



Отримано: 06 листопада 2018 р.

Прорецензовано: 14 листопада 2018 р.

Прийнято до друку: 23 листопада 2018 р.

e-mail: IVictoria77@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2018-11(39)-80-85

Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2018. № 11(39). С. 80–85.

УДК: УДК 005.3:005.96

JEL-класифікація: M 12

**Гришина Вікторія Володимирівна,**

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки  
Харківського національного університету ім. С. Кузнеця

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано використання нечіткої моделі оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, яка дозволяє за допомогою запропонованого алгоритму нечіткого виводу кількісно оцінювати агрегований показник якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, що сприятиме більш ґрунтовному вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу. У якості вихідної системи показників для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу обрано інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який відображає наявні умови для реалізації функцій управління (оптимальність організаційної структури, підтримку професійного розвитку персоналу, рівень застосування сучасних інформаційних технологій для документування та обміну інформацією, якість автоматизації робочих місць), та рівень зрілості управлінської діяльності персоналу, який вказує на готовність управлінців реалізувати відповідні функції, їх рівень володіння відповідними компетентностями, нереалізований потенціал. Модель зрілості має наукове призначення, яке полягає в можливості оцінювання поточного стану управлінської діяльності персоналу підприємства, і практичне призначення, яке полягає в створенні можливостей для інструментів активізації управлінської діяльності, які забезпечують її ефективність та визначення стратегії розвитку.

**Ключові слова:** якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, оцінювання зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, метод нечітких множин.

**Гришина Виктория Владимировна,**

аспірант кафедри государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики  
Харьковского национального экономического университета им. С. Кузнеця

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложено использование нечеткой модели оценивания качества организационно-коммуникационного обеспечения управленческой деятельности персонала, которая позволяет с помощью предложенного алгоритма нечеткого вывода количественно оценивать агрегированный показатель качества организационно-коммуникационного обеспечения управленческой деятельности персонала, что будет способствовать более основательному выбору организационно-коммуникационной стратегии обеспечения управленческой деятельности персонала. В качестве исходной системы показателей для оценки качества организационно-коммуникационного обеспечения управленческой деятельности персонала избраны интегральный показатель организационно-коммуникационного обеспечения управленческой деятельности персонала, который отражает имеющиеся условия для реализации функций управления (оптимальность организационной структуры, поддержание профессионального развития персонала, уровень применения современных информационных технологий для документирования и обмена информацией, качество автоматизации рабочих мест) и уровень зрелости управленческой деятельности персонала, указывающий на готовность управленцев реализовывать соответствующие функции, их уровень владения соответствующими компетенциями и нереализованный потенциал. Модель зрелости имеет научное назначение, которое заключается в возможности оценки текущего состояния управленческой деятельности персонала предприятия, и практическое назначение, которое заключается в создании возможностей управленческой деятельности активизации инструментов, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности персонала предприятия, определение ее стратегии развития.

**Ключевые слова:** качество организационно-коммуникационного обеспечения управленческой деятельности персонала, оценка зрелости управленческой деятельности персонала предприятия, метод нечетких множеств.

**Viktoriia Hryshyna,**

Post Graduate Student at the Public Administration and Regional Economy Department  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



## METHODOLOGICAL APPROACH TO THE EVALUATION OF THE QUALITY OF THE ORGANIZATIONAL AND COMMUNICATION SUPPORT OF ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGERIAL ACTIVITY

*The article proposes the use of a vague model for the assessment of the quality of organization and communication support of personnel managerial activity. The application of this model allows to calculate an aggregated indicator of the quality of organization and communication support of personnel management activities. The application of the model should be accompanied with ballpark conclusion algorithm which in its turn will contribute to a more fundamental choice of organization and communication personnel management strategy. The following initial indicators were selected for the quality assessment of organization and communication support for personnel managerial activity: an integral indicator of organization and communication support for personnel managerial activity (reflects the existing conditions for the implementation of management functions: optimal organization structure, personnel professional development maintenance, the level of modern information technologies application for documentation and information sharing, workplace automation quality), the level of the personnel managerial activity maturity (indicates that managers are ready to implement relevant functions, their level of competence and their unrealized potential). The model of maturity has a scientific purpose (defines the ability to assess the current state of personnel management activities) and practical purpose (helps to create opportunities to enhance the tools that ensure its effectiveness and its development strategy definition). The implementation of the methodological approach to determine the quality of organization and communication support of personnel management activities has the following consequences: definition of the initial system of indicators for the assessment of the organization and communication provision of personnel management quality; analysis of existing mathematical methods for solving the problem (choice and argumentation of the appropriateness); calculation and analysis of the quality level of organization and communication support of personnel management at industrial enterprises using the chosen method; development of recommendations for improving the quality of organization and communication support for personnel management at industrial enterprises (choice of organization and communication strategy).*

**Key words:** quality of organization and communication support of personnel managerial activity, assessment of the maturity of personnel managerial activity of the enterprise, fuzzy sets method.

**Постановка проблеми** У сучасному світі успішне вирішення стратегічних завдань підприємства значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності персоналу. У той же час будь-які дії управлінського персоналу мають комунікаційний ефект в інформаційному полі і можуть вплинути на репутацію підприємства, зокрема й на перспективи його розвитку. Враховуючи те, що головним джерелом підвищення ефективності роботи сучасного підприємства є її людські ресурси, впроваджуючи нові заходи, які б сприяли підвищенню ефективності підприємства, дуже важливо приділяти увагу оцінюванню якості управлінської діяльності персоналу та її організаційно-комунікаційного забезпечення на підприємстві.

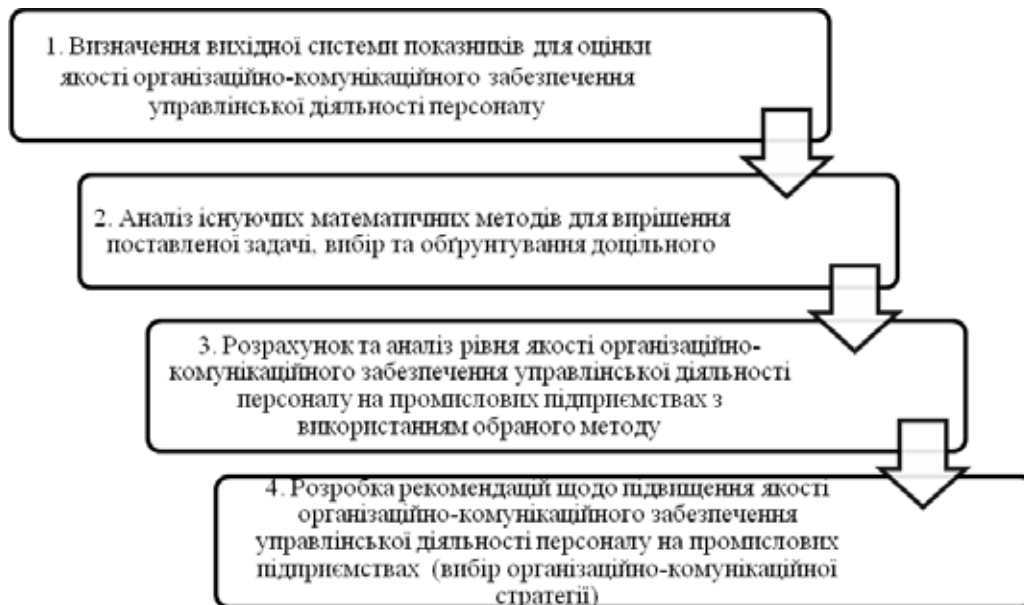
**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням різних аспектів оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства та її організаційного та комунікаційного забезпечення займалися такі відомі вітчизняні та закордонні вчені: О. Амосов, М. Армстронг, Г. Афанасьєв, В. Бебик, А. Босак, Н. Гавкалова, А. Зверинцев, А. Кібанов, Г. Назарова, О. Кузьмін, Г. Осовська, Н. Подольчак, Ф. Тейлор, С. Цимбалюк, Н. Шпак та інші. Проблемам якості трудового життя, управлінської діяльності персоналу підприємства увагу приділяли такі вітчизняні та закордонні вчені, як Д. Богиня, О. Єгоршин, М. Кизим, А. Колот, М. Мескон, Ф. Хміль, Г. Строкович, О. Ястремська та інші. Дослідження наукових праць щодо оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства дає змогу стверджувати про недостатнє представлення в теоретичному і в практичному плані вивчення цієї проблематики. Враховуючи відсутність єдиного підходу щодо оцінювання якості та неоднозначність поглядів, вимагає подальшого дослідження та розвитку теоретичних положень та методичних підходів щодо вирішення проблем оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є обґрунтувати та розробити методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Для досягнення мети потрібно вирішити таке завдання, а саме сформулювати відповідні концептуальні та методичні основи щодо оцінювання якості управлінської діяльності персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В епоху надзвичайно високих темпів розвитку інформаційно-комунікаційних систем та пов'язаного з ними збільшення інформаційного навантаження на управлінський персонал у діяльності підприємств, дуже гостро постала необхідність якісного забезпечення та доцільності впровадження організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Розуміючи під якістю певну синергетичну систему властивостей об'єкта з певними характеристиками, зазначимо, що для оцінки якості забезпечення управлінської діяльності персоналу недостатнім є тільки кількісний аналіз рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Важливим показником також має бути якісне оцінювання управлінської діяльності персоналу. У цьому контексті запропонована функціональна модель зрілості, яка дозволила виявити існуючий рівень зрілості управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах у Харківській області.



**Рис. 1.** Схематична послідовність реалізації методичного підходу щодо визначення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу

Сьогодні більшість управлінців намагаються активізувати свою діяльність і діяльність всіх виробничих і невиробничих процесів, оптимізуючи організаційно-комунікаційне забезпечення діяльності управлінців на підприємстві. Однак реальний вклад та цінність залежить від приналежності до рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, тобто від виявлення якісних характеристик діяльності управлінського персоналу. У моделі зрілості, пов'язаної з системою управління, вчені пропонують виявляти слабкі місця системи управління за допомогою функціональної моделі оцінки, де в рамках даної моделі виділені п'ять рівнів розвитку (зрілості), в основі яких лежить п'ять загальних управлінських функцій, а саме планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Ці функції формують структуру управління й відповідають п'яти оціночним критеріям моделі [1].

О. Ястремська відзначає, що функціональна оцінка керівника базується на виявленні того, наскільки він добре справляється зі своїми посадовими обов'язками, де його праця описується в структурі загальних функцій. Основою такого методу є уявлення про організаторські здібності управлінського персоналу, що відокремлюють управлінську працю від виконавської, визначаючи роль та місце управлінського персоналу в трудовому колективі [2].

Поняття “зрілість” Дж. Симпсон відносить до “стану буття” як завершений, досконалий або готовий стан і передбачає певний прогрес у розробці системи [3]. Більшість моделей зрілості оцінюють якісно людей, процеси, структури та об'єкти, технології. Отже, модель зрілості – це структурований набір елементів, що описують характеристики ефективних процесів.

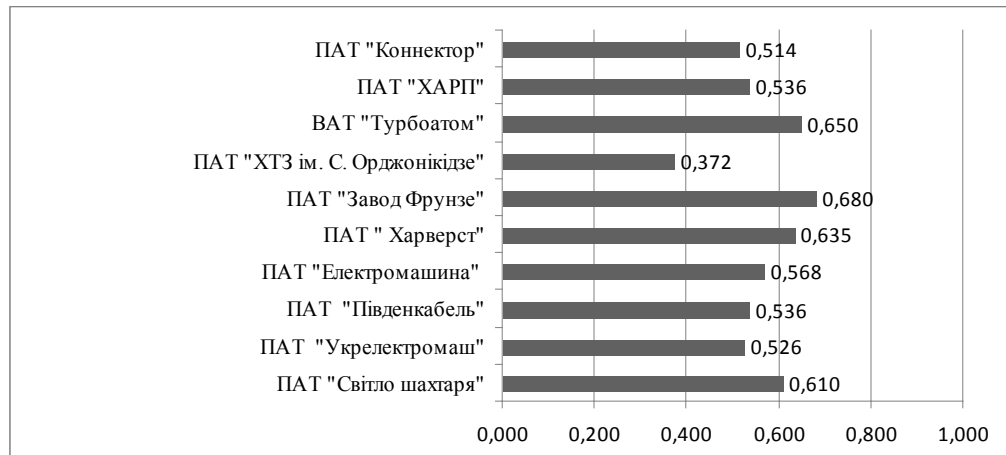
Найбільш відомими моделями є модель зрілості можливостей людей Capability Maturity Model for Software Engineering (СММІ), Capability Maturity Model (СММ), яка фокусується на постійному покращенні управління та розвитку людських активів організації. Тут описується еволюційний шлях удосконалення від непослідовно виконаних практик до зрілого, дисциплінованого, де постійно вдосконалюється розвиток знань, навичок і мотивації робочої сили, що підвищує стратегічну ефективність бізнесу.

Концепція зрілості була розроблена SEI (Software Engineering Institute, Інститут інженерії програмного забезпечення) американського університету Карнегі-Меллона й охоплювала область програмного забезпечення. Але далі модель мігрувала в оцінку організаційної зрілості, концепція якої полягала в просуванні п'яти стадій [4].

Модель складається з ряду “рівнів зрілості”, частіше їх п'ять, від найнижчого до найвищого, початкового, керованого, визначеного, кількісно керованого та оптимізації (однак кількість рівнів може змінюватися залежно від сфери дослідження та проблеми, що мотивують модель). Ця техніка надає підприємствам вимірювання для аудиту та порівняльного аналізу; вимірювання оцінки прогресу, сильних та

слабких сторін та можливостей (які можуть підтримати прийняття рішень щодо стратегії та управління портфелем проектів) [1].

Отже, нами запропонована оцінка зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, яка допоможе якісно визначити рівень стану управлінської діяльності персоналу на досліджуваних підприємствах (рис. 2)



**Рис. 2. Оцінка зрілості управлінської діяльності персоналу підприємств промисловості Харківського регіону**

Визначивши зрілість управлінської діяльності персоналу промислових підприємств Харківського регіону, що досліджуються, на основі п'яти управлінських функцій із використанням експертного методу, було отримано показники зрілості управлінської діяльності персоналу. Аналіз досліджуваних підприємств показав, відносно середні показники зрілості у підприємств ПАТ «Харверст» (0,545), ПАТ «Південкабель» (0,536), ПАТ «Укрелектромаш» (0,526), ПАТ «Електромашина» (0,568), ПАТ «ХАРП» (0,536), ПАТ «Коннектор» (0,514), зрілість управлінської діяльності персоналу знаходиться на 3 рівні зрілості. ВАТ «Турбоатом» (0,650), ПАТ «Світло шахтаря» (0,610), ПАТ «Завод Фрунзе» (0,680) відносяться до четвертого рівня зрілості, тільки ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» знаходиться на другому рівні зрілості управлінської діяльності персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика рівня зрілості управлінської діяльності персоналу**

|  | Рі-<br>вень | Підприємства  | Характеристика рівня<br>управлінської діяльності персоналу   | Область<br>значень за<br>стадіями<br>зрілості |
|--|-------------|---|--|---|
| Рівень зрілості управлінської діяльності персоналу | V           |   | Досягнуто максимальні результати в усіх напрямках управлінської діяльності персоналу, система управління є еталонною.  | (0,86–1)                                      |
|  | IV          | ВАТ «Турбоатом» (0,650)<br>ПАТ «Світло шахтаря» (0,610)<br>ПАТ «Завод Фрунзе» (0,680)   | Постійне вдосконалення якості управлінської діяльності ведеться за більшістю напрямків. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень та, використовуючи стратегії вдосконалення, наприклад, бенчмаркінг, почати перетворення проблемних зон, які залишилися.  | (0,58–0,86)                                   |
|  | III         | ПАТ «Харверст» (0,545)<br>ПАТ «Південкабель» (0,536)<br>ПАТ «Укрелектромаш» (0,526)<br>ПАТ «Електромашина» (0,568)<br>ПАТ «ХАРП» (0,536)<br>ПАТ «Коннектор» (0,514) | Організаційна система управління на підприємстві більш сформована. Необхідно акцентувати увагу на активізації інструментів управлінської діяльності персоналу та поліпшенні якості забезпечення на кожному етапі здійснення управлінських функцій. Удосконалюючи систему управління, слід робити акцент на важливість персоналу та враховувати зацікавленість стейкхолдерів. | (0,5–0,58)                                    |
|  | II          | ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,372)   | Управлінська діяльність персоналу реалізується слабо, хоча має потенціал для розвитку. Керівництву необхідно чітко визначити цілі та розробити стратегію, приділяючи увагу якості системи управління.  | (0,25–0,5)                                    |
|  | I           |   | Безсистемне ведення бізнесу. Цілі керівників не визначені або занадто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно докорінно переглянути принципи ведення бізнесу.  | (0–0,25)                                      |



Наступним етапом є аналіз існуючих математичних методів для вирішення поставленої задачі, а саме оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, та вибір і обґрунтування найбільш доцільного. Ґрунтовний аналіз принципів та особливостей застосування методів, що використовуються для оцінки якості, серед яких методи теорії нечітких множин, методи кваліметрії та метод аналізу ієрархій Сааті, підтверджує відсутність єдиного концептуального підходу щодо оцінювання. Але враховуючи достатню трудомісткість процедури аналізу ієрархій Сааті, довготривалість проведення спостережень у рамках кваліметричного підходу та певну обмеженість традиційних математичних методів щодо аналізу такого роду даних, обґрунтовано використання методу теорії нечітких множин. У сучасних умовах розвитку світової економічної науки цей метод є найпоширенішим, однак у нашій країні йому приділяється недостатньо уваги з точки зору оцінювання якості процесів забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємстві.

Параметри нечіткої системи оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, які представлено в табл. 2, дозволяють окреслити входи та виходи, представити функції приналежності для нечітких змінних та виявити правила роботи системи. У якості вихідної системи показників для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу обрано: рівень зрілості управлінської діяльності персоналу, який вказує на готовність управлінців реалізувати відповідні функції, їх рівень володіння відповідними компетентностями й нереалізований потенціал та інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який відображає наявні умови для реалізації функцій управління (оптимальність організаційної структури, підтримку професійного розвитку персоналу, рівень застосування сучасних інформаційних технологій для документування та обміну інформацією, якість автоматизації робочих місць).

Таблиця 2

**Параметри нечіткої системи оцінювання якості  
організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу**

| Параметри                 | Пояснення  |  |   |
|---------------------------|--|--|---|
|                           | Лінгвістична змінна  | Терми оцінювання   | Універсальна множина  |
| Вхідні змінні             | Інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу (ІП) | дуже низький (ДН), низький (Н), середній (С), високий (В), дуже високий (ДВ) | [0–0,2;<br>0,2–0,4;<br>0,4–0,6;<br>0,6–0,8;<br>0,8–1]       |
|                           | Рівень зрілості управлінської діяльності персоналу (З)   | I рівень<br>II рівень<br>III рівень,<br>IV рівень,<br>V рівень               | [0–0,25;<br>0,25–0,5;<br>0,5–0,58;<br>0,58–0,86;<br>0,86–1] |
| Вихідні змінні            | Якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (Я)   |  |   |
| Тип функції приналежності | gaussmf (гауссовська форма) – для вхідних параметрів;  |  |   |
| Кількість термів          | trimf (трапецевидна форма) – для вихідних параметрів   |  |   |
| Нечітка база знань        | Результати експертного оцінювання  |  |   |
| Правила бази знань        | Правила типу «mamdani»   |  |   |
| Метод дефазифікації       | Метод центра тяжіння   |  |   |

Отже, вхідними параметрами системи нечіткого висновку є дві нечіткі лінгвістичні змінні: «інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу» (ІП), «рівень зрілості управлінської діяльності персоналу» (З), вихідним параметром – нечітка лінгвістична змінна «якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» (Я).

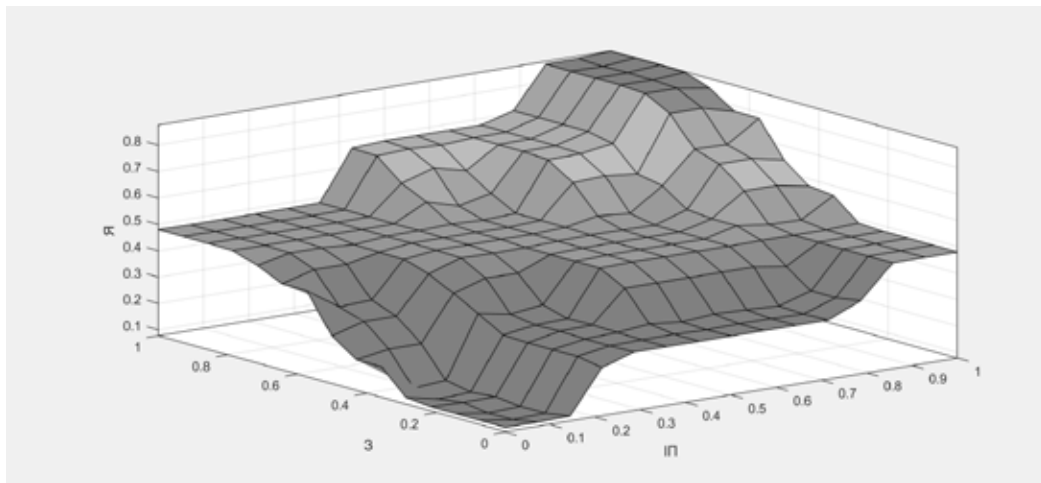
Відтак, експертне оцінювання є груповим (із метою зниження ризику суб'єктивності), проводиться на якісному рівні (формується прогноз можливих наслідків від впливу показників) та включає оцінку компетентності експертів та визначення узгодженості їх думок за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла.

Зазначимо, що в якості експертної групи було обрано керівників досліджуваних підприємств та менеджерів вищих та середніх ланок, які знайомі з управлінськими інструментами та володіють інформацією стосовно принципів та методів менеджменту персоналу.



На основі опису двох вхідних й однієї вихідної змінної експертами було розроблено 25 логічних правил виведення вихідної змінної – якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, використовуючи принцип «If – then».

На рис. 3 представлено залежність показника «якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» від вхідних змінних.



**Рис. 3** Залежність показника «якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» від вхідних змінних

Побудована нечітка експертна система дозволяє за допомогою запропонованого алгоритму нечіткого висновку кількісно оцінювати агрегований показник якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Отож, реалізація методичного підходу щодо визначення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу має таку послідовність: визначення вихідної системи показників для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; аналіз існуючих математичних методів для вирішення поставленої задачі, вибір та обґрунтування доцільного; розрахунок та аналіз рівня якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах із використанням обраного методу; розробка рекомендацій щодо підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах (вибір організаційно-комунікаційної стратегії).

**Висновки.** В епоху високих темпів розвитку інформаційно-комунікаційних систем та пов'язаного з ними збільшення інформаційного навантаження на управлінський персонал, дуже гостро постала необхідність, якісного забезпечення та доцільності впровадження організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Застосування запропонованого підходу дозволить більш ґрунтовно підійти до вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу, а також визначити напрямки подальших досліджень, які акцентовано на оцінюванні якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

#### Література:

1. Вагсон П., Чилиши Н. Цифры расскажут больше, чем менеджеры. Великобритания, 2005. № 7. URL: [https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_management.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_management.shtml) (Дата звернення: 19.11.2018).
2. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Харків, 2012. 196 с.
3. Simpson J. A., Weiner E. S. C., and Oxford University Press. The Oxford English dictionary. New York, 1989. URL: <https://www.worldcat.org/title/oxford-english-dictionary/oclc/17648714> (Last accessed: 16.11.2018).
4. Mark C. Paulk, Bill Curtis, Mary Beth Chrissis, Charles V. Weber. Capability Maturity Model for Software (Version 1.1). Pennsylvania, 1993. 82 p. URL: [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/1993\\_005\\_001\\_16211.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf) (Last accessed: 16.11.2018).