

КАДРОВА СЛУЖБА: НОВЕ БАЧЕННЯ

23 грудня 2009 року
тематичний семінар з обговорення основних завдань,
функцій та прав кадрової служби органу виконавчої влади

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Принципи державної служби

- Професіоналізм
- Політична нейтральність
- Лояльність
- Етична поведінка
- Прозорість
- Об'єктивність
- Відповідальність
- Добросовісність
- Верховенство права
- Стабільність
- Рівний доступ до державної служби

Професійна та стала державна служба

Планування людських ресурсів
Оцінка компетенцій для різних робіт

Цільова підготовка

Планування кар'єри

Нові підходи до класифікації

Посилення Підтримка

Лідерство

Компетенції лідерства
Спеціальне навчання
Унікальні управлінські підходи
Програми розвитку лідерства та управління
Мережа лідерів

Посилення Підтримка

Сприятливі умови праці

Оцінка діяльності та визнання здобутків

Повага до особистості

Налагоджена комунікація

Робочий час

Здорові та безпечні умови праці

Основа: система управління та інфраструктура

Система підзвітності – ролі та обов'язки
Моніторинг, аудит (контроль) та звітування
Технології
Спільнота фахівців-практиків з управління персоналом
Політика та законодавство
Інформація з управління персоналом

Розроблення нового положення про кадрову службу

3

- Залучення зацікавлених сторін до обговорення
- Фактори впливу на ролі кадрової служби
- Очікування та рекомендації щодо реформ
- Цілі та функції
- Права/ повноваження
- Компетенції, необхідні для кадровиків
- Оптимальна структура тощо

Побудова професійної, стабільної та орієнтованої на результат державної служби вимагатиме вдосконалення підходів, які використовуються для залучення, відбору, навчання та розвитку державних службовців, а також запровадження нових підходів до управління людськими ресурсами. Ці зміни повинні сприяти приведенню українських підходів до європейських стандартів.

Запитання

4

- Чому потрібним є нове Положення?
Які основні недоліки чинного?
- Які Ваші очікування від нового Положення? Побаження?

Фактори впливу на ролі кадрової служби

5

- Місія та розміри відомства впливають на вимоги до експертного рівня фахівців-кадровиків та їх стосунки з клієнтами (рівень їх підтримки)
- Рівень відомства (центральний-місцевий)
- Якими є стратегічні пріоритети відомства?
 - Чи воно створено нещодавно, чи проходить реорганізацію, чи збільшується, чи є завдання щодо скорочення кадрів, виконання нових функцій, якими є основні питання щодо роботи з кадрами? Все це впливає на визначення типу кадрової служби, яка має сприяти управлінню організацією
- Якими є стратегічні цілі уряду ?
- Якою є на сьогодні спроможність кадрових служб, які найчастіше є вакансії, навички/ підготовка наявного персоналу, оплата їх праці тощо?
- **Чи існують якісь обмеження чи інші фактори, які впливають та впливатимуть у подальшому на ролі кадрової служби?**

Запитання

6

- Якими, на Вашу думку, мають бути основні цілі діяльності кадрової служби?

□ Стратегічна роль кадровиків

Управління людськими ресурсами

8

Це функція управління, яка включає

- структурування та організацію роботи по досягненню організаційних цілей та пріоритетів, визначення потреб у кадрах на основі стратегічних та операційних (поточних) планів організації з урахуванням компетенцій та навичок, необхідних для роботи
- відбір, професійне навчання, розвиток та визначення для працівників поточних та організаційних цілей та пріоритетів
- урахування їхнього лідерського потенціалу
- створення та підтримку умов праці, в яких працівники можуть найкраще себе проявити та який дозволяє утримувати необхідні людські ресурси

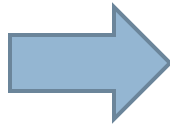
*Стратегічна рамка щодо реформи
управління персоналом на державній службі в Україні,*

www.ucs-hrm.org.ua

Реформа: вдосконалення управління людськими ресурсами

9

- Організаційна підтримка процедур
- робота з паперами
- реагування



- Стратегічна роль
- Інформаційно-консультативна підтримка діяльності
- Проактивність
- Лідерство

Роль кадрових служб

10

- як правило, полягає у **наданні фахових рекомендацій** керівникам різного рівня у відомстві
- це **ключові ролі** щодо набору, підготовки та допомоги в управлінні кадрами таким чином, аби **люди та організації** в цілому працювали найкращим чином - використовуючи по максимуму свій потенціал й по максимуму досягаючи очікуваних результатів діяльності
- надає настанови, розяснює та веде за собою...
- **заохочує використання найкращих практик** в управлінні людськими ресурсами
- **допомагає приймати ефективні рішення** та здійснювати моніторинг та оцінювання залучення працівників до організації
- **є проміжною ланкою між вищим керівництвом та працівниками**, сприяючи результативності діяльності відомства, **ініціюючи нововведення в організації** для досягнення цілей та створення сприятливих умов роботи, залучаючи нових та сприяючи утриманню кваліфікованих працівників тощо

Реалізація стратегічної ролі кадровиків

11

- Розуміння діяльності відомства (цілей, програм тощо)
 - Регулярно зустрічатися із вищим корпусом керівників відомства для обговорення того, що відбувається у відомстві
 - Аналізувати потреби у людських ресурсах та вплив людських ресурсів на основні рішення та напрями (плани) діяльності відомства
 - Підтримання обізнаності щодо загальних питань людських ресурсів на державній службі
 - Розробляти із керівниками плани людських ресурсів
 - Планувати роботу кадрових служб для задоволення їхніх потреб та виконання завдань
 - Постійно здійснювати моніторинг з різних питань щодо людських ресурсів у відомстві, аналізувати тенденції та показники, звітувати щодо них керівництву відомства (вищим керівним кадрам) та надавати стратегічні рекомендації щодо цих питань
- ЦЕ РЕАЛЬНО?/ ЩО ДЛЯ ЦЬОГО Є ПОТРІБНИМ?

Запитання для визначення стратегічної ролі

12

- Звідки Ви знаєте, що Ваша робота має важливе значення для відомства, що Ваш підрозділ функціонує результативно та ефективно?
- Які рекомендації Ви надаєте?
- **Яким чином відбувається планування діяльності кадрової служби для того, аби підтримати керівництво відомства та керівників різних рівнів для задоволення потреб у людських ресурсах та вирішенні інших питань?**
- Як Ви забезпечуєте обізнаність щодо того, що відбувається у Вашій професійній сфері та загалом на державній службі стосовно людських ресурсів?

Стратегічна рамка щодо реформи управління персоналом на державній службі в Україні (www.ucs-hrm.org.ua)

13

- Рекомендації № 14. Сприяти тому, аби керівники кадрових служб та відповідні структурні підрозділи відігравали **більш стратегічну роль при плануванні людських ресурсів на державній службі** (збір та звітування по необхідним даним щодо людських ресурсів)
 - Рекомендація № 11. Встановити вимогу для всіх ЦОВВ щодо розробки стратегії УЛР на щорічній основі, які будуть пов'язані із загальними стратегічними та операційними (поточними) планами кожного органу влади.
 - Рекомендація № 12. Розробляти щорічну загально-урядову стратегію УЛР, яка має ґрунтуватися на стратегіях УЛР усіх центральних органів виконавчої влади.
 - Рекомендація № 13. Вдосконалити збір даних та звітування щодо людських ресурсів на державній службі з метою ефективної підтримки планування людських ресурсів, управлінських заходів щодо персоналу та моніторингу як на рівні окремих органів влади, так і на рівні уряду в цілому
- Рекомендації № 25, 31 Посилити роль кадровиків як **радників для управлінців середньої ланки з питань дисциплінарного менеджменту та оцінювання діяльності**

Розвиток спроможності

14

- **Рекомендація № 38. Провести аналіз потреб у навчанні спеціалістів з управління людськими ресурсами з урахуванням пропонованої Стратегічної рамки щодо управління персоналом; розробити необхідні тренінги для цих фахівців.**

- **Які, з Вашої точки зору, сфери УЛР є пріоритетними для розвитку на підтримку стратегічної ролі кадрової служби?**

Типові посади підрозділів з управління людськими ресурсами

15

- **Керівник** кадрової служби
- **Радники** з питань людських ресурсів
 - ▣ загального профілю або
 - ▣ по спеціалізації (напрямам)
 - Радник з питань добору/ планування людських ресурсів
 - Радник з питань оцінювання, навчання та розвитку, вкл. винагородження та визнання
 - Радник з питань класифікації, вкл. питання оргструктури, посадових обов'язків
 - Радник з питань трудових відносин, конфлікту інтересів, безпечних і сприятливих умов праці, оплати праці
- **Асистенти** - посади персоналу, що підтримують діяльність керівництва кадрової служби та радників

- Цілі діяльності – Завдання –
Функції - Права

Основні завдання кадрової служби

17

- реалізація державної політики у сфері управління персоналом державної служби та з питань кадрової роботи в апараті органу виконавчої влади, підпорядкованих органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери управління органу виконавчої влади (далі – підпорядковані органи);
- організаційний розвиток структури органу виконавчої влади, здійснення аналізу завдань та функцій, покладених на нього,
- прогнозування потреб, пошук та підбір персоналу;
- ефективне використання персоналу органу виконавчої влади, сприяння його розвитку та підвищення кваліфікації;
- розробка та застосування систем мотивації та заохочення праці, участь у розробці систем матеріального стимулювання праці в органі виконавчої влади та підпорядкованих органах;
- контроль за ефективністю роботи персоналу органу виконавчої влади та підпорядкованих органів;
- спрямування, координація, методичне керівництво та контроль здійснення кадрової роботи в підпорядкованих органах;
- здійснення аналітичної та методичної роботи з питань управління персоналом, аналітично-консультативний супровід роботи керівника органу ;
- документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин;
- сприяння створенню сприятливих умов праці, розвитку корпоративної культури.

ЦІЛІ ТА ФУНКЦІЇ ?

18

Цілі

- Вчасне та якісне забезпечення відомства необхідними кваліфікованими ресурсами для досягнення цілей, що стоять перед організацією

Функції

- прогнозування потреб, пошук та підбір персоналу

□ Права кадрової служби

Кадрова служба має право:

20

- представляти за дорученням керівництва орган виконавчої влади в інших органах виконавчої влади з питань, що входять до компетенції кадрової служби;
- перевіряти і контролювати дотримання трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в апараті органу виконавчої влади та в підпорядкованих органах;
- одержувати у встановленому порядку від посадових осіб органу виконавчої влади та підпорядкованих органів документи, необхідні для виконання покладених на кадрову службу завдань і функцій;
- залучати, за погодження з керівництвом, окремих фахівців для розробки відповідних документів на виконання завдань, що покладені на кадрову службу,
- брати участь у нарадах та інших заходах з питань управління персоналом, що проводяться в органі виконавчої влади та підпорядкованих установах;
- скликати наради з питань, що належать до компетенції кадрової служби;
- вносити керівнику органу виконавчої влади пропозиції щодо заохочення, притягнення до дисциплінарно відповідальності працівників органу виконавчої влади;
- вносити керівнику органу виконавчої влади пропозиції з питань підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення кадрової роботи.

Компетенції кадровиків

(«освітні та кваліфікаційні вимоги до керівництва»)

21

- Аналітичні навички
- Орієнтація на надання послуг клієнтам (потреби працівників відомства)/ Орієнтація на досягнення очікуваних цілей діяльності (стратегічне планування)
- Комунікативні навички для надання консультацій (ефективна комунікація)
- Лідерство
- Професійні знання

- Адміністративні послуги, що надаються кадровою службою

Типові посади підрозділів з управління людськими ресурсами

23

- **Керівник** кадрової служби
- **Радники** з питань людських ресурсів
 - ▣ загального профілю (*Generalists HR Advisor*) або
 - ▣ по спеціалізації (напрямам) *Specialist HR Advisor*
 - Радник з питань добору/ планування людських ресурсів
 - Радник з питань оцінювання, навчання та розвитку
 - Радник з питань класифікації
 - Радник з питань трудових відносин, конфлікту інтересів, безпечних і сприятливих умов праці, оплати праці
- **Асистенти** - посади персоналу, що підтримують діяльність керівництва кадрової служби та радників (*Administrative support positions*)

Керівник кадрової служби

24

- Є головним стратегічним радником з питань управління людськими ресурсами для керівництва відомства, аналізує потреби відомства в людських ресурсах в коротко - та довгостроковій перспективі, розробляє стратегічні плани щодо людських ресурсів та керує наданням послуг пов'язаних з людськими ресурсами (роботою кадрової служби) для досягнення стратегічних та поточних цілей та завдань відомства
- Керує роботою кадрової служби, відповідає за управління ресурсами служби, її результати роботи, навчання та добір персоналу, а також за моніторинг ефективності послуг, що надаються кадровою службою
- Підтримує зв'язок з усіма зацікавленими сторонами, зокрема з Головдержслужбою, та сприяє досягненню загальних пріоритетів та цілей уряду щодо управління людськими ресурсами
- Здійснює моніторинг організаційних питань та умов праці та звітує керівництву відомства

Радники з питань людських ресурсів загального профілю

25

- Існують, зазвичай, в невеликих відомствах, які не мають потреби або фінансування для роботи спеціалістів/ фахівців по напрямках
- Виконують такі основні завдання/функції:
 - ▣ Надають керівникам рекомендації з питань управління людськими ресурсами відповідно до сфери їх спеціалізації та відповідальності
 - ▣ Проводять консультації з керівниками, аналізують їхні потреби, надають відповідні рекомендації щодо управління людськими ресурсами та пропонують керівникам різні варіанти дій щодо вирішення різних питань, пов'язаних з УЛР та надають необхідну підтримку керівникам для досягнення ними цілей щодо управління людськими ресурсами
 - ▣ Відповідають за дотримання всіх адміністративних вимог щодо оформлення документів, ведення документації та кадрового обліку
 - ▣ Відповідають за підтримку належного рівня знань та навичок, постійне навчання в їхніх професійних сферах та надають підтримку у досягненні загальних пріоритетів та цілей уряду щодо управління людськими ресурсами
- Наявність радників загального профілю (без спеціалізації) не є однозначною; це може впливати на якість послуг, які надаються кадровою службою, оскільки важко знайти фахівців з УЛР, які обізнані однаковою мірою глибоко в усіх питаннях.