

# СТИМУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

© 2017 **ЕЛІСЄЄВА О. К., КУТОВА Н. Г.**

УДК 331.108.5

## Елісєєва О. К., Кутова Н. Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств

У статті розглянуто сутність системи управління персоналом підприємств та обґрунтовано наукові підходи до визначення її складових. Освітлено функції управління персоналом підприємства. Обґрунтовано необхідність вдосконалення стимулювання праці персоналу. Виявлено основні підпроцеси систем управління персоналом підприємств, на основі чого поставлена мета та сформувано завдання стимулювання персоналу. Визначено умови, за яких забезпечується ефективно управління персоналом. Розкрито відмінності та спільні ознаки між науковими підходами. Визначено такі риси системи управління персоналом, як системність та комплексність елементів.

**Ключові слова:** система управління персоналом, наукові підходи: функціональний, процесний, комплексний, складові системи, підмножини системи.

**Рис.:** 3. **Формул:** 4. **Бібл.:** 9.

**Елісєєва Оксана Костянтинівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри статистики, обліку та економічної інформатики, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (пр. Гагаріна, 72, Дніпро, 49000, Україна)

**E-mail:** yelisyeyeva.o@ef.dnulive.dp.ua

**Кутова Наталя Геннадіївна** – старший викладач кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет (вул. Віталія Матусевича, 11, Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50027, Україна)

**E-mail:** Ok17\_5@ukr.net

УДК 331.108.5

UDC 331.108.5

## Елісєєва О. К., Кутова Н. Г. Стимулирование в системе управления персоналом предприятий

В статье рассмотрена сущность системы управления персоналом предприятий и обоснованы научные подходы к определению её составляющих. Освещены функции управления персоналом предприятия. Обоснована необходимость совершенствования стимулирования труда персонала. Выявлены основные подпроцессы систем управления персоналом предприятий, на основе чего поставлена цель и сформулированы задания по стимулированию персонала. Определены условия, при которых обеспечивается эффективное управление персоналом. Раскрыты отличия и общие признаки между научными подходами. Определены такие черты системы управления персоналом, как системность и комплексность элементов.

**Ключевые слова:** система управления персоналом, научные подходы: функциональный, процессный, комплексный, составные системы, подмножества системы.

**Рис.:** 3. **Формул:** 4. **Библ.:** 9.

**Елісєєва Оксана Константиновна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой статистики, учета и экономической информатики, Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (пр. Гагарина, 72, Днепр, 49000, Украина)

**E-mail:** yelisyeyeva.o@ef.dnulive.dp.ua

**Кутова Наталья Геннадьевна** – старший преподаватель кафедры экономики, организации и управления предприятиями, Криворожский национальный университет (ул. Виталия Матусевича, 11, Кривой Рог, Днепропетровская обл., 50027, Украина)

**E-mail:** Ok17\_5@ukr.net

## Yelisyeyeva O. K., Kutova N. G. The Incentives in the System of Staff Management of Enterprise

The article considers essence of the enterprise's system of staff management, substantiating the scientific approaches to defining its constituents. The features of the enterprise's system of staff management are covered. The need to improve the staff labor motivation has been substantiated. The main subprocesses of the enterprise's system of staff management have been identified, on the basis of which the purpose has been defined and the staff incentive tasks have been formulated. The conditions, providing the efficient management of staff, have been determined. Differences and common features between the scientific approaches have been disclosed. The features of the system of staff management such as consistency and complexity of elements have been defined.

**Keywords:** system of staff management, scientific approaches: functional, process, integrated, composite systems, subsets of system.

**Fig.:** 3. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 9.

**Yelisyeyeva Oksana K.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Statistics, Accounting and Economic Informatics, Oles Honchar Dnipro National University (72 Naharina Ave., Dnipro, 49000, Ukraine)

**E-mail:** yelisyeyeva.o@ef.dnulive.dp.ua

**Kutova Natalia G.** – Senior Lecturer of the Department of Economics, Organization and Management of Enterprises, Kryvyi Rih National University (11 Vitaliia Matushevycha Str., Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50027, Ukraine)

**E-mail:** Ok17\_5@ukr.net

Сучасні умови господарювання вимагають нових підходів до формування та реалізації механізмів управління персоналом підприємств з узгодженою взаємодією керівництва та трудового колективу. Оптимізація системи управління персоналом займає важливе місце та потребує більш детального дослідження її пріоритетного напрямку, а саме – стимулювання персоналу. Створення та впровадження діючого механізму стимулювання створює умови для того, щоб підприємство мало можливість у подальшому реалізувати свою стратегію.

Вагомий внесок у дослідження системи управління персоналом зробили основоположники сучасного менеджменту: Ф. Тейлор, Д. Рікардо, Г. Гант, Г. Емерсон

та ін. Предметом дослідження та вдосконалення стимулювання персоналу стали наукові дослідження таких вітчизняних науковців: С. Бандура, Д. Богиня, О. Грішнов, В. Гуменюк, В. Данюк, А. Колот та інші.

Вчені висвітлюють різні напрями формування системи стимулювання, але дана проблематика потребує подальших досліджень питань стимулювання як елемента управління підприємством.

Метою статті є визначення місця стимулювання в системі ефективного управління персоналом підприємства.

Однією з найбільш вагомих функцій менеджменту підприємства є управління персоналом, що спрямоване на працівників відповідно до вимог сучасного господарювання.

Управління персоналом – це складова системи управління підприємства, управління стратегічним, пріоритетним, унікальним ресурсом. Управління персоналом, як система, має специфічні риси.

По-перше, система реалізується через функції та підфункції, при цьому цей набір постійно змінюється залежно від суспільних відносин.

По-друге, система управління повинна охоплювати всі сфери HR-діяльності (від англ. *Human Resource* – людські ресурси) на засадах науково обґрунтованої стратегії управління персоналом та його політики.

Серед досліджень у цій площині наукових знань можливо виділити декілька. Так, О. В. Сардак [7] пропонує такі підсистеми управління персоналом: HR-орієнтирів і планування; забезпечення та організації роботи персоналу; персонал-маркетингу; формування та використання персоналу; розвитку й активізації HR-потенціалу. Г. О. Дудукало дослідила функціонування системи управління персоналом, що передбачає здійснення таких функцій [2]: аналіз та планування; набір персоналу; відбір та розстановка персоналу; атестація та оцінювання персоналу; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу.

Безумовно, є науковці, які досліджують окремі функції управління персоналом. Наприклад, Н. С. Маркова при побудові схеми організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства включає в керовану підсистему такі складові: профорієнтація та адаптація; планування персоналу; оцінка персоналу; кар'єрне зростання персоналу; мотивація персоналу; професійне навчання; соціальний розвиток [4, с. 201].

Але всі складові системи управління, які розглядають вчені, залежать від обрання наукового підходу до визначення складу системи управління персоналом: функціонального, компонентного, комплексного, атрибутивного, процесного.

Так, якщо розглядати систему управління персоналом з позиції функціонального підходу (рис. 1), то функціональну структуру даної системи можливо визначити у формалізованому вигляді:

$$F_{HR} = \{f_{targ}; f_{plan}; f_{org}; f_{stimul}; f_{acc}; f_{cont}\}, \quad (1)$$

де  $F_{HR}$  – система управління персоналом з позиції функціонального підходу;  $f_{targ}$  – функція цілевстановлення;  $f_{plan}$  – функція планування та прогнозування;  $f_{org}$  – функція організації та регулювання;  $f_{stimul}$  – функція мотивації та стимулювання;  $f_{acc}$  – функція обліку та аналізу;  $f_{cont}$  – функція контролю та моніторингу.

Функція цілевстановлення ( $f_{targ}$ ) полягає у визначенні головної мети та оперативних цілей (завдань), які забезпечують реалізації цієї мети. Функція планування та прогнозування ( $f_{plan}$ ) полягає в розв'язанні таких основних завдань [5; 6; 8]: планування потреби в персоналі; розробка перспективних і поточних планів діяльності підприємств; виявлення потреби в ресурсах виробництва; визначення цільових орієнтирів доцільності діяльності підприємства; відбір заходів по розвитку персоналу; проведення аналізу ситуаційних змін, очікуваних після впровадження заходів і нововведень; розподіл завдань між виконавцями; застосування системи кількісних і якісних показників. Функція організації та регулювання ( $f_{org}$ ) представляє собою форму-



Рис. 1. Система управління персоналу підприємства сфери послуг відповідно до функціонального підходу

Джерело: авторська розробка.

вання та реалізацію управлінських рішень і відповідну розробку, використання соціально-економічних інструментів щодо здійснення організаційних запланованих заходів. Функція мотивації та стимулювання ( $f_{stimul}$ ): використання економічних, організаційних і соціально-психологічних засобів стимулювання, розробка ефективної системи їх мотивації та її використання. Функція обліку та аналізу ( $f_{ac}$ ): перш за все, – це побудова інформаційної облікової системи. Аналітична функція включає в себе оцінку середовища та прогнозування його розвитку; аналіз і кількісну оцінку ризику, побудову системи показників оцінки ефективності системи управління персоналу (наприклад, стимулювання), що є базисом формування наступної функції – функції контролю та моніторингу.

Суттєві відмінності притаманні контролю (моніторингу) ( $f_{cont}$ ), який є заключною функцією циклу менеджменту персоналу. У загальному випадку він полягає в спостереженні за ходом виробничих процесів та виявленні відхилень від них.

З позиції процесного підходу управління персоналом підприємств сфери послуг є сукупністю множин: функціональної, інформаційної, ситуаційної, процесної та організаційної складових (рис. 2), що у формалізованому виді можна описати:

$$P_{HR} = C_f \cup C_{inf} \cup C_{sit} \cup C_{pr} \cup C_{org}, \quad (2)$$

де  $P_{HR}$  – система управління персоналом з позиції процесного підходу (множина складових);  $C_f$  – функціональна підмножина (підпроцес);  $C_{inf}$  – інформаційна підмножина (підпроцес);  $C_{sit}$  – ситуаційна підмножина (підпроцес);  $C_{pr}$  – процесна підмножина (підпроцес);  $C_{org}$  – організаційна підмножина (підпроцес).

Якщо порівняти рис. 1 і рис. 2, можна помітити, що функціональні складові пропонуються однакові, тобто можна об'єднати два наукові підходи в єдиний: функціонально-процесний.

Альтернативні витрати – це економічний термін, який визначає втрачений зиск у результаті альтернативного використання певного ресурсу [1]. Поряд із альтернативними витратами існують також безповоротні та відворотні. При цьому витрати на персонал – це безповоротні витрати, які підприємство повинно нести обов'язково, звісно, коли мова не йде про відмову від виробництва.

Так, на підставі врахування в обліку альтернативних витрат на персонал, суб'єкт господарювання зможе економічно обгрунтовано приймати управлінське рішення щодо формування та використання персоналу [1, с. 70]. Але поряд з теорією альтернативних витрат при прогнозуванні витрат на персонал необхідно викремити очікувані (релевантні) витрати.

Процесна складова залежить від обрання ситуаційної складової. Так, при обранні ситуації визначення витрат на стимулювання формується модель витрат в управлінському обліку на засадах концепції «центрів відповідальності». Визначення виду центру відповідальності залежить від організаційної структури підприємства. Так, для лінійно-функціональної структури – центри, пов'язані з прибутковістю підприємства, тоді як при дивізійній – «центр прибутку» (при стабільному функціонуванні підрозділу, ефективному використанні персоналу) та «центр інвестицій» (при існуючих програмах стимулювання персоналу) [1].

Організаційна складова є процесом здійснення напрямів щодо ефективності реалізації поставлених за-

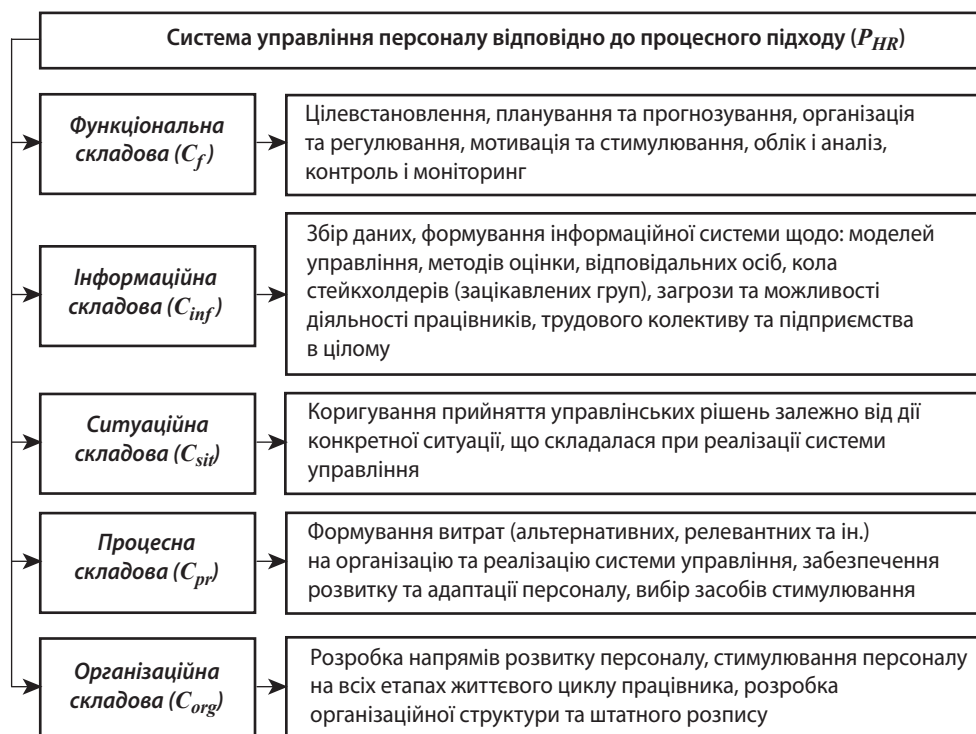


Рис. 2. Система управління персоналу підприємства сфери послуг відповідно до процесного підходу

Джерело: авторська розробка.

вдань та забезпечує послідовність виконання робіт, послуг, формування відповідних організаційних структур, у рамках яких здійснюється діяльність [3].

На наш погляд, необхідно розглянути систему управління персоналом з позиції комплексного підходу (рис. 3), яку можна описати у формалізованому вигляді таким чином:

$$K_{HR} = S_{men}(a_1, a_2, \dots, a_n) \rightarrow S_{contr}(u_1, u_2, \dots, u_m), \quad (3)$$

де  $K_{HR}$  – система управління персоналом з позиції комплексного підходу;  $S_{men}$  – керуюча підсистема (підкомплекс);  $a_1, a_2, \dots, a_n$  – елементи (блоки) керуючої підсистеми;  $n$  – кількість елементів (блоків) керуючої підсистеми;  $S_{contr}$  – керована підсистема (підкомплекс);  $u_1, u_2, \dots, u_m$  – елементи (блоки) керованої підсистеми;  $m$  – кількість елементів (блоків) керованої підсистеми.

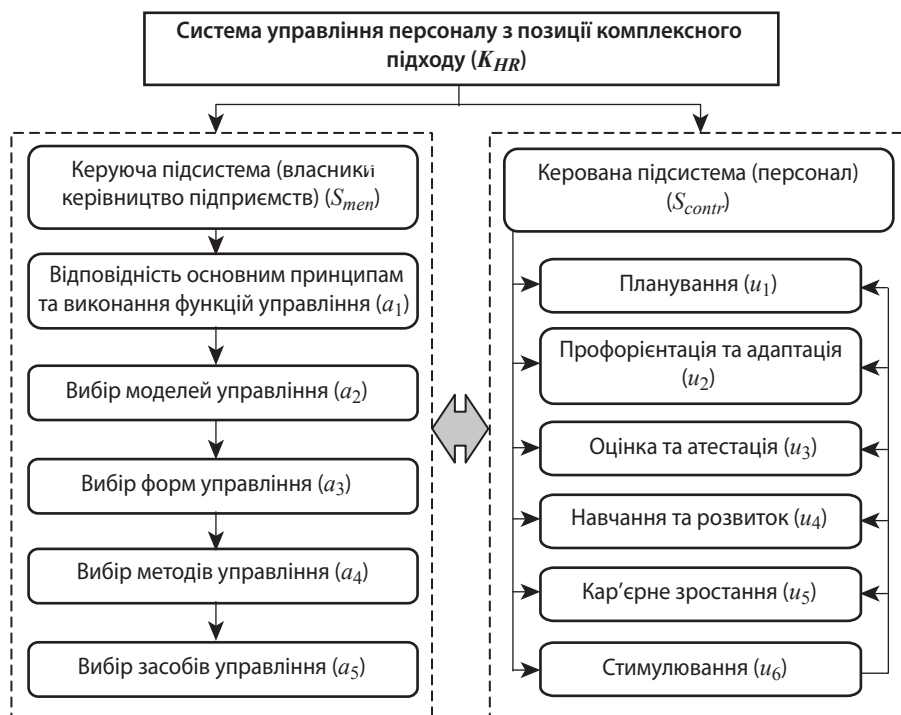


Рис. 3. Система управління персоналу підприємства сфери послуг відповідно до комплексного підходу

Джерело: авторська розробка.

Відповідно до рис. 3 стимулювання повинно впливати на всі елементи керованої підсистеми: планування, профориєнтацію та адаптацію, оцінку та атестацію, навчання та розвиток, кар'єрне зростання.

На наш погляд, систему управління персоналом (PMS) для підприємств сфери послуг необхідно будувати на засадах трьох розглянутих загальнонаукових підходів. Тоді дану систему можна так описати у формалізованому вигляді на основі теорії множин:

$$PMS = \begin{cases} F_{HR} = \{f_{targ}; f_{plan}; f_{org}; f_{stimul}; \\ f_{acc}; f_{cont}\}, \\ P_{HR} = C_f \cup C_{inf} \cup C_{sit} \cup C_{pr} \cup C_{org}, \\ K_{HR} = S_{men}(a_1, a_2, a_3, \dots, a_n) \rightarrow \\ \rightarrow S_{contr}(u_1, u_2, \dots, u_m). \end{cases} \quad (4)$$

Слід зауважити, що як будь-яка система, система управління персоналом повинна діяти на основі ключових принципів, тобто фундаменту для побудови з урахуванням визначених цілей та напрямів, використання інструментарію (методів, важелів і ресурсів) у контексті ефективності [9]:

- ✦ *системності*, який означає складну, динамічну й адаптивну систему, що складається із сукупності взаємопов'язаних підсистем та елементів, які виконують конкретні функції, спрямовані на досягнення головної мети;
- ✦ *комплексності*, що передбачає взаємообумовлений та пропорційно взаємоузгоджений перелік етапів і напрямів управління персоналу як єдине ціле;

- ✦ *максимального використання ресурсного потенціалу*, тобто фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів для створення умов управління персоналу;
- ✦ *забезпечення єдності стратегічної та поточної політики* управління персоналу;
- ✦ *економічності та ефективності*.

Дослідження процесу стимуляції дозволило зробити висновки щодо основних закономірностей стимулювання ефективності управління персоналом, які полягають у:

- ✦ визначальній ролі стимуляції в досягненні прибутковості підприємства;
- ✦ необхідності зміни концепції оплати праці на вітчизняних підприємствах відповідно до соціальних стандартів розвинутих країн, зокрема країн – членів ЄС;

- ✦ забезпеченні оптимального поєднання засобів стимулювання;
- ✦ урахуванні ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування механізму стимулювання;
- ✦ урахування етапів професійного життєвого циклу працівників при обранні індивідуальних підходів до вибору засобу стимулювання.

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до активної трудової діяльності персоналу зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання. Потрібно формування дієвого механізму стимулювання для підприємств сфери послуг, який дозволить суб'єкту господарювання повністю реалізувати цілі діяльності.

### ВИСНОВКИ

Очікування становлення стабільних ринкових відносин і консервація чинних традиційних систем матеріального стимулювання гальмують формування ефективних ринкових механізмів. Вітчизняним підприємствам необхідно використати результати наукових досліджень, передовий зарубіжний досвід, щоб виробити власні, найбільш прийнятні системи матеріального стимулювання для ефективного управління персоналом.

Запропоноване авторами поєднання трьох загальнонаукових підходів (функціонального, процесного та комплексного) до виокремлення та ідентифікації основних функцій управління персоналом на підприємствах сфери послуг ґрунтується на життєвому циклі персоналу, яке, на відміну від наявних, дозволяє проаналізувати діяльність персоналу в спорідненості функціональних зв'язків і сприяє визначенню складу та норм використання ресурсів, що базується на взаємопов'язаних і взаємоузгоджених показниках для забезпечення зростання рівня продуктивності праці. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Гільорме Т. В., Степаненко Ю. В. Витрати на персонал підприємства: обліковий аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
2. Дудукало Г. О. Організаційно-економічні передумови розвитку машинобудівної галузі в умовах структурної трансформації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2012. Ч. 1. С. 45–51.
3. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.
4. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 200–202.
5. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327.

6. Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 237–241.

7. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303–307.

8. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографія/за заг. ред. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 4. 325 с.

9. Ткаченко А. М., Марченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.

### REFERENCES

Dudukalo, H. O. "Orhanizatsiino-ekonomichni peredumovy rozvytku mashynobudivnoi haluzi v umovakh strukturnoi transformatsii" [Organizational-economic preconditions of development of engineering industry in the context of structural transformation]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnologichnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky vol. 1 (2012): 45-51.

Hilyorme, T. V., and Stepanenko, Yu. V. "Vytraty na personal pidpriemstva: oblikovyi aspekt" [Personnel costs of the enterprise: accounting aspect]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky. Vol. 2, no. 11 (2015): 68-71.

Kushniruk, V. S., Yermakov, O. Yu., and Shebanina, O. V. *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm efektyvnoho vedennia sadivnytstva v ahrarnykh pidpriemstvakh rehionu* [Organizational-economic mechanism of effective gardening in the agricultural enterprises of the region]. Mykolaiv: MDAU, 2009.

Markova, N. S. "Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom personalu" [Formation of the organizational-economic mechanism of management of development staff]. *Biznes Inform*, no. 6 (2012): 200-202.

Pluhina, Yu. A. "Rozvytok personalu pidpriemstva: pidkhody, sutnist, modeli" [Staff development of the enterprise: approaches to entity model]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42 (2013): 323-327.

Popel, S. A. "Rozvytok personalu yak element sotsiotekhnichnoi systemy v innovatsiinii modeli upravlinnia" [Staff development as an element of socio-technical systems in innovative management model]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (2013): 237-241.

Sardak, O. V. "Pozytsiia personal-marketynhu v upravlinni pratsivnykamy pidpriemstv" [Position staff marketing in the management of the employees of the enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 2, no. 8 (2011): 303-307.

Teoretychni ta prykladni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Theoretical and applied aspects of improving the competitiveness of enterprises]. Vol. 4. Dnipropetrovsk: Herda, 2013.

Tkachenko, A. M., and Marchenko, A. M. "Profesiyniy rozvytok personalu – nahalne zavdannia syohodennia" [Professional staff development is an urgent task today]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (2014): 194-197.