

ВІД КЕРІВНИКА КАДРОВОЇ СЛУЖБИ – ДО СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРА В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Сильвія Поллак,

Головний технічний радник Проекту

1 березня 2012 року

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Стратегічна роль кадровиків: яка підтримка надана Проектом?

2

- ❑ Створення та підтримка діяльності Ради керівників кадрових служб ЦОВВ
- ❑ Підтримка ініціатив Ради керівників кадрових служб
- ❑ Розробка та проведення тренінгу “Стратегічне лідерство в управлінні людськими ресурсами на державній службі” (2010)
- ❑ Тренінг проводився на основі інтерактивних методик та передбачав надання кадровиків практичних інструментів, які вони можуть використати в роботі

ЗМІСТ ТРЕНІНГУ “СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УЛР НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ”

3

- ❑ Чи є Ви стратегічним лідером? (самооцінка)
- ❑ Що мається на увазі під “стратегічним лідерством” в управлінні людськими ресурсами?
- ❑ Від керівника кадрової служби – до стратегічного лідера в управлінні людськими ресурсами: стимули, ризики, підходи
- ❑ Підтримка процесу змін
- ❑ Висноки/ Наступні кроки

ЦІЛІ ТРЕНІНГУ

4

- Надати учасникам інформацію про основні підходи, практику та інструменти реалізації стратегічного лідерства в управлінні людськими ресурсами.
- Сприяти усвідомленню можливостей використання отриманих знань на практиці завдяки обговоренню підходів, шляхів управління ризиками та викликами.

ЧИ Є ВИ СТРАТЕГІЧНИМ ЛІДЕРОМ В УЛР?

5

“Розум – як парашут. Він є найкращим у відкритому стані”

Невідомий японський автор

“Пізнай себе”

Дельфійський оракул

САМООЦІНКА

6

- *Нам потрібно знати звідки ми починаємо, для того, щоб почати рухатися вперед*
- *Інструмент з самооцінки (анкета) надає можливість оцінити реальну ситуацію та містить деякі показники стратегічного лідерства в управлінні людськими ресурсами.*

ОБГОВОРЕННЯ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В УЛР

7

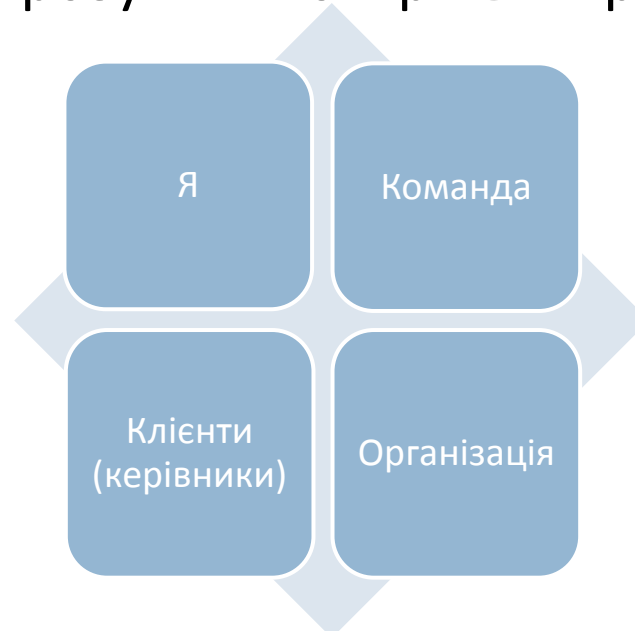
- **Завдання самооцінки, допомогти Вам зрозуміти:**
 - Висновки щодо підходів до стратегічного лідерства у сфері управління людськими ресурсами (УЛР)
 - Якими є Ваші сильні сторони як керівника-лідера у сфері УЛР?
 - Що би Ви хотіли змінити, розвинути чи посилити?
 - Для того, аби керівники кадрових служб були стратегічними лідерами, які аспекти мають бути пріоритетними для розвитку?

СТРАТЕГІЧНИЙ ЛІДЕР В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

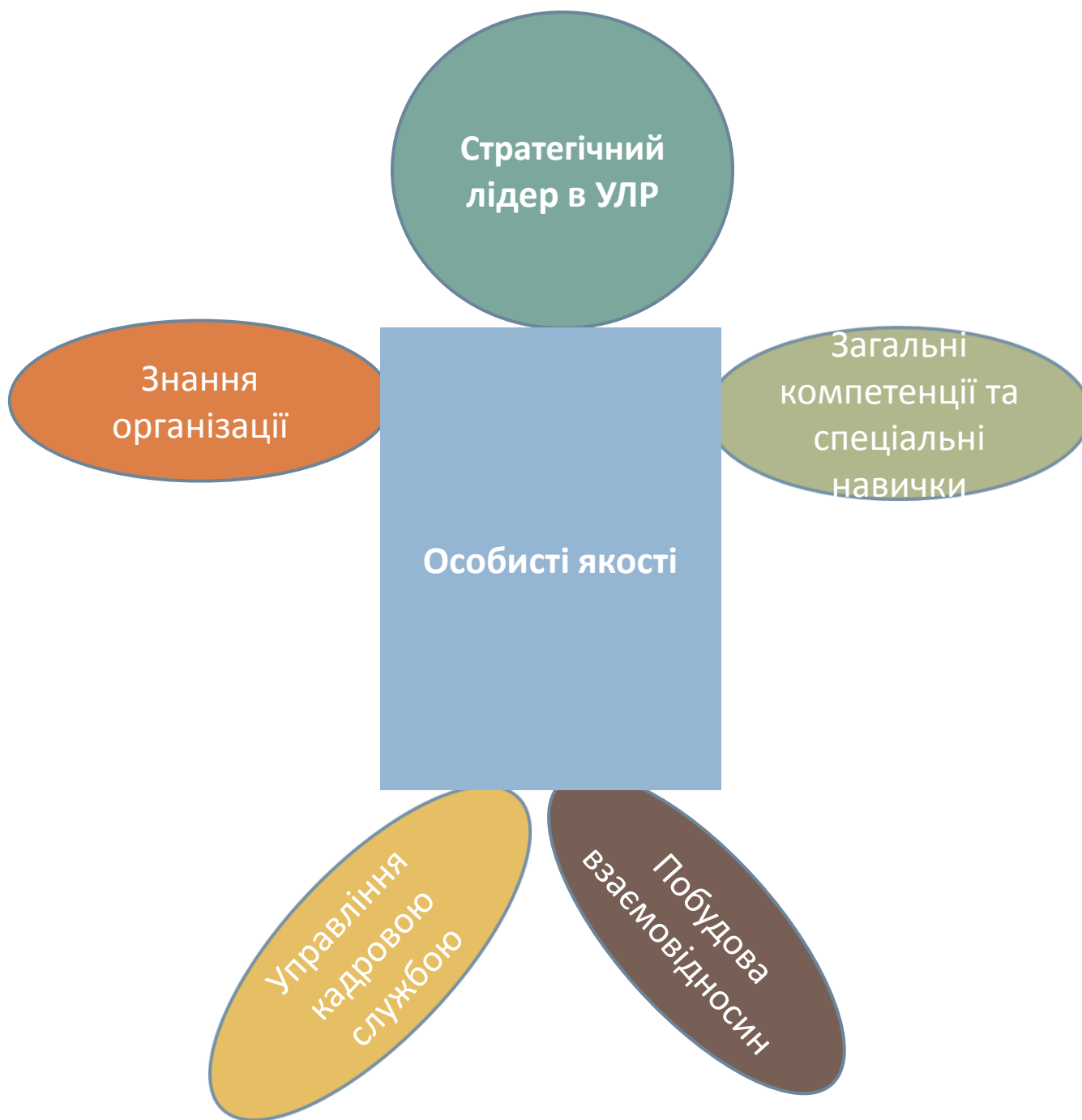
8

Лідерство починається з себе – наш стиль лідерства залежить від того, хто ми є (особистих якостей).

Необхідно знати та розуміти чотири виміри лідерства.



Усі компоненти лідерства мають працювати разом для забезпечення ефективності та стратегічного просування вперед.



СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА

10

1. **Особисті якості** стратегічного лідера в управлінні людськими ресурсами: які вони та чому?
2. **Загальні та спеціальні компетенції/навички**: які є найважливішими та чому?
3. **Знання організації/ професійні знання** – що це таке і чому це важливо?
4. Лідер команди фахівців з питань УЛР: як керівник служби персоналу має **працювати з підпорядкованими йому фахівцями** і чому саме так?
5. **Розвиток взаємовідносин**: з ким і яким чином?

ОСОБИСТІ ЯКОСТІ

11

- Комунікабельність
- Вміння слухати
- Чесність та етичність
- Захоплення/ почуття пристрасі до УЛР
- Сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву
- Позитивність та відданість справі
- Прогресивне мислення
- Креативність
- Гнучкість

ОРГАНІЗАЦІЙНІ/ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ

12

- Розуміння відомства та всіх його програм і послуг
- Відповідні знання та здатність побудувати стосунки з вищим керівництвом
- Розуміння управлінських питань та викликів
- Обізнаність щодо людських та фінансових ресурсів відомства
- Обізнаність щодо планів, змін та інших процесів у відомстві
- Зв'язок зі спільнотою кадровиків на рівні інших ЦОВВ та поінформованість щодо тенденцій, нових розробок та інших питань у сфері управління людськими ресурсами

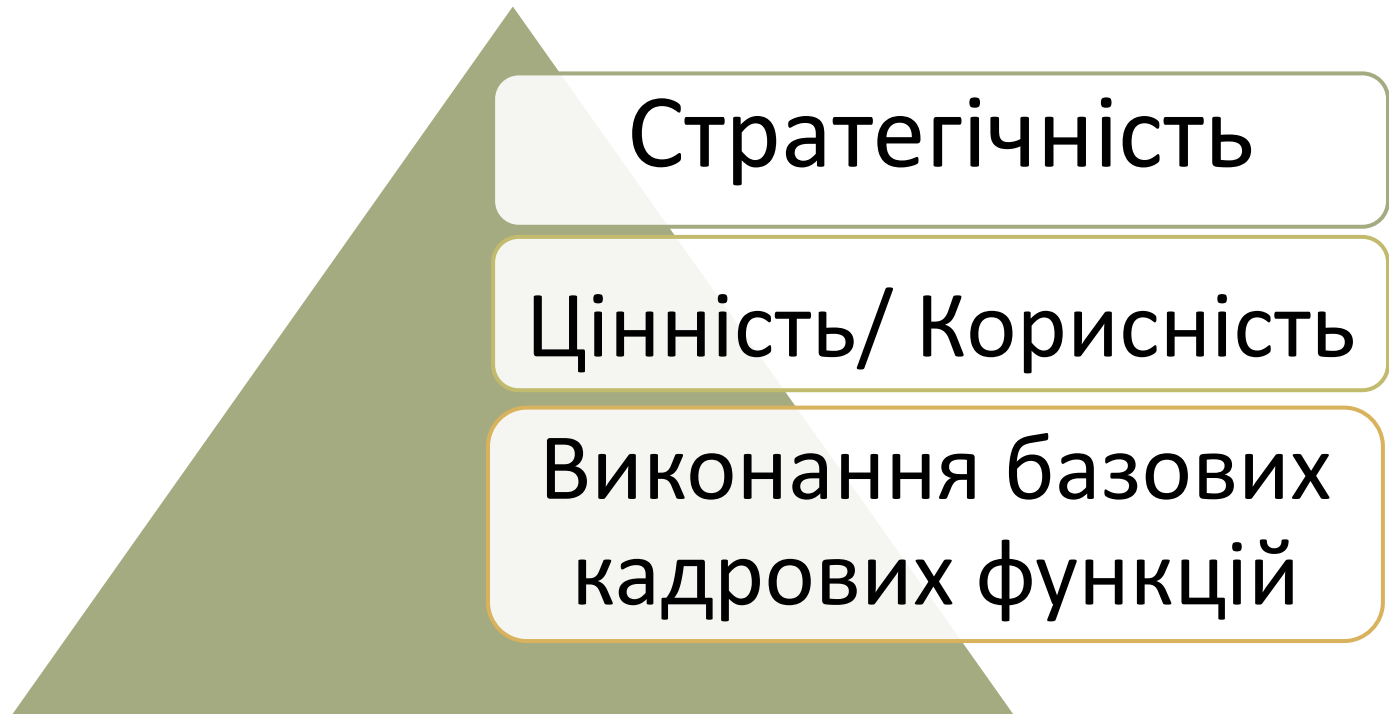
БУТИ ЛІДЕРОМ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ

13

- Бути прикладом для наслідування для працівників кадрової служби
- Комунікація, комунікація, комунікація!
- Знати себе та свою команду, вживати заходів для подолання слабких сторін
- Позитивне сприйняття, визнання досягнень у роботі
- Надихати та залучати свою команду

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В ДІЇ

14



Неможливо досягнути стратегічного рівня діяльності без високого рівня виконання базових кадрових функцій, які підтримують стратегічний рівень. Просування до найвищого рівня відбувається поступово та є вимірюваним.

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В ДІЇ (2)

15

□ Стратегічність

- Підтримка змін в організаційній культурі, розробка стратегій управління змінами/ключовими організаційними питаннями, допомога у розвитку лідерства, участь в плануванні/прийнятті рішень

□ Цінність/корисність

- Моніторинг інформації/аналіз; вирішення питань; навчання/розвиток; допомога у розвитку організації, в якій цінується навчання; планування наступності; комунікація

□ Виконання базових кадрових функцій

- Добір, оплата праці, класифікація, звільнення, трудові відносини, звітування тощо

НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ У СВІТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ

16

- Велика кількість проведених досліджень свідчить, що управління людськими ресурсами (УЛР) знаходиться в процесі змін.
 - Дослідження *Mercer* (2004р.) показало, що 80% з 11000 опитаних по всьому світу організацій у сфері УЛР знаходяться в процесі змін, основною причиною яких є потреба привести у відповідність надання послуг з УЛР до бізнес стратегій організації.
 - Інше дослідження у приватному секторі, яке охопило більше 1200 компаній (2007 р.), засвідчило, що УЛР потребує переорієнтації з виконання адміністративних завдань на виконання стратегічних функцій, як-от
 - розвиток персоналу (управління талантом),
 - підвищення залучення працівників та іншої діяльності, спрямованої на підтримку та посилення людських ресурсів організації.
 - Поточна робота щодо підтримки документообігу має виконуватися добре, але не може бути єдиним пріоритетом.

НАВІЩО ЗМІНЮВАТИ СИТУАЦІЮ? (1)

17

Дослідження *PricewaterhouseCoopers* “Стратегії управління людськими ресурсами на підтримку організаційних змін”, проведене у 2005 році у країнах ЄС, з метою визначення нових тенденцій в УЛР, показало наступне.

1. Стратегії УРЛ є потужнішими, якщо вони відповідають урядовим цілям та стратегіям і таким чином підтримують організаційні зміни.
2. Формалізація стратегій УРЛ та забезпечення їх зв'язку із загальноурядовими планами відбувається у 87% країнах ЄС, однак необхідно будувати стратегію відповідно до місцевих потреб та ефективно її впроваджувати.
3. Розвиток лідерства є пріоритетом №1.

НАВІЩО ЗМІНЮВАТИ СИТУАЦІЮ?(2)

18

Hewitt Associates (глобальна компанія з надання послуг з УЛР) у 2006 р. проаналізувала функції УЛР у 50 європейських та північноамериканських компаніях з метою визначення динаміки розвитку УЛР протягом останніх 10 років.

Дослідження визначило 5 факторів, які заважають розвитку УЛР в стратегічному напрямі:

1. Нечітке бачення.
2. Низький рівень управління змінами.
3. Неефективне надання послуг з УЛР.
4. “Правильні” люди виконують “не ту” роботу.
5. Неефективне використання інформаційних технологій.

ЯК ЗДІЙСНИТИ ПЕРЕХІД ДО ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ РОЛІ?(3)

19

Компанія *Hewitt Associates* запропонувала допомогу департаментам персоналу для того, щоб вони почали виконувати більш стратегічну роль в їхніх організаціях, а саме:

1. Оцінити реальний стан.
2. Розробити бачення майбутнього.
3. Зібрати аргументи щодо потреби змін.
4. Показати/ пояснити стратегії розвитку керівництву та кадровикам.
5. Переглянути процес надання послуг з УЛР.
6. Прийняти “важкі” рішення щодо персоналу.
7. Вимірювати прогрес/зміни.

(Strategic HR Review, Volume 5, Issue 2, January/February 2006)

Отже, необхідно:

20

- Оцінити реальну ситуацію та сформулювати чітке бачення майбутнього, визначити аргументи щодо потреби змін.
- Забезпечити відповідність діяльності кадрової служби цілям та стратегіям відомства.
- Більше часу приділяти питанням “управління талантами”, залучення працівників та їх розвитку/ посилення людських ресурсів організації.
- Сприяти розвитку лідерства в організації (пріоритет № 1).
- Забезпечити ефективне управління змінами (робота з персоналом; планування та комунікація!)
- Ефективно використовувати інформаційні технології.
- Вимірювати прогрес/зміни.

ВІД КЕРІВНИКА КАДРОВОЇ СЛУЖБИ – ДО СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРА В УЛР

21

РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ:

- Визначення ризиків/викликів, які можуть виникнути внаслідок зміни ролі керівників кадрових служб
- Визначення стратегій діяльності, які можна вжити, щоб зменшити ризики/ керувати викликами?

Підтримка процесу змін

22

- Як Ви дізнаєтеся, чи відбуваються зміни на краще?
- Необхідно вимірювати те, що є дійсно важливим.
- Потрібно використовувати різні шляхи збору інформації/ зворотнього зв'язку шляхом опитування своїх працівників та клієнтів (керівників), зокрема за допомогою проведення досліджень, фокус-груп, регулярних зустрічей тощо.
- Зворотній зв'язок має бути регулярним, прозорим та не залишатися без дій у відповідь.
- Ніколи не здаватися.

Приклад інструменту дослідження - опитування керівників щодо послуг, які надаються кадровою службою (www.ucs-hrm.org.ua).

Стратегічний партнер для керівництва відомства: запитання для самоперевірки

23

- Регулярно зустрічається з керівництвом, щоб бути обізнаним щодо питань, які є важливими для відомства.
- Аналізує важливі для відомства питання та події, аби визначити їхній вплив та наслідки у сфері управління людськими ресурсами.
- Поручує ключові питання у сфері управління людськими ресурсами на зустрічах керівництва відомства, якщо це доцільно.
- Бере активну участь в обговоренні питань щодо управління, планування та процесів управління змінами.
- Розробляє стратегії та робочі плани у сфері управління людськими ресурсами, які спрямовані на підтримку ключових питань УЛР.
- Збирає зворотній зв'язок щодо ефективності та результативності роботи кадрової служби.
- Регулярно надає звіти та інформацію, яка є необхідною для підтримки стратегічного планування у відомстві, сприяє розумінню керівництвом відомства ключових питань УЛР на рівні відомства та уряду в цілому.

Стратегічний лідер для працівників кадрової служби: запитання для самоперевірки

24

- Регулярно зустрічається з працівниками кадрової служби, аби поінформувати їх про питання у сфері УЛР на рівні відомства та уряду в цілому.
- Переконається в тому, що працівники кадрової служби знають та розуміють бачення керівника та напрям діяльності кадрової служби у відомстві.
- Залучає працівників кадрової служби до розробки планів та діяльності, спрямованих на вирішення ключових питань з УЛР у відомстві.
- Здійснює моніторинг діяльності працівників з метою оцінки їхніх сильних та слабких сторін та внесення відповідних змін до завдань та робочих планів.
- Розробляє та впроваджує плани щодо розвитку компетенцій у сфері УЛР.
- Вчасно визнає та відповідним чином винагороджує успіхи та досягнення у сфері УЛР.
- Заохочує роботу в команді, чесну та відкриту комунікацію та етичну поведінку, та слугує в цьому прикладом для працівників.
- Звертається за зворотнім зв'язком до працівників щодо його стилю керівництва/лідерства.

Стратегічний експерт з питань УЛР у відомстві: запитання для самоперевірки

25

- Є обізнаним з новими розробками, тенденціями та кращими практиками у сфері УЛР на рівні уряду та на більш глобальному рівні.
- Аналізує ефективність та результативність діяльності кадрової служби та визначає шляхи покращення послуг, що нею надаються.
- Бере участь у загально урядових ініціативах у сфері УЛР, наприклад, у Раді керівників кадрових служб, аби отримати знання про нові підходи, розробки та діяльність у сфері УЛР, які можуть стати у нагоді в роботі кадрової служби відомства.
- Розбудовує стосунки, та, у разі потреби, співпрацює з іншими керівниками кадрових служб для обміну інформацією, кращими практиками, досвідом та ініціативами/ідеями.
- Аналізує власні сильні та слабкі сторони та вживає необхідних заходів для подолання цих слабких сторін та забезпечення постійного особистого розвитку та навчання.

Підсумки

26

“Неможливо досягнути надзвичайних результатів без ентузіазму”.

Ральф Валдо Емерсон

“Будьте тією зміною, яку Ви хочете побачити у світі”.

Ганді

Дякую за увагу!

www.ucs-hrm.org.ua