підтримки ЄС No.3.4.2.0/15/I/001 для підтримки ефективного надання публічних послуг;
 - Керівні принципи ефективної комунікації на державній службі.
- **11/2003 - 05/2012** власник/тренер, **Агенція комунікацій «Puzzle»**,
Понад 600 менеджерів з обслуговування клієнтів та спеціалістів Державної служби доходів навчені в рамках програми, що складалася з трьох рівнів.



Теми презентації

- **Які навички /компетентності необхідні для ефективного надання публічних послуг?**
- **Головні проблеми навчання:**
 - Визначення потреб навчання/ мотивація;
 - Розроблення тренінгу;
 - Оцінка.
- **Система тренінгів/навчання**

Навички / Компетентності

- Навички й компетентності можуть бути і подібними, і відмінними.....
 - Навички дають відповідь на питання "що", компетентності дають відповідь на питання "як";
- Навички + знання + здатність = компетентності



5	533	229	27
7002	041	517	34
9208	12	8021	23
8022	21	039	15

4
7007

Які навички необхідні для ефективного надання публічних послуг?

- Визначені у **Посадових інструкціях** навички відрізняються в залежності від **конкретної послуги** та **профіля спеціаліста**;
- У Латвії, в середньому, один муніципалітет надає 257 послуг із 710 послуг, що їх містить *Вичерпний перелік послуг муніципалітетів*, згрупованих за 10 напрямками застосування;
- Важливо навчати наступним навичками:
 - Управляти специфікою послуг місцевих органів влади, організовувати процес обслуговування;
 - Застосовувати нормативну базу у конкретних ситуаціях клієнта;
 - Користуватися відповідною структурою комунікації з клієнтом;
 - Професійно надавати інформацію та користуватися професійною термінологією в дружній для клієнта спосіб;
 - Працювати з різними типами інформації;
 - Користуватися програмним забезпеченням з управління обслуговуванням та спеціалізованими базами даних;
 - Формувати адміністративні документи згідно нормативних актів;
 - Вести ділову кореспонденцію з клієнтами;
 - Управляти сплаченими клієнтами коштами;
 - Володіти етикою обслуговування клієнта; навичками презентації; навичками психолога, тощо.

Потрібна компетентність: орієнтація на обслуговування клієнта

- **Орієнтація на обслуговування клієнта** – це здатність скоригувати свою діяльність для забезпечення відповідного розуміння та задоволення потреб клієнта. Це також здатність пропонувати відповідні довгострокові рішення із доданою цінністю.
- **Оцінка результативності / Показники компетентності:**
 - Відмінно (5): Пріоритет- підтримка інтересів клієнта. Виконання аналізу та використання можливостей підвищити рівень задоволення клієнта. Пропозиція рішень та дії, що вдосконалюють процедури з метою кращого надання послуги клієнту;
 - (4),(3),(2)....
 - Незадовільно (1): наслідування власних інтересів та відсутність уважного поводження з клієнтом, не з'ясовані та не задоволені потреби клієнта, демонстрація негативного ставлення до клієнта.
- Навчання базується на досягненні **компетентності!**

Головні проблеми навчання (Хто? Як?)

Визначення потреб
навчання

Розроблення програм
навчання

Реалізація навчання

Оцінка: процес навчання,
зміст навчання, робота
тренерів, якість
навчальних матеріалів

Необхідні
коригування

Відбір учасників
навчання

Технічне
забезпечення

Проблема No.1: Визначення потреб навчання

Визначення пріоритетних напрямів (**Потреб навчання**), якщо такі не встановлені на вищому рівні організації, виконується різними способами, згідно рекомендацій ОЕСР:

- Регулярні консультації із відділами кадрів в системі державної служби;
- Регулярні консультації з вищим керівництвом в системі державної служби;
- Оцінка державних програм і пріоритетів;
- Регулярні консультації з іншими зацікавленими сторонами;
- Оцінки результативності працівників;
- Дослідження думки державних службовців, що його виконують міністерства, або зовнішні зацікавлені сторони..

*National Schools of Government: BUILDING CIVIL SERVICE CAPACITY,
OECD, GOV/PGC(2016)37*

Взаємодія із зацікавленими сторонами: Латвійська школа державного управління (LSPA)



Проблема No.2: Розроблення програм навчання

- Типи тренінгових програм: базова; підвищення кваліфікації, спеціалізована;
- Тематичні тренінги:
 - Орієнтаційні програми для нових співробітників;
 - Програми для менеджерів всіх рівнів, які вперше обіймають управлінську посаду;
 - Програми для спеціалістів за напрямками у визначених роботодавцем сферах;
 - Програми для державних службовців високого рангу (окремі Плани навчання).

Проблема No.2: Розроблення програм навчання

Базові складові в описі Стандарту навчання:

- Мета тренінгу;
- Характеристики учасників (посадові обов'язки, досвід);
- Компетентності, що мають бути розвинені під час тренінгу;
- Передумови (знання, необхідна підготовка);
- Кваліфікація та досвід тренера;
- Структурований перелік тем тренінга;
- Методика і часові рамки;
- Очікувані результати тренінгу.

Проблема No.2: Розроблення програм навчання

Теоретична частина

Навчання
при
прямому
спілкуван
ні

Е-
навчання

Практична частина

Приклади
місцеві/
закордонні

Задачі для
аналізу
місцеві/
закордонні

Вправи

Відкриті
семінари й
тренінги

Дослідження,
індивідуальна
робота,
висновки

Обмін
досвідом

Проблема No.3: Оцінка

1. Оцінка реагування учасників - опитування учасників (**Рівень 1 - Реагування**);
2. Оцінка того, чого навчилися, потребує тестування та/чи зворотного зв'язку від тренерів/фасилітаторів й від учасників (**Рівень 2 - Навчання**);
3. Оцінка міри застосування результатів навчання шляхом опитування учасників та/або їх менеджерів по сплину кількох місяців після курсу навчання (**Рівень 3 - Поведінка**);
4. Оцінка рівня досягнення зазначених в стратегії організації цілей (**Рівень 4 - Результат**).

(модель Кіркпатрика)

Проблема No.3: Оцінка

Централізована електронна ситема оцінки результатів діяльності: приклад Латвії (NEVIS)



Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēma

Lietotājs: Jānis P

Versija: 2.0.1.3



Iestāde:

Struktūrvienība:

Amatu grupas nosaukums:

Nodarbinātais:

Amats:

Amatā nostrādātais laiks:

Novērtēšanas periods:

Amatu saime un līmenis:

Novērtēšanas veids:

Vadītājs:

Padoto skaits:

Komisija:

Mērķi un uzdevumi

Amata pienākumu izpilde

Kompetences

Profesionālā kvalifikācija

Mācību un attīstības vajadzības

Profesionālās izaugsmes plāns

Izmaiņas amata aprakstā

Kopsavilkums

Nosaukums	Rezultāts	Sākuma datums	Izpildes termiņš	Izpildes statuss	Svars	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums	P
Ieviest atlasēs procesā kompetenču novērtēšanas metodes	Izstrādāti kompetenču modeļi visiem amatiem uz kuriem tiek izsludināti amatu konkursi	01.01.2012	31.12.2014	Daļēji izpildīts	50	Mērķa izpilde veikta atbilstoši plānotajam darbu grafikum un termiņiem.	Mērķa izpilde ir veikta atbilstoši prasībām, jo visi uzdevumi ir izpildīti savlaicīgi un atbilstoši noteiktajām kvalitātes prasībām.	Labi	Jē
Nodrošināt iestādi ar augsti kvalificētu, izglītotu un uz sadarbību orientētu personālu.	Visi atlasītie darbinieki atbilst konkrētajam amatam izvirzītajām kvalifikācijas un kompetenču prasībām	01.01.2012	31.12.2014	Izpildīts	50	Mērķa izpilde veikta atbilstoši plānotajam darbu grafikum un termiņiem.	Mērķa izpilde ir veikta atbilstoši prasībām, jo visi uzdevumi ir izpildīti savlaicīgi un atbilstoši noteiktajām kvalitātes prasībām.	Labi	

Надання публічних послуг і навчання: приклад Латвії

- **Мережа державних і муніципальних центрів уніфікованого обслуговування громадян (CSCs), від 2015р.:**
 - 89 районних / 21 регіональних /9 загальнонаціональних центрів; до 2020р., (64/10/1)
 - Багатоканальне надання послуг & принцип *Єдиного вікна* (обслуговування у стойки, е-асистенти, е-рахунок & е-надання послуги;
 - **Навчання персоналу** кожної установи, що надає послуги, принаймні раз на рік (Постанова Кабінету Міністрів No.401, 04.07.2017.);
- **Реалізація підходу на засадах подій в житті через Національний портал публічних послуг в Латвії (www.latvija.lv)** Станом на грудень 2017р.: 2328 послуг доступні в електронному режимі; розрив між наявністю послуг і **готовністю громадян** ними користуватися.
- 15/06/2017 *Керівні принципи* Меморандум про співпрацю між органами державної влади й НДО «**Consult first**»;
- **Навчання персоналу** з метою вдосконалення надання послуг організовано:
 - на центральному рівні Латвійською школою державного управління в рамках реалізації Проекту No.3.4.2.0/15/I/001 за фінансової підтримки ЄС;
 - децентралізовано окремою державною установою чи муніципалітетом.

Ініціатива в Латвії: Момент гарного обслуговування Кампанія голосування на www.mazaksslogs.gov.lv та у мобільному додатку «Football»



Розроблення системи тренінгів/навчання

- **КОНЦЕПЦІЯ** реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

(Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017р., No. 974-р)

Проблемні моменти, зазначені в КОНЦЕПЦІЇ :

- **Система** освіти, спеціалізація та навчання на робочому місці державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад **не відповідає сучасним вимогам до якості навчання та його змісту.**
- Неправильний **механізм визначення актуальних потреб** професійної підготовки;
- **Ринок** професійних послуг у сфері навчання не є конкурентним;
- Відсутня комплексна **система моніторингу й оцінки.**

Розроблення системи тренінгів/навчання

Шляхи і способи розв'язання проблеми, зазначені в КОНЦЕПЦІЇ

- Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку (розроблення та впровадження галузевої **рамки кваліфікацій**, затвердження професійних стандартів на основі компетентнісного підходу, виокремлення та запровадження видів професійного навчання, .. забезпечення самоосвіти)
- формування ефективної **системи визначення потреб професійного навчання**;
- забезпечення **безперервності, обов'язковості, плановості** професійного навчання (заходи стимулювання та заохочення професійного розвитку, безперервна підвищення відповідальності; запровадження обов'язкового підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними професійними програмами..)
- розвиток **ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання** ;
- залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до формування професійної **системи навчання**;
- запровадження **механізму співпраці** ... установ різних форм власності, що надають освітні послуги.



НДО «Розвиток компетентностей в державному управлінні»- це мережа експертів з надання послуг у сфері державного управління шляхом формування компетентностей працівників у сфері державного управління, що робить їх спроможними надавати якісніші послуги громадянам та розвивати сучасне державне управління.

- **Розроблення програм тренінгів, їх реалізація та оцінка;**
- **Організація учбових візитів для ознайомлення з кращою практикою надання публічних послуг**
 - **Програми навчання тренерів.**

Дякую за увагу!

Edite Kalnina

++37126165308, pacd@pacd.eu

www.pacd.eu

http://pacd.eu/index_eng.html

http://pacd.eu/index_rus.html

