

УДК 331.101.3:331.108:658.56  
DOI: 10.31732/2663-2209-2022-71-46-53

## ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

**Оксана Кириченко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

## INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT AS THE BASIS FOR COMPETITIVENESS AND QUALITY OF THE ORGANIZATION AND ITS FUNCTIONAL DIVISIONS

**Oksana Kyrychenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Management Technologies «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

**Анотація.** У статті досліджено питання зростання ефективності управління персоналом як основи конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що значна частина організацій має не гнучку систему управління персоналом та використовує застарілі підходи до формування та впровадження кадрової політики які не відповідають сучасним вимогам менеджменту та не забезпечують ефективної мотивації працівників до зростання якості та ефективності їх роботи, що негативно позначається на конкурентоспроможності діяльності організації та їх продукції. Метою статті є дослідження зростання ефективності управління персоналом як основи конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний та еволюційно-синергетичний, логічно-діалектичний методологічні підходи. Отримані наукові результати полягають у систематизації та узагальненні груп методів та інструментів, що забезпечують ефективне управління персоналом організації: організаційних, адміністративно-розпорядчих методів, економічних методів, соціально-психологічних методів. Виявлено, що однією з ефективних сучасних технологій менеджменту є технологія грейдингу, яка є сучасною технологією, інструментом найбільш ефективного вирішення задач соціальної сфери в сучасному менеджменті. Досліджено поняття соціометрії як методу дослідження та розвитку міжособистісних відносин у колективі та загалом зростання соціальної відповідальності працівників в їхній безпосередній діяльності. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого всебічного вивчення методів, інструментів сучасних технологій управління персоналом застосування яких забезпечує зростання ефективності управління персоналом як основи конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів.

**Ключові слова:** управління персоналом організації, управління закупівлями, управління продажами, конкурентоспроможність, якість, управління якістю, управління операційною діяльністю

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15**

**Abstract.** The article examines the issue of increasing the efficiency of personnel management as the basis of competitiveness and quality of activities of the organization and its functional divisions. The relevance of the topic of the study is due to the fact that a significant part of organizations has an inflexible personnel management system and uses outdated approaches to the formation and implementation of personnel policy, which do not meet modern management requirements and do not provide effective motivation of employees to improve the quality and efficiency of their work, which negatively affects the competitiveness of organizations and their products. The aim of the article is to study the growth of efficiency of personnel management as the basis for competitiveness and quality of activity of the organization and its functional divisions. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional and evolutionary-synergistic, logical-dialectical methodological approaches. The obtained scientific results consist in systematization and generalization of groups of methods and tools that ensure effective management of personnel of organizations: organizational, administrative-administrative methods, economic methods, socio-psychological methods. It has been found that one of the most effective modern management technologies is the technology of grading, which is a modern technology, a tool for the most effective solution of problems of the social sphere in modern management. The concept of sociometry as a method of research and development of interpersonal relations in the team and, in general, the growth of social responsibility of employees in their direct activities is studied. Prospects for further research lie in the expediency of further comprehensive study of methods, tools of modern technologies of personnel management, the use of which ensures the growth of efficiency of personnel management as the basis of competitiveness and quality of the organization, its functional divisions.

**Keywords:** *Organization Human Resources Management, Procurement Management, Sales Management, Competitiveness, Quality, Quality Management, Operations Management*

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 0, **bibl.:** 15

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективності управління персоналом організації є питанням складним та багатофакторним. Персонал, працівники всіх рівнів, керівники, менеджери середньої ланки та виконавці, працівники всіх структурних підрозділів організації є одним із найбільш важливих ресурсів які забезпечують ефективне економічне відтворення, зростання рівня конкурентоспроможності та якості роботи організації.

Значна частина організацій має не гнучку систему управління персоналом та використовує застарілі підходи до формування та впровадження кадрової політики які не відповідають сучасним вимогам менеджменту та не забезпечують ефективної мотивації працівників до зростання якості та ефективності їх роботи, що негативно позначається на конкурентоспроможності діяльності організацій та їх продукції.

Наявність, достатність та відповідність кваліфікації, компетентності працівників є одними із головних факторів конкурентоспроможності організації, її здатності виживати та розвиватися в умовах як сприятливих так і нестабільних, турбулентних та ефективно реагувати на зміни, впливи зовнішніх факторів. Саме тому зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації та її функціональних підрозділів є одним із найбільш важливих завдань в діяльності керівника.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Досліджуючи поняття «управління персоналом», слід зазначити різне бачення цього поняття науковцями. Провідний науковець М. Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи

постійну конкурентну перевагу компанії» [1, с. 18].

За одним із найбільш узагальнюючих визначень науковців «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [2, с. 18]. На думку авторів В. Рульєва, С. Гуткевич, Т.Мостенської «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [3, с. 12]. За іншим трактуванням управління персоналом визначають як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [4, с. 17].

Автори О. Крушельницька та Д. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [5, с. 16]. Узагальнюючи вище зазначене управління персоналом в сучасних умовах можна визначити як системне планування та впровадження процесів безперервного впливу на працівників організації, підприємства з метою забезпечення зростання ефективності та продуктивності праці з використанням цифровізації, автоматизації процесів управління та функціонування [6].

Питання сучасних актуальних аспектів управління персоналом організацій, забезпечення конкурентоспроможності, зростання якості та відповідності продукції організацій та їх функціональних підрозділів досліджували у працях науковців та практики: К. Девіс [7], П. Друкер [8], Х. Грехем [9], Т.

Збрицька [10], І. Іванова [11], Б. Ігумнов [12], Ю. Пенц [13], Х. Морін [14], В. Нараянана [15] та інші науковці. Проте питання зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації та її функціональних підрозділів ще потребує детального дослідження та є актуальним для подальшого наукового вивчення.

В сучасних економічних умовах зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів є питанням складним та всебічним. Сьогодні, в Україні, значна частина підприємств, організацій відчуває брак кадрів та низьку якість, невідповідність кадрових ресурсів, працівників які приймається на роботу, що негативно впливає на показники ефективності діяльності та якості продукції і як наслідок організація втрачає свою конкурентоспроможність, не має достатнього потенціалу для виживання в кризових умовах та подальшого економічного розвитку.

#### ***Формулювання цілей статті.***

Метою статті є дослідження зростання ефективності управління персоналом як основи конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, декомпозиції, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний та еволюційно-синергетичний методологічні підходи а також логічно-діалектичний підхід.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** Сучасний менеджмент використовує комплекс методів та інструментів за кожною із груп методів, а

також технологій які забезпечується ефективно управління персоналом відповідно до викликів зовнішнього середовища та необхідності організування та впровадження управлінських процесів які відбуваються у внутрішньому середовищі організації.

Групи методів та інструменти сучасного управління персоналом представлені на рис.1.

Розвиток сучасних економічних відносин зумовлює необхідність застосування як традиційних методів так і нових технологій управління персоналом здатних зацікавити, мотивувати робітників працювати в організації.

Ефективність роботи персоналу є однією із найбільш важливих складових формування конкурентоспроможності організації, її успішної роботи на ринку, виживання і розвитку в кризових умовах та забезпечення можливості ефективно та швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Управління персоналом організації планується та здійснюється із застосуванням груп методів таких як організаційні, адміністративно-розпорядчі методи; економічні методи; соціально-психологічні методи. Кожна із цих груп методів забезпечує здійснення впливу як на саму організацію роботи, так і на мотиваційні аспекти заохочення роботи персоналу, стимулювання його активності, інновацій, креативності, якості виконання своїх службових обов'язків, виконання функцій, процесів чи операцій. Відповідно інструментарій який використовують ці групи методів є достатньо широким та різноманітним і кожна організація в процесі своєї діяльності, відповідно до тієї системи управління персоналом та політики управління персоналом які воно впроваджує в тій чи і іншій мірі обирає, реалізує та використовує саме ті методи та інструменти які вважає для себе найбільш доцільними та ефективними.



**Рис. 1. Групи методів та інструментів управління персоналом**

*Джерело: розроблено автором*

Так організаційно-адміністративні методи є засобами ефективного управління працівниками та будуються на застосуванні влади, інструментах дисциплінарного впливу. Такий вплив може мати різний характер та спрямування: це організаційний вплив пов'язаний із особливостями організації роботи, структури, підрозділів, визначення функціональних обов'язків працівників, розподілу відповідальності; розпорядчий вплив заснований на безпосередньому наданні розпоряджень та прямому втручанні керівника в виконання процесів та операцій; закріплення матеріальної відповідальності працівників; закріплення визначення дисциплінарної відповідальності.

Економічні методи засновані на використанні важелів та інструментів економічного спрямування, що включають економічне планування, бюджетування витрат, інструментарій матеріальної економічної складової системи мотивації персоналу, економічне стимулювання заохочення працівників, і водночас інструменти матеріальної відповідальності, фінансування видатків та витрат соціального спрямування.

Соціально-психологічні методи включають засоби та інструменти непрямого соціально-психологічного впливу. В першу чергу це стосується формування відповідного соціально-психологічного клімату в колективі, впровадження внутрішньої корпоративної

культури, її норм та принципів. Широком та всебічним є інструментарій нематеріальної соціально-психологічної мотивації працівників від можливості їх кар'єрного зростання до офіційного прилюдного відзначення працівників, впровадження гнучких графіків роботи, тощо. Вагоме значення у впровадженні соціально-психологічних методів мають інструменти навчання, підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на безперервне навчання підвищення компетентності з відривом та без відриву від виробництва протягом всього життя, що становить основу для зростання якості роботи всіх працівників, якості функціонування загалом та зростання конкурентоспроможності організації та її продукції.

Застосування вище зазначених методів та інструментів в забезпеченні зростання ефективності, мотивованості роботи персоналу є необхідним для діяльності всієї організації, проте воно має важливе ключове значення для ефективності результативності функціонування особливо тих структурних підрозділів де персонал, працівники повинні проявляти високий рівень активності, креативності, знаходитися в творчому пошуку, активно комунікувати з іншими представниками, контрагентами зовнішнього середовища. Це стосується в першу чергу роботи підрозділу логістики з управління закупівлями, роботою підрозділу маркетингу (збуту) з управління продажами, підрозділами виробництва чи підрозділами операційної діяльності організації, зростання якості виробництва продукції та надання послуг.

Однією з ефективних сучасних технологій менеджменту, яка застосовується для удосконалення управління людськими ресурсами, покращення та налагодження комунікацій є технологія грейдингу [3]. Технологія грейдингу є сучасною технологією, інструментом найбільш ефективного вирішення задач соціальної сфери в сучасному менеджменті. В найбільш поширеному розумінні грейдинг є

технологією залучення та утримання на підприємстві висококваліфікованих управлінських кадрів.

За загальним визначенням саме слово грейдинг (від англ. Grading) означає упорядкування, класифікацію, систематизацію. Таким чином в загальному розумінні технологія грейдингу дає можливість управляти ефективністю кадрових ресурсів [3]. Економічні словники трактують грейдинг як управління ієрархією посад. Фахівці з менеджменту визначають технологію грейдингу як інструментарій, який дає можливість управління кадровим потенціалом організації, дає можливість здійснювати аналіз та оцінку роботи персоналу та визначати фахівців з найвищим результатом роботи, спрямовуючи зусилля на те, щоб утримати цих фахівців, оскільки вони є найбільш цінним у кадровому потенціалі організації.

Розробка та впровадження технології грейдингу передбачає певний алгоритм дій [3]. Першим етапом впровадження цієї технології є формування робочої групи, що буде займатися впровадженням технології грейдингу. На другому етапі здійснюється розробка методики впровадження грейдингу. Третій етап передбачає безпосередньо здійснення аналізу та оцінки діяльності окремих працівників та результатів їх роботи. Результати, отримані на цьому етапі дають можливість виявити цінність праці того чи іншого працівника. Четвертий етап передбачає розробку моделі грейдингу. Загалом розроблення грейдингу передбачає використання значного обсягу матеріальних ресурсів, але використання цієї технології дає можливість отримати ефективний і сучасний інструмент управління персоналом, який дає можливість об'єднати та ефективно використовувати оплату праці, як елемент мотивації роботи персоналу та забезпечити зростання рівня кваліфікації роботи персоналу.

Так, за визначеннями науковців «Грейдинг» є технологією розбудови системи управління персоналом, а «грейд» визначає певне рангування, інтервал рангів,

всередині якого роботи є рівнозначними та мають один показник оплати праці (або тариф). При цьому тарифні розряди є показниками розрізнення оплати праці для тих чи інших посад. Грейд за своєю сутністю включає кілька тарифних розрядів об'єднаних в єдиний тариф. Такий підхід на основі грейдингу є відмінним від традиційного розуміння та застосування постійних тарифних розрядів.

Практичне впровадження грейдингу передбачає виконання певного переліку дій та дотримання певних рекомендацій. По-перше, впровадження грейдування обумовлює подальший перерозподіл фонду оплати праці організації. По-друге, необхідно перерозподілити оплату праці між фахівцями в залежності від рівня відповідальності та важливості їх роботи. По-третє, частина працівників які мають значний обсяг доходу повинні будуть взяти пропорційно більший обсяг складних робіт та відповідальності, або в іншому випадку це призведе до втрати ними частини доходу. По-четверте, грейдування є високоефективним інструментом для управління кадрами та мотивацією персоналу для середнього або великого за розміром організації, яка займається виробництвом або наданням матеріальних послуг. Загалом, оплата праці за системою грейдингу повністю знімає питання невідповідності обсягів отриманої заробітної плати обсягам виконаних робіт, та виступає потужною мотиваційною складовою в роботі організації.

Водночас, при впровадженні технологій грейдування та перерозподілу фонду оплати праці відповідно до визначених грейдів, високу вірогідність має прояв внутрішньовиробничих конфліктів між працівниками, що може значно знизити ефективність роботи, та той позитивний ефект який несе в собі впровадження технологій грейдингу. Саме тому, під час впровадження грейдингу доцільним є впровадження ще однієї сучасної ефективної технології, а саме технології соціометрії. Тому іншою новою управлінською технологією спрямованою на управління м'якими системами в

організації є соціометрія, яку фахівці називають технологією вдосконалення міжособистісних відносин між групами людей у колективі.

Соціометрія була запропонована науковцем Джекобом Морено як метод дослідження та розвитку міжособистісних відносин у колективі, та загалом зростання соціальної відповідальності працівників в їхній безпосередній діяльності [5].

Загалом, соціальний розвиток колективу є процесом, яким можна і потрібно управляти, саме тоді буде отримано найбільш ефективний результат спільної роботи. Соціальний розвиток являє собою процес удосконалення умов роботи працівників за допомогою впровадження змін в соціальній сфері, оплаті праці та забезпеченні інших умов функціонування та взаємодії. Загалом, соціальний розвиток колективу являє собою систему, якою можливо та потрібно управляти, спрямовуючи її на досягнення визначених цілей розвитку самої організації, і це управління здійснюється в першу чергу через налагодження, розбудову сучасних ефективних комунікацій між працівниками, формування соціальної взаємодії. Об'єктом такої системи виступають кадрові ресурси організації, а суб'єктами менеджери управління.

Впровадження технологій соціометрії дає можливість удосконалити систему соціального розвитку в організації і загалом забезпечує зростання соціальної активності працівників та їх відповідальності, стимулює формування ефективних комунікацій, підвищує продуктивність роботи працівників та ефективність функціонування всієї організації, призводить до зростання економічного добробуту та оплати праці самих працівників.

Згідно з дослідженнями, проведеними Дж. Морено, соціальні конфлікти які виникають у колективах викликані розбіжностями між мікро та макроструктурними групами людей [5]. У колективах формуються певні симпатії та антипатії внаслідок психологічного

ставлення конкретного індивідуума і таким чином, в одному оточенні можуть виявитися люди, які психологічно не сприймають один одного. Таким чином, завданням управління є приведення у відповідність макро та мікроструктури, дослідивши антипатії та симпатії та здійснивши необхідні кадрові чи інші зміни.

Саме поняття «соціометрії» означає «соціальний вимір», а методика використовується з метою оцінювання міжособистісних неформальних відносин, які складаються в колективі [5]. Сама методика заснована на використанні опитування в сфері емоційних особистісних відносин працівників. Соціометрична техніка застосовується для аналізування внутрішніх відносин між працівниками підприємства із метою їх налагодження та покращення. Соціометрія спрямована на вивчення поведінки працівників у соціумі. Цілі соціометрії можуть бути спрямованими на вимірювання ступеня єдності в колективі; на визначення «соціометричних позицій», тобто авторитету окремих учасників колективу, прояви симпатії та антипатії; виявлення внутрішніх підсистем та груп, в яких можуть проявлятися та діяти власні лідери.

З застосуванням техніки соціометрії визначають формальних та неформальних лідерів, з метою підвищення продуктивності роботи в колективах та ефективного управління конфліктами та запобігання їх негативному впливу на діяльність персоналу. Таким чином, технологія та метод «соціометрії» дають можливість вирішувати актуальні проблеми менеджменту та забезпечувати ефективне управління соціальним розвитком колективу, через нормалізацію взаємодії працівників, а отже підвищити ефективність використання кадрових ресурсів, що загалом призведе до зростання ефективності функціонування організації загалом.

**Висновки.** В статті досліджено групи методів та інструментів, що забезпечують ефективне управління персоналом організацій: організаційні, адміністративно-розпорядчі методи, економічні методи, соціально-психологічні методи. Узагальнено інструменти організаційних, адміністративно-розпорядчих методів, що включають: відбір, добір і розміщення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; впровадження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання діяльності; видання наказів, вказівок і розпоряджень; розробку та затвердження внутрішніх регламентів роботи; інструктування працівників; розробку положень, посадових інструкцій працівників; впровадження норм та стандартів в роботі; впровадження адміністративних санкцій та заохочень.

Структуровано економічні методи до яких належать: техніко-економічне планування діяльності; економічне стимулювання роботи персоналу; фінансування, оплати праці, преміювання; встановлення економічних норм і нормативів; страхування працівників; впровадження матеріальних санкцій та заохочень. Систематизовано соціально-психологічні методи, інструментами яких є: формування активної та творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; нематеріальна мотивація працівників; задоволення культурних і духовних потреб працівників; формування сприятливого психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; впровадження моральних санкцій та заохочень.

Узагальнюючи зазначимо, що проведене дослідження дало можливість виявити методи, інструменти сучасні технології управління персоналом застосування яких забезпечує зростання ефективності управління персоналом як основи конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів.

### Література:

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10 th Edition, Kogan Page Publishing, London. English.
2. Данюк В.М. (2013) *Управління персоналом*. К.: КНЕУ. 666 с.
3. Рульєв. В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. (2012). *Управління персоналом*. К.: КОНДОР. 324 с.
4. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. (2010). *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія*. Донецьк: ДонНУЕТ. 238 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2003). *Управління персоналом*. К.: Кондор. 296 с.
6. Кириченко О.С. (2021). *Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія*. К.: Університет економіки та права «КРОК». 368 с.
7. Davis K. (1957). *Human Relations in Business* N. Y. English.
8. Drucker P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practict and Principles*. Nev York: Harper and Row Publishes, English.
9. Graham, H. T. & Bennett. R. (1995). *Human resources management: Print Book*, English.
10. Збрицька Т. П. (2012). Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. № 15. С. 104–109
11. Іванова І. В. (2006). *Професіоналізація менеджменту: монографія*. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 695 с.
12. Ігумнов Б. М. (2001). *Моделі для організації самопостережень у нормування праці: монографія*. Хмельницький: Еврика. 236 с.
13. Penc J. (2000). *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja wydawnicza «Placet», Poland
14. Morin J. (1989) *Le management des ressources technologiques*. Paris : Les editions d organization, French
15. Narayanan V.K. (2000) *Managing technology and innovation for competitive advantage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, English.