

**Національна академія державного управління  
при Президентові України  
Львівський регіональний інститут державного управління**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНЦІЙ**

**Викладач : Л і п е н ц е в А. В. - к. е. н., д о ц е н т**

**Київ – 14 грудня 2016 року**

# Якщо традиційні засоби вимірювання здібностей не прогнозують якість виконання роботи , то чим їх можна замінити ?

Л. М. СПЕНСЕР-МЛ., С. СПЕНСЕР

*Компетенції . Модели максимальной эффективности работы.- 1993*

- **Дата народження компетенцій - 70-ті роки ХХ-го століття,**
  - **Державний Департамент США** звернувся до консалтингової компанії **MrBer and company** за допомогою в підборі **молодших співробітників для Дипломатичної інформаційної служби.**
- аналіз роботи кращих і середньоефективний працівників - в результаті компетенцій:*
- **міжкультурна сприйнятливість** - здатність вгадувати, що насправді говорять або думають люди - іноземці з іншою культурою і прогнозувати їх реакцію;
  - **позитивні очікування від оточуючих** - почуття власної гідності і віра в цінність інших людей, що відрізняються від вас, а також здатність підтримувати цю точку зору в умовах стресу;
  - **швидкість в освоєнні політичних хитросплетінь** - здатність швидко розібратися в політичних інтересах потрібних людей зрозуміти, хто і на кого робить певний вплив.

*Подальші дослідження привели до формування визначення компетенцій та знаходженню стандартних процедур їх оцінки*





Jan 22nd 2014

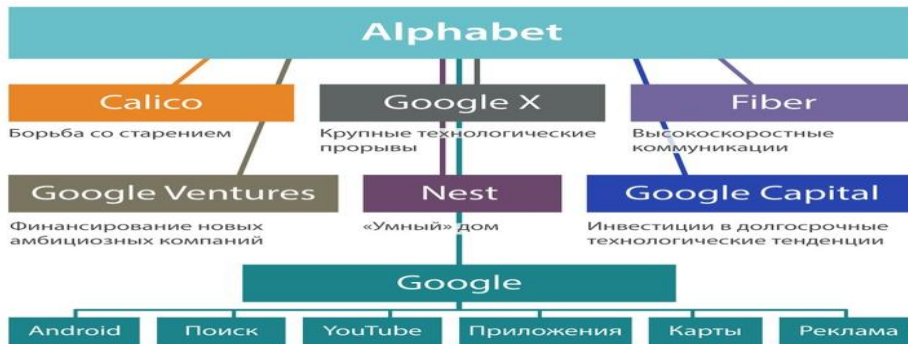


**...люди створюють кожні два дні стільки інформації, скільки створенно з дня народження людства ( від зорі цивілізації) до 2003 року. І темп зростає...**

генеральний директор **Google** **Ерік Шмідт**

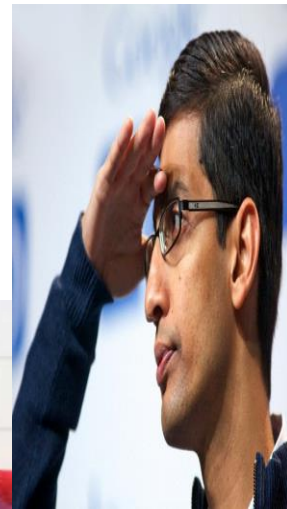
конференція Google, Aug 4, 2010

<http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>



Источник: Company filings

INSIDER



# WORLD ECONOMIC FORUM

## Global Challenge Insight Report

### The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution

January 2016



## Top 10 skills

### in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

### in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



# НА СОБЕСЕДОВАНИИ В ИКЕА

**ПРИСАЖИВАЙТЕСЬ**



САНДРУ ПЕТЕ

## Компетенції

- Головною відмінною рисою компетенції від будь-яких інших критеріїв оцінки є поведінка працівника, те, що працівник робить чи не робить для досягнення певних результатів у своїй роботі.
- **CIPD** - компетенція - це основна характеристика особистості, власник якої здатний домогтися високих результатів у роботі.
- Дії або поведінка, яку людина повинна вміти демонструвати. Здібність переносити знання і навички у нові ситуації в межах професійної сфери.
- **PPC Canada:**
  - 1) Риса працівника,
  - 2) що є запорукою дієвості його роботи
  - 3) і тісно пов'язана з цілями організації
- **Компетеційні профілі(моделі компетенцій) – це сукупність спеціальних компетенцій для**
  - організації або функціонування спільноти
  - професійної групи
  - певної посади.



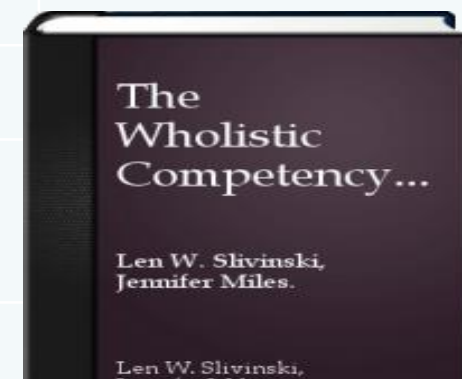
Національне агентство України  
з питань державної служби

## Системні зміни



# The Wholistic Competency Profile : a model

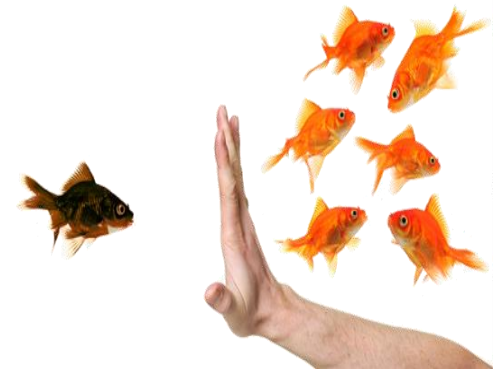
Індивід	Зміст	Надходження ззовні	Ситуація
<p><u>Уся людина</u> 1. Здібності (схильності) – вербальні, рахункові, просторові</p>			Підбір персоналу
<p>2. Вміння та можливості (мислення, керівництва)</p>			Планування людських ресурсів (HR)
<p>3. Знання (специфічні, щодо роботи, знання)</p>	<p><u>Організаційна структура:</u> -рівні ієрархії -ролі</p>		Побудова команди (Team Buildity)
<p>4. Фізичні можливості (запас життєвих сил, енергія)</p>		<p>Поведінка: - ефективне або неефективне - спостережлива або ні</p>	Нагородження за виконання
<p>5. Стили (лідер, менеджер, службовець)</p>	<p>Організаційне оточення : - життєвий цикл організації - Корпоративна культура</p>		Підготовка та розвиток
<p>6. Особистість (соціальна орієнтація)</p>			
<p>7. Принципові цінності, відношення (вірування, духовність, чесність, відвертість)</p>			
<p>8. Інтереси (відносини з людьми, фактами)</p>			





# Що таке компетенції?

- ▶ **компетенції** – *сигнал* від організації *до* індивідуального працівника щодо *стандарту результатів виконання посадових обов'язків*, який очікується від них;
- ▶ **компетенції** – *спосіб категоризації навичок і здібностей*, необхідних для *ефективного виконання* посадових обов'язків;
- ▶ **зазвичай подаються** як *описи поведінки* до загальних визначень.



## Що таке компетенції? (2)

- ▶ **внутрішня характеристика особи**, що дозволяє їй, ефективно виконувати посадові обов'язки та досягати гарних результатів;
- ▶ **компетенція описує**, як люди поєднують і застосовують їх знання, навички та досвід роботи, *замість опису цих чинників окремо.*
- ▶ **елементи компетенції:**
  - **назва** компетенції (наприклад, «Ефективна комунікація», «Співробітництво і робота в команді», «Креативність» тощо);
  - **опис компетенції** – короткий виклад поведінки і правильного виконання посадових обов'язків.
- ▶ **показники поведінки** допомагають нам визначити або оцінити, як особа застосовує релевантну компетенцію до завдання або діяльності. Поведінкові індикатори можуть бути позитивні або негативні (*компетенція описує поведінку або дії, які можна побачити, коли робота виконана добре*).



## Відео-кейс – Компетенція «Орієнтація на результат»



# Опис компетенції

## «Досягнення результату»

(кейс )

<u>Визначення</u>	<u>Поведінкові приклади</u>		
Досягнення результату	Потребує розвитку (базовий рівень)	Ефективно (сильний рівень)	Високоєфективно (лідерський рівень)
<p>-демонструє зацікавленість у досягненні результатів і підтримує здорову конкуренцію на рівні встановлених стандартів;</p> <p>-є ініціативною людиною, яка прагне досягнути найвищих результатів і робить більше ніж записано у посадових обов'язках</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміє стандарти роботи, але не докладає зусиль для їх вдосконалення;</li> <li>- робить тільки те, що з нього вимагатимуть; - висловлює незадоволеність поточною роботою, але не робить кроків щодо поліпшення;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досягає більше, ніж потрібно (швидше, краще, дешевше, кращої якості); - докладає додаткових зусиль для досягнення результату; - встановлює цілі і стандарти, які перевищують необхідні,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищує досягнення шляхом впровадження нововведень в роботу;</li> <li>-«кидає виклик» визначеним завданням, для підтримки «в тонусі» себе і інших.</li> <li>- Прагне бути кращим;</li> <li>- Робить більше ніж записано у посадових обов'язках</li> </ul>

## ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

**Спроможність цілеспрямовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів**

**Підтримує ентузіазм та прикладає зусилля для досягнення результату.**

Іноді робить більше, ніж це дійсно необхідно для досягнення цілей органу державної влади.

**Залишається зосередженим на своїх завданнях, навіть якщо справи йдуть не гладко.**

Легко відволікається від своєї роботи.

**Ставить перед собою і вирішує складні завдання.**

Відмовляється від виконання, якщо вважає, що завдання є занадто вимогливі.

**Зосереджений на наданні послуг (виконанні завдань) на високому рівні.**

Погоджується на легкі рішення, навіть якщо це не найкраще, що може зробити.

**Зосереджений на пошуку рішення, яке дозволить досягти цілей органу**

Іноді просто виконує роботу, забуваючи про результати.

**Освіта та  
саморозвиток**

**Тренінги та  
експерименти**

# Організаційна культура

**знання**

**навички**

**Компетенція**

**досвід**

**застосування**

**Наставництво**

**Навчання на  
робочому місці**

**Розробка компетенційного підходу була пов'язана з тим , що традиційні методи оцінки персоналу перестали задовольняти потреби організацій тому , що:**

- Робота на певній посаді характеризується еволюцією від групи незмінних завдань до комплексу посадових обов'язків;**
- Ініціатива працівників заохочується. Вони уповноважуються брати на себе більшу відповідальність, ніж раніше.**
- Таке збільшення обсягу, автономії і розмаїття роботи ускладнює опис посадових обов'язків традиційним способом.**

*Основна додана вартість компетентності полягає у тому , що: надає*

- можливість більш широко описати посадові обов'язки*
- забезпечує зв'язок між посадовими обов'язками та цілями організації*

*У цьому і полягає додана вартість компетенцій*





# Компетентності та управління персоналом





# Кластер компетенцій

Структурно компетенція складається з поведінкових індикаторів ; компетенції з родинними індикаторами можуть об'єднуватися в кластери



**Вимоги до індикаторів - щоб компетенція була вимірюваною :**

- повинні описувати безпосередньо вимірювані (спостережувані) прояви компетенції індивідуума ;
- індикатори повинні вибудовуватися з дієслів (*дієслівних виразів*), оскільки описують поведінку працівника .

# **Розробка профіля компетенцій**

## **Яку ж інформацію потрібно проаналізувати**

Першим кроком організації для проведення оцінки персоналу є визначення критичних чинників успішності. (Для вирішення даного завдання можна використовувати універсальні моделі компетенцій – наприклад SHL, розроблені за результатами міжнародних досліджень.)

- Яким якостями повинен володіти співробітник, щоб бути успішним на кожній конкретній позиції?
- Як обрані компетенції будуть проявлятися на поведінковому рівні?
- Чи є вибрані компетенції дійсно важливими для роботи на даній позиції?
- Чи можемо ми зібрати інформацію для оцінки співробітника за обраними критеріями в ході оціночних заходів

## **Як це робити ?! Які методи застосовують в організаціях**

### **індивідуально**

- Аналіз документів (положення, посадові інструкції, процедури, бізнес-процеси і т.д.)
- Структуроване інтерв'ю (з керівниками /найбільш ефективними співробітниками)
- Спостереження (за найбільш ефективними співробітниками)

### **Спільна розробка профілів компетенцій / у групі/ з експертами/консалтінгом**

- Мозковий штурм
- Метод номінальних груп
- Робота в проекті

# Компетенція «Робота в команді» в двох різних моделях

компетенції, що мають однакову назву, можуть містити в своїй структурі різні поведінкові індикатори, і, по суті, бути різними компетенціями

Компетенція	Робота в команді 1	Робота в команді 2
A 1	Поведінка під час конфлікту	Здатність до співпереживання
A 2	Визнання помилок	Створення «атмосфери» в команді
A 3	Пропонування допомоги іншим	Здатність навчатися в інших

# Варіанти Шкал моделі компетенцій на прикладі компетенції «Самоконтроль» - бінарна, трьох та чотирьох рівневі

Самоконтроль	
+	-
Контролює зовнішні прояви ЕМОЦІЙ	«Зривається», кричить, багато жестикулює
Продовжує ефективно працювати в складних умовах	Припиняє працювати в ускладнених умовах
Заспокоює інших у стресових ситуаціях	Уникає стресові ситуації

Рівні	Індикатори компетенції
3	Вселяє віру в успіх у складних, стресових ситуаціях
2	Справляється зі стресовими ситуаціями, контролює прояв емоцій
1	Не контролює емоції в стресових ситуаціях, «зривається»

Рівні	Індикатори компетенції
4	Допомагає іншим зберігати спокій і вселяє віру в успіх у стресових ситуаціях. У стресових ситуаціях допомагає іншим ефективно виконувати свої обов'язки, мобілізує їх, організовує їх роботу
3	Реагує спокійно на складні ситуації, ініціює або продовжує обговорення (або інші дії). Ефективно працює під тиском, зберігаючи якість роботи, спокій і об'єктивність
2	Не контролює емоції: «зривається», розмовляє на підвищених тонах; втрачає спокій, об'єктивність і самоконтроль у стресових ситуаціях. Не справляється з негативними емоціями, викликаними стресом: впадає в песимізм, знижує якість своєї роботи
1	Уникає людей або ситуацій, які провокують негативні емоції, замикається в собі. Не може виконувати обов'язки в емоційно напружених ситуаціях, потребує часу, щоб заспокоїтися і знову приступити до обов'язків

# Роз'яснення Земельного уряду Мекленбург – Передньої Померанії (Німеччина) щодо службового оцінювання державних службовців земельної адміністрації від 23 вересня 2013 р.

	Не повною мірою відповідає вимогам (80 балів)	Переважає о відповідає вимогам (90 балів)	Відповідає вимогам у всіх аспектах (100 балів)	Перевищує вимоги (110 балів)	Перевищує великою мірою вимоги (120 балів)	Оцінювання
<p><b>1.1 Проф компетентія с) Якість роботи (старанність, сумлінність, якість результатів):</b></p> <p><b>Доля результатів роботи, які можна у подальшому практично застосовувати, що досягаються завдяки бездоганній, старанній, безпомилковій, праці</b></p>	<p>Дозволяє собі часто нехтувати необхідною старанністю, обачністю та точністю. Суттєві деталі та формальні вимоги мало беруться до уваги. Переважно результати можна лише обмежено практично застосовувати. Часто лише після зауважень є у стані уникати помилок</p>	<p>Працює достатньо обачно та точно. Суттєві деталі та формальні вимоги беруться до уваги. Часто досягає задовільних результатів, які можна у подальшому практично використовувати. Іноді вимагає вказівок щодо виправлення помилок.</p>	<p>Виконує завдання завжди старанно, точно та обачно. Постійно бере до уваги суттєві деталі та формальні вимоги. У всіх аспектах досягає добрих результатів, які можна у подальшому практично використовувати.</p>	<p>Практикує ґрунтовний та сумлінний спосіб роботи. Суттєві деталі та формальні вимоги з високою точністю беруться до уваги. Досягає добрих результатів роботи, які можна у подальшому переважно без обмежень практично застосовувати.</p>	<p>Відзначає бся надзвичайною старанністю, точністю, безпомилковістю та обачністю. Суттєві деталі та формальні вимоги зразковим чином беруться до уваги. Працює надзвичайно врівноважено та ґрунтовно. Досягає видатних результатів роботи, які можна у подальшому без обмежень практично застосовувати.</p>	<p>Критерій є:</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>особливо важливим <input type="checkbox"/></p> <p>не може бути оцінений <input type="checkbox"/></p> <p>....Балів</p>

## Варіант компетенції «Управління відносинами» рознесеної за різними шкалами

Рівні	Індикатори
3	<b>Підтримує зовнішні зв'язки:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Враховує різні культурні стилі і цінності у зовнішніх відносинах;</li><li>• активно керує зовнішніми контактами в бізнес-мережі;</li><li>• організовує і використовує будь-який випадок, будь-які події для розвитку зовнішніх зв'язків</li></ul>
2	<b>Будує відносини поза групою:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• враховує свій вплив на встановлення зовнішніх контактів;</li><li>• підтримує регулярні двосторонні зовнішні зв'язки;</li><li>• встановлює і підтримує зовнішні контакти, які можуть бути корисні для бізнесу</li></ul>
1	<b>Будує відносини всередині групи:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• пристосовує особистий стиль до розвитку відносин з колегами;</li><li>• пристосовує форму подання інформації до потреб аудиторії;</li><li>• встановлює і підтримує постійний контакт з людьми, від яких залежить і які впливають на його власну долю</li></ul>

### Висновки:

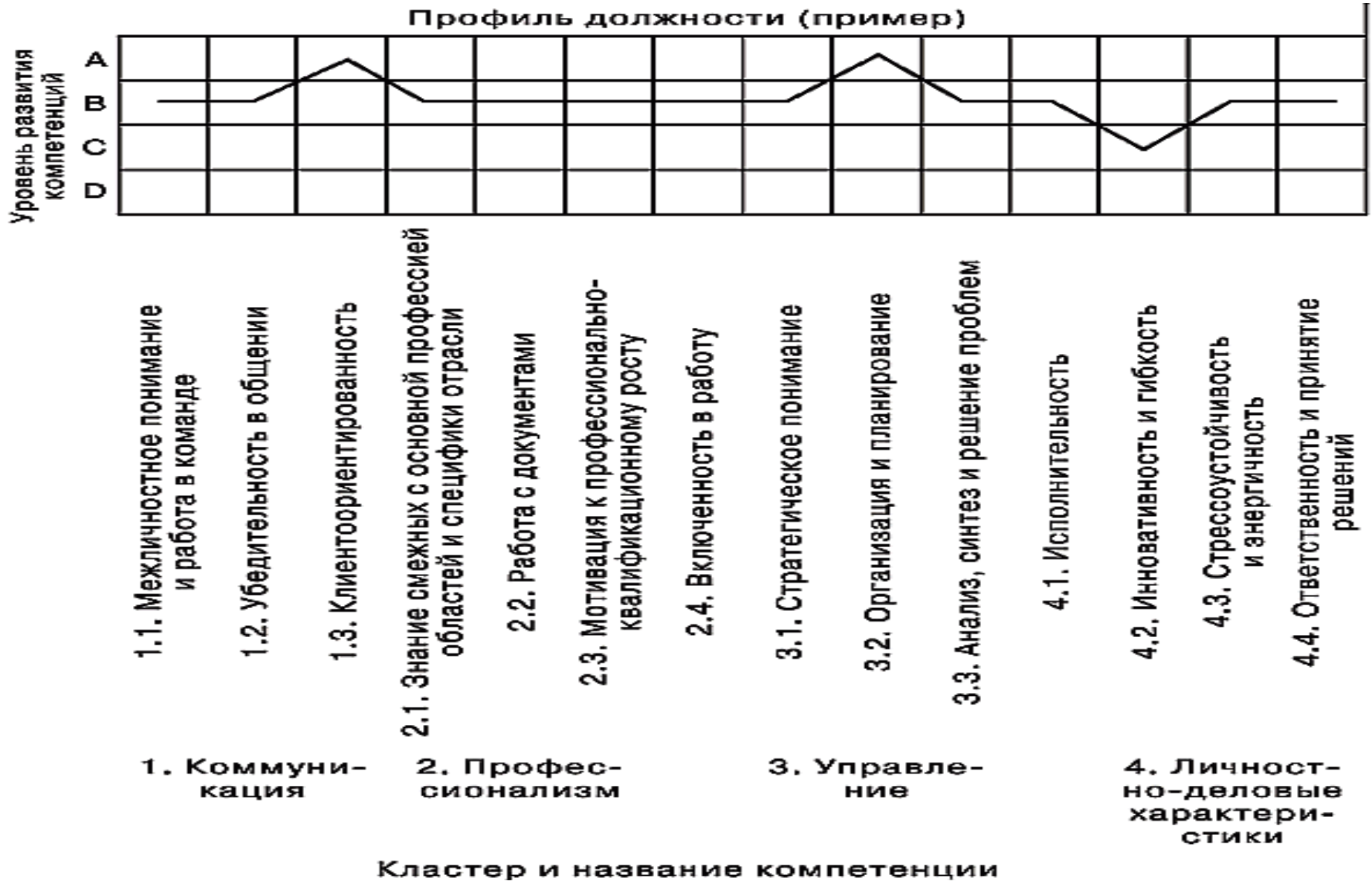
1. Поведінкові індикатори компетенцій розрізняються по інтенсивності і масштабності проявів, утворюючи шкалу.

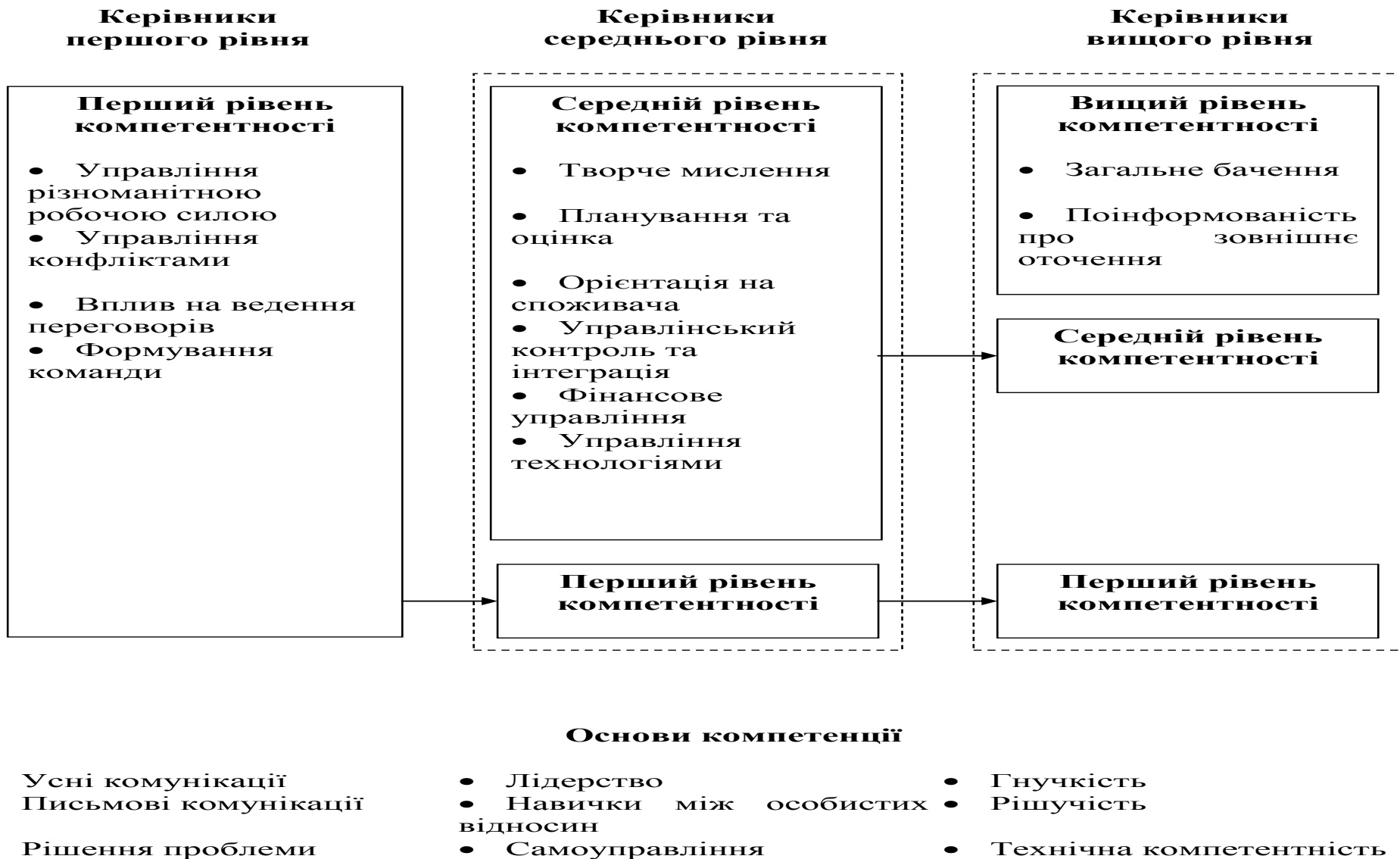
2. Кількість рівнів шкали компетенцій визначається в кожній організації по-своєму, виходячи із зовнішніх і внутрішніх умов реалізації компетентнісного підходу.

3. Шкали, що містять в своєму складі більше 7-ми рівнів - не прописуються детально за рівнями, а містять узагальнені характеристики

# Профіль посади

... це компетенції моделі, розподілені по різних рівнях розвитку щодо оціночної шкали відповідно до специфіки посади, роботи, на яку формується профіль...



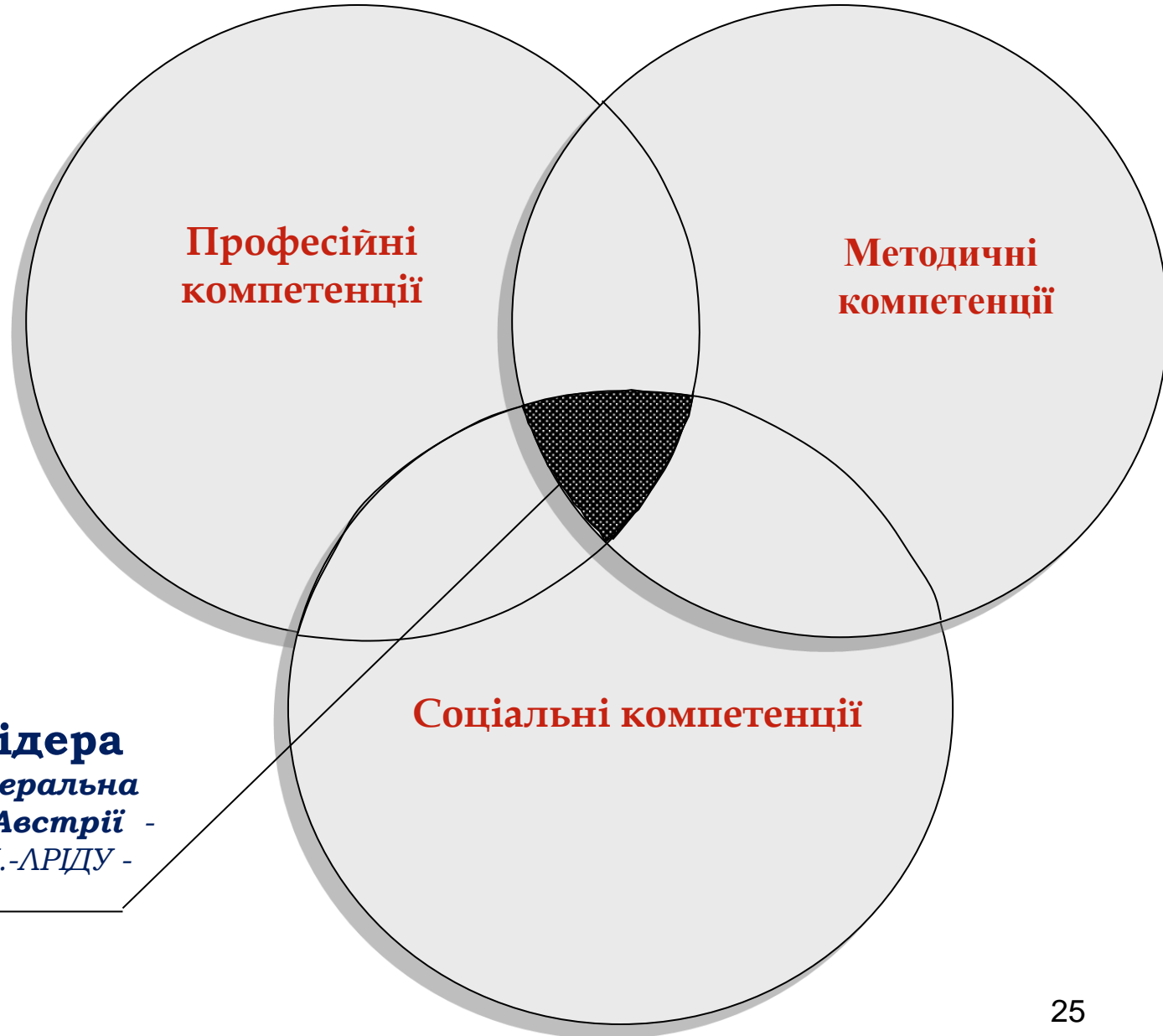


**Рис. Модель “Основи ефективного лідерства”**





**Дієздатність лідера**  
(етологічний підхід **Федеральна**  
**Академія управління Австрії** -  
1996 / проф.Лесечко М.-ЛРІДУ -  
1998)



# Соціальна компетенція лідера

Ліпенцев А.В. Тимошенко О.В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців // Ефективність державного управління: – ЛРІДУ НАДУ, 2005.

часткові та побічні цілі

ієрархія основних цілей

часткові та побічні цілі

**Соціальна компетенція**  
Здатність до здійснення вищестоящих соціальних цілей, наприклад „справедливе”, гідне суспільне життя

Здатність до допомоги і солідарності

Здатність до автономних дій

Відповідальна свідомість

Пробивні здібності

здатність вирішення конфліктів

Здатність любити

Організаторські здібності

Здатність контакту

Творчий потенціал

Здатність до співпраці

Конфліктна толерантність

Гнучкість

Когнітивна (пізнавальна)

Вміння критикувати

Соціальна чутливість-розуміння

Комунікативні здібності порозуміння

Здатність сприймання

Здібності мовного та невербального вираження думок

чутливість

активність

Здатність самооцінки

Самоконтроль

Самоодвіражитествердження

# Основні компетенції лідера у публічній службі Канади



## Профіль

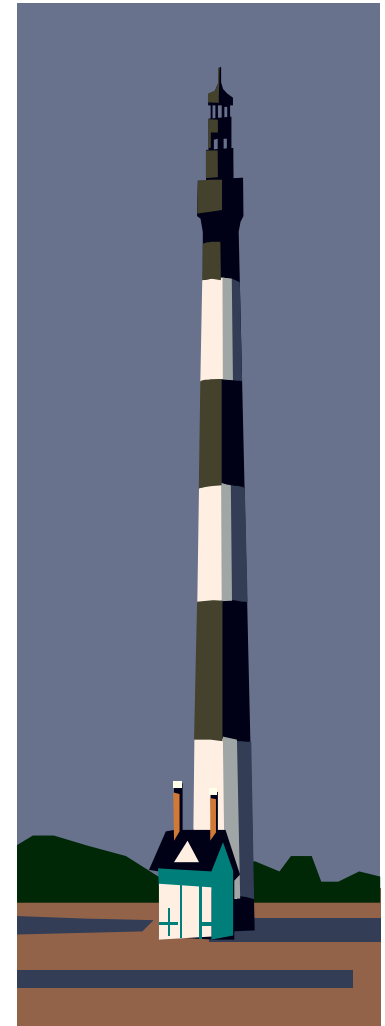
модель, що складається з чотирьох компетенцій лідерства та супровідних визначень (для усіх управлінських рівнів);

опис результативної поведінки для кожної компетенції та кожного з шести управлінських рівнів (рівнів лідерства);

опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетенції для усіх управлінських рівнів.

# «Велика вісімка» компетенцій SHL

- Лідерство та прийняття рішень
- Підтримка та кооперація
- Інтерактивна комунікація та вплив
- Аналіз та інтерпретація
- Креативність і стратегічне мислення
- Організованість і старанність
- Адаптація та гнучкість
- Орієнтація на результат бізнесу та дієздатність



*картки з універсальними моделями компетенцій. [CEB SHL Ukraine](#)*

**Модель IMC (Inventory of Management Competencies)** - модель компетенцій, призначена для середнього менеджменту та досвідчених професіоналів, характеризує посаду працівника за чотирма областями:

- Якості керівника (4 компетенції)
- Професійні якості (4 компетенції)
- Підприємницькі якості (4 компетенції)
- Особисті якості (4 компетенції)

**Модель CC (Customer Contact)** - модель компетенцій, призначена для менеджерів та фахівців, що займаються і обслуговуванням клієнтів:

- Взаємодія з людьми (5 компетенцій)
- Робота з інформацією (4 компетенції)
- Ставлення до роботи (3 компетенції)
- Особиста включеність (4 компетенції)

**Модель WSC (Work Styles Competency)** - модель компетенцій, призначена для персоналу робочих спеціальностей:

- Робота з людьми (3 компетенції)
- Робота з інформацією (4 компетенції)
- Особистісні якості (4 компетенції)
- Професійні якості (5 компетенцій)

**Модель PMC (Perspectives on Management Competencies)** - модель компетенцій, призначена для цілей розвитку менеджерів та досвідчених професіоналів з шістьох областей:

- Лідерство (5 компетенцій)
- Міжособистісні компетенції (8 компетенцій)
- Аналітичні компетенції (7 компетенцій)
- Розуміння бізнесу (6 компетенцій)
- Динамізм (7 компетенцій)
- Операціональні компетенції (3 компетенції)

**Модель DDA (Director's Development Audit)** - модель компетенцій, призначена для вищих менеджерів і керівників:

- Стратегія (7 компетенцій)
- Корпоративна культура (5 компетенцій)
- Управління людьми (5 компетенцій)
- Оперативне управління (6 компетенцій)

# **Універсальна модель компетенцій компанії SHL рівня фахівців Customer Contact**

## **РОБОТА З ІНФОРМАЦІЄЮ**

**ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ**-Визначає потенційні труднощі і їх причини. Виробляє рішення по вирішенню проблем і робить обґрунтовані висновки.

**ПОШУК ФАКТІВ**-Знає, де знайти необхідну інформацію. Перевіряє факти і дані. Швидко збирає і обробляє інформацію.

**ЗНАННЯ БІЗНЕСУ**-Знає тенденції ринку і обізнаний про дії конкурентів. Постійно пам'ятає про прибуток і розуміє зв'язок своїх дій з прибутковістю компанії.

**СПЕЦІАЛЬНІ ЗНАННЯ**-Розбирається в технічних або спеціальних аспектах роботи і постійно підтримує професійну кваліфікацію.

## **ОСОБИСТА ВКЛЮЧЕННІСТЬ / ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

**ЯКІСТЬ СПІЛКУВАННЯ** -Працює на якісному рівні. Слід професійним стандартам. Виконує роботу точно і відповідно до правил. Організованість Ефективно використовує робочий час. Становить реалістичні програми, плани і розкладу. Готується заздалегідь. Розставляє пріоритети.

**НАДІЙНІСТЬ**-Надійний. Виконує вказівки керівника, менеджера або супервізора. Працює відповідно до правил і процедур. Працює на організацію і на справу

## **ВЗАЄМОДІЯ З ЛЮДЬМИ**

**ВІДНОСИНИ ДО КЛІЄНТІВ**-Швидко встановлює контакт і легко налагоджує відносини з клієнтами. Успішно взаємодіє з різними типами клієнтів, вислуховує їх і вирішує питання

**ПЕРЕКОНАННЯ**-Переконливо представляє основні елементи аргументації. Домовляється і переконує інших. Змінює точку зору людей і впливає на їх рішення

**УСНЕ СПІЛКУВАННЯ**-Каже впевнено і чітко, підбираючи відповідають ситуації темп і гучність мови. Виступаючи, вмис утримати увагу людей

**ПИСЬМОВЕ СПІЛКУВАННЯ**-Пише зв'язно, ясно і коротко. Змінює стиль і мову з урахуванням адресата документа

**КОМАНДНА ПРАЦЯ**-Пристає до команди. Налагоджує конструктивні відносини з колегами, уважний до них, формує почуття приналежності до команди

## **СТАВЛЕННЯ ДО РОБОТИ/ЕНЕРГІЯ**

**СТІЙКІСТЬ**-Зберігає спокій і може контролювати себе в складній ситуації. Ефективно реагує на зміни. Виявляє впевненість в собі, зустрічаючи перешкоди. Передбачає труднощі.

**Націленість на КЛІЄНТА**-Ставить інтереси клієнта на перше місце і націлений на надання йому якісних послуг. Завзято працює на задоволення потреб клієнтів.

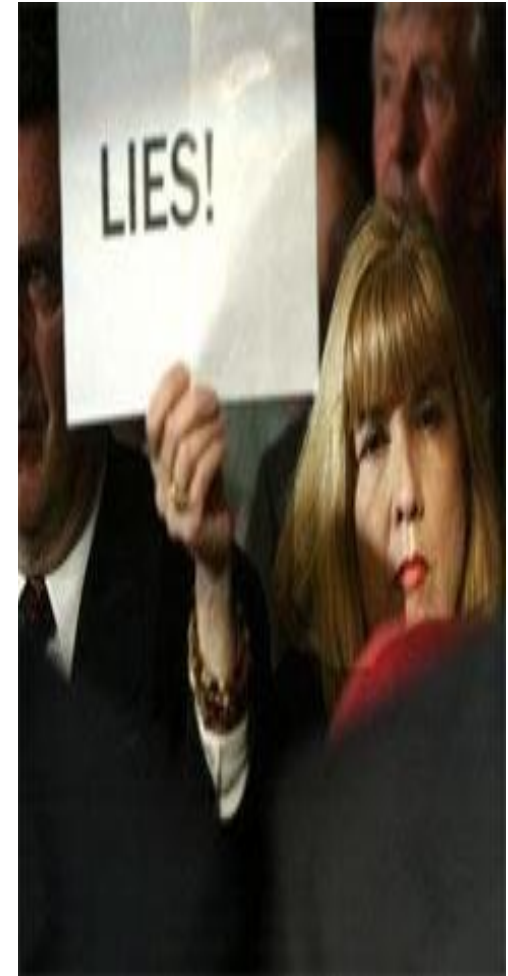
**СПРЯМОВАНІСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ**-Націлений на досягнення результату і завжди рішуче береться за вирішення складних завдань. Ставить перед собою дуже складні особисті завдання і домагається мети. Ініціативна. Бере на себе відповідальність за свої вчинки і приймає рішення, не прагнучи перекласти їх на інших. Діє за власною ініціативою.

# Точність деяких методів відбору (Taylor, 1998)

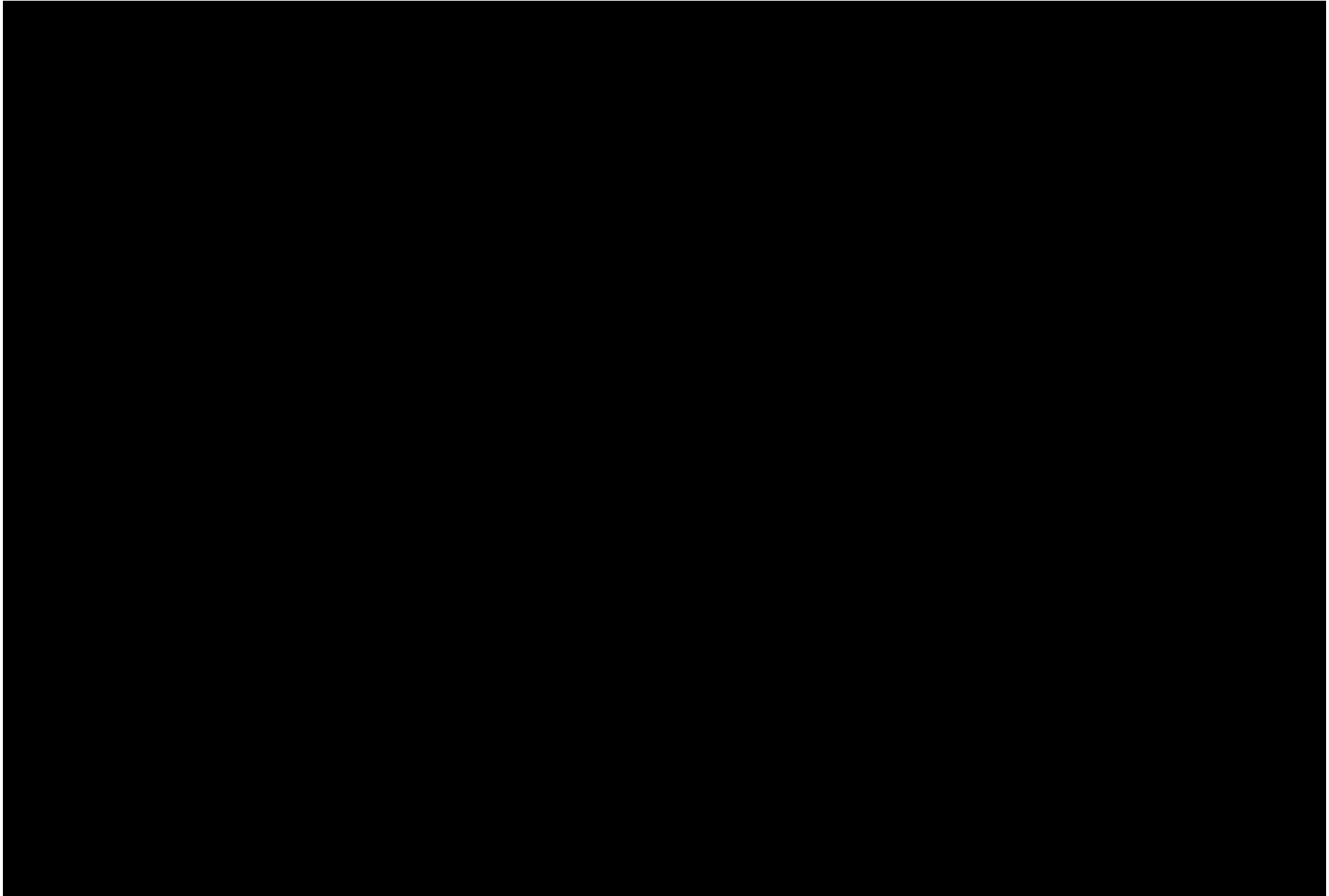
- **1,0 - точний прогноз**
- 0,9
- 0,8
- 0,7- центри оцінки
- 0,6-тести/кейси які моделюють робочі ситуації; інтерв'ю на компетенціях ;тести здібностей
- 0,5-центри оцінки(показники труда); особистісні тести
- 0,4-біографія; структуроване інтерв'ю
- 0,3
- 0,2-звичайне інтерв'ю ; рекомендації
- 0,1
- **0**
- -0,1- графологія , астрологія , випадковий прогноз

[\(The American Polygraph Association, APA\),](#)

достовірність перевірок на детекторі брехні більше за 90%,у 95% випадків прибор дозволяє виявити сокриття судимості при прийомі на роботу - Відео – кейс – Детектор брехні

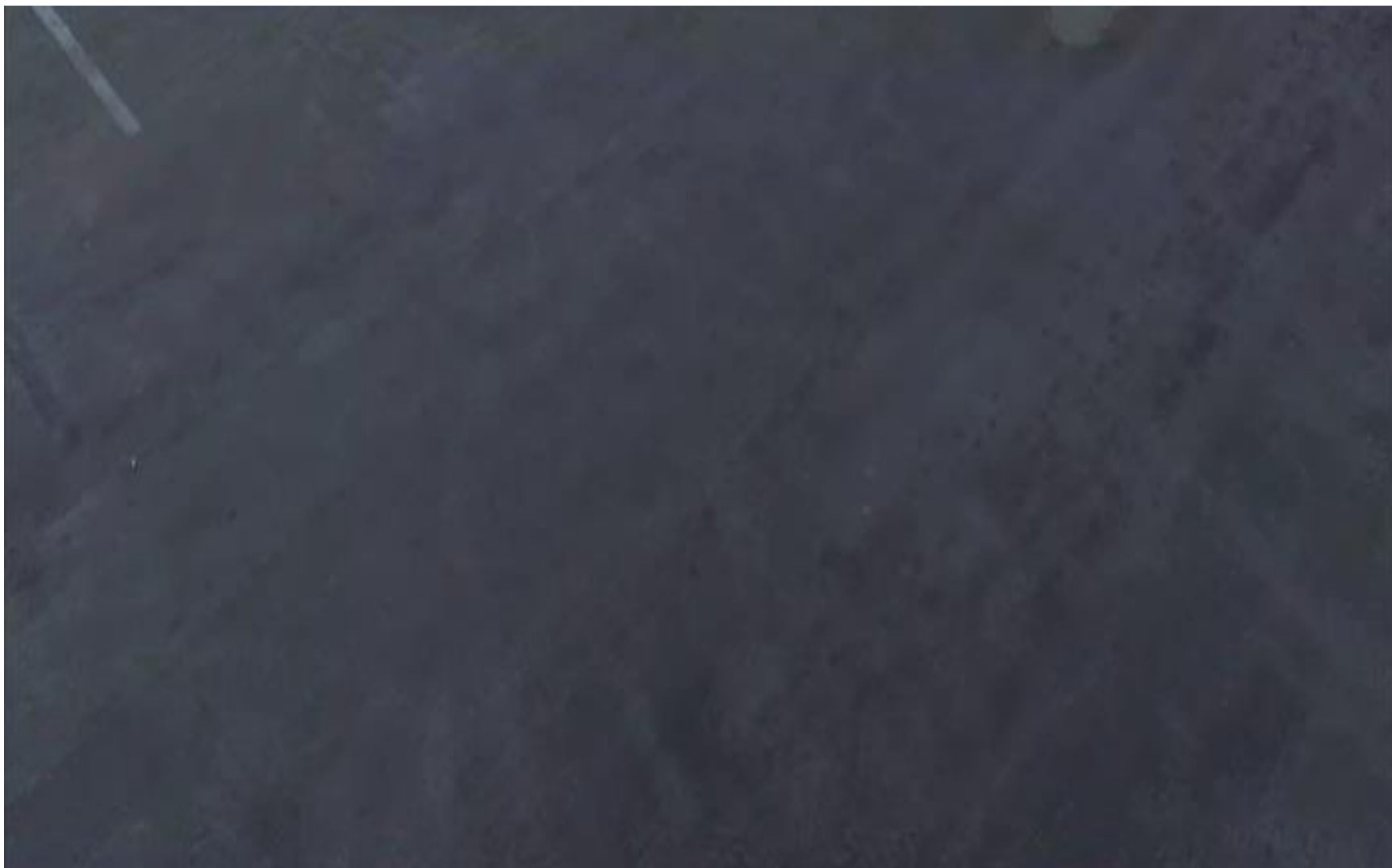


# Відео-кейс - Поліграф





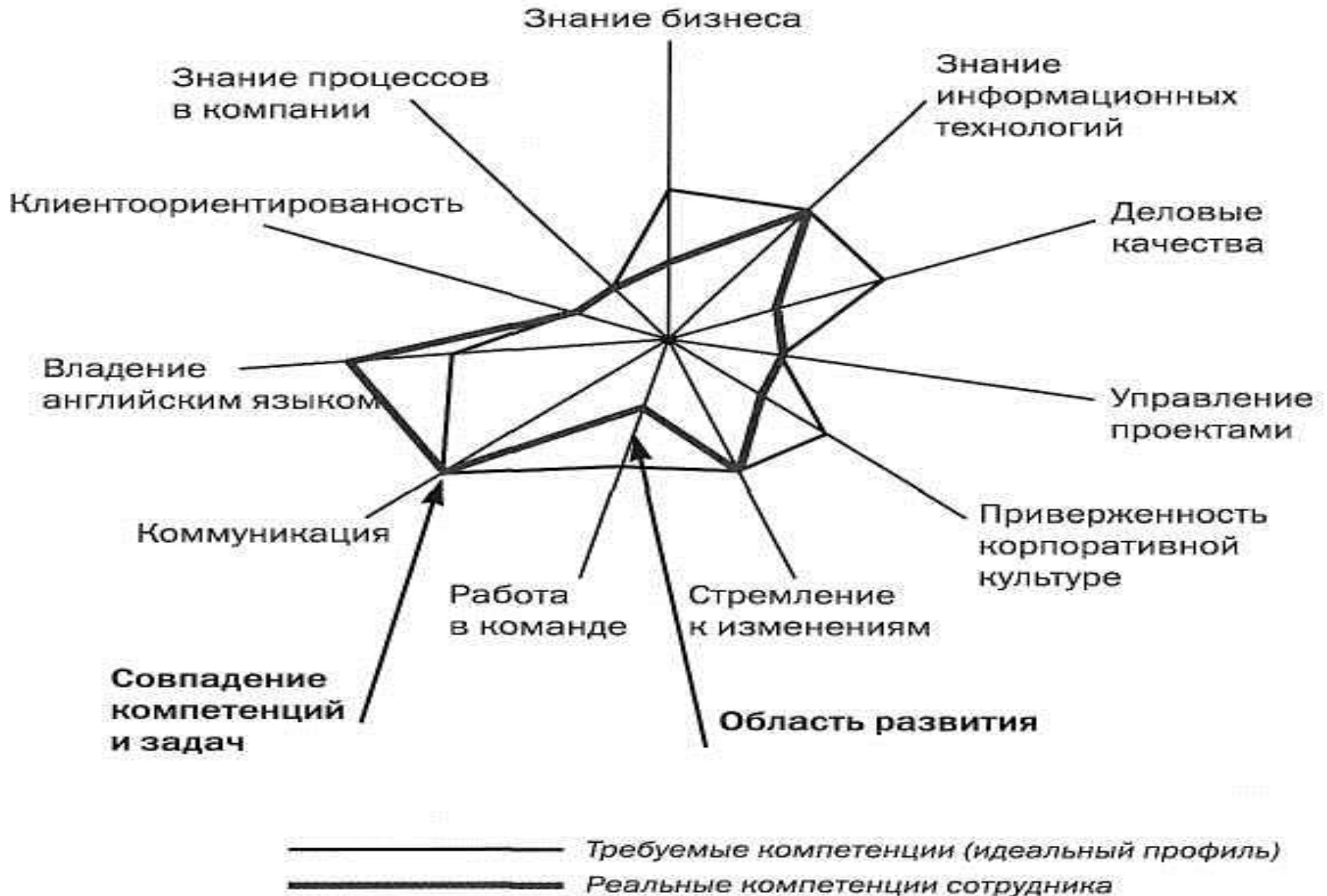
# Відео - кейс – Ассесмент - центр



## Порівняння методів вимірювання компетенцій

Метод оцінки компетенцій	Переваги	Недоліки
Спостереження за поведінкою в процесі роботи	Систематичність; Простота; Дешевизна	Можливість застосування тільки безпосереднім керівником. Перевірки можливого суб'єктивізму керівника
Спеціальні тести-опитувальники	Відносна об'єктивність; Економічність використання з точки зору часових ресурсів	Вимірювання знань, а не навичок. Дорожня розробка. Необхідна адаптація під конкретну компанію. Низька залученість працівників, що заповнюють опитувальник
Інтерв'ю за компетенціями	Відносна об'єктивність. Досить висока залученість людей, що проходять інтерв'ю за компетенціями	Можливість застосування тільки спеціально навченим фахівцем. Тривалість процедури, обумовлена індивідуальністю того хто проводить
Assessment Center	Найвища об'єктивність. Наближеність вирішуваних завдань до реальних умов роботи учасників	Дорожня. Складність в розробці та організації

# Порівняння ідеального профілю і реальних компетенцій співробітника - інструмент виявлення навчальних потреб і складання плану розвитку+справедлива винагорода і кар'єра



## Методика Н. Холла для виявлення EQ - Тест

здатності розуміти відносини особистості, що репрезентуються в емоціях,

і управляти емоційною сферою на основі прийняття рішень.

Методика складається з 30 тверджень і містить 5 шкал на засадах досліджень

### Деніел Гоулман (Daniel Goleman)

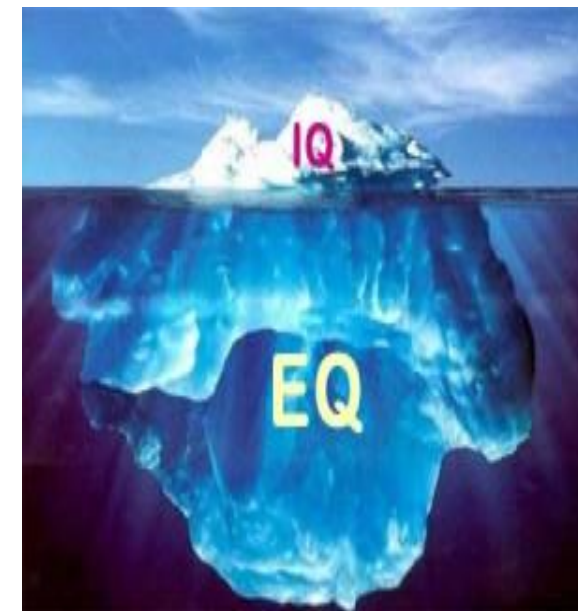
*результати опитування 57 респондентів слухачів ЦПК ЛРІДУ НАДУ директорів ЦНАП 8 Західних областей України квітень-червень 2105 року*

- Емоційна поінформованість 60
- Управління своїми емоціями 47
- Самомотивація 32
- Емпатія 30
- Розпізнавання емоцій інших людей 76

Інтегративний рівень емоційного інтелекту : 49

визначається за такими кількісними показниками

- 70 і більше - високий;
- 40-69 - середній;
- 39 і менше - низький. -



# Компетенції у Процедурі відбору

*(кейс міжнародної компанії in UA)*

- Пошук - рекомендація одного з співробітників (“внутрішній рекрутер”) або через рекрутингову агенцію (по компетенціях)
- Аналіз CV – HR- Київ – центральний офіс
- Аналіз анкети (по компетенціях) – HR- Київ - центральний офіс
- Телефонне інтерв’ю (по компетенціях) - HR- Київ - центральний офіс
- Психологічні тести – ( вербальний + математичний SHL) – у місцевому офісі – інтерпритація HR- Київ - центральний офіс
- Skype – інтерв’ю ( кейси- на компетенціях) - HR- Київ - центральний офіс
- Інтерв’ю у місцевому офісі - з імовірним керівником
- Тест – драйв
- Випробувальний термін
- Прийняття рішення
- Найм

# БЛАНК ОГЛЯДУ І ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ М ПОКАЗНИКАМИ ПРАЦІ

( кейс - Peabody Trust )

## 1) Що повинно бути зроблено

<b>Сфера</b> ключових результатів	<i>Затверджені результати, які повинні бути досягнуті</i>	<i>Загальний огляд досягнутих результатів</i>
-----------------------------------	---	---

A.  
B.  
C.

## 2) ЯК ЦЕ ПОВИННО БУТИ ЗРОБЛЕНО

<b>Сфера компетенцій</b>	<i>Профіль*</i>	<i>Загальна оцінка</i>	<i>Потреба у розвитку</i>
--------------------------	-----------------	------------------------	---------------------------

- Знання і навички
- Управління показниками праці
- Самоконтроль
- Управління другими
- Управління взаємовідносинами
- Управління комунікаціями
- Управління обслуговуванням споживачів
- Управління постійним вдосконаленням
- Управління ресурсами ‘

\* Вказати рівень компетенцій, очікуваний для цієї ролі у відповідності із структурою компетенцій.

# Велика п'ятірка & Big Data

У 2012 році **Михайло Козинський** довів, що **Аналізу 68 лайків в Facebook досить, щоб визначити**

- колір шкіри випробуваного (з 95% ймовірністю),
- його гомосексуальність (88% ймовірності)
- і прихильність Демократичної або Республіканської партії

скоро модель змогла краще дізнаватися особистість

- після 10 вивчених лайків, ніж його колеги по роботі.
- Після 70 лайків - краще, ніж друг.
- Після 150 лайків - краще, ніж батьки.
- Після 300 лайків - краще, ніж партнер.
- З ще більшою кількістю вивчених дій можна було б дізнатися про людину краще, ніж він сам.

*Директор **Cambridge Analytica** **Александр Никс** : п'ять осіб, кожне відповідає певному профілю особистості, Велика п'ятірка : **Екстраверсія, Схильність до співпраці, Сумлінність, Емоційна стабільність, Сприйнятливості до набуття нового досвіду.***

*«Cambridge Analytica розробили модель, яка дозволить вирахувати особистість кожного повнолітнього громадянина США»-три кита:*

- *психологічний поведінковий аналіз, заснований на «моделі океану»,*
- *вивчення Big Data і*
- *таргетована реклама. Останнє означає персоналізовану рекламу, а також таку рекламу, яка максимально близько підлаштовується під характер окремого споживача.*



A black and white photograph of a woman with dark hair styled in waves, wearing a dark, long-sleeved top and a multi-strand pearl necklace. She is looking directly at the camera with a slight smile. A hand is visible on the right side of the frame, adjusting her hair. In the background, there are white flowers and a patterned fabric. The overall mood is elegant and sophisticated.

**ЯКЩО ВИ ХОЧЕТЕ МАТИ ТЕ,  
ЧОГО НІКОЛИ НЕ МАЛИ,  
ВАМ ДОВЕДЕТЬСЯ РОБИТИ ТЕ,  
ЧОГО НІКОЛИ НЕ РОБИЛИ**

**КОКО ШАНЕЛЬ**



Можлива Відповідь на питання  
Що робити?

Сама важка річ на світі -  
це думати своєю  
власною головою.

Ось, напевно,  
чому так мало людей  
цим займаються.

*Генрі Форд*



# Список використаних джерел

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.-10е изд.-СПб.:ПИТЕР,2012.
2. Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии – М.: Альпина Паблишер, 2012.
3. Баллантайн Н., Пова И. Центры оценки и развития. – М.: НИРО, 2003.
4. Стадник А. Оценка персонала. – М.: ООО «Бегин Групп», 2005.
5. Вудраф Ч. Центры Развития и Оценки. Определение и оценка компетенций. – М.: НИРО, 2003.
6. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала. – Харьков: Издательство Гуманитарный Центр, 2004.
7. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.:Питер,2007.
8. Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних.- Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>
9. Метод прямих атрибутів.- Режим доступу:[www.shl.ru/produkcziya-i-uslugi/modelirovanie-kompetencij/172-metod-pryamux-atributov](http://www.shl.ru/produkcziya-i-uslugi/modelirovanie-kompetencij/172-metod-pryamux-atributov)
10. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. – М.: Когито-Центр, 2002
11. Разработка модели компетенций – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1192>
12. Разработка модели компетенций . – Режим доступу : <http://hrm.ru/db/hrm/code/Developing-competence-model/vid/km/article.html>
13. Самамра Н.В.,Осетрова Н.В.,Красностанова М.В. Ассесмент центр для руководителей . – М.:Деловая литература, 2007
14. Страдвик Л. Центры оценки и развития Тренинг наблюдателей М.: НИРО, 2003.
15. Спенсер Лайл М., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. – М.: НИРО, 2010.
16. Уиндетт С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРО, 2003.
17. Шекшня С. Управление персоналом современной организации.-М.:Интел-Синтез, 2011.
18. Boyatzis R. The Competent Manager. – New York, Wiley, 1982.
19. The Wholistic Competency Profile : a model // Public Service Commission of Canada. – 2005.
20. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/>
21. Ліпенцев А. В., Чемерис А.О. Підвищення кваліфікації управлінців: досвід та проблеми // Вісник державної служби України. — 1997. — №1. — С. 79—87.
22. Ліпенцев А.В. Тимошенко О.В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців//Ефективність державного управління: Збірник наукових праць. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип.6.-с.130-136.
23. Ліпенцев А. В. Управління людськими ресурсами на засадах компетенційного підходу у контексті формування культури управління державними установами / Державне будівництво: зб. наук. пр. ХРІДУ НАДУ. — Вип. 2 — 2007.
24. Ліпенцев А. В. Надання адміністративних послуг : навч.метод. посіб. — К. : К.І.С., 2013. — 224 с
25. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства у органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг : теоретичний та методологічний аспект// Демократичне врядування : наук. вісн. ЛРІДУ НАДУ — Вип. 12. — 2013.
26. Ліпенцев А. В. Розвиток клієнтоорієнтованої організаційної культури у органах публічної влади // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. — Вип. 39 — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. – с.130-144.