

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ТРЕНІНГ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ КАДРОВИХ СЛУЖБ
25, 26 ТРАВНЯ ТА 1 ЧЕРВНЯ 2010

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Зміст

- ❑ Орієнтаційна частина
- ❑ Стратегічне лідерство в управлінні людськими ресурсами: самооцінка, теорія та практики
- ❑ Від керівника кадрової служби – до стратегічного лідера в управлінні людськими ресурсами: стимули, ризики, підходи
- ❑ Підтримка процесу змін
- ❑ Підведення підсумків

Сильвія М. Поллак

3

- Головний технічний радник Проекту, автор «Стратегічної рамки щодо реформи управління персоналом на державній службі в Україні» (червень 2008)
- Має понад 30 років досвіду роботи на державній службі в Канаді на керівних посадах у сфері управління людськими ресурсами (УЛР), в тому числі є ініціатором створення Ради керівників кадрових служб в Канаді
- Керувала розробкою та впровадженням модернізацій систем УЛР у різних міністерствах, розробкою стратегій навчання для розбудови спроможності менеджерів з управління персоналом та різними видами оцінок й аудиту персоналу; була керівником директорату людських ресурсів та виконавчим директором Національної служби людських ресурсів
- Працювала радником з вдосконалення УЛР у посольствах та представництвах Канади за кордоном

ПРЕДСТАВЛЕННЯ УЧАСНИКІВ ТРЕНІНГУ

4

Прохання до кожного учасника тренінгу назвати:

- своє ім'я
- відомство, в якому Ви працюєте
- як давно Ви працюєте у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні
- Ваші очікування від тренінгу (за бажанням)

Цілі тренінгу

5

- 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?

6

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

Невідомий японський автор

“Пізнай себе”

Дельфійський оракул

Самооцінка

7

- *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.*
- **Завдання для учасників:**
 - заповнення анкет – індивідуальна робота
 - обговорення загальних результатів самооцінки та їх значення.

Запитання до обговорення щодо стратегічного лідерства в УЛР

8

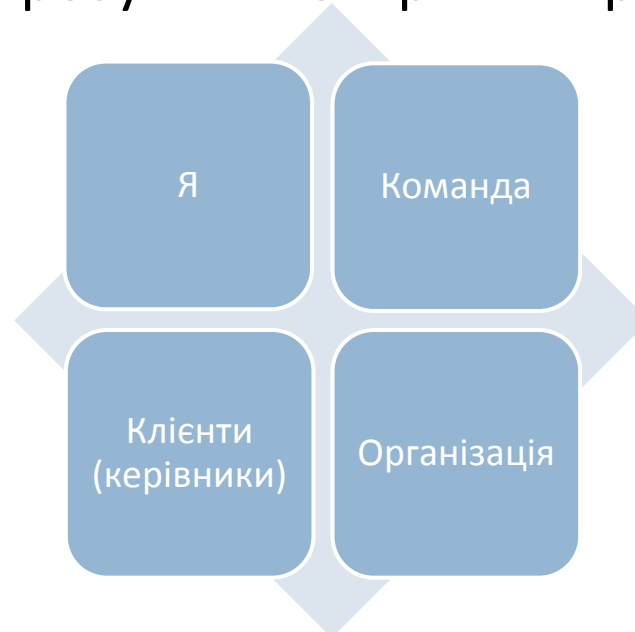
- **За результатами заповнення анкет самооцінки, будь ласка, обговоріть у групах наступні запитання:**
 - Які висновки щодо підходів до стратегічного лідерства у сфері управління людськими ресурсами (УЛР) Ви зробили?
 - Якими є Ваші сильні сторони як керівника-лідера у сфері УЛР?
 - Що би Ви хотіли змінити, 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

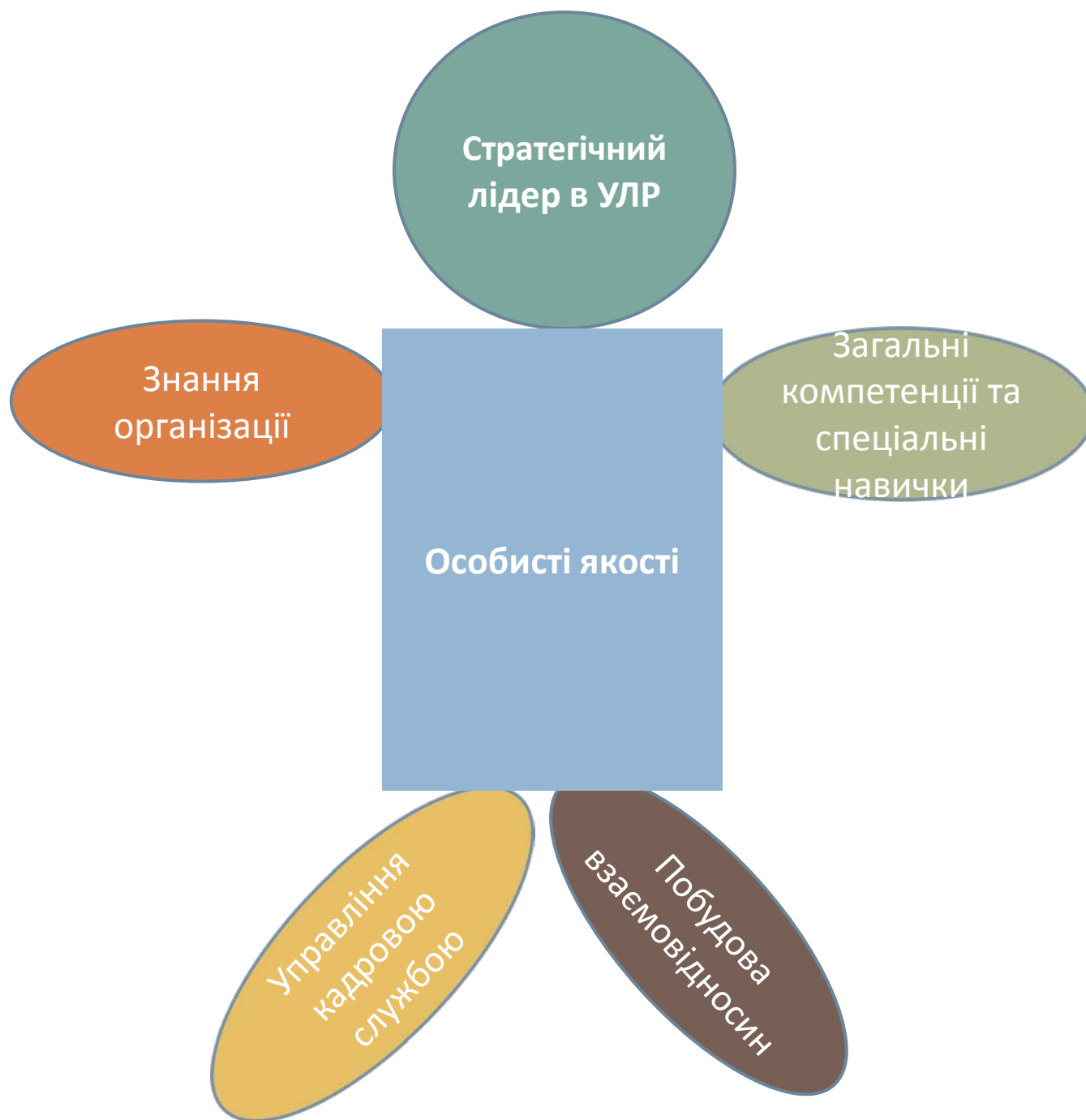
9

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.



Обговорення компонентів стратегічного лідерства

11

Завдання: *Кожна підгрупа має обговорити два питання та презентувати результати обговорення для всієї групи.*

Питання до обговорення:

1. Якими є ключові **особисті якості** стратегічного лідера в управлінні людськими ресурсами та чому?
2. Якими є найважливіші **загальні та спеціальні компетенції/навички** та чому?
3. **Знання організації/ професійні знання** – що це таке і чому це важливо?
4. У який спосіб керівник-лідер кадрової служби як лідер має **працювати з підпорядкованими йому фахівцями?** Чому?
5. З ким потрібно будувати ефективні **взаємовідносини** і яким чином?

Особисті якості

12

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

Загальні компетенції/ спеціальні навички з УЛР

13

- Добре розуміння всіх функцій управління людськими ресурсами, їх взаємозв'язків та того, яким чином вони підтримують організаційні цілі.
- Гарні аналітичні навички та навички розв'язання проблем.
- Орієнтація на надання послуг клієнтам (керівникам).
- Розуміння інформаційних технологій, а також того, як вони можуть допомогти в оптимізації функцій управління людськими ресурсами.
- Здатність оцінити вартість управління людськими ресурсами та знайти шляхи зниження витрат або збільшення ресурсів.

Організаційні/професійні знання

14

- 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

15

- 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.

Бачення лідера

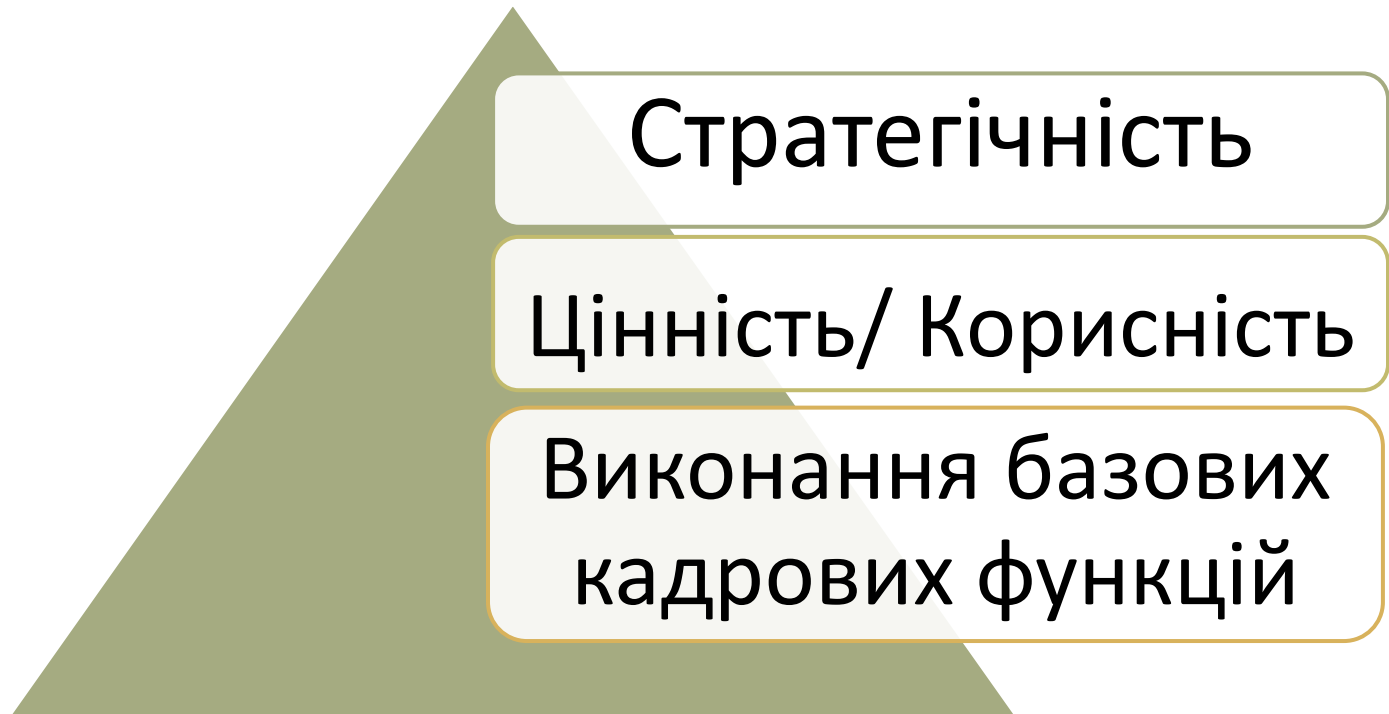
16

- Працівники великої фінансової установи в США, яка вважається однією з найкращих, про лідера їхньої організації говорять наступне:

“Він знає галузь. Він тримає свої очі та вуха відкритими. Він часто спілкується з працівниками та ми бачимо його сильні етичні переконання та цінності”.

Стратегічне лідерство в дії

17



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

18

□ 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

Навіщо змінювати ситуацію? (1)

19

- 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?(2)

20

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?(3)

21

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.

Навіщо змінювати ситуацію?(4)

22

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:

23

- 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 *(робота в групах)*

24

“Люди можуть змінити зовнішні обставини шляхом змін всередині себе – зміни способу мислення”. Вільям Джонс

“Той, хто не може змінити свій спосіб мислення, ніколи не зможе змінити реальність, а тому ніколи не зможе досягти прогресу”. Анвар Садат

Питання для обговорення в групах:

- Які ризики/виклики можуть виникнути внаслідок зміни ролі керівників кадрових служб?
- Дії, які можна вжити, щоб зменшити ризики/ керувати викликами?

Можливі підходи до управління ризиками та викликами (1)

25

- **Подолання законодавчих обмежень:**
 - Вивчати нормативну базу з метою визначення наявних можливостей.
 - Визначити та впроваджувати ініціативи в рамках чинного законодавства, які є більш стратегічними.
 - Лобіювати/ініціювати внесення необхідних змін до законодавства.

Можливі підходи до управління ризиками та викликами (2)

26

- **Несприятливе середовище; працівники та керівництво не підтримують реформу УЛР:**
 - Визначити нагальні питання щодо УЛР та запропонувати рішення або ініціативи, які, на Вашу думку, будуть успішними та підвищать Ваш авторитет у відомстві.
 - Наочно показати, яким чином кадрова служба може підтримувати діяльність відомства – інформувати про послуги, які надаються, проводити опитування щодо якості послуг з УЛР та швидко й відкрито реагувати на проблеми чи труднощі.

Можливі підходи до управління ризиками та викликами (3)

27

- **Недостатня кількість ресурсів:**
 - Оцінити сильні та слабкі сторони наявних ресурсів та розподілити їх відповідно до пріоритетів.
 - Знайти можливості для партнерства з метою залучення додаткових ресурсів для проведення спільних ініціатив.
 - Визначити, яку діяльність можна зупинити, призупинити чи відкласти на пізніше з метою перерозподілу ресурсів.
 - Підготувати аргументи на користь ініціативи для здобуття підтримки керівництва.

Від керівника кадрової служби – до стратегічного лідера в УЛР

28

“Управління змінами – найбільший виклик для лідера. Ніщо інше не є таким ризикованим та непередбачуваним”.
Макіавеллі

Приклади підходів для полегшення управління змінами:

- Знаходити можливості для змін, зростання, інновацій та вдосконалення.
- Бути відкритим та приділяти увагу тому, що відбувається у відомстві та на державній службі в цілому та намагатися передбачати зміни, які можуть вплинути на людські ресурси.
- Експериментувати, йти на обґрунтований ризик, навчатися на помилках.
- Чітко уявляти собі тип нового лідера в УЛР, яким би Ви хотіли бути.
- Залучати працівників, колег та клієнтів (керівників), шляхом визначення та врахування їхніх цінностей, потреб та інтересів.
- Працювати над тим, аби добре знати та розуміти відомство, в якому Ви працюєте.

Управління змінами: можливі підходи

29

- Аналізувати ключові питання у відомстві з метою визначення наслідків для людських ресурсів та знаходити шляхи підтримки керівників у процесах змін.
- Налагоджувати співпрацю з керівниками у відомстві шляхом встановлення спільних цілей та розвитку довіри.
- Розвивати спроможність працівників шляхом розповсюдження інформації.
- Бути прикладом поведінки, яка відповідає новій ролі лідера, яку Ви взяли на себе.
- Планувати невеличкі досягнення, які свідчать про зміни на краще, з метою підвищення Вашого особистого авторитету та авторитету кадрової служби.
- Визнавати та відзначати заслуги та здобутки.
- Слідкувати за новими тенденціями, кращими практиками та новинами у сфері управління людськими ресурсами.

Приклади особистих підходів

30

- Делегувати роботу, яку можуть зробити інші, щоб дати собі час на виконання стратегічної ролі.
- Інформувати працівників кадрової служби про Ваше бачення роботи підрозділу та переконатись в тому, що дане бачення відображене в цілях роботи кожного працівника та команди в цілому.
- Розвивати стосунки з іншими керівниками кадрових служб з метою навчання та обміну кращими практиками та вивченими уроками у сфері управління людськими ресурсами.

Приклад інструменту - набір матеріалів для новопризначених працівників кадрової служби (*HR Orientation kit*).

Підтримка процесу змін

31

- 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.

Стратегічний партнер для керівництва відомства: запитання для самоперевірки

32

- 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

33

- 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

34

- 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.

Підведення підсумків

35

“Неможливо досягнути надзвичайних результатів без ентузіазму”.

Ральф Валдо Емерсон

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

Ганді

Питання до обговорення:

1. Як Ви будете застосовувати отримані під час тренінгу знання на практиці? Що Ви використаєте в першу чергу і чому?
2. Якої додаткової підтримки/інструментів Ви потребуєте для того, аби рухатися у напрямі стратегічного лідерства в управлінні людськими ресурсами?