

# 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

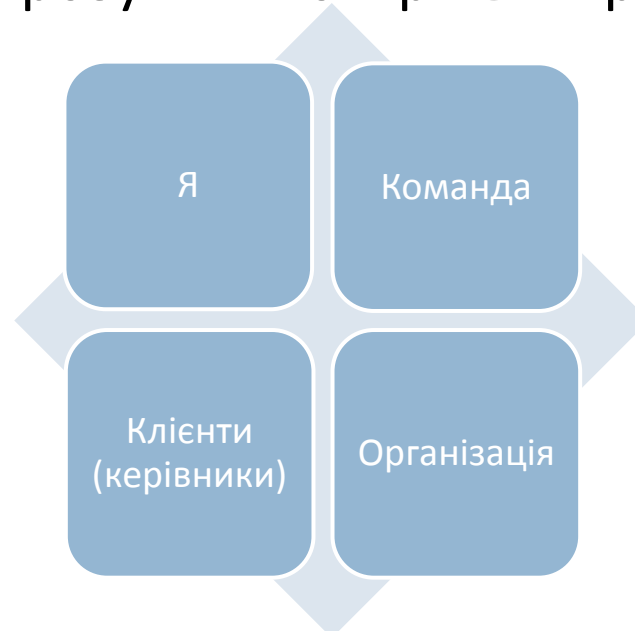
- **Завдання самооцінки, допомогти Вам зрозуміти:**
  - Висновки щодо підходів до стратегічного лідерства у сфері управління людськими ресурсами (УЛР)
  - Якими є Ваші сильні сторони як керівника-лідера у сфері УЛР?
  - Що би Ви хотіли змінити, розвинути чи посилити?
  - Для того, аби керівники кадрових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

# СТРАТЕГІЧНИЙ ЛІДЕР В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

8

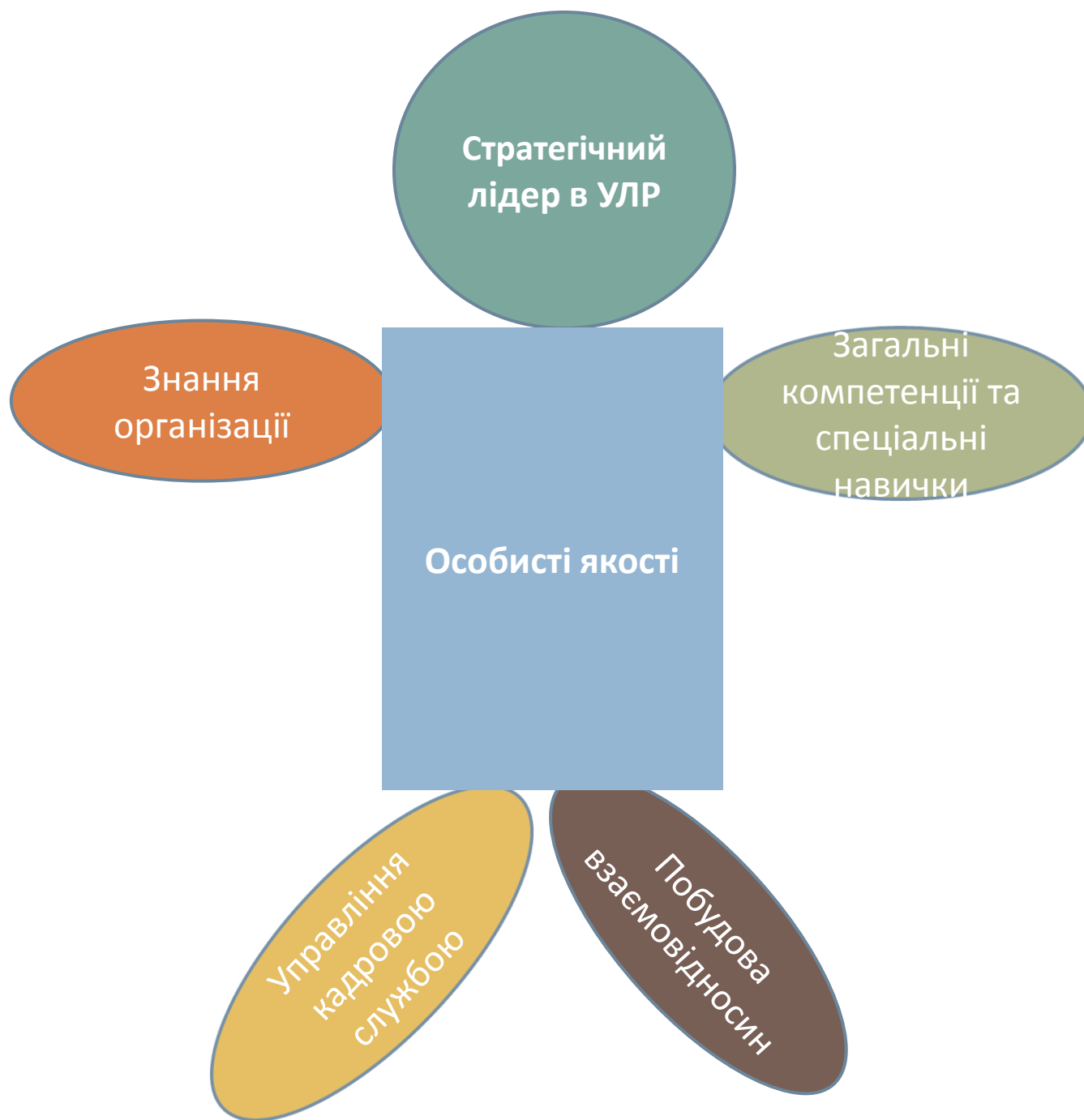
Лідерство починається з себе – наш стиль лідерства залежить від того, хто ми є (особистих якостей).

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

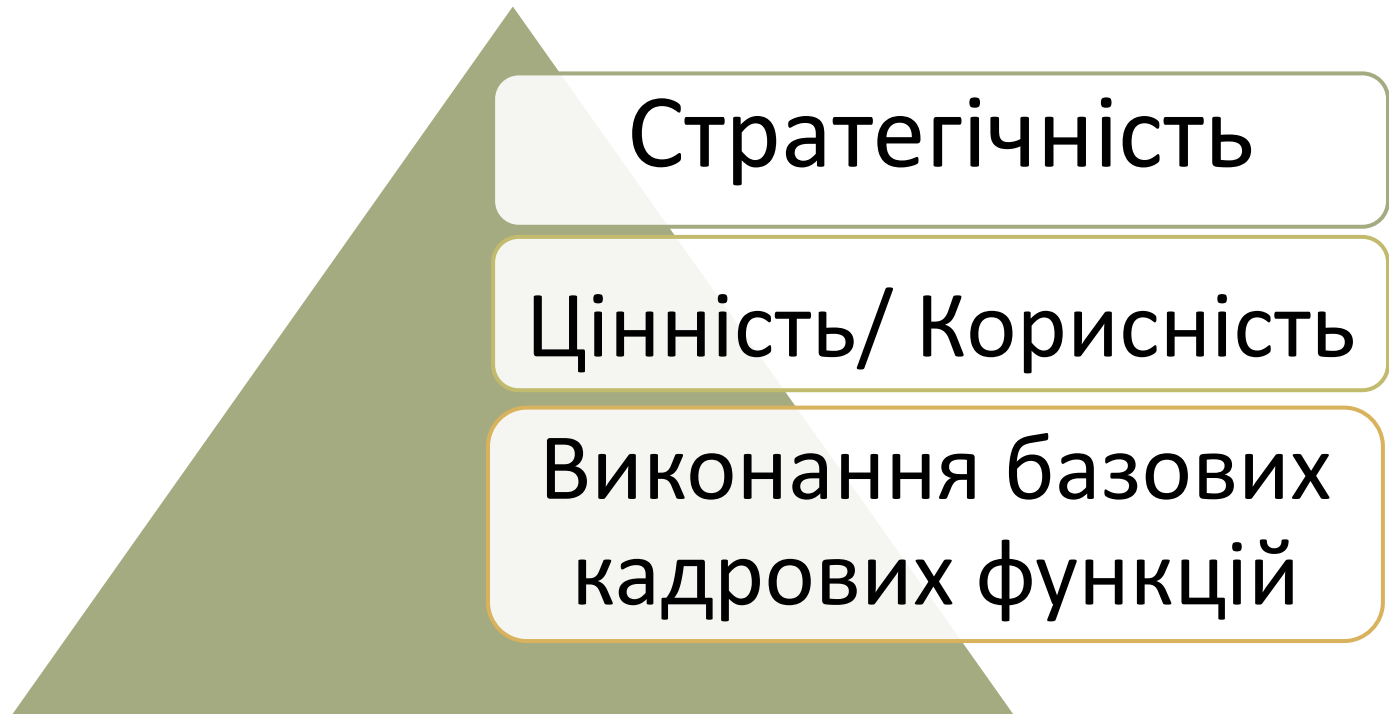
# БУТИ ЛІДЕРОМ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ

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 сформувати 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](http://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](http://www.ucs-hrm.org.ua)