



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



Annotation. The role of the anti-crisis personnel management in the functioning of the enterprise and the basic ways of overcoming the crisis phenomena of an economic entity are considered. A technology of realization of anti-crisis management of the personnel is developed.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент персоналу, технологія антикризового менеджменту персоналу.

Глобалізаційні процеси, що притаманні українському суспільству, не завжди позитивно відзначаються на конкурентному статусі вітчизняних підприємств через відставання у техніко-технологічному та менеджерському аспектах. Активізація макроекономічних процесів вимагає швидкого пристосування до виникаючих змін на рівні окремих суб'єктів господарювання, що не завжди можливо з урахуванням ресурсної бази підприємств. У цьому контексті виникають суперечності, що відображаються в погіршенні ситуації і, як наслідок, кризи.

Теоретичні та практичні аспекти антикризового менеджменту персоналу наведені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Б. Семенов, С. Вегер, В. Гриньова, О. Мітін, Г. Назарова, О. Овчинніков, В. Пономаренко, В. Сміт, В. Тарасевич, Ю. Чернецький, Г. Шепеленко, О. Ястремська та ін.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні і розробці технології реалізації антикризового менеджменту персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового менеджменту персоналу підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення та практичні аспекти реалізації технології антикризового менеджменту персоналу.

Останнім часом на багатьох підприємствах України прослідковується така тенденція: стратегія суб'єкта господарювання не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, тому у керівників крім матеріального залишаються лише примусові важелі – покарання, накази й інші адміністративні заходи, що у сучасних умовах виявляються недовірними. Як наслідок, підприємствам необхідна ефективна структура управління, яка б забезпечила досягнення максимальних результатів їхньої діяльності та збереження міцних позицій на ринку [1].

Саме для зміни існуючої ситуації менеджери вітчизняних суб'єктів господарювання почали використовувати антикризовий менеджмент персоналу як інструмент виходу з кризи на підприємствах.

Основними аргументами антикризового менеджменту персоналу в системі оздоровлення підприємства є:

забезпечення міцного положення на ринку при впливові економічних, політичних та соціальних факторів;

прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень;

постійні та послідовні нововведення в різноманітні сфери діяльності суб'єкта господарювання [2];

націленість на введення в дію таких управлінських механізмів, які б дозволили досягти точки беззбитковості за додержання оптимальності "витрати – результат".

Реалізація антикризових заходів на підприємстві повинна супроводжуватися урахуванням людського чинника, що, як показує практика, виявляється в: замороженні програми безперервного зростання агресивного рекрутингу; скороченні витрат на "соціальний пакет"; уповільненні зростання заробітної плати; перегляді програм коротко- і довгострокового стимулювання; зміні відношення попиту та пропозиції на ринку праці.

Це, в свою чергу, спричиняє широкий набір проблемних ситуацій, активізує пов'язані з цим ризики, що можуть включати: втрату ключового персоналу; затяжні безперспективні переговори з профсоюзами; появу нових дефіцитних спеціальностей на противагу тих, за якими спостерігається перевага кон'юнктурної позиції у бік пропозиції; втрата цінностей вже здійснених інвестицій у довгострокові програми навчання; втрату темпу розвитку порівняно з конкурентами [3].

Оптимізація кількісної структури персоналу можлива за умов реалізації конкретних заходів:

розробка і прийняття послідовної програми;

приведення кадрової політики підприємства відповідно до стратегічних завдань бізнесу;

мінімізація витрат на персонал [4];

реструктуризація персоналу як спосіб оптимізації його кількісно-якісної структури в просторовому та часовому вимірах.

Запропоновані заходи є елементом технології антикризового менеджменту персоналу, яка повинна реалізуватися відповідно до таких етапів: аналіз фінансового стану підприємства та виду кризової ситуації; визначення виду кризового стану персоналу підприємства; аналіз складу персоналу та виокремлення поведінкових груп; розробка комплексу антикризових заходів; вибір методів впливу на персонал з урахуванням його поведінкових особливостей; впровадження розробленого комплексу антикризових заходів із застосуванням визначених методів впливу на персонал. Реалізація останнього етапу технології передбачає проведення повторного аналізу фінансового стану підприємства та поведінкової структури його персоналу з метою оцінки характеру змін, що відбулися на підприємстві.

Особливістю зазначеної технології виступає врахування поведінкових особливостей різних видів виокремлених груп персоналу, що вимагає диференціації у застосуванні комплексу антикризових заходів.

Заходи з антикризового менеджменту персоналу дозволяють здійснювати контроль не тільки за кількісно-якісною структурою персоналу підприємства, але й вирішувати питання врегулювання проблемних ситуацій за допомогою індивідуального підходу до кожної групи працівників.

Наук. керівн. Маркова Н. С.

Література: 1. Щербань І. О. Теоретичні основи механізму антикризового управління діяльністю посередницьких підприємств / І. О. Щербань // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4. – С. 54–60. 2. Скібицький Ю. Б. Антикризовий менеджмент [Електронний ресурс] / Ю. Б. Скібицький. – Режим доступу : http://bookbrains.com/book_106_chapter_11_Najjvazhliv%D1%96sh%D1%96_prin%D1%81ipi_vikходу_z_krizi.html. 3. Гладков Э. HR как антикризисный менеджер / Э. Гладков // Управление персоналом. Украина. – 2008. – № 10. – С. 20–23. 4. Теплов С. Оптимизация человеческого ресурса в кризисных условиях / С. Теплов // Управление персоналом. Украина. – 2009. – № 3. – С. 18–20. 5. Миронова О. М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 260 с.

УДК 005.952.2:657.6

Шершнева Ю. В.

Магистр 1 года обучения
факультета экономики и права ХНЭУ им. С. Кузнеця

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ВИДЫ КАДРОВОГО АУДИТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Проанализированы подходы к выделению этапов кадрового аудита. Уточнен перечень этапов и видов кадрового аудита во взаимосвязке с проверяемыми функциями персонала.

Анотация. Проаналізовано підходи до виділення етапів кадрового аудиту. Конкретизовано перелік етапів і видів кадрового аудиту у взаємозв'язку, що перевіряються функціями персоналу.

Annotation. Approaches to determining the stages of personnel audit are analyzed. The list of stages and types of personnel audit in terms of staff functions being verified is specified.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, аудит, аудит персонала, кадровый аудит, консалтинговые услуги, кадровая политика.

В современных условиях консалтинговые услуги по управлению персоналом являются главным направлением роста кадрового потенциала предприятия. Организационно-кадровый и учетно-кадровый аудит являются видом консалтинговых услуг, который направлен на сбор и анализ информации, оценку эффективности деятельности предприятия и разработку мероприятий повышения кадрового потенциала организации.

Актуальность данной статьи заключается в определении основных этапов и видов кадрового аудита для повышения кадрового потенциала предприятия. В современных условиях хозяйствования предприятия используют кадровый аудит и для этого обращаются в консалтинговые фирмы, которые предоставляют аудиторские услуги.

Теоретические основы кадрового аудита исследовали такие ученые как: Одегов Ю. Г., Кибанов А. Я., Никонова Т. В., Назарова Г. В., Лебединская Е. С., Крушельницкая О. В., Савельева В. С., Базаров Т. Ю., Петюх В. М. и многие другие [1 – 5].

Целью данного исследования является уточнение перечня этапов и видов кадрового аудита. Но в литературе отсутствует унифицированный подход к выделению этапов кадрового аудита.

Так, Гармашев А. А. выделил три этапа проведения кадрового аудита на предприятии: направлен на проведение диагностики существующей ситуации на предприятии и выявление проблем, которые требуют решения;

предусматривает оценку разработанных предложений и выбор оптимального варианта проведения изменений на предприятии;

реализуется разработанная программа изменений, а также проводится ее оценка эффективности процесса изменений на предприятии [1].