

## РОЗДІЛ VI. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

УДК 005.336.3:005.95

**Сергій Грицай**

Комунальний заклад Сумський обласний інститут  
післядипломної педагогічної освіти  
ORCID ID 0000-0001-5575-8597

**Світлана Кода**

Комунальний заклад Сумський обласний інститут  
післядипломної педагогічної освіти  
ORCID ID 0000-0003-1458-2120  
DOI 10.24139/2312-5993/2024.05/197-208

### ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

*Стаття присвячена запровадженню систем менеджменту якості в управлінні персоналом, оскільки керівництво організаціями в усьому світі усвідомлює важливість впровадження ефективних систем управління якістю. Метою дослідження є оцінити результати впровадження системи управління якістю в контексті управління персоналом. Завданнями дослідження є: обговорення поняття множинності якості, аналіз особливостей управління якістю, виявлення зміни в управлінні персоналом після впровадження систем управління якістю. З'ясовано, що система управління якістю орієнтована на цілі, сформульовані у світлі потреб не тільки клієнтів, але й працівників, оскільки система управління якістю впливає на всі елементи управління персоналом.*

***Ключові слова:** системи управління якістю, управління персоналом, кадрова політика, стратегія організації.*

**Постановка проблеми.** Успіх будь-якої галузі економіки залежить від трьох важливих параметрів: якості, безпеки та ефективності. Глобалізація та посилення конкуренції вимагають від кожного сектору економіки зосереджується на підтримці якості, що є важливим фактором і контролює інші фактори, такі як безпека та ефективність, які, у свою чергу, допомагають отримати якісний кінцевий продукт.

Нове українське бізнес-середовище, особливо з точки зору малого бізнесу, диктує необхідність перейняти передовий світовий досвід, передусім змінюючи мислення у сфері управління. Програма якості Європейського Союзу розглядає якість як стратегічний бізнес-інструмент, а стратегічне значення надається політиці країн та організацій щодо якості.

Організації в Україні, як і в інших країнах, усвідомлюють важливість впровадження ефективних систем управління якістю. Однак через брак інформації чи знань деякі структурні частини цих систем не приділяють належної уваги управлінню персоналом або функціонують недостатньо добре.

Порівняно з іншими європейськими країнами, впровадження та адаптація систем управління якістю в Україні є відносно новою та інноваційною сферою, оскільки лише невелика кількість організацій запровадила їх. Крім того, загальне управління якістю у бізнес-середовищі сприймається занадто вузько і досить часто асоціюється з отриманням сертифікату. Організації, що вже впровадили системи управління якістю, уже усвідомили вирішальну роль управління персоналом, реалізуючи принципи загального управління якістю. Незаперечною істиною є те, що стратегія організації і принципи управління персоналом тісно пов'язані. Отже виникає питання запровадження систем менеджменту якості в управлінні персоналом та адаптація систем управління якістю в Україні.

**Актуальність дослідження** полягає в тому, що підвищення ролі якості є результатом зростання позиції користувачів, орієнтації організацій на споживачів, їх потреби та забезпечення в прийнятті стратегічних, а також тактичних і оперативних рішень у ситуації поточних трансформацій суспільства. Трансформації у даному випадку виражають поняття якісної зміни, пов'язаної з серйозними змінами у різних сферах суспільного життя і передбачають тенденції майбутнього розвитку. Все це охоплює інший підхід до якості життя і робить якість способом життя, який все більше набуває поширення. У результаті успіх сучасних організацій багато в чому залежить від того, наскільки вони здатні зрозуміти і задовольнити потреби існуючих та потенційних клієнтів, а також від нових вимог партнерів – чи здатні вони врахувати їхні очікування на майбутнє.

Однак висновки іноземних вчених припускають, що частина стандартизованих систем управління якістю в організаціях України недостатньо зріла, і тому вони не можуть ефективно використовувати можливості, які може запропонувати система управління якістю (Астахов, Хриплива, 2011).

Атрибутом офіційного управління стають сертифіковані системи менеджменту якості. Формальне впровадження та функціонування систем управління якістю негативно впливає не лише на організації, а й на економіку всієї країни. Такі системи зазвичай діють як атрибут іміджу організації, а насправді не працюють або діють не так, як планувалося.

Зазначимо, що участь персоналу організації у процесі впровадження систем управління якістю є найважливішою складовою загального управління якістю. Успіх організації базується на роботі всіх

рівнів персоналу, тому їх залучення до спільної діяльності дозволяє використовувати здібності працівників на благо організації. Людські потреби, психологічний клімат, корпоративна культура є потужною силою, що впливає на продуктивність праці. Мотивація дозволяє розуміти причини людської поведінки, забезпечувати ефективні управлінські дії, регулювати та спрямовувати поведінку в організації у тому напрямку, щоб й організація, і співробітники могли реалізовувати свої цілі. Організації, які вже запровадили системи управління якістю, усвідомлюють, що управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні принципів загальної якості (Єлець, 2016).

**Аналіз актуальних досліджень.** Українські та зарубіжні учені (Астахов, 2011; Воронкова, 2005; Гавриш, 2017; Лисак, 2016; Дедхія, 2004; Демінг, 2000; Джуран, 2000; Єлець, 2016; Косолапова, 2008; Костюченко, 2013; Лелі, 2013; Мажник, 2012; Нельсон, 2003; Новікова, 2012; МакКвейг, 2004; Манн, 2000; Олійник, 2016; Ткачук, 2016; Флінн, 1994; Янг, 2014 та інші) у своїх дослідженнях передбачають широкий аналіз природи, розвитку, принципів, майбутніх тенденцій загального управління якістю, існує багато тематичних досліджень із впровадження та адаптації систем управління якістю, а також аналіз моделей адаптації стандартів до конкретної організації. Проте кількість робіт, які аналізують міркування розвитку системи управління якістю, її взаємодії з іншими сферами діяльності, обмежена.

**Мета дослідження:** оцінити результати впровадження системи управління якістю в контексті управління персоналом.

**Завдання дослідження:** обговорити поняття множинності якості, проаналізувати особливості управління якістю, виявити зміни в управлінні персоналом після впровадження систем управління якістю.

**Методи дослідження:** аналіз наукової літератури. Застосовувався якісного аналізу даних. Вивчення понять якості та управління якістю.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість управління якістю зростає з розширенням масового виробництва. Створювалося все більше і більше компаній, які виробляють продукцію для тих же цілей, і це вимагає підвищення якості продукції, зниження витрат і підвищення продуктивності задля конкурентоспроможності. З цих причин виникла необхідність знайти методи та засоби, щоб забезпечити високу якість продукції, що надходить на ринок, і розробити систему управління для нових принципів організації праці.

Концептуальний аналіз виявив, що якість об'єкта (продукту, послуги, процесу) є його ознакою. Якість як характеристику можна оцінити в світлі інтересів зацікавлених сторін. Саме поняття – якість – у багатьох західноєвропейських мовах (французькій, італійській, іспанській, португальській та німецькій) походить від латинського *qualis*, що означає те, що або з чого (продукт) зроблено.

Якість – це широке та багатогранне поняття, що має десятки визначень, тому в наукових публікаціях наводиться нескінченна кількість визначень цього терміну. Стверджується, що якість є символом досконалості, який базується на системному підході, включаючи лідерство, стратегічне планування, споживчі та ринкові цілі, інформацію та аналіз, задоволеність працівників і результати діяльності.

Згідно з МакКвейгом, якість ґрунтується на досвіді користувача: недостатньо просто виготовити продукт, його потрібно надати вчасно, на місці та за прийнятною ціною (McQuaig, 2017).

На думку Янга, найкращі продукти – це не ті, що відповідають вимогам і задовольняють потреби користувачів, а ті, які відповідають очікуванням споживачів (Young, 2004).

Описуючи якість, Джуран наголошує на відповідності продукту потребам споживачів, сприйнятті якості (Juran, Gryna, 2013).

На основі аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що якість сприймається як постійний розвиток у часі, тобто якість є змінним явищем. З розвитком продукту зростають і потреби споживачів, створюючи різні концепції якості. Якість – це характеристика, яка відповідає потребам користувача у певний період часу або, можливо, перевершує деякі їхні очікування через їх неповні знання. Визначення якості є більш філософським, оскільки якість пов'язана з бажанням людини досягти вершини досконалості.

Управління якістю визначається як філософія управління та методи, які допомагають організації розвиватися, беручи до уваги весь персонал під час впровадження інновацій, які змушують організацію шукати високий рівень задоволеності користувачів шляхом покращення якості продукту чи послуги та зниження витрат (Технології управління персоналом, 2017).

Концепція загального управління якістю, згідно з Демінгом, стосується створення організаційної системи, яка сприяє співпраці та навчанню для полегшення впровадження практик управління процесами, що, у свою чергу, призводить до постійного вдосконалення

процесів, продуктів і послуг. щодо задоволеності співробітників, обидва з яких мають вирішальне значення для задоволеності клієнтів і, зрештою, для виживання компанії (Nelson, 2003).

Таким чином, загальна якість – це опис культури, ставлення та організації компанії, яка прагне надавати клієнтам продукти та послуги, що задовільняють їхні потреби. Культура вимагає якості в усіх аспектах діяльності компанії, коли процеси виконуються правильно з першого разу, а дефекти викорінюються з операцій. Повне управління якістю – це метод, за допомогою якого керівництво та працівники можуть бути залучені до постійного вдосконалення виробництва товарів і послуг. Це поєднання інструментів якості та управління, спрямованих на покращення бізнесу та зменшення втрат через марнотратну практику.

Важливість сучасної теорії та методології управління якістю для науки та бізнесу підтверджується їх впливом на конкурентоспроможність та тим фактом, що у 2003 році була створена Мережа європейських університетів, яка готує магістрів з управління якістю. Мережа європейських університетів для тотального управління якістю (EUN.TQM) була створена, щоб надати європейським студентам і викладачам (і суспільству в цілому) можливість вивчити різні аспекти принципів і методологій тотального управління якістю та бізнес-досконалості в контексті багатства і розмаїття європейської культури (McQuaig, 2017).

Місія мережі полягає в розробці та впровадженні освітніх і дослідницьких програм, які відповідають стандартам світового рівня, щоб створити цінність для: 1) усіх європейських приватних і державних організацій будь-якого розміру; 2) університетів-учасників; 3) студентів-учасників; 4) Європейського фонду управління якістю; 5) Європейського Союзу.

Оцінюючи системи управління якістю на рівні організації, необхідно підкреслити, що сертифікат – це лише початок високої якості; це свідчить про те, що з дати видачі сертифіката організація систематично працює над покращенням діяльності та якості продукції. Усі керівники та співробітники організації повинні постійно піклуватися про якість продукції – вона має стати невід’ємною частиною їх діяльності; кожен – від працівника до керівника, відповідає за політику якості. Працівники повинні усвідомлювати, що успіх роботи базується на забезпеченні якості, постійному вдосконаленні робочого процесу та постійному особистому розвитку.

Для реалізації цілей управління якістю професіонали управління якістю пропонують розбити процес управління на елементи.

Флінн запропонував модель, згідно з якою керівництво організації повинно створити таке середовище, де всі заходи з управління якістю підтримуються та адекватно оцінюються (Flynn, Schoder, Sakakibara, 2004). Ця діяльність пов'язана з інформаційною системою якості, управлінням процесами, проектуванням продукту, управлінням персоналом, залученням постачальників і клієнтів.

Манн запропонував розділити управління якістю на десять елементів: управління постачальником, управління процесами та вдосконаленням, управління внутрішніми користувачами, вимірювання та звітність, лідерство, система якості, участь, визнання та просування, освіта та навчання, задоволення потреб зовнішніх користувачів (Nelson, 2003).

Хоча елементи управління якістю можуть відрізнятися, залежно від діяльності та специфіки організації, але на практиці суть 10 основних елементів якості залишається незмінною. Застосування кожного елемента управління якістю має свої особливості та певні підходи.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від його конкретних працівників, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Саме тому для успіху підприємства та забезпечення високої його конкурентоспроможності необхідно правильно організувати працю підлеглих, причому необхідно постійно контролювати діяльність працівників з використанням різних ефективних методів кадрового менеджменту, які засновані на наукових законах. Кадрові служби управління персоналом на підприємстві повинні складатися з висококваліфікованих працівників, здатних ефективно приймати різні управлінські рішення, отже, сприяти забезпеченню ефективності усього підприємства (Грицай, Кода, 2024).

Сучасне управління персоналом, на відміну від традиційного, в основному орієнтується на ринок і споживача. Користувач, а не керівництво організації, стає ключовим оцінювачем продуктивності співробітників.

У той же час управління якістю наголошує на спільній участі у вирішенні питань якості, а саме участь усіх працівників є одним із основних принципів цілей загальної якості та необхідною передумовою управління якістю – ефективного управління

персоналом. Орієнтація на працівників у контексті загального управління якістю розуміється як кадрова політика для досягнення кращої якості. Це включає розвиток персоналу, структурування роботи, навчання, активну участь у всіх процесах, що відбуваються в компанії, мотивацію тощо (Косолапова, 2008).

Кожна організація повинна мати можливість визначити, перспективи на майбутнє і як вона керуватиме змінами, щоб прийти до бажаної мети. Зрозуміло, що організаційні зміни не можна відокремити від стратегії організації, а управління організаційними змінами вимагає певних управлінських навичок.

У середовищі зростаючої глобалізації та дерегуляції, прискорення технологічних інновацій, змін соціальних і демографічних тенденцій беззаперечним завданням сучасного менеджменту є відповідне керівництво організаційними змінами.

На думку деяких авторів, організації часто не припускають необхідності змін, тому організаційні зміни можна охарактеризувати як реактивні, непослідовні, оскільки процеси призводять до організаційної кризи (Nelson, 2003).

З іншого боку, хоча успішне управління змінами вважається необхідністю щоб залишатися конкурентоспроможними і забезпечувати успіх діяльності, майже 70 відсотків розпочатих програм змін зазнають невдачі.

Дослідження українських організацій свідчать про те, що підхід організацій до організаційних змін є позитивним, тобто вони не уникають змін і мають здатність змінюватися, тому досить швидко впроваджують нові політики та методи. Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє визначити елементи, які мають найбільший вплив: ринкова позиція, поява нових продуктів і технологій, потреба у підвищенні продуктивності та ефективності (Лелі, 2013).

Зазначимо, що такі фактори, як лідерство, комунікація та мотивація, що впливають на успішність організаційних змін, взаємозалежні та доповнюють один одного. Це передбачає зниження опору працівників, мінімізацію невизначеності та забезпечує залучення персоналу до процесу організаційних змін (Лисак, Ткачук, Олійник, 2016).

Менеджер відіграє вирішальну роль у розумінні мінливих потреб організації та суспільства. Крім того, він стикається з деякими складними завданнями щодо досягнення службових, організаційних і суспільних цілей за допомогою наявних ресурсів. На додаток до цього,

технологічний розвиток, що підвищує освітні стандарти тощо, ще більше ускладнює роль менеджера з персоналу. Отже, сучасний менеджер повинен добре знати дисципліни, а саме: економіку, менеджмент, соціологію, психологію, інженерію, інформаційні технології та право (Грицай, Кода, 2024).

Визначено чотири основні ролі майбутнього лідера: стратег, менеджер змін, контакт-менеджер, менеджер, що знаходить таланти. Для того, щоб усі ці ролі були успішно виконані, найважливіші людські якості мають вирішальне значення: щоб прийняти стратегію та надихнути людей на її реалізацію, менеджер має бути лідером (Технології управління персоналом, 2017).

Щоб успішно керувати безперервними змінами, менеджер повинен бути в змозі заохочувати людей брати на себе ризик і відповідальність.

Фахівці з управління персоналом, безпосередні керівники повинні перебудувати підхід, що базується на турботі та контролі, на відносини співпраці, засновані на спільності цілей працівника та організації.

Відносини, побудовані на співпраці всередині компанії є результатом кооперативного стилю управління – де до працівників ставляться як до партнерів. Керівник розуміє, що він не може досягти цілей компанії сам, він знає, що значна частина успіху залежить від співробітників, тому він повинен бути готовий делегувати частину своєї роботи, шукати взаємодопомоги, а не покарання (Костюченко, 2013).

Такий стиль управління активізує співробітників, сприяє розкриттю їх потенціалу, реалізації амбіцій зростання. Однією з головних особливостей цього стилю управління є те, що в управлінні бере участь персонал; тому кооперативний стиль управління найбільше підходить до сучасних умов.

Ідея спільної участі в управлінні якістю розуміється як залучення працівників до безперервної діяльності з покращення якості, надаючи їм більше повноважень і можливостей у прийнятті рішень.

Делегування повноважень тісно пов'язане з принципом децентралізації. Функції частково передаються відділам але надання автономії не зменшує відповідальності керівника, оскільки керівники повинні правильно делегувати завдання, підбирати персонал і допомагати у вирішенні цих завдань. У результаті керівник ніколи



повністю не перекладає відповідальність, він завжди відповідає за належне виконання завдань, а також за помилки персоналу.

Спільна участь в управлінні якістю тісно пов'язана з відповідальністю працівників. Відповідальний працівник виконує більше завдань з кращою якістю, щоб досягти цілей організації або покращити продукт. З іншого боку, довіра до працівників зобов'язує їх, оскільки вони хочуть виправдати довіру керівників. Довіра керівнику також має особливе значення (Новікова, Мажник, 2012).

Ідея спільної участі сприяє такій системі, яка широко залучає працівників і менеджерів як нижчого та середнього рівня, так і вищого рівня. Це вимагає відповідальності за якість як співробітників, так і керівників. Участь співробітників у діяльності компанії впливає на мотивацію працівників, підвищує їх цінність і важливість, формує лояльність.

Таким чином, принцип спільної участі реалізується шляхом аналізу потреб груп, прийняття рішень, розподілу відповідальності, створення багатоцільових робочих команд, розвитку навичок групової діяльності.

Жодна організація не може функціонувати без взаємодії персоналу, і результати роботи безпосередньо залежать від якості цієї взаємодії. Кваліфікований персонал та правильна організація роботи є ключовими факторами довгострокового росту та розвитку організації. Це підтверджується не тільки світовим досвідом управління персоналом, а й підвищеним інтересом до впливу людського капіталу на економічний розвиток України.

**Висновки та перспективи подальших наукових розвідок.** Управління якістю базується на філософії менеджменту, яка допомагає прагнути до безперервної досконалості, що залучає усіх співробітників до діяльності з удосконалення, і дозволяє краще задовольняти потреби споживачів, покращувати якість і знижувати експлуатаційні витрати. Системи управління якістю успішно застосовуються у багатьох різних організаціях. Вони являють собою не тільки управління якістю, але й структуру загальної системи управління, оскільки використання методів управління якістю в різних сферах управління бізнесом є однією із основних передумов підвищення взаємної довіри між організаціями.

Система управління якістю безпосередньо впливає на організаційну структуру, відповідальність персоналу, повноваження та організацію роботи. Динамічність, потреба в нових знаннях та інноваційність характерні для управління якістю і персоналом. Система управління якістю орієнтована на цілі, сформульовані у світлі

потреб не тільки клієнтів (зовнішніх користувачів), але й працівників (внутрішніх користувачів), оскільки принципи управління якістю впливають на управління персоналом через ініційовані процедури, стратегічне, тактичне, оперативне планування, тобто система управління якістю впливає на всі елементи управління персоналом.

Зрозуміло, що майбутнє буде визначатися не тільки системами управління персоналом, але й технологіями. Розумніше розглядати їх в контексті інших значущих соціальних і екологічних проблем, таких як старіння населення, зміна клімату та вичерпання ресурсів. Часто пророкують, що насправді в майбутньому, коли старіння покоління повоєнного буму народжуваності призведе до скорочення економічно активного населення, нам доведеться мати справу з проблемою нестачі робочої сили, яка зведе нанівець – чи навіть затьмарить – будь-які наслідки автоматизації (Снегірьов, 2024).

Нарощування темпів впровадження інновацій зазвичай трактується виключно як компенсація сили, здатної мінімізувати або навіть повністю нейтралізувати вплив нашої діяльності на навколишнє середовище. Якщо не поставитися з належною увагою до наслідків розвитку технологій і не пристосуватися до них, можна опинитися в ситуації «ідеального шторму», коли на нас одночасно будуть впливати відразу три тенденції: зростаюча нерівність, безробіття, викликане автоматизацією, і зміна клімату, – які будуть розвиватися практично паралельно, у деяких випадках посилюючи один одного.

У розмовах мешканців Кремнієвої долини згадується термін «підривна технологія». Ніхто не сумнівається, що нові технології здатні підірвати існування цілих галузей або змінити до невпізнання певний сектор економіки та ринку праці. Чи може стрімкий розвиток технологій підірвати всю систему так, що в якийсь момент нам доведеться повністю її перебудувати, якщо ми хочемо зберегти звичну для нас систему суспільного виробництва? (Снегірьов, 2024).

У будь-якому разі людство стоїть на порозі глобальної нелінійності в розвитку всіх сфер суспільного життя, включаючи й економічну, викликану швидкими темпами прогресу наукомістких технологій та потребою у нових знаннях, враховуючи інноваційний характер управління якістю та персоналом, тож необхідно у подальшому якомога детальніше дослідити ці явища.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

- Астахов, А., Хриплива, Л. (2011). Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). *Стандартизація. Сертифікація. Якість*, 4, 60–64. (Astakhov, A., Khrypliva, L. (2011). Quality management system – a tool for improving the general management system of an organization (enterprise). *Standardization. Certification. Quality*, 4, 60–64).
- Грицай, С. М., Кода, С. В. (2024). Особливості розвитку кадрового менеджменту: прогностичний аспект. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія : Педагогічні науки*, 1 (54), 87–94. (Hrytsai, S. M., Koda, S. V. (2024). Peculiarities of personnel management development: prognostic aspect. *Bulletin of Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University. Series: Pedagogical sciences*, 1 (54), 87–94).
- Елець, О. П. (2016). Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2, 78–83 (Yelets, O. P. (2016). Motivation of innovative activity of personnel. *Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 2, 78–83).
- Косолапова, Е. В. (2008). Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*, 1 (41), 117–124. (Kosolapova, E. V. (2008). A new approach to evaluating the effectiveness of personnel management. *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management*, 1(41), 117–124).
- Костюченко, Т. І. (2013). Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*, 3, 67–72. (Kostyuchenko, T. I. (2013). The role of management in modern personnel management in the crisis period. *Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1: Economy*, 3, 67–72).
- Лелі, Ю. Г. (2013). Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Київ*, 1(2), 95–98. (Leli, Yu. G. (2013). Modern systems of personnel management and their influence on the efficiency of the enterprise. *Kyiv*, 1(2), 95–98).
- Лисак, В. Ю., Ткачук, В. В., Олійник, О. С. (2016). Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 6, 67–70. (Lysak, V. Yu., Tkachuk, V. V., Oliynuk, O. S. (2016). Enterprise personnel management. *Black Sea Economic Studies*, 6, 67–70).
- Новікова, М. М., Мажник, Л. О. (2012). *Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти*: монографія. Харків: ХНАМГ. (Novikova, M.M., Majnyk, L.O. (2012). *Personnel management technology: theoretical and methodical aspects* (monograph). Kharkiv: KhNAUE).
- Снегірьов, І. (2024). Вплив розвитку наукомістких технологій на економічну сферу буття. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 1-2 (135-136), 467–477. (Snegiriov, I. (2024). The influence of the development of knowledge-intensive technologies on the economic sphere of life. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 1-2 (135-136), 467–477).
- Технології управління персоналом* (2017). Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». (Personnel management technologies (2017). Kyiv: NTUU 'Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute').

- Філософія управління персоналом* (2005). Запоріжжя: ЗДІА (*Philosophy of personnel management*. (2005). Zaporizhzhia: ZDIA).
- Flynn, B., Schoder, R., Sakakibara, S. (2004). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 4 (11), 339–366.
- Juran, J., Gryna, F. (2000). *Quality planning and analysis*. Mc Graw-Hill, Inc., New York, 59–65.
- McQuaig, J. (2017). Whatever happened to TQM? And what is balanced scorecard? *The Wenatchee Business Journal*, 10 (17), 68–79.
- Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organisation*, 1 (10), 18–30.
- Young, B. (2004). Remodeling product quality techniques. *The National Provisioner*, 45–52.

## SUMMARY

**Hrytsai Serhii, Koda Svetlana.** Implementation of quality management systems in personnel management.

*The article is devoted to the implementation of quality management systems in personnel management, as the management of organizations around the world is aware of the importance of implementing effective quality management systems. The purpose of the study is to evaluate the results of the implementation of the quality management system in the context of personnel management. The tasks of the research are: discussion of the concept of multiplicity of quality, analysis of quality management features, identification of changes in personnel management after the implementation of quality management systems.*

*Compared to other European countries, the implementation and adaptation of quality management systems in Ukraine is a relatively new and innovative field, as only a small number of organizations have implemented them. In addition, total quality management in business environment is perceived too narrowly and is quite often associated with obtaining a certificate. Organizations that have already implemented quality management systems have already realized the crucial role of personnel management, implementing the principles of total quality management. It is an indisputable truth that the strategy of the organization and the principles of personnel management are closely related. Therefore, the issue of introducing quality management systems in personnel management and adapting quality management systems in Ukraine arises.*

*Note that the participation of organization's personnel in the process of implementing quality management systems is the most important component of overall quality management. The success of organization is based on the work of all levels of personnel, so their involvement in joint activities allows using the abilities of all employees for the benefit of whole organization. Particular attention is paid to the human needs, psychological climate, and corporate culture as powerful force affecting labor productivity.*

*It was found that the quality management system is oriented towards goals formulated in the light of the needs of not only customers, but also employees, since the quality management system affects all elements of personnel management.*

**Key words:** quality management systems, personnel management, personnel policy, organization strategy.