

## АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

The development of system of management and perspectives of development of organization are described in this article.

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Принципиальные идеи стратегического управления персоналом (СУП) были разработаны в 80-е гг. и составили основу ряда практических концепций зарубежных стран. Однако переход от бесспорного признания важности СУП в плоскость работы с персоналом на практике не всегда полностью удается. Это связано со сложностью новых задач, отсутствием отработанной технологии СУП. Ответственность за предпринимательскую стратегию несут разработчики стратегических планов, однако они все еще рассматривают стратегическое планирование персонала как периферийный продукт. Чтобы СУП из концепции трансформировался в практическую деятельность, должен быть учтен целый ряд взаимосвязанных факторов:

- руководство предприятия должно осознать роль СУП и полностью признать проект «СУП», избавившись от формального к нему подхода. Инновации в области СУП могут серьезно улучшить и стабилизировать позицию предприятия;

- должна быть изменена работа отделов кадров, осуществлен переход от делопроизводства к менеджменту персонала, включая новые функции, например маркетинг персонала. Приобретение перспективного сотрудника есть такой же продукт работы менеджера по персоналу, как и производство изделия для менеджера, работающего в цеху; приглашение консультантов-специалистов по СУП, которые, опираясь на стратегию предприятия, ищут варианты ее усиления за счет кадрового обеспечения предстоящего развития или перемен;

- все уровни управления, а также функциональные подразделения должны участвовать в проекте «СУП». Только тогда можно достигнуть успеха.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать, следующие задачи.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала самого стратегического управления.

3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость организационных структур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации – децентрализации управления персоналом.

Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Чем же обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?

Поскольку конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетентности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Компетентность следует отличать от компетенции, являющейся характеристикой должности и представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица, согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем в системе управления персоналом.

В данной статье нам хотелось обратить внимание на два аспекта стратегического управления персоналом:

- формирование резерва персонала управления;
- выведение службы управления персоналом в аутсорсинг.

В практике работы предприятий Республики Беларусь стратегическое управление связано с формированием резервов специалистов и руководителей различных уровней управления.

На промышленных предприятиях в системе работы с управленческими кадрами одним из слабых звеньев является отсутствие стандартов по формированию и реализации кадрового потенциала цехового звена управления через систему мероприятий по образованию резерва руководителей первичных уровней управления и работу с ними.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв персонала управления можно классифицировать на потенциальный, предварительный и окончательный.

Потенциальный резерв образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности возрасту. Этот резерв созда-

ет исходную базу формирования собственных резервов в каждом подразделении.

Предварительный резерв – это работники из числа потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящую должность. Состав резерва устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В окончательный резерв входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям его формирования.

Создание такой системы резервов позволит проводить планомерную работу по подготовке компетентных сотрудников. Проведение ранговой оценки работников, их аттестации, внутренних опросов и ознакомления сотрудников с результатами – пути проведения на предприятии политики активного использования потенциала работников, а также стимулирования сотрудников к профессиональному росту.

Вторым рассматриваемым аспектом стратегического управления персоналом в данном докладе является аутсорсинг.

Аутсорсинг – передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. Основной идеей аутсорсинга является экономия ресурсов предприятия и повышение качества осуществляемых функций. В отличие от субподряда, аутсорсинг – это стратегия управления компанией, а не просто вид партнерского взаимодействия, он предполагает определенную реструктуризацию внутренних процессов и внешних отношений компании.

В настоящее время быстрыми темпами начинает развиваться аутсорсинг кадровых процессов.

По данным исследования, проведенного компанией «IDC», в 1998 г. объем рынка аутсорсинга кадровых бизнес-процессов в США составлял 6,7 млрд долл., причем во всех странах замечается тенденция резкого роста этого вида аутсорсинга. В связи со все большим усложнением кадровых бизнес-процессов сейчас оказались востребованными поставщики услуг, способные предложить полноценные эффективные и экономичные решения проблемы управления кадрами, основанные на самых современных технологиях, что даст возможность компаниям сконцентрироваться на своей основной деятельности.

Этапы выведения СУП в аутсорсинг – Единую службу управления персоналом (ЕСУП). Схематично можно выделить следующие этапы выведения СУП в аутсорсинг (рассматривается пример внутреннего аутсорсинга).

1. Определение стратегических целей предприятия (группы компаний). Необходимо определить, на достижение каких целей предприятия (группы предприятий) будет направлена деятельность ЕСУП. Соответственно формулируются цели и задачи ЕСУП. Определяется организационно-правовая форма.

2. Определение состава функций по работе с персоналом, подлежащих выделению (централизация – децентрализация).

3. Проектирование организационной структуры ЕСУП в соответствии с необходимостью выполнения возложенных функций. На этом этапе необходимо определить, по какому принципу будет проектироваться организационная структура – будет ли это функциональная, процессная или матричная структура.

4. Определение основных принципов взаимодействия с предприятиями. На этом этапе определяются состав и принципы оплаты оказываемых услуг, распределяется ответственность между ЕСУП и сотрудниками предприятий по основным процессам, разрабатываются проекты регламентов. Составляется договор на обслуживание.

5. Уточнение состава функций и ответственности сотрудников ЕСУП, а также алгоритм взаимодействия по каждому процессу. На данном этапе разрабатываются проекты положений об отделах и должностных инструкций, детализируются и утверждаются регламенты взаимодействия, рассчитывается необходимая численность персонала.

6. Регистрация новой организации.

С момента образования нового юридического лица можно говорить о создании ЕСУП или выведении службы управления персоналом в аутсорсинг.

В результате группа компаний получает следующие преимущества и возможности:

- 1) снижение общей численности кадровых работников по группе компаний (примерно 30%);
- 2) все процессы работы с персоналом будут осуществляться на высоком профессиональном уровне;
- 3) экономия времени при осуществлении таких процессов, как аттестация и обучение;
- 4) возможность использовать наработанный ресурс группы предприятия (единая база кандидатов, методики и т. д.);
- 5) появление веских оснований предъявлять требования к качеству оказываемых услуг (в основе взаимоотношений лежит клиентское обслуживание);
- 6) единство и регулярность осуществления всех процессов.

Таким образом, можно создать на базе предприятий отрасли строительных материалов (или министерства) ЕСУП. Данная служба в начальный период своей работы проведет анализ положения дел с уровнем управления персоналом на предприятиях, выделит основные сдерживающие моменты развития служб управления, создаст базу данных сотрудников, базу вакансий, разработает нормативы и стандарты проведения аттестаций сотрудников предприятий, выявления их потенциального уровня, стандартизирует методы работы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
2. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа, 2000. – 264 с.