

## МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Кудрявцева О. В.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net

***Анотація.** Основою для пошуку нових умов, факторів і можливостей для створення і підтримки конкурентоспроможності підприємств в швидкоплинному глобальному середовищі є співробітники підприємства, людські ресурси, їх лояльність, мотивація, компетенції та продуктивність праці. Крім того, вивчення механізмів управління людськими ресурсами дає менеджерам «план дій», який заснований на розумінні практичної ролі управління людськими ресурсами в реалізації стратегічних напрямків розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та зниження витрат на людський капітал. Останні дослідження показують, що більше 70% працівників вітчизняних підприємств не зацікавлені в ефективності своєї роботи. Для зміни ситуації необхідна зміна підходів до управління людськими ресурсами. Для підвищення ефективності управління людьми необхідний новий підхід, коли людські ресурси розглядаються як джерело розвитку організації. Отже, метою даної роботи є розробка механізму управління людськими ресурсами на підприємстві. Для отримання висновків, оснований на достовірній інформації, було використано системно-структурний аналіз, абстрактно-логічний метод; та метод порівнянь. У роботі встановлено, що механізм управління людськими ресурсами на підприємстві є інструментом реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Представлено соціально-економічні функції механізму управління людськими ресурсами. Розроблена структура механізму управління людськими ресурсами, в якій виділено процеси та інструменти, необхідні для функціонування даного механізму. Обґрунтовано, що стратегія, як основний інструмент формування системи управління людськими ресурсами, постійно змінюється і в залежності від потреб бізнесу запускає в роботу різні процеси: цикл організації праці, планування людських ресурсів, мотивації та розвитку. В роботі представлено опис зазначених вище процесів, який сприятиме розумінню впровадження саме цих процесів до механізму управління людськими ресурсами. Отже, запропонований у статті механізм управління людськими ресурсами дозволив визначити шляхи підвищення результативності управління людськими ресурсами.*

***Ключові слова:** праця, людський ресурс, мотивація, управління, механізм.*

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах підприємства стикаються з безліччю проблем: посилення конкуренції, необхідність зниження собівартості і зростання продуктивності праці, впровадження інновацій, здатність адаптуватися до змін, що відбуваються. Рішення даних проблем неможливо без людських ресурсів, які, на відміну від інших ресурсів підприємства, є цінністю,

що здатна самостійно розвиватися. Крім того, слід зазначити, що дана проблема особливо актуальна для державних підприємств. Це обумовлено тим, що в них здійснюються перетворення, спрямовані на підвищення результативності їх діяльності за рахунок раціонального використання людських ресурсів. Виходячи з цього, потрібна розробка механізму управління людськими ресурсами. У цих умовах доцільно застосування таких підходів, які підвищать, залученість працівників в управління, дозволять оптимально організувати управління людськими ресурсами; виключити будь-які втрати, підвищити результативність праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних вчених, що займаються вивченням діяльності з управління людськими ресурсами, а також зробили певний практичний внесок у результат організаційної діяльності, можна виділити роботи таких дослідників: Виноградський М. Д., Шканова О.М. [1], Балабанова, Л. В., Сардак О.В. [2], Михайлова Л. І. [3], Збрицька Т. П., Савченко Г.О. [4], Грішнова О. А. [5], Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. [6], Крушельницька О.В., Мельничук О.В. [7].

Теоретичні й методологічні засади цього наукового напрямку було закладено наприкінці минулого століття такими відомими вченими, як А. Чандлер [8], К. Ендрюс, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон [9] та ін.

Стратегічний аспект управління людськими ресурсами організації обґрунтовували М. Армстронг [10], Г. Десслер, Г. А. [11] А. Я. Кібанов [12] та ін.

Кожен з них зробив свій унікальний внесок. Але аналіз їх змісту показує, що є потреба більш глибокого дослідження в області розробки механізму управління людськими ресурсами, оскільки на поточному етапі розвитку економіки явно недостатньо робіт спрямованих на розробку науково обґрунтованого і адаптованого до сучасних умов ринкових відносин механізму, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами .

**Невирішені складові загальної проблеми.** Серед вчених і практиків існують істотні розбіжності в галузі управління людськими ресурсами на підприємстві, набору необхідних практик для ефективного управління даним ресурсом, а також певного організацій-

но-управлінського підходу, що дозволяє побудувати ефективну систему управління персоналом з урахуванням стратегії підприємства і необхідності створення умов для його конкурентоспроможності. Причина подібних розбіжностей може бути пояснена різноманітністю об'єктів досліджень. Наприклад, вчені аналізували великі і середні компанії, організації, що працюють в різних галузях, в різних «країнових» і культурних контекстах. Все це призвело до співіснування різних підходів до управління персоналом, різного розуміння сутності даної категорії в організаційному середовищі та відсутності єдиної методологічної основи для побудови механізму управління персоналом підприємства.

**Формування цілей статті.** Ціллю статті є формування ефективного механізму реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Формування механізму в рамках функціонування системи управління людськими ресурсами на підприємстві спрямоване на зниження негативного впливу факторів мікро- і макrorівня, на результативність праці. Механізм управління людськими ресурсами на підприємстві є інструментом реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Створення оптимальних умов трудової діяльності, розробка механізму управління людськими ресурсами дають можливість комплексно вирішувати проблеми ефективного управління людськими ресурсами організації.

На нашу думку, механізм управління людськими ресурсами являє собою систему взаємодії між процесами, що впливають на управління людськими ресурсами з внутрішнього і зовнішнього середовища (рис.1).

При розробці і реалізації стратегії підприємства повинні бути визначені цілі управління людськими ресурсами, тобто при прийнятті рішень в галузі управління персоналом необхідно враховувати економічні та соціальні аспекти. Економічна ефективність означає оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства. Крім того, повинні бути визначені умови для підтримки балансу між економічною і соціальною складовими ефективності використання людських ресурсів підприємства.

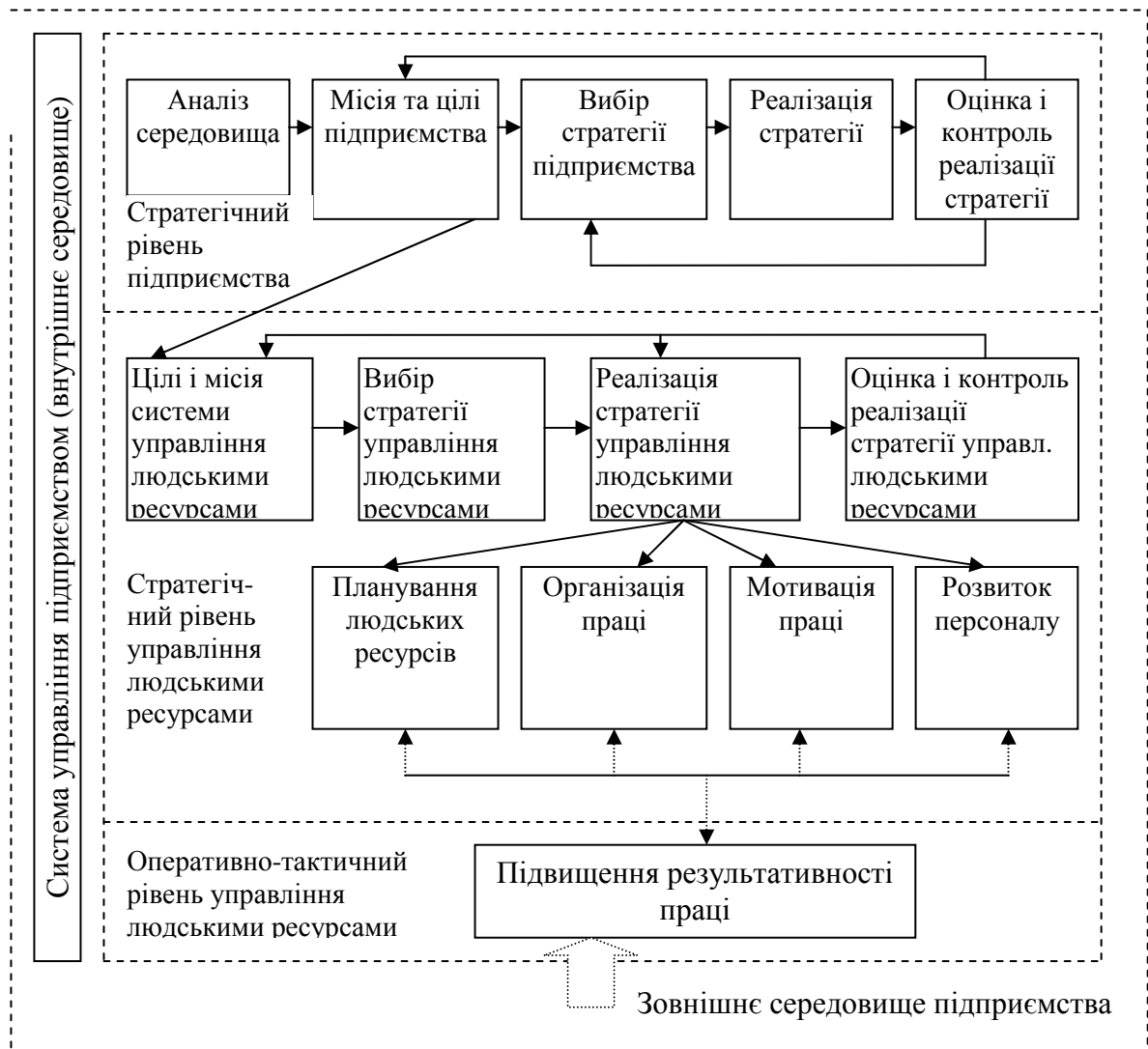


Рис. 1. Соціально-економічні функції механізму управління людськими ресурсами

Стратегія, як основний інструмент формування системи управління людськими ресурсами, постійно змінюється і в залежності від потреб бізнесу запускає в роботу різні процеси: цикл організації праці, планування людських ресурсів, мотивації та розвитку.

Наведені чотири процеси в механізмі управління людськими ресурсами формуються на макрорівні, тобто всередині підприємства визначається, який процес є основним, який потрібно розвивати.

Механізм включає в себе сукупність процесів та інструментів. Структура механізму управління людськими ресурсами представлена на рис. 2.

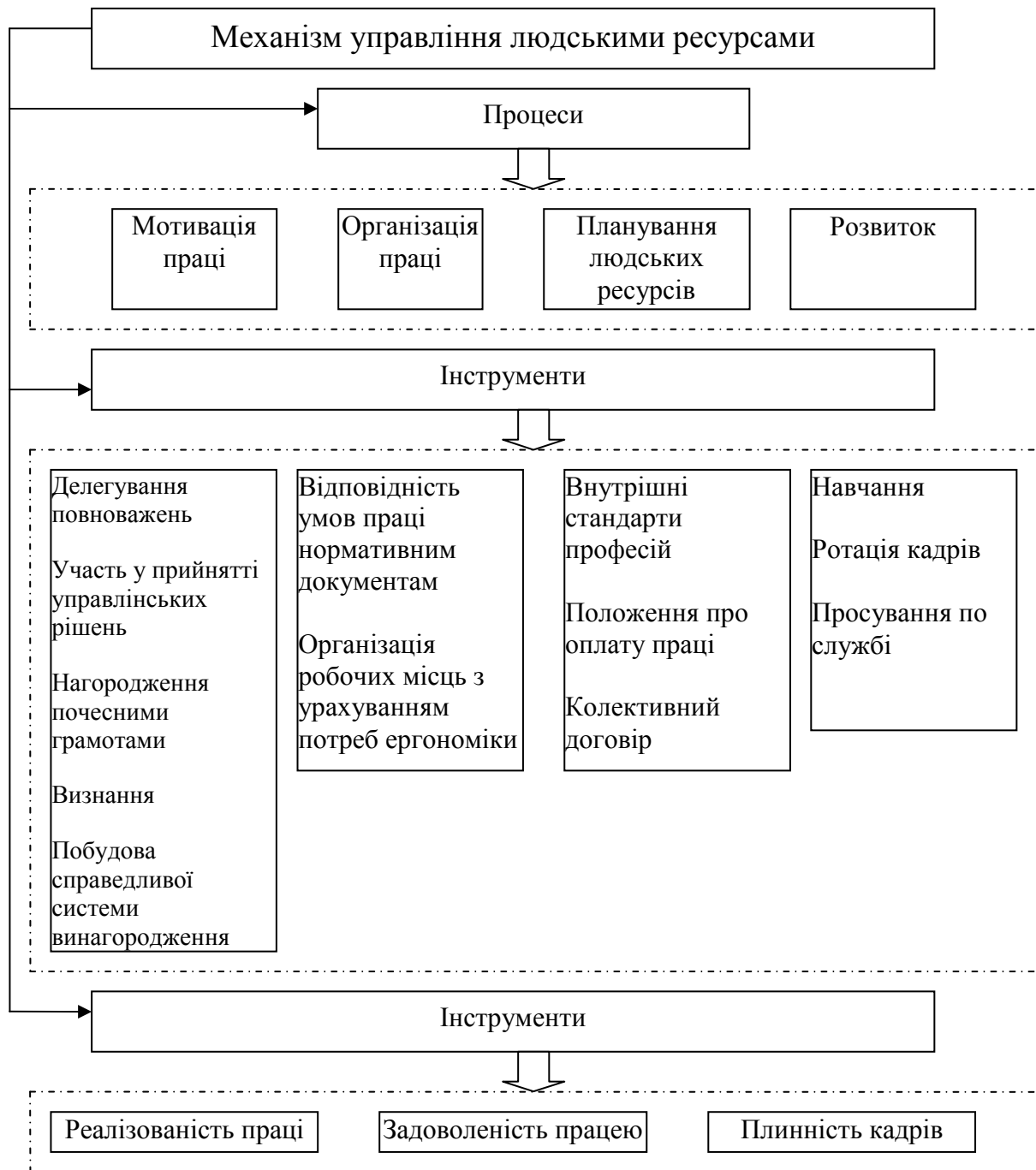


Рис. 2. Структура механізму управління людськими ресурсами

Процес планування людських ресурсів, не обов'язково є лінійним. Він не завжди починається з бізнес-стратегії, логічно розвиваючись і доходючи до планів щодо забезпечення ресурсами, гнучкості та утриманню. Він може бути, швидше циклічним, ніж лінійним, і починатися в будь-якій точці циклу. Наприклад, планування сценаріїв може впливати на стратегію забезпечення ресурсами, яка, в свою чергу, може впливати на бізнес-стратегію. В іншій

ситуації початковою точкою може стати прогноз попиту і пропозиції, який, можливо, стане основою для стратегії забезпечення ресурсами. Аналіз плинності кадрів може переходити в прогноз пропозиції, але він також може вести безпосередньо до розробки планів по утриманню співробітників [12].

На нашу думку, до планування людських ресурсів на підприємства слід віднести такі заходи як розробка стратегічного плану бізнесу, розробка стратегії забезпечення ресурсами, сценарне планування, прогноз попиту і пропозиції, аналіз плинності кадрів, аналіз робочого середовища, аналіз операційної ефективності.

У процесі розробки стратегічних планів бізнесу перш за все необхідно визначення рівня майбутньої діяльності та ініціатив, які потребують нових навичок.

Стратегія забезпечення ресурсами передбачає складання плану по досягненню конкурентної переваги за допомогою розвитку інтелектуального капіталу – залучення найбільш здібних, ніж у конкурентів, співробітників; гарантія того, що вони створять знання і навички, специфічні для організації; дії, спрямовані на те, щоб стати самим конкурентоспроможним роботодавцем, тобто «роботодавцем за вибором».

Планування сценаріїв являє собою оцінку в широкому сенсі того, куди йде підприємство і які вимоги існують у сфері забезпечення підприємства людськими ресурсами.

Прогноз попиту і пропозиції передбачає оцінку попиту на людей в майбутньому (з точки зору чисельності і навичок), а також оцінку кількості людей, які існують всередині самого підприємства і за його межами;

До аналізу плинності кадрів відноситься аналіз існуючих даних і тенденцій по плинності кадрів і складання прогнозу на основі результатів цього аналізу;

У ході аналізу робочого середовища необхідно провести аналіз навколишнього середовища, в якому працюють люди, з точки зору того, які можливості воно надає їм для розвитку своїх навичок і отримання задоволення від роботи;

Аналіз операційної ефективності передбачає аналіз продуктивності, використання людей і спектра можливостей підвищення гнучкості реагування на нові і мінливі вимоги.

Процес мотивації до праці повинен будуватися з використанням методів матеріального і нематеріального стимулювання. Винагорода повинна бути справедливим і здійснюватися за принципом «прозорості», тобто працівник повинен розуміти критерії оцінки його праці та мати можливість впливати на розмір заробітної плати шляхом підвищення результативності своєї праці.

Важливим інструментом підвищення мотивації до праці є делегування повноважень і участь працівників в прийнятті управлінських рішень. Додаткова відповідальність дає можливість працівникові відчувати власну значимість, проявити самостійність і ініціативу. Таким чином, делегування повноважень зацікавленість працівників у результатах трудової діяльності

Розвиток людських ресурсів в системі управління людськими ресурсами є одним із видів управлінської діяльності, спрямованої на постійне вдосконалення працівників за допомогою корпоративного навчання. Розвиток системи навчання сприяє забезпеченню організації людськими ресурсами необхідної якості, а в умовах змін зовнішнього середовища – конкурентної переваги.

Розвиток людських ресурсів – необхідна умова управління людськими ресурсами. Даний процес забезпечує професійне і особисте зростання працівників.

Одними з найпоширеніших проблем вітчизняних підприємств в області управління людськими ресурсами є низьке нормативно-правове забезпечення та низький рівень організації праці.

Удосконалення організації праці має стати вирішальним при формуванні та адаптації механізму управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Організація праці є одним з основних видів управлінської діяльності, спрямованої на підвищення результативності праці і збереження здоров'я працівників [13].

Первинним елементом системи організації праці є склад робіт, виконуваних окремим працівником або організованим колективом. Для об'єднання індивідуальних і колективних трудових зусиль до сукупного трудового процесу необхідна наявність певних взаємозв'язків: між робочими ділянками основного процесу, основного і допоміжного процесів, між службовцями, фахівцями і керівниками. Кількісна, якісна, просторова й тимчасова характеристики

цих взаємозв'язків утворюють конкретні форми організації праці. В сучасних умовах на розвиток зв'язків такого роду впливають не стільки виробничо-технологічні, як соціально-економічні та організаційно-функціональні фактори.

Форми організації праці, а також взаємозв'язку утворюють другий найважливіший елемент системи організації праці – підсистему організаційних умов праці, яка визначає безпосередній зміст і цілі процесу праці.

Праця будь-якої людини здійснюється в певних часових і просторових межах. До часових відноситься режими праці і відпочинку (кількість і тривалість змін, графіки змінності роботи, тривалість і чергування періодів праці і відпочинку всередині зміни і т.д.)

Просторові межі визначають організацію праці на робочому місці: взаємним розташуванням обладнання, засобів організаційної та технічного оснащення та ін.

Третя підсистема організації праці – кадрове забезпечення. Воно фактично передуює початку здійснення трудових процесів. До складових елементів кадрового забезпечення можна віднести підбір кадрів, прийом і оформлення на роботу, способи профвідбору, оцінка професійних якостей працівника, адаптація працівників, підготовка, навчання, підвищення кваліфікації та розстановка кадрів.

Четверта підсистема організації праці визначає місце працівника, окремого колективу у виробничому процесі з одного боку, і в професійно-кваліфікаційній структурі підприємства – з іншого. Створення цієї підсистеми в найбільшій мірі обумовлює найважливішу характеристику – відповідність якостей працівника складності виконуваних операцій по всьому комплексу параметрів: професія, кваліфікація, психофізіологічні якості, компетентність і т.п.

Організація трудових процесів і кадрове забезпечення сприяють існуванню системи організації праці в цілому, створюють принципову можливість здійснення трудового процесу. Однак на ефективність системи організації праці значний вплив надають зацікавленість працівника в результатах своєї праці і колективу в цілому, престижність роботи на конкретному підприємстві тощо.

П'ята підсистема стимулювання і мотивації до праці – робота з удосконалення організації праці повинна бути спрямована на вирі-



шення найголовнішого управлінського завдання – зробити працю працівника більш привабливим, створити мотиваційні умови до високопродуктивної праці і забезпечити гідну оплату праці.

Раціональна організація праці, дотримання санітарно-гігієнічних вимог не тільки перетворюють працю в джерело розвитку, а й сприяють збереженню здоров'я працівників.

Тільки шляхом раціональної організації праці можливо досягти високої результативності праці. Ф. Лютенс виявив залежність між характеристиками робочих місць і результатами праці [14]. У процесі збагачення праці, формування зворотного зв'язку підвищується внутрішня мотивація до праці, якість і рівень задоволеності працівника працею, і, як наслідок, знижується плинність кадрів.

Для підвищення рівня організація праці необхідний аналіз бізнес-процесів, вивчення структури робочого часу, нормування праці. Система організації праці знаходиться у взаємозв'язку з іншими організаційними системами.

**Висновки.** Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити шляхи підвищення результативності управління людськими ресурсами. Для цього слід оптимізувати працю працівників. Отже, впровадження запропонованого в роботі механізму управління людськими ресурсами спрямоване на підвищення результативності праці за рахунок забезпечення сприятливих умов праці, ефектної організації праці, мотивації та розвитку персоналу, ефективного планування людських ресурсів на підприємстві, а також підвищення рівня задоволеності працею працівників.

### Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, 2009. 308 с.
2. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 467с.
3. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 с.
4. Збрицька Т. П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ : «Знання», 2004. 346 с.

6. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
8. Chandler A. Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
9. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. пособ. Москва, 1998. 576 с.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебн. пособ. Изд. 10-е. Питер, 2010. 848 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом : учебн. пособ. Москва, 2004. 320 с.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебн. пособ. Изд. 2-е, перераб. и дополн. Москва, 2008. 638 с.
13. Рофе, А.И. Экономика труда : учебн. пособ. Москва, 2010. 400 с.
14. Лютенс Ф. Организационное поведение : учебн. пособ. Москва, 1999. 430 с.

### References

1. Vynohrads'kyu, M. D., Vynohrads'ka, A.M., &Shkanova, O.M. (2009). *Upravlinnyapersonalom [Personnel Management]*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Balabanova, L. V., Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnyapersonalom [Personnel Management]*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Mykhaylova, L. I. (2007). *Upravlinnyapersonalom [Personnel Management]*. Kyiv : TSNL [in Ukrainian].
4. Zbryts'ka, T. P., Savchenko, H.O. (2013). *Upravlinnyarozvytkompersonalu [Personnel of development management]*. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
5. Hrishnova, O. A. (2004). *Lyuds'kyykapital: formuvannyavsystemiosvityiprofesiynoyipidhotovky [ Human capital: formation in the education and training system]*. Kyiv : «Znannya» [in Ukrainian].
6. Tatarevs'ka, M.S. (2013). *Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel of development management]*. Odesa : Atlant [in Ukrainian].
7. Krushel'nyts'ka, O.V., Mel'nychuk, O.V. (2005). *Upravlinnyapersonalom [Personnel Management]*. Kyiv: «Kondor» [in Ukrainian].
8. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press [in English].
9. Tompson, A., Striklend, A. (1998). *Strategicheskiiy menedzhment. Искусство разработки и реализации стратегии [Strategic management. The art of developing and implementing of strategy]*. Moskva [in Russian].
10. Armstrong, M. (2010). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Practice of Management of Human Resource]*. Piter [in Russian].

11. Dessler, G. (2004). Upravleniye personalom [Personnel Management]. Moskva [in Russian].
12. Kibanov, A.Ya.(2008). Upravleniye personalom organizatsii [Personnel Management of Enterprise]. Moskva [in Russian].
13. Rofe, A.I. (2010). Ekonomika truda [Labor economics]. Moskva [in Russian].
14. Lyutens, F. (1999). Organizatsionnoye povedeniye [Organizational behavior]. Moskva [in Russian].

## MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

**KUDRYAVTSEVA O.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management and Administration, Kharkiv National Highway and Road University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net

***Abstract.** The basis for finding new conditions, factors and resources for creating and maintaining the competitiveness of enterprises in a fast-paced global environment are enterprise employees, human resources, their loyalty, motivation, competences and productivity. In addition, the study of human resource management mechanisms gives managers an "action plan" that is based on understanding of the practical role of human resource management in implementing strategic areas of enterprise development, ensuring its competitiveness and reducing human capital costs. Recent studies show that more than 70% of employees of domestic enterprises are not interested in the efficiency of their work. Changing approaches to human resource management is necessary to improve the situation. A new approach is needed to improve people management when human resources are viewed as a source of organizational development. Therefore, the purpose of this work is to develop a mechanism for managing human resources at the enterprise. To obtain conclusions based on reliable information, a system-structural analysis, an abstract-logical method were used as well as the method of comparisons. In the work it is proved that the mechanism of human resources management at the enterprise is a tool for the implementation of the human resource management strategy. The socio-economic functions of the human resource management mechanism are presented. The structure of the human resource management mechanism has been developed, which identifies the processes and tools necessary for the operation of this mechanism. It is substantiated that the strategy, as the main tool for the formation of the human resources management system, is constantly changing, and depending on the needs of the business, various processes are put into operation: the cycle of work organization, human resource planning, motivation and development. The paper describes the processes outlined above, which will help to understand the implementation of these processes in the human resource management mechanism. Thus, the mechanism of human resource management, suggested in the article, made it possible to identify the ways to improve the efficiency of human resource management.*

**Key words:** work, human resource, motivation, management, mechanism.

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Кудрявцева О. В.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net

***Аннотация.** Целью данной работы является разработка механизма управления человеческими ресурсами на предприятии. Для получения выводов, основанных на достоверной информации, было использовано системно-структурный анализ, абстрактно-логический метод, и метод сравнений. В работе установлено, что механизм управления человеческими ресурсами на предприятии является инструментом реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Представлены социально-экономические функции механизма управления человеческими ресурсами. Разработана структура механизма управления человеческими ресурсами, в котором выделены процессы и инструменты, необходимые для функционирования данного механизма. Обосновано, что стратегия, как основной инструмент формирования системы управления человеческими ресурсами, постоянно меняется и в зависимости от потребностей бизнеса запускает в работу различные процессы: цикл организации труда, планирование человеческих ресурсов, мотивации и развития. В работе представлено описание указанных выше процессов, который будет способствовать пониманию внедрение именно этих процессов к механизму управления человеческими ресурсами.*

***Ключевые слова:** труд, человеческий ресурс, мотивация, управление, механизм.*