

Висновком з даного дослідження є обґрунтування проведення організаційних змін і розробка пропозицій щодо напрямів організаційної перебудови персоналу підприємства. Проаналізувавши структурні фактори, які приводять до змін персоналу підприємства, та запропонувавши ефективні напрями організаційної перебудови персоналу підприємства, авторами запропоновані шляхи, за якими повинна відбуватися реструктуризації персоналу, найбільш ефективна в умовах адаптації до розвитку ринкових економічних відносини в Україні.

**Література:** 1. Гибсон Д. Организации: поведение, структуры, процессы / Д. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Доннели ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с. 2. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2001. – 352 с. 3. Бузановский С. С. Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала : учебн. пособие / С. С. Бузановский, Н. А. Горелов, А. С. Титков. – СПб. : ООО "Валерии СПД", 1999. – 256 с. 4. Афонин А. С. Технология реструктуризации предприятия : навч. посібник / А. С. Афонин, В. П. Нестерчук. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2002. – 72 с. 5. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг : учебное пособие / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : Приор, 1999. – 256 с. 6. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учебн. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2000. – 240 с. 7. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 637 с. 8. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебн. пособ. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 622 с. 9. Савченко В. А. Управление развитием персонала : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 352 с.

Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Назарова Г. В.

Стаття надійшла до редакції  
13.01.2011 р.

УДК 658.01

**Сатушева К. В.  
Душка О. В.**

## ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Визначено основні принципи розвитку людських ресурсів; запропоновано нові принципи, які доцільно використовувати на сучасному етапі в організації.*

*Аннотация. Определены основные принципы развития человеческих ресурсов; предложены новые принципы, которые целесообразно использовать на современном этапе в организации.*

*Annotation. The basic principles of development of the human capitals are determined; new principles which are expedient to use on the modern stage in organization are offered.*

*Ключові слова: принцип, розвиток, людські ресурси, соціальні принципи розвитку.*

Необхідною умовою виживання та ефективного розвитку підприємств в Україні є їх здатність мобільно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Основним ресурсом, який

створює надійний потенціал такої реакції, є людина. Саме тому керівництво виробничих організацій повинно навчитися ефективно управляти власними людськими ресурсами. Слід також відзначити, що в умовах розвитку динамічності навколишнього середовища більшої уваги потребує стратегічний аспект управління як організацією, так і людськими ресурсами, адже саме стратегічне управління дозволяє прогнозувати зміни зовнішнього середовища, своєчасно готуватися до адекватного реагування на них через розвиток інноваційної поведінки команд в організації, які формуються на основі принципів стратегічного управління розвитком людських ресурсів.

Метою даної статті є визначення основних принципів стратегічного управління розвитком людських ресурсів, виділення найважливіших принципів та розкриття їх сутності.

Визначенню сутності та змісту принципів стратегічного управління розвитком людських ресурсів присвячено роботи таких вчених, як Пономаренко В. С., Румянцева З. П., Поршнев А. Г., Саломатіна Н. А., Суворов Н. В., Травін Г. В., Щокін Г. В. Однак практика ставить нові завдання перед наукою і потребує розробки нових принципів, які б відповідали потребам сучасного суспільства.

Під принципами управління розуміють основні положення, норми поведінки, керуючі правила, яких повинні дотримуватися керівні органи та працівники у своїй діяльності. Таким чином, принципи управління відображають об'єктивну реальність, що існує незалежно від людини, інакше кажучи вони об'єктивні. Разом з тим, кожний із принципів – це ідея, тобто суб'єктивна конструкція, якою керується керівник на рівні його пізнання загальної та професійної культури.

Майже в усіх класифікаціях принципів управління людськими ресурсами зустрічаються такі, як принцип демократичного централізму, принцип єдиного управління, принцип плановості. Більшість авторів також виділяють принципи економічності, власної, моральної та матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці, принцип правильного підбору та раціональної розстановки кадрів, принцип контролю та перевірки виконання трудових функцій [1, с. 63].

Оскільки значення правильного вибору принципів впливу керівника на активність підлеглих у нинішніх умовах вимагає стратегічного підходу, при формуванні переліку принципів управління людськими ресурсами необхідно орієнтуватися і на цей підхід. Слід зауважити, що принципи стратегічного управління розвитком людських ресурсів, які пропонуються в літературі, дещо інші за характером. Аналіз та узагальнення відповідної літератури [2 – 5] дозволили виділити такі принципи стратегічного управління: прогресивності, перспективності, комплексності, погодженості, комфортності. Повний перелік цих принципів наведений у табл. 1. Цей перелік був достатньо повним для свого часу, але насиченість виробництва та управління технікою високого рівня призвело до того, що підвищилось емоційно-психологічне навантаження на людину. Відсутність позитивних емоцій вплинула на результати праці. На даному етапі потрібно визначити не чому працівник не виконав роботу, а чому не виконав її належним чином.

Таблиця 1

Принципи стратегічного управління людськими ресурсами

| Принципи                                                               | Пономаренко В. С. [2] | Румянцева З. П. [4] | Поршнев А. Г. [5] | Авдьян Л. Й. [3] | Крикунов П. В. |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| 1                                                                      | 2                     | 3                   | 4                 | 5                | 6              |
| Реалізації функцій планування                                          |                       | +                   | +                 |                  |                |
| Прогнозування                                                          |                       | +                   | +                 |                  |                |
| Облік і контроль                                                       |                       | +                   | +                 |                  |                |
| Активізації                                                            |                       | +                   | +                 |                  |                |
| Аналізу                                                                |                       | +                   | +                 |                  |                |
| Обумовленості функцій управління людськими ресурсами цілям виробництва |                       | +                   | +                 |                  |                |

Закінчення табл. 1

| 1                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій |   | + | + |   |   |
| Економічності                                        |   | + | + |   |   |
| Прогресивності                                       | + | + | + | + |   |
| Перспективності                                      | + | + | + | + |   |
| Комплексності                                        | + | + | + | + |   |
| Оперативності                                        |   | + | + |   |   |
| Оптимальності                                        |   | + | + |   |   |
| Простоти                                             |   | + | + |   |   |
| Науковості                                           |   | + | + |   |   |
| Ієрархічності                                        |   | + | + |   |   |
| Автономності                                         |   | + | + |   |   |
| Узгодженості                                         | + | + | + | + |   |
| Стійкості                                            |   | + | + |   |   |
| Багатоаспектності                                    |   | + | + |   |   |
| Прозорості                                           |   | + | + |   |   |
| Комфортності                                         | + | + | + | + |   |
| Інформованості                                       | + | + | + | + |   |
| Відповідності                                        | + | + | + | + |   |
| Концентрації                                         |   | + | + |   |   |
| Спеціалізації                                        |   | + | + |   |   |
| Паралельності                                        |   | + | + |   |   |
| Адаптивності                                         |   | + | + |   |   |
| Наступності                                          |   | + | + |   |   |
| Неперервності                                        |   | + | + |   |   |
| Ритмічності                                          |   | + | + |   |   |
| Прямоточності                                        |   | + | + |   |   |
| Солідарності                                         |   |   |   |   | + |
| Загальності                                          |   |   |   |   | + |
| Інтегрованості                                       |   |   |   |   | + |
| Рефлексії                                            | + | + |   |   | + |
| Самоорганізації                                      | + | + |   |   | + |
| Обмеженої раціональності                             | + | + |   |   | + |
| Диверсифікації                                       | + | + |   |   | + |
| Резерву ресурсів                                     | + | + |   |   | + |
| Адаптації                                            | + | + |   |   | + |
| Самовизначення                                       | + | + |   |   | + |

Бажання людини активно працювати залежить від того, наскільки вона себе комфортно почуває. При цьому комфортність повинна забезпечуватися з позицій емоційного стану працівника. Указані принципи управління розвитком людських ресурсів не враховують особистісно-психологічні характеристики людини, які в даний час дуже важливі. На погляд авторів, принципи управління розвитком людських ресурсів необхідно доповнити новими принципами, які враховують вищезгадані характеристики (табл. 2).

Таблиця 2

#### Сутність запропонованих принципів стратегічного управління розвитком людських ресурсів

| Принципи стратегічного управління розвитком людських ресурсів | Реалізація принципу                                                                                         | Переваги                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                             | 2                                                                                                           | 3                                                                                                             |
| Гнучкості                                                     | Формування у людських ресурсів гнучкого, швидкого та адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища | Здатність людських ресурсів швидко пристосуватися до змін та визначити основні напрями діяльності організації |

Закінчення табл. 2

| 1                                    | 2                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Креативності                         | Створення умов для реалізації можливості людських ресурсів генерувати та засвоювати інформацію, вміння чітко та швидко визначати проблеми і знаходити методи їх креативного вирішення в інформаційному потоці | Реалізація власних можливостей людини, здатність мислити нестандартно, здатність людських ресурсів сприяти покращенню діяльності організації шляхом єдності виробничого колективу |
| Самонавчання                         | Сприяння самостійного розвитку людських ресурсів, розуміння людськими ресурсами необхідності поповнення знань у міру виникнення в цьому потреби                                                               | Вибір індивідуальної програми здобуття знань, кожна людина визначає для себе напрям та способи здобуття знань, які для неї є найбільш ефективними, індивідуальний підхід          |
| Погодженості думок (командна робота) | Створення команди, у якій люди сприймають один одного емоційно позитивно                                                                                                                                      | Допомагає підвищити рівень лояльності службовців. Розвиває комунікативні навички та здібності у процесі ефективного вирішення проблем                                             |
| Комунікативності                     | Розвиток комунікативності у працівників, яка сприятиме розвитку довіри до керівництва та правильності рішень, які приймаються                                                                                 | Забезпечення клімату соціального партнерства в організації                                                                                                                        |

Розглянемо детальніше сутність кожного принципу, представленого в табл. 2, та його переваги.

Перший принцип – принцип гнучкості. Необхідність дотримання даного принципу обумовлена тим, що на сучасному етапі відбувається велика кількість змін, і саме вчасне реагування на них забезпечує ефективну діяльність організації. Гнучкість людських ресурсів полягає в швидкому та правильному реагуванні на зовнішні зміни, здатності прийняти правильне та ефективне рішення в умовах невизначеності в режимі реального часу, передбачити можливі зміни в найближчому майбутньому. Розвиток керівником гнучкості мислення підлеглих дозволяє передбачити можливі ризики, визначити напрями діяльності організації і підвищити її конкурентоспроможність.

Принцип креативності є одним з найважливіших принципів розвитку людських ресурсів в організації, тому що велика кількість інформації, яку повинні засвоювати працівники в організації, вимагає нестандартного підходу до її застосування. Крім того, дуже важливою є доцільність і своєчасність застосування знань, які необхідні для прийняття рішень. Генерування нових ідей людськими ресурсами також відіграє важливу роль, оскільки не завжди для вирішення певних проблем можна використовувати вже наявну інформацію.

Принцип самонавчання полягає у розвитку здатності людських ресурсів до самостійного опанування новими актуальними знаннями. При цьому передбачається, що працівники повинні самі визначати необхідність власного розвитку, що свідчить про високу свідомість й усвідомлення необхідності розвитку людських ресурсів для досягнення загальних цілей організації. Позитивною стороною цього принципу є те, що кожен працівник обирає індивідуальний найбільш зручний для нього спосіб навчання. Це значно підвищує ефективність одержання нових знань і загальний рівень розвитку людських ресурсів.

Принцип узгодженості думок є необхідним при вирішенні завдань, що виникають на робочих місцях і особливо потребують великої кількості різнопланової інформації, яка не може бути оброблена однією людиною. Ефективність колективної праці залежить багато в чому від сумісності людей. Існує багато наукових досліджень, що пояснюють правила побудови

емоційно стійких творчих груп. Керуючи людськими ресурсами підприємства, менеджер повинен користуватися методичними рекомендаціями, які дозволяють за рахунок позитивного емоційно-психологічного клімату колективу забезпечити високу віддачу творчої праці. Ефективність людських ресурсів підприємства залежить не тільки від ресурсів кожної особистості, а й від гармонійного їх поєднання в систему. Це поєднання повинно стати предметом уваги менеджера, оскільки його якість забезпечує синергетичний ефект, який або посилює потенціал позитивних якостей кожного працівника, або зменшує також їх інтенсивне використання в колективній праці.

Принцип комунікативності. Комунікативність – це стратегічна перевага, якість якої забезпечує клімат соціального партнерства. Розвиток комунікативності персоналу викликає довіру до керівництва та прийняття правильних рішень. А керівництво підприємства, у свою чергу, забезпечує умови для творчого самовираження людини (технологічний, інтелектуальний, інформаційний комфорт на робочих місцях), створює передумови трудової самоактивізації людини, формує нові загальні для колективу цінності, установки і культуру підприємства.

Вищевикладені принципи не можна розділити на головні і другорядні. Тільки використання їх у сукупності може дозволити отримати потрібний результат. Дотримуючись принципів стратегічного управління людськими ресурсами підприємства, керівник колективу отримує істотне посилення потенціалу персоналу підприємства, результатом чого є позитивний синергетичний ефект.

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. 2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Триділ. – Харків: ХДДЕУ, 2002. – 640 с. 3. Аведян Л. Й. Использование человеческих ресурсов / Л. Й. Аведян // Бизнес-информ. – 1999. – № 15-16. – С. 146–148. 4. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с. 5. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.

Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Назарова Г. В.

Стаття надійшла до редакції  
13.01.2011 р.

УДК 658.34

**Тищенко Д. О.  
Затейщикова О. О.**

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Запропоновано методику оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу, здійснено апробацію даної методики на вітчизняних підприємствах.*

*Аннотация. Предложена методика оценки эффективности деятельности управленческого персонала, осуществлена апробация данной методики на отечественных предприятиях.*

*Annotation. The method of evaluating the performance of management personnel is proposed, the testing of this technique on domestic enterprises is made.*

**Ключові слова:** управлінський персонал, оцінка розвитку персоналу, оцінка результативності управлінської діяльності, ефективність діяльності управлінського персоналу.

На сучасному етапі розвитку суспільства одним з основних факторів розвитку суспільства є знання, на основі яких з'являються більш ефективні виробничі та інформаційні технології. Персонал підприємства, спроможний правильно та оперативно приймати рішення на основі знань, вмінь, навичок, є важливим фактором конкурентоспроможності, ефективності виробництва та економічного зростання. Підвищення професіоналізму, виявлення лідерських якостей та інших важливих компетенцій є стратегічними завданнями вітчизняних підприємств, оскільки більшість з них відчувають брак у висококваліфікованих кадрах. Виконання цих завдань потребує значних матеріальних вкладень – інвестицій у розвиток персоналу, однак разом з тим важливим є справедливе обґрунтування економічної ефективності вкладень. Тому актуальним є питання оцінки результативності праці управлінського персоналу.

Дана тема висвітлювалась у роботах вітчизняних вчених, зокрема, оцінкою розвитку управлінського персоналу займалися Грішнова О. А., Осадча Н. В., Савченко В. А. [1 – 3]. Питання, що стосуються використання управлінського персоналу, досліджувались у працях Лисенко Ю. В., Сазонець І. Л., Семенчи І. Є. [4 – 6]. Однак слід відзначити відсутність праць, присвячених комплексній оцінці ефективності діяльності управлінського персоналу.

Метою даної роботи є запропонування методики оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: вивчити існуючі теоретичні підходи до оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу, сформулювати перелік показників оцінки розвитку управлінського персоналу та результативності його праці, провести оцінку ефективності діяльності управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах.

Аналізуючи праці багатьох вчених, що вивчають питання оцінки персоналу, ефективності його діяльності [1 – 4; 7; 8], слід зазначити, що більшість з них значну увагу приділяють дослідженню показників розвитку персоналу та результативності його праці. Тому більш детально слід зупинитися саме на вивченні показників розвитку персоналу, результативності праці, які є основою для розрахунку ефективності діяльності управлінського персоналу. Відповідно до того, що під розвитком управлінського персоналу більшість з авторів розуміють процес: навчання і підвищення кваліфікації персоналу [3; 7; 8]; безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу; підвищення кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників, серед основних показників, що характеризують розвиток управлінського персоналу, можна виділити: чисельність працівників, що підвищили кваліфікацію; витрати на навчання.

У роботі Грішнкової О. А. особливу увагу приділено такому показнику, як інвестиції в розвиток персоналу [1].

Структура витрат на навчання управлінського персоналу детально досліджена в роботі Савченко В. А. До цих витрат він відносить: оплату праці викладачів курсів підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, що організуються на підприємстві; оплату членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення іспитів або заліків; оплату за розробку та виготовлення наочних приладів і технічних засобів навчання, специфічних для даного підприємства; оплату витрат з підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців, викладачів й інструкторів навчально-курсових комбінатів та інших навчальних закладів системи професійного навчання персоналу на виробництві; оплату відпусток, що надаються керівникам та фахівцям для здачі екзаменів в аспірантуру з відривом або без відриву від виробництва, а також особам, які навчаються у заочній аспірантурі, тощо [3].