



розвивається позитивна взаємозалежність і взаємне доповнення, а також взаємна згода (за ролями і завданнями).

Довіра також слугує джерелом сили управління. Довіряючи, люди приймають вплив і контроль на емоційному і раціональному рівнях, як цінності, вони слідують за керівником добровільно, а не примусово. На протидію цьому управління в умовах недостатньої довіри для досягнення результатів спирається на силові методи (загрози і санкції).

Прояви недовіри в будь-якому колективі однозначно ведуть до негативних наслідків, котрі не лише псуєть внутрішню колективні відносини працівників, а й впливають на результати праці, знижують їх якість. Більш детально типові наслідки недовіри розглянуті далі:

відсутність підстав для взаємної згоди;  
немає впевненості в доцільності зусиль по підтримці групових відносин і наданню підтримки одне одному;

закриття комунікативних каналів, обмеження об'єму інформації;  
зростання недовіри до інформації та її джерел;  
різниця між людьми сприймається як обмеження для спільної діяльності;  
при зіткненні з труднощами працівники не звертаються за допомогою і порадою, надаючи перевагу на свій страх і ризик самостійному вирішенню проблеми;

працівники приховують інтереси і цілі;  
персонал апорію проти будь-якого впливу і втручання в свої справи;  
будь-які відхилення від звичного перебігу подій сприймаються негативно;  
забороняються або ігноруються спроби надання впливу, що виходить за рамки елементарного виконання завдання;

відсутність зворотного зв'язку.  
Поступовість і послідовність розвитку взаємної довіри і відкритості повинна ґрунтуватися на [1, с. 175]:

послідовності політики і дій управлінців (наприклад, своєчасність заохочень і покарань);  
ініціативі надання довіри;  
залученні працівників у процес прийняття керівних рішень;  
концентрації уваги персоналу на загальних успіхах і компетентності керівництва;  
відмові від різних коливань до довіри.

Проблема довіри і досі залишається однією з ключових проблем у сфері управління, тому її вирішенню варто приділяти одну із першочергових ролей. Важливо, щоб між керівником та персоналом із самого початку склалися довірливі відносини, саме в цьому випадку стане можливим досягнення максимального результату при виконанні спільної роботи.

Таким чином, науковим результатом даного дослідження є систематизація переваг та недоліків здійснення управління персоналом в органах соціального захисту на засадах взаємної довіри та наслідків її відсутності.

Перспективою подальших наукових досліджень у даному напрямі є уточнення класифікації видів довіри в управлінні персоналом.

*Наук. керівн. Мішина С. В.*

**Література:** 1. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом / Е. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с. 2. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом"). – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 464 с. 3. Гайдученко С. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу / С. Гайдученко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Вип. 3 (3). – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 225–232. 4. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання / О. Савченко-Сватко // Вісник державної служби України. – 2009. – № 2. – С. 32–36. 5. Осійчук М. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління / М. Осійчук // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 27–33.

УДК 005.95

**Калмикова Ж. М.**

Студент 3 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ВИКОРИСТАННЯ HR-МЕТРИК У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Розкрито зміст та сутність HR-метрик як набору показників, що дозволяє вимірювати процеси, явища та чинники всіх кадрових процесів на підприємстві. Визначено умови, вимоги та переваги використання HR-метрик у роботі кадрової служби.*



*Аннотация. Раскрыты содержание и сущность HR-метрик как набора показателей, позволяющих измерять процессы, явления и факторы всех кадровых процессов на предприятии. Определены условия, требования и преимущества использования HR-метрик в работе кадровой службы.*

*Annotation. This article reviews the content and nature of HR-metrics as a set of indicators to measure processes, phenomena and factors of all HR-processes at the enterprise. Conditions, requirements and benefits of using HR-metrics by the personnel department are determined.*

*Ключові слова: HR-метрики, менеджмент персоналу, підприємство, HR-служба.*

Всеохоплююча глобалізація економічного розвитку поставили Україну перед альтернативним вибором: йти далі шляхом екстенсивного розвитку, що загрожує перетворенню країни у сировинний придаток та постачанню дешевої робочої сили, або активізувати внутрішні зусилля за рахунок, передусім, упровадження інноваційної моделі розвитку. Другий шлях обрано керівництвом держави як провідне завдання довгострокового економічного розвитку України. Його реалізація зумовлює виникнення нового погляду на управління взагалі та на його окремі напрями. Так, використання новацій у сфері менеджменту персоналу дозволяє по-новому визначити роль людини в процесі створення доданої вартості, оцінити ефективність цього процесу, визначити пріоритети розвитку, розробити рекомендації щодо впровадження необхідних змін на мікрорівні. В якості таких інструментів новаційного характеру системи менеджменту персоналу виступають: використання соціальних мереж у рекрутингу персоналу й забезпеченні кадрової безпеки; проведення інжинірингу кадрового менеджменту; створення міцного HR-бренда; проведення HR-аналітики та використання HR-метрик для обґрунтованого прийняття рішень тощо. У межах даного дослідження необхідно визначити роль використання HR-метрик у системі менеджменту персоналу.

Теоретико-методичні питання щодо проведення досліджень у трудовій сфері підприємства розглянуто в працях таких науковців, як: Баканов М. І., Грішнова О. А., Завіновська Г. Т., Кожанова Є. П., Мішина С. В., Савченко Г. В. тощо. Щодо специфіки формування системи показників, що характеризують HR-метрики, то увагу приділяють в основному фахівці сфери консалтингу, що відображено на сайтах компаній, підприємств та організацій. Тому метою статті виступає визначення переваг, вимог та умов створення масиву даних у площині HR-метрик, а також визначення ефективності їх застосування у діяльності підприємства.

Як зазначає консультант компанії Ernst&Young М. Коваленко [1], сучасний бізнес вимагає від HR не тільки ефективно виконувати поставлені завдання, але й виконувати функції бізнес-партнера, який здатний здійснювати значний внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Це можливо за умови наявності в арсеналі HR-менеджера потужного інструментарію, який виступатиме підґрунтям для обґрунтування пропозицій, планів, рекомендацій, положень, регламентів тощо відносно персоналу, можливих змін як у кадровій політиці, так і в діяльності підприємства. Таким інструментарієм виступають HR-метрики, які, наприклад, Бабушкін Е. [2] визначає як чинники, які показують вплив HR на бізнес, і забезпечують вимірювання, аналітику для прийняття рішень, можливість впливу на стратегію підприємства на основі цих даних, а також сприяє трансформації HR у стратегічного бізнес-партнера.

Американський вчений Дж. Фітц-Енц визначає HR-метрики як набір даних, які необхідні співробітникам кадрової служби, керівникам середньої ланки, фінансовим, виконавчим та генеральним директорам для того, що мати інформацію про важливість роботи кадрового відділу [3].

Акумулюючи думки щодо сутності HR-метрик, слід розуміти під ними набір показників, що дозволяє вимірювати процеси, явища та чинники всіх кадрових процесів на підприємстві, на основі яких приймаються рішення щодо змісту та особливостей кадрової політики та стратегії діяльності.

О. Долгих [4] відокремлює такі групи HR-метрик:

загальні статистичні дані, що характеризують наявний на підприємстві персонал;

метрики HR-ефективності, які дозволяють оцінювати якість персоналу й ефективність його використання;

метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників та підрозділів;

метрики для оцінки ефективності діяльності HR-служби.

Переваги використання HR-метрик у роботі кадрової служби та при розробці і реалізації стратегії діяльності підприємства полягають у такому:

оцінка ефективності діяльності самої кадрової служби з визначенням недоліків її роботи, пріоритетів розвитку, необхідних для цього ресурсів;

своєчасне отримання оперативної інформації щодо стану системи менеджменту на підприємстві та її використання в процесі розробки кадрової політики та стратегії діяльності всього підприємства;

використання цифрових даних у площині ефективності менеджменту персоналу дозволяє оперувати ними при обґрунтуванні та захисті бюджету кадрової служби, переконанні колег у необхідності запуску нових HR-програм, найму нових співробітників, проведення HR-досліджень, використанні фінансових можливостей підприємства для підвищення якості кадрової політики;

об'єктивність отримуваних даних, оскільки становить виключно результат використання внутрішньої інформації: фінансових даних і внутрішніх HR-даних (відомості про кількість працівників, рівень та динаміку їх руху, витрати на реалізацію HR-заходів тощо). При формуванні масиву даних до аналітичної частини не повинні включатися неперевірені та суб'єктивні дані;



використання тільки порівняльної інформації при визначенні метрик, що передбачає можливість відкритого доступу керівників і HR-менеджерів до даних, як, наприклад, щорічне дослідження "Найкращий роботодавець України", що проводиться Hewitt Associates.

Ця інформація може виявитися виключно корисною для підтримки стратегічних рішень у галузі HR. Завдяки дослідженню HR-метрик учасники можуть дізнатися про HR-показники інших підприємств з урахуванням конфіденційності даних кожного окремого учасника.

Розробка та впровадження ефективної системи HR-метрик вимагає від HR-менеджерів глибокого розуміння специфіки діяльності підприємства, його стратегії і основних цілей. Основними вимогами до обраних метрик є:

зв'язок зі стратегією підприємства, важливість і необхідність кожної окремої метрики;

здатність системи оцінити ефективність функції менеджменту персоналу;

вплив метрик на вдосконалення процесів менеджменту персоналу.

При впровадженні системи HR-метрик менеджери з персоналу повинні врахувати ряд умов функціонування підприємства, як то: пріоритети розвитку підприємства на найближчі 3 – 5 років, роль HR-служби при досягненні стратегічних цілей підприємства, складність вимірювання обраних показників та необхідність їх оцінювання, взаємозв'язок обраних показників із різними сферами діяльності підприємства.

Успішність застосування HR-метрик залежить від послідовності їх вимірювання та правильності обраного підходу до оцінювання й порівняння метрик з аналогічними (еталонними) показниками. Як правило, метрики порівнюються з такими показниками, як: показники за галуззю, основними конкурентами (за різними критеріями), іншими підрозділами та відділами, за найкращими підприємствами регіону, країни, світу, попередніми роками.

На основі отриманих даних можна сформулювати ряд висновків та рекомендації. Так, порівняння з показниками попередніх періодів відображає динаміку і дозволяє визначити напрями розвитку. Труднощі в інтерпретації даних при такому порівнянні можуть виникнути у разі зміни стратегії діяльності підприємства, складу топ-менеджменту, виникненні форс-мажорних обставин тощо.

Ефективність використання HR-метрик має місце у тому випадку, коли простежується конструктивний та відкритий діалог між HR-відділом та керівництвом підприємства, що дозволяє розібратися в пріоритетних завданнях та ключових цілях господарюючого суб'єкта, виявити основні сфери для його розвитку.

*Наук. керівн. Маркова Н. С.*

**Література:** 1. Коваленко М. HR-метрики как инструмент усовершенствования системы управления персоналом / М. Коваленко // Менеджер по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012/\\$FILE/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012.pdf](http://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012/$FILE/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012.pdf). 2. Блог Э. Бабушкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://edwvb.blogspot.com/>. 3. HR-метрики: добавленная стоимость vs операционные расходы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://z-filez.info/news/hr-metriki-dobavlenaya-stoimost-vs-operatsionnye-raskhody>. 4. Долгих А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1247>.

УДК 005.334:005.95

**Ладнай М. А.**

Магістр 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Розглянуто роль антикризового менеджменту персоналу в функціонуванні підприємства; запропоновано основні способи подолання кризових явищ господарюючого суб'єкта; розроблено технологію реалізації антикризового менеджменту персоналу.*

*Аннотация. Рассмотрена роль антикризисного менеджмента персонала в функционировании предприятия; предложены основные способы преодоления кризисных явлений хозяйствующего субъекта; разработана технология реализации антикризисного менеджмента персонала.*

© Ладнай М. А., 2013

III

"Управління розвитком", №20(160)2013