

УДК 331.1

ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Миненко А.В.,

канд. экон. наук, доцент

Алтайский государственный аграрный университет

Барнаул, Россия

Яковская Е.Н.,

магистрант

Алтайский государственный аграрный университет

Барнаул, Россия

Аннотация

В статье предложена методика формирования стратегии развития системы управления персоналом предприятия на основе применения модели GE/McKinsey, для которой модифицирован методический инструментарий путем адаптации координат матрицы: Р (показатель привлекательности государственной кадровой политики) и К (показатель конкурентоспособности системы управления персоналом предприятия). Результатом применения методики является формирование стратегических рекомендаций по обновлению стратегии развития системы управления персоналом предприятия, позволяющие повысить его конкурентоспособность.

Ключевые слова: система управления персоналом, стратегия управления персоналом, портфельный анализ, модель GE/McKinsey, матрица стратегических рекомендаций.

BUILDING A PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY

Minenko A.V.,

cand. econ. Sciences, associate professor

*Altai State Agrarian University
Barnaul, Russia*

Yakovskaya E.N.,
graduate student
Altai State Agrarian University
Barnaul, Russia

Annotation

The article proposes a method of forming a strategy for the development of the enterprise personnel management system based on the application of the GE/McKinsey model, for which the methodological tools are modified by adapting the coordinates of the matrix: P (indicator of attractiveness of the state personnel policy) and K (indicator of competitiveness of the enterprise personnel management system). The result of the method is the formation of strategic recommendations for updating the strategy of development of the personnel management system of the enterprise, which allow to increase its competitiveness.

Keywords: personnel management system, personnel management strategy, portfolio analysis, GE/McKinsey model, matrix of strategic recommendations.

Современные условия интеграции России в мировое экономическое пространство характеризуются значительным негативным воздействием кризисных явлений на деятельность субъектов хозяйствования. Главная задача руководства предприятий в сложившейся ситуации, заключается в выборе адекватных антикризисных стратегий развития.

Ведущее место среди корпоративных и функциональных стратегий предприятия принадлежит кадровым стратегиям, которые направлены на повышение конкурентной позиции предприятия и отдельных бизнес-единиц

[1].

Основной целью стратегического управления персоналом является формирование такого кадрового потенциала и системы управления персоналом, которые способны обеспечить предприятию устойчивую рыночную позицию, экономическую стабильность и стратегическое развитие.

Эффективность кадровой стратегии предприятия в значительной мере определяется обоснованностью и рациональностью выбора методов ее формирования. Выбор кадровой стратегии зависит как от внешних факторов, так и от имеющихся и потенциальных кадровых ресурсов, и возможностей предприятия [3]. Именно это обуславливает целесообразность использования портфельного анализа, что подтверждается опытом его применения при выборе корпоративных стратегий, но, к сожалению, неприспособленностью этих инструментов к решению вопроса формирования кадровой стратегии. При таких условиях практическое применение матричных методов стратегического кадрового управления является весьма актуальным [5].

Большинство современных научных работ, посвященных вопросам стратегического управления персоналом и формированию кадровой стратегии предприятия не имеют методических рекомендаций по проведению стратегической диагностики кадровой составляющей предприятия [2]. Изучение вопросов стратегического развития в целом и проведения стратегического анализа в частности также привлекает внимание многих как зарубежных, так и отечественных ученых [18].

Большой группой методов для осуществления стратегической диагностики, разработки системы стратегий для предприятия и его стратегических бизнес единиц (СБЕ) являются матричные подходы, в частности на основе матрицы General Electric (GE)/McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Shell/ Direct Policy Matrix (DPM), Артура де Литтла (ADL/LC), SPACE-анализа, Hofer & Schendel, SWOT-анализа и других [7].

Большинство матриц портфельного анализа предназначены для

формирования стратегий предприятия и его отдельных бизнес-единиц [4]. Но до сих пор не разработано единой и адаптированной к современным экономическим условиям методики применения матричных методов с целью стратегического развития системы управления персоналом предприятия.

Одной из самых популярных моделей стратегического анализа является модель GE/McKinsey, которая разработана специалистами корпорации General Electric совместно с консалтинговой компанией McKinsey&Co еще в начале 1970-х годов и реализует многофакторный подход к позиционированию бизнеса и выбора стратегий. Область значений показателей в модели GE/McKinsey делится на девять секторов [9]. На основе рейтингов конкурентоспособности (горизонтальная ось) и привлекательности (вертикальная ось) определяется положение предприятия в формате матрицы 3x3 [16].

В рамках исследования предлагается с помощью модели GE/McKinsey определить стратегическую позицию системы управления персоналом предприятия [6]. Возможность применения модели GE/McKinsey с целью стратегического позиционирования кадровой составляющей предприятия требует определения ее координат Р (показатель привлекательности государственной кадровой политики) и К (показатель конкурентоспособности системы управления персоналом предприятия) [11]. Каждый из показателей оценивается по нескольким факторам.

Рейтинговый показатель привлекательности государственной кадровой политики является результатом взаимодействия таких факторов (факторов): А1-качество нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые взаимоотношения; А2-уровень социальной инфраструктуры страны (региона); А3 – уровень социального обеспечения и защиты населения; А4 – эффективность государственной программы подготовки специалистов; А5-уровень привлечения инвестиций в развитие трудовых ресурсов, кадровой системы и кадровой работы; А6 – эффективность работы институтов занятости

и профсоюзных организаций [13].

Рейтинговый показатель конкурентоспособность системы управления персоналом предприятия является результатом взаимодействия таких факторов (факторов): В1-действенность подсистемы стимулирования и мотивации персонала; В2 – действенность подсистем отбора, адаптации и оценки персонала; В3 – уровень организации и условий труда, развития социальной инфраструктуры предприятия; В4 – уровень социально-психологического климата в коллективе; В5 – уровень корпоративной культуры и имиджа предприятия; В6-развитость подсистемы профессионального обучения, продвижения и развития персонала; В7-развитость подсистемы планирования и маркетинга персонала [15].

На наш взгляд – это не окончательный перечень факторов. Он может быть дополнен и/или изменен на рассмотрение руководства предприятия и экспертов в зависимости от целей проведения исследования. Среди общего перечня мы определили основные, по нашему мнению, факторы [8]. Большое количество значительно усложняет процедуру выбора, поэтому предлагаем использовать по 5-8 наиболее существенных по каждому из показателей. В модели GE/McKinsey значения факторов оцениваются на основе мнений экспертов по 100-балльной шкале, а при расчете значений показателей дополнительно используются весовые коэффициенты. Следует заметить, что сумма весовых коэффициентов по каждой из групп факторов должна равняться 1 [19].

Учитывая векторы начального и прогнозируемого состояний (направление и величину) можем сформировать перечень стратегических рекомендаций, которые могут стать основой для разработки стратегии развития системы управления персоналом предприятия [10].

Учитывая высокую конкурентоспособность действующей системы управления персоналом на предприятии и рост привлекательности государственной кадровой политики можем утверждать, что на данный момент

в вопросах управления персоналом предприятие занимает лидирующие позиции и наращивать темпы их улучшения.

Агрессивная стратегия управления персоналом должна базироваться на использовании внешних возможностей, а также на усилении за счет таких внутренних факторов как: активизация подсистемы профессионального обучения, продвижения и развития персонала; ужесточение процедуры отбора, адаптации и оценки персонала; повышение уровня социально-психологического климата в коллективе [17].

Ожидается, что реализация агрессивной стратегии развития системы управления персоналом предприятия позволит ему: и обеспечить надежные многофункциональные связи между всеми элементами кадровой работы и повысить ее результативность; и предоставить устойчивый характер развития системы управления персоналом предприятия через дальнейшее обеспечение динамичного роста основных результатов деятельности системы; проводить более взвешенную кадровую политику предприятия, что позволит сформировать и повысить имидж работодателя, который непосредственно обеспечит конкурентоспособность предприятия [14].

Преимущества использования модели GE/McKinsey в решении поставленной задачи: наличие девяти секций-квадрантов дает возможность более детально оценить не только высокий или низкий темпы развития государственной кадровой политики, высокую или низкую конкурентоспособность системы управления персоналом предприятия, но и выявить средние позиции. применение комплекса показателей позволяет более детально охарактеризовать позицию и возможности развития системы управления персоналом; использование достаточно широкого круга факторов для формирования комплексного показателя действует возможность оценить влияние каждого из них и в случае необходимости разработать более конкретные меры для исправления и / или улучшения базового положения; возможность самостоятельно выбрать факторы по каждому из определенных

показателей, учитывая конкретную сложившуюся ситуацию и специфику деятельности предприятия [12].

«Узкие места» использования модели GE/McKinsey связаны в первую очередь с появлением трудностей и субъективизмом при определении весомости каждого фактора и его оценке [20]. Правда избежать этого недостатка можно за счет привлечения к этой работе экспертов.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования в условиях высокой конкуренции повышается значимость выбора стратегических приоритетов развития предприятия. Как показывает практика, именно таким стратегическим приоритетом является эффективная кадровая стратегия.

Подытоживая изложенный в статье материал, стоит отметить, что использование матрицы модели GE/McKinsey позволит руководителям предприятия обоснованно (а не интуитивно) разработать стратегию развития системы управления персоналом и ее конкурентных преимуществ, что в свою очередь даст возможность для удержания собственной позиции на рынке труда и повышение уровня привлекательности и имиджа предприятия.

Наряду с этим следует отметить, что даже достаточно профессионально проведенный портфельный анализ, формулировка стратегии развития системы управления персоналом предприятия требует определенной доработки с учетом специфики функционирования и уникальности предприятия. Изменения в государственной кадровой политике также будут предпосылкой для внесения корректив в предложенную в статье методику определения стратегии развития системы управления персоналом на основе модели GE/McKinsey.

Таким образом, дальнейшее развитие полученных в исследовании результатов можно осуществлять путем модификации других матричных методов стратегического анализа, определении преимуществ и недостатков их использования, их результативности и тому подобное. Это даст возможность создать конкретную модель изделия стратегии развития системы управления персоналом предприятия с учетом влияния факторов внутренней и внешней

среды, специфики функционирования той или иной отрасли.

Библиографический список:

1. Асанова А.Р. Взаимосвязь между общей стратегией и стратегией управления персоналом организации / А.Р. Асанова // В сборнике: Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. – 2019. – С. 87-94.
2. Беляева Т.А., Козьева И.А. Разработка стратегии управления персоналом. Курск, 2018.
3. Богаченко О.И. Мотивационные стратегии в управлении персоналом / О.И. Богаченко // В сборнике: Современные парадигмы управления социально-экономическими системами. Ставрополь, 2019. – С. 20-23.
4. Гайдова М.В. Изменение статуса и роли отдела кадров в процессе стратегического управления и формирования стратегии управления персоналом / М.В. Гайдова // Электронный сборник статей II Международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета. – 2018. – С. 94-99.
5. Гришина Н.В. Стратегия управления персоналом системы защиты информации / Н.В. Гришина // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2019. – № 1. – С. 126-132.
6. Иванов А.О. Стратегия управления персоналом за счет использования человеческих ресурсов / А.О. Иванов, Е.С. Алехина // Экономика и социум. – 2019. – № 4 (59). – С. 355-357.
7. Козлова И.В. Кадровая политика как стратегия управления персоналом / И.В. Козлова, Р.В. Мирошниченко // В сборнике: Университетская наука - региону. – 2019. – С. 396-397.
8. Кудряшов В.С. Основные аспекты разработки стратегии управления персоналом / В.С. Кудряшов // Экономика и управление: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – № 4. – С. 149-156.
9. Кузина А.В. Стратегия управления персоналом и ее взаимосвязь с

управлением государственной организацией / А.В. Кузина // В сборнике: Современные концепции науки будущего. – 2018. – С. 103-110.

10. Кузьмина Д.С. Анализ внутренней среды авиастроительного предприятия по модели 7s - mckinsey в стратегии управления персоналом / Д.С. Кузьмина, И.Л. Клавсуц // В сборнике: Наука. Технологии. Инновации. Сборник научных трудов: в 9 частях. Под редакцией А. В. Гадюкина. – 2018. – С. 387-390.

11. Лазько О.В. Функциональная стратегия управления персоналом / О.В. Лазько, А.В. Сергеева // В сборнике: Агро биофизика в органическом сельском хозяйстве. – 2019. – С. 174-179.

12. Мамедов А.А. Пути повышения эффективности управления бизнесом посредством реализации стратегии управления персоналом / А.А. Мамедов, Т.Г. Трухина, А.П. Ибишова, В.А. Петров, И.С. Бабанина // Постулат. – 2018. – № 1 (27). С. 28.

13. Михалев И.В. Инструменты стратегии развития управления персоналом сферы жилищно-коммунального хозяйства / И.В. Михалев // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. – 2019. – С. 34-36.

14. Морозова Е.В.. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом / Е.В. Морозова, Д.В. Рябцева, А.И. Павлов // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в современной России. – 2019. – С. 139-144.

15. Павлов А.С., Худобина Г.И. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом организации / А.С. Павлов, Г.И. Худобина // В книге: Горинские чтения. Наука молодых - инновационному развитию АПК. Материалы Международной студенческой научной конференции. – 2019. – С. 470.

16. Полушина И.С. Вовлечённость работников как один из инструментов стратегии эффективного управления персоналом / И.С. Полушина // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия:

Экономика и управление. – 2019. – № 2 (42). – С. 55-67.

17. Попкова Е.Ю. Исследование стратегии управления персоналом / Е.Ю. Попкова // В сборнике: Инвестиции, строительство, недвижимость как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения. – 2019. – С. 939-941.

18. Тамбиева Д.Ю., Ларионова Н.А. Кадровая стратегия как инструмент управления персоналом / Д.Ю. Тамбиева, Н.А. Ларионова // В сборнике: Университетская наука - региону. – 2019. – С. 437-439.

19. Фисенко Л.Е. Особенности реализации стратегии управления персоналом / Л.Е. Фисенко, Б.Ю. Руденский, В.А. Солдатов // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2019. – № 4 (22). – С. 171-175.

20. Цугленок О.М. Разработка стратегии по управлению персоналом / О.М. Цугленок // В сборнике: Перспективы науки, образования и бизнеса в цифровой экономике. Сборник статей. Москва, 2019. – С. 161-166.

Оригинальность 95%