

# Стратегическое управление человеческими ресурсами и роль в нем отдела кадров

Концепция управления человеческими ресурсами (далее — просто концепция) с момента своего зарождения в середине 80-х годов вызывает огромный интерес как у теоретиков управления, так и у практикующих менеджеров. Первые часто подвергают сомнению применимость данной модели с практической и моральной точки зрения, а последние, ознакомившись с отдельными ее аспектами, пытаются с различной степенью успешности проверить их на практике, руководствуясь при этом целым рядом причин:

- менеджеры искренне полагают, что это правильный подход к управлению человеческими ресурсами;
- данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать и наладить эффективный процесс управления;
- менеджеров просто привлекает новая красиво «упакованная» идея.

Независимо от того, разделяют менеджеры концепцию или нет, они стремятся ассоциировать себя с ней посредством присвоения новых титулов: директор, менеджер или консультант по человеческим ресурсам. Мы вынуждены согласиться с тем фактом, что в международной практике термин «управление человеческими ресурсами» уже становится частью управленческого жаргона, постепенно вытесняя термин «управление персоналом».

Итак, управление человеческими ресурсами — это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации — людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей.

Система стратегического управления человеческими ресурсами является неотъемлемым звеном в решении экономических проблем белорусских предприятий, так как главный ресурсный и инвестиционный потенциал в Республике Беларусь — это люди. Соответственно, в таких условиях работа отдела кадров должна оцениваться не по выполняемым действиям, а по результатам, которые

должны увеличивать ценность трудовых ресурсов организаций и предприятий.

Поэтому для повышения качества своей работы отдел кадров должен:

- стать партнером руководителей высшего и линейного звена в процессе реализации общей стратегии, помогая улучшить процесс планирования от этапа заседаний совета директоров до этапа сбыта товара;
- стать экспертом по методам организации и выполнения работ, достижения административной эффективности с неизменным сокращением затрат на фоне сохранения уровня качества;
- поддерживать и защищать интересы работников, активно представляя их проблемы на рассмотрение высшему руководству и одновременно работая над повышением уровня вовлеченности и приверженности сотрудников организации и их способности достигать результаты;
- стать проводником непрерывных изменений, формируя особый процесс и культуру, в которых сможет развиваться организационная способность к изменениям;
- пропагандировать важность гибкого, ориентированного на людей подхода к решению различных вопросов.

Для того чтобы стать полноправным партнером высшего руководства, отдел кадров должен определить свои основные роли в этом качестве.

Отдел кадров как стратегический партнер должен заниматься стратегическим управлением человеческими ресурсами, согласованием кадровой и деловой стратегии.

Отдел кадров как проводник перемен отвечает за управление изменениями, производимыми в организации.

Отдел кадров в качестве административного эксперта участвует в управлении инфраструктурой организации и реинжиниринге организационных процессов.

И наконец, отдел кадров как защитник работников поддерживает их интересы и работает над по-

вышением уровня их приверженности и вовлеченности в работу организации.

Как стратеги специалисты отдела кадров должны заниматься долгосрочными вопросами, касающимися управления и развития людей и трудовых отношений. При этом они и руководствуются бизнес-планами организации, и одновременно участвуют в их создании. Стратеги отдела кадров должны убеждать руководителей высшего звена в необходимости составлять такие планы, которые оптимально используют человеческие ресурсы организации. Они должны руководствоваться тем, что люди являются стратегическим ресурсом для достижения конкурентного преимущества организации.

Как деловые партнеры специалисты отдела кадров разделяют ответственность со своими коллегами — линейными руководителями — за успех всей компании. Они работают в тесном контакте с высшим руководством и направляют свои усилия на обслуживание долгосрочной стратегической цели.

Специалисты отдела кадров в роли деловых партнеров должны иметь представление как о деловых стратегиях, так и о возможностях и угрозах для организации. Они должны быть способны проанализировать сильные и слабые стороны организации, продиагностировать факторы, влияющие на ее развитие, спрогнозировать их последствия.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами означает, что специалисты кадровой службы должны стремиться к инновации — внедрению новых процессов и процедур, которые, по их мнению, будут способствовать повышению эффективности организации.

Кроме этого, стратегическое управление имеет дело с изменениями, производимыми в организации. Неудачи в реализации общей стратегии очень часто

связаны с неэффективным управлением подобными изменениями. Специалисты отдела кадров могут сыграть важную роль в разработке и реализации стратегии организационных изменений. Управление изменениями означает рассмотрение следующих вопросов:

- кого затронут изменения, возможная ответная реакция;
- барьеры реализации (например, сопротивление или безразличное отношение к изменениям) и способы их преодоления;
- требования к ресурсам, необходимым для осуществления изменения;
- имеется ли достойный защитник изменений;
- каким образом люди будут вовлечены в процесс изменений;
- как информация о цели и масштабе изменений будет донесена до всех заинтересованных сторон;
- какие умения, навыки и нормы поведения потребуются от людей и как они будут развиваться;
- как будет отслеживаться процесс изменений и измеряться их эффективность;
- какие шаги будут предприняты для оценки влияния изменений.

Суммируя сказанное, можно заключить, что если специалисты отдела кадров стремятся функционировать как стратегические деловые партнеры, то они должны обладать следующими навыками:

- знанием бизнеса;
- знанием практики в области управления человеческими ресурсами (подбор, развитие и оценка кадров, мотивация персонала и т.д.);
- способностью управлять изменениями.

**Наталья МАКОВСКАЯ, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Могилевского государственного университета**