

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

**РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»**

Виконав:

здобувач вищої освіти
2 курсу, групи 1-ой
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Якість, стандартизація та
сертифікація
Артем ВОЛОДІН

Керівник:

Професор кафедри управління
та забезпечення якості у фармації
докт. фармацевт. наук, проф.
Світлана КОВАЛЕНКО

Рецензент:

професор ЗВО кафедри
фармацевтичної технології,
стандартизації та сертифікації ліків
ІПКСФ
докт. фармацевт. наук, проф.
Олег ШПИЧАК

АНОТАЦІЯ

Артема ВОЛОДИНА на тему «Розробка пропозицій з вдосконалення процедури навчання персоналу на ТОВ «ЦСК «Біофарма-Плазма».

Мета дослідження визначення ролі процесу навчання персоналу у рамках функціонування системи управління якістю, а також внесення пропозицій щодо вдосконалення методики виконання процесу «Навчання персоналу».

Завдання: вивчити та проаналізувати принципи сучасного управління якістю, з акцентом на реалізації принципу «Задіяність персоналу» в системах управління якістю; розглянути і проаналізувати загальні вимоги стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 до управління та підтримання компетентності персоналу; розробити комплекс пропозицій щодо вдосконалення процесу «Навчання персоналу» на базі ТОВ «ЦСК «Біофарма-Плазма».

Об'єктом дослідження є процес «Навчання персоналу» у рамках СУЯ ТОВ «ЦСК «Біофарма-Плазма». **Предметом дослідження** є формування заходів щодо вдосконалення процесу «Навчання персоналу».

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу навчання персоналу які можуть успішно використовуватись у практиці вітчизняних підприємств та організацій при формуванні процедури навчання персоналу

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменувань, 1 додатку, і містить 6 рисунків та 8 таблиць. Повний обсяг магістерської роботи складає 64 сторінки, з яких перелік посилань займає 5 сторінок, додатки – 8 сторінок.

Ключові слова: компетентність, персонал, процес, навчання персоналу, система управління якістю.

ABSTRACT

Artem VOLODIN on the topic "Development of proposals for improving the personnel training procedure at LLC «CSK «Biopharma-Plasma».

The purpose of the study is to determine the role of the personnel training process within the framework of the functioning of the quality management system, as well as to make proposals for improving the methodology for implementing the «Personnel Training» process.

Objectives: to study and analyze the principles of modern quality management, with an emphasis on the implementation of the principle of «Personnel involvement» in quality management systems; to consider and analyze the general requirements of the DSTU ISO 9001:2015 standard for managing and maintaining personnel competence; to develop a set of proposals for improving the "Personnel Training" process on the basis of LLC «CSK «Biopharma-Plasma».

The object of the study is the «Personnel Training» process within the framework of the QMS of LLC "CSK «Biopharma-Plasma».

The subject of the study is the formation of measures to improve the process of "Personnel Training". A set of measures to improve the process of training the personnel of LLC "CSC «Biopharma-Plasma» is proposed, which can be successfully used in the practice of domestic enterprises and organizations in the formation of the personnel training procedure.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 40 items, 1 appendix, and contains 6 figures and 8 tables. The full volume of the master's thesis is 64 pages, of which the list of references takes 5 pages, appendices - 8 pages.

Keywords: competence, personnel, process, personnel training, quality management system.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ		4
ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1.	Зміни в управлінні бізнесом та підвищення ролі людського фактора	9
1.2.	Огляд підходів до управління людськими ресурсами з позиції класичних теорій	12
1.3.	Мотивація персоналу як основа розвитку персоналу організації	15
	Висновки до I розділу	20
РОЗДІЛ 2.	ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1.	Аналіз вимог ДСТУ ISO 9001:2015 до управління персоналом та проведенням навчання	21
2.2.	Аналіз ролі кадрової політики і стратегії в управлінні людськими ресурсами	26
2.3.	Аналіз організації навчання персоналу в організації	31
	Висновки до II розділу	34
РОЗДІЛ 3.	ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ» НА ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»	35
3.1.	Основні складові управління персоналом на НА ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»	36
3.2	Роль навчання персоналу згідно вимог ДСТУ ISO 9001:2015	41
3.3	Внесення змін та вдосконалення методики виконання процесу «Навчання персоналу» ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»	42
3.3.1	Проектування й планування навчання	42
3.3.2	Проведення навчання персоналу ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»	44
3.3.3	Оцінювання результатів навчання	47
3.3.4	Підготовка нових працівників та підвищення кваліфікації та атестація	48
3.3.5	Навчання працівників новим і суміжним професіям та з питань охорони праці	51
3.4	Проведення анкетування персоналу	52
3.5	Мотивація персоналу через визначення та оцінку результатів праці	53
	Висновки до III розділу	63
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ		64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ		65
ДОДАТКИ		69

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ISO – International Organization for Standardization (міжнародна організація зі стандартизації)

PDCA Plan-Do-Check-Act – Цикл Шухарта-Демінга: планування – виконання запланованого – перевірка і аналіз – коригування та удосконалення

TQM – Total Quality Management (Всеосяжний менеджмент якості)

ЄС – Європейський Союз

МВП– методика виконання поцесу

ЛЗ- лікарські засоби

НЯ – Настанова з якості

НД – нормативна документація

ФП – фармацевтичне підприємство

СУЯ – система управління якістю

СРМ – станадартна робоча методика

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Якість як ключовий критерій успіху та довіри споживачів значною мірою залежить від персоналу підприємства. Співробітники є важливим елементом у системі забезпечення якості.

Управління ресурсами відіграє критичну роль у забезпеченні наявності необхідних матеріальних і людських ресурсів для виконання всіх вимог системи управління якістю [1, 2].

Упродовж останніх десятиліть науково-технічний прогрес спричинив значні зміни у трудовій діяльності. Традиційні технології поступово поступаються місцем гнучким виробничим комплексам, робототехніці, високотехнологічному виробництву, яке базується на комп'ютерній техніці, сучасних засобах зв'язку, біотехнологіях і лазерних технологіях.

Завдяки їх впровадженню зменшується кількість персоналу, але зростає частка фахівців, керівників та працівників високої кваліфікації [1, 2]. Трудова діяльність також зазнає змін. Загалом знижується значення фізичних навичок маніпулювання предметами та інструментами, натомість зростає роль концептуальних навичок: здатності уявляти складні процеси в цілісній системі, взаємодіяти з комп'ютером та аналізувати статистичні дані.

Набувають особливого значення пильність і відповідальність, навички спілкування, усної і письмової комунікації.

Необхідна достатня кількість кваліфікованого персоналу для рішення всіх задач, що знаходяться в сфері відповідальності виробника. Таким чином, час підтверджує правильність відомого постулата: «Кадри вирішують все». Управління персоналом є питанням номер один для будь-якої організації та закладу [1, 2,3].

Створення і практичне використання системи управління якістю продукції або послуг, а, отже, - процвітання, успіх і імідж підприємства або організації, - залежить від людей, їхнього досвіду, кваліфікації і спроможності постійно навчатися і удосконалювати свої знання і вміння, від їхнього реального втягнення в діяльність для рішення проблеми якості.

Людські ресурси є невід'ємною та ключовою складовою комерційного успіху будь-якої організації чи підприємства. Управління персоналом виступає важливим аспектом як теорії, так і практики менеджменту трудових ресурсів.

Навчання персоналу — це процес, спрямований на вдосконалення навичок, знань і компетенцій працівників у межах підприємств та організацій. Цей процес відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого успіху організації, адже саме кваліфікація та компетенції персоналу є основою для досягнення конкурентних переваг. Історично процес навчання персоналу пройшов еволюцію в підходах до методів і програм навчання. Згодом цей процес став більш інтегрованим і орієнтованим на специфічні потреби організації.

Значення навчання та розвитку у професійній кар'єрі неможливо переоцінити, адже ці аспекти мають вирішальний вплив як на успішність роботи співробітників, так і на їх задоволення професійною діяльністю [1, 2].

Таким чином, **актуальність теми** кваліфікаційної обумовлюється необхідністю будь-якої організації шукати шляхи щодо вдосконалення процедури навчання персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ступінь розробленості теми дослідження. Питанню підвищення компетентності персоналу, різним методам навчання та розвитку персоналу підприємства при впровадженні СУЯ присвячені наукові статті відомих українських і зарубіжних вчених, таких як: Галій Л.В., Герчанівська С.В., Посилкіна О.В., Бартишко Ю.С., Шаповал О.А., Адамовська В. С., Білик Т.Л., Третяк О.О., Стремівська І.В., Стюарт Г., Болт Дж., Стиркланд А. тощо

Виходячи з цього, метою даної кваліфікаційної роботи було визначення ролі процесу навчання персоналу у рамках функціонування системи управління якості ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА», а також внесення пропозицій щодо вдосконалення методики виконання процесу «Навчання персоналу» на цьому підприємстві.

Основними завданнями даної роботи було:

- вивчити та проаналізувати принципи сучасного менеджменту якості, з акцентом на реалізації принципу «Задіяність персоналу» в системах управління якістю;
- розглянути і проаналізувати загальні вимоги стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 до управління та підтримання компетентності персоналу;
- проаналізувати підходи та методи щодо організації навчання персоналу на об'єкті дослідження;
- розробити комплекс пропозицій щодо вдосконалення процесу «Навчання персоналу» на базі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес «Навчання персоналу» у рамках СУЯ ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА».

Предметом дослідження є формування заходів щодо вдосконалення процесу «Навчання персоналу» СУЯ ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА».

Методи дослідження. інформаційний, ретроспективний, логічний, статистичні методи.

Практична та теоретична значущість роботи визначається тим, що запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення методики виконання процесу СУЯ «Навчання персоналу». Розроблені підходи дозволять підвищити компетентність персоналу та результативність функціонування СУЯ на ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА», а також можуть застосовуватися організаціями та підприємствами при формуванні та вдосконаленні процедури навчання персоналу.

Апробація і реалізація результатів дослідження дослідження проводилася у вигляді особистої доповіді на тему «Основні аспекти організації навчання персоналу в організації» у рамках IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», 2024 року. Також з цієї теми були опубліковані тези.

Структура та обсяг магістерської роботи. Кваліфікаційна робота

викладена на 68 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту складає 64 стор. Робота вміщує 6 рисунків та 8 таблиць. Список використаної літератури, обсягом 5 стор., налічує 40 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Зміни в управлінні бізнесом та підвищення ролі людського фактора

Останні десятиліття принесли суттєві зміни у сферу управління бізнесом. Все більше досліджень і фактів свідчать, що головним чинником, який впливає на довгостроковий успіх підприємства, стає людський фактор [4]. Саме кваліфікований, добре організований і мотивований персонал визначає майбутнє підприємства. Це усвідомили як у США, так і в Європі, Японії, а тепер і в Україні. Значення людського фактора в сучасному виробництві підтверджується дослідженнями провідних американських учених.

Інвестиції в кадровий склад є довгостроковим чинником сталого розвитку і виживання підприємства [4, 5].

Науково-технічний прогрес останніх десятиліть спричинив суттєві зміни в організації трудової діяльності. Традиційні технології поступово поступаються місцем гнучким виробничим комплексам, робототехніці, високотехнологічному виробництву, яке базується на комп'ютерних технологіях, сучасних засобах зв'язку, біотехнологіях і лазерних технологіях.

Збільшується вартісний обсяг капіталу, що забезпечується одним працівником. Під час переходу до гнучких автоматизованих і роботизованих систем чисельність різних категорій працівників, зокрема операторів та допоміжного персоналу, скорочується на 35–90%.

На утримання персоналу витрати підприємства іноді наближаються до витрат на кваліфікований персонал.

Зміст трудової діяльності зазнає змін. Загалом знижується значення фізичних навичок маніпулювання предметами та засобами праці, натомість зростає роль концептуальних умінь. Це передбачає здатність уявляти складні процеси в цілісній системі, взаємодіяти з комп'ютером, а також розуміти

статистичні показники. Особливу важливість набувають уважність, відповідальність, навички спілкування, а також усної та письмової комунікації [6,7].

Творці школи наукового управління вважали, що завдяки спостереженням, вимірюванням, логічному аналізу та плануванню можна значно вдосконалити виконання багатьох операцій ручної праці, зробивши їх ефективнішими. Перший етап методології наукового управління полягав у аналізі змісту роботи та визначенні її ключових компонентів. Наприклад, Тейлор ретельно досліджував, яку кількість залізної руди чи вугілля людина може перемістити за допомогою лопат різного розміру. Гілбрети створили пристрій, який назвали мікрохронометром. У поєднанні з кінокамерою цей прилад дозволяв точно визначити рухи, що виконуються під час окремих операцій, і тривалість кожного з них. На основі отриманих даних робочі процеси змінювалися, усуваючи зайві або непродуктивні рухи, щоб підвищити ефективність роботи [7].

Наукове управління не ігнорувало людський фактор. Важливим досягненням цієї школи стало систематичне застосування стимулювання для підвищення зацікавленості працівників у збільшенні продуктивності та обсягів виробництва. Враховувалася також необхідність коротких перерв і часу для відпочинку, що дозволяло справедливо визначати тривалість виконання завдань. Це давало можливість встановлювати обґрунтовані норми виробництва, за виконання яких працівники отримували додаткову винагороду у разі перевищення мінімальних показників. Основним принципом цього підходу було те, що працівники, які виконували більше роботи, отримували більше винагороди.

Автори теорії наукового управління також акцентували увагу на важливості добору працівників, які фізично й інтелектуально відповідали вимогам виконуваної роботи. Крім того, значна увага приділялася навчанню персоналу.

Основні характеристики моделі за Вебером:

- Вся управлінська діяльність поділяється на елементарні, найпростіші операції, що передбачає суворе регламентування функцій, прав та обов'язків кожної ланки менеджменту. Це забезпечує залучення кваліфікованих фахівців і професіоналів.
- Виробничо-технічна система організовується на основі принципів ієрархії.
- Діяльність виробничо-господарських систем регулюється за допомогою абстрактних правил, чітко визначених стандартів та інструкцій, які встановлюють відповідальність кожного управлінського працівника й забезпечують єдиний підхід до вирішення виробничих ситуацій.
- Особисті егоїстичні стосунки усуваються зі службових справ.
- Робота базується на відповідності працівника займаній посаді, як з'ясувалося, має примітну особливість – «кількість службовців і обсяг роботи цілком не зв'язані між собою» [9].

Здобутки школи наукового управління:

1. Раціональне нормування праці, що включає визначення часу на відпочинок та перерви, а також встановлення реалістичних завдань;
2. Обґрунтування необхідності відбору працівників для виконання конкретних операцій та організація їхнього навчання;
3. Запровадження системи мотивації для заохочення кращих результатів серед виконавців;
4. Розмежування управлінських функцій та безпосереднього виконання робіт.

Адміністративна школа, відома також як класична теорія організації, займалася розробкою підходів до вдосконалення управління організаціями в цілому. Її представники, серед яких А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік і Ч. Бернارد, прагнули визначити загальні характеристики та закономірності управління організаціями. Основною метою їхніх досліджень було формулювання універсальних принципів менеджменту, дотримання яких мало забезпечити успіх організацій [9, 10].

1.2 Огляд підходів до управління людськими ресурсами з позиції класичних теорій

Заснування адміністративної школи значною мірою пов'язане з діяльністю Анрі Файоля, який розробив «теорію адміністрації».

Заснування адміністративної школи тісно пов'язане з діяльністю французького інженера та теоретика менеджменту Анрі Файоля, який є одним із основоположників сучасної науки управління. Він розробив концепцію, відому як «теорія адміністрації», яка стала ключовим внеском у розвиток адміністративної школи.

Файоль виділив основні функції управління: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль, які стали основою для систематизації управлінських процесів у різних організаціях. Його підхід базувався на ідеї, що управління – це універсальний процес, який можна застосовувати до будь-якої організації незалежно від її сфери діяльності.

Анрі Файоль також сформулював 14 принципів управління, серед яких: поділ праці, єдність керівництва, дисципліна, централізація, справедливість, ініціатива та інші. Ці принципи мали на меті підвищення ефективності організацій та забезпечення стабільності їхньої діяльності.

Завдяки роботам Файоля адміністративна школа стала основою для подальших досліджень у галузі менеджменту, і його ідеї залишаються актуальними для сучасних організацій.

Важливий внесок у розвиток ідей цієї школи зробили Л. Урвік, Д. Муні та інші, які аналізували діяльність організацій із широкої перспективи та намагалися визначити універсальні характеристики й закономірності їх функціонування [11].

Ліндалл Урвік (Lyndall Urwick) – британський теоретик управління, який зробив вагомий внесок у розвиток адміністративної школи. Він був одним із послідовників ідей Анрі Файоля і розвинув їх, адаптуючи до реалій свого часу. Урвік акцентував увагу на важливості системного підходу до управління, що стало основою для подальших досліджень у цій галузі.

Серед основних досягнень Ліндалла Урвіка:

1. Кодифікація принципів управління. Урвік узагальнив і структурував принципи управління, які запропонував Файоль, і доповнив їх власними ідеями. Він виділив такі ключові принципи, як поділ праці, чітка ієрархія, дисципліна, єдність командування, централізація та формалізація процесів.
2. Розробка концепції «Шкали ієрархії». Урвік наголошував на важливості правильної побудови ієрархічної структури організації, де кожен працівник чітко знає свої обов'язки і підпорядкованість. Це сприяє підвищенню ефективності та уникненню плутанини в управлінні.
3. Праця «Елементи адміністрації». У цій книзі Урвік підсумував основи адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними і можуть застосовуватися в будь-яких організаціях. Він детально описав, як принципи адміністрації можуть бути інтегровані в сучасну практику.
4. Сприяння розвитку науки управління. Урвік активно працював над популяризацією адміністративної школи менеджменту, розширюючи її ідеї через численні публікації та виступи. Він був прихильником професіоналізації управлінської діяльності та створення структурованих підходів до організації праці.

Ліндалл Урвік разом із іншими теоретиками, такими як Анрі Файоль, заклав основу для розуміння управління як наукової дисципліни, і його роботи досі впливають на сучасну теорію та практику менеджменту.

Після тривалих етапів трансформації уявлення про управління набули сучасних форм, і до управління почали ставитися як до цілісної концепції. Варто зазначити, що деякі з перелічених принципів зосереджені на людському факторі. Файоль підкреслював, що ефективний менеджмент, який має на меті інтенсифікацію виробничих процесів, базується на розумінні психології. Урахування людського фактора в управлінні він вважав надзвичайно важливим [12].

Джеймс Д. Муні (James D. Mooney) – американський теоретик управління, який також зробив важливий внесок у розвиток адміністративної школи менеджменту. Він працював у компанії General Motors, де займався дослідженнями організаційних структур і принципів управління. Його ідеї значною мірою доповнили роботи Анрі Файоля та Ліндалла Урвіка.

Основні досягнення Джеймса Д. Муні:

1. Принцип координації. Муні наголошував, що координація є основою всіх управлінських функцій. На його думку, ефективне управління можливе лише за умови гармонійного поєднання всіх елементів організації. Він підкреслював, що координація повинна бути безперервним процесом, який охоплює планування, організацію та контроль.

2. Концепція ієрархії. Муні висунув ідею, що ієрархія є природним способом організації влади в будь-якій структурі. Він розглядав ієрархію не тільки як засіб підпорядкування, а й як механізм забезпечення зв'язку між різними рівнями управління.

3. Розробка принципу «функціональної єдності». Муні стверджував, що для досягнення цілей організації всі її підрозділи повинні працювати як єдине ціле, злагоджено виконуючи свої завдання. Цей принцип сприяє уникненню дублювання функцій і конфліктів між підрозділами.

4. Праця «Принципи організації». У цій книзі, написаній у співавторстві з Алланом Рейлі (Allan Reiley), Муні представив свої ідеї щодо принципів управління та організаційних структур. Він акцентував увагу на універсальності цих принципів і можливості їх застосування у будь-якому типі організації, зокрема в бізнесі, державному управлінні та інших сферах.

5. Підхід до управління як мистецтва і науки. Муні підкреслював, що управління – це не лише набір правил чи технічних прийомів, але й мистецтво, яке потребує творчості, інтуїції та гнучкого мислення.

Ідеї Джеймса Д. Муні стали важливим внеском у формування систематичного підходу до управління. Його концепції допомогли узагальнити практичний досвід управлінців та інтегрувати його в наукову теорію. Роботи

Муні й досі актуальні для розуміння ефективних методів організації праці та управління.

1.3 Мотивація персоналу як основа розвитку персоналу організації

Термін «мотив» часто використовується для позначення психологічних явищ, таких як прагнення, бажання, намір, страх тощо. Ці явища проявляються у вигляді готовності людини до дій, спрямованих на досягнення певної мети.

Людська діяльність керується багатьма мотивами, сукупність і взаємодія яких формують процес, що називається мотивацією. Мотивація тісно пов'язана з різними потребами людини і проявляється за умов виникнення необхідності чи відчуття браку чогось.

Мотивація – це стимул до дій, що визначається сукупністю різних мотивів. Вона формує конкретний стан людини, який визначає рівень її активності та спрямованості у певній ситуації.

Мотив (або спонука) – це поняття, яке пояснює індивідуальні відмінності у поведінці людей, навіть за однакових умов. Мотив є причиною, підставою чи необхідністю до дії, стимулом до певної діяльності [10, 11].

Мотивація має зв'язок із поняттям «ставлення», яке також впливає на активність і поведінку людини. Однак мотивація складається з двох складових – діяльності та спрямованості – і залежить від конкретної ситуації. Ставлення ж має більш стабільний характер і справляє тривалий вплив [12,13,14].

Мотивація поділяється на дві основні категорії – зовнішню і внутрішню. Зовнішня мотивація є засобом для досягнення мети, наприклад, заробіток грошей, отримання визнання чи підвищення на посаді. Вона може діяти в двох напрямках: як стимул у разі очікування переваг – принцип надії, або як засіб тиску при очікуванні негативних наслідків – принцип страху. Зовнішня мотивація безпосередньо впливає на поведінку, але її ефективність обмежена, поки вона сприймається лише як стимул або тиск.

Внутрішня мотивація виникає тоді, коли ідея, завдання або діяльність сприймаються як доцільні та значущі. Для цього необхідно відчувати

відповідальність за виконання та мати здатність прогнозувати результати. У таких умовах поведінка стає природним наслідком відповідного ставлення.

Впровадження системи менеджменту якістю на підприємстві часто фокусується виключно на досягненні сертифікату, що служить стимулом для компанії. Однак після того, як це завдання вирішено, інтерес до підтримки системи якості зменшується.

Подібна ситуація виникає, коли очікувані переваги зменшуються, наприклад, через тимчасове збільшення витрат або зниження кількості замовлень. Це спричиняє послаблення зусиль, і поведінка, спрямована на підвищення якості продукції чи послуг, зазнає змін. Це стосується і працівників: коли переваги, такі як премії, службові автомобілі чи закордонні відрядження, зникають або стають звичними, рівень активності знижується, а необхідна поведінка стає менш результативною. [17, 18, 19].

Важливість мотивації персоналу для ефективної роботи організації підкреслювали основоположники управлінської науки. Ф. Тейлор говорив про необхідність дружньої співпраці між працівниками та адміністрацією, А. Файоль і Г. Емерсон – про справедливу винагороду, а Г. Форд ввів 8-годинний робочий день і мінімальний рівень заробітної плати. Однак повне розуміння значення мотивації персоналу стало можливим завдяки доктрині «людських відносин» і підходу до управління, зосередженого на науці про поведінку людей [20, 21].

У контексті управління якістю мотивація персоналу є стимулом для активної діяльності працівників, спрямованої на забезпечення необхідної якості продукції. Основа мотивації полягає в наданні працівникам можливості досягати особистих цілей через відповідальне ставлення до роботи. Мотивація в управлінні вимагає умілого поєднання методів керівництва, формування найбільш ефективного стилю управління. Вона реалізується через процеси набору, умови контракту, систему оплати та мотивації, підвищення кваліфікації, і є (за думкою провідних фахівців з управління) основою будь-

якої організації, що значною мірою визначає її конкурентоспроможність [22, 23, 24].

Американський професор Мішель Ле Беф сформулював фундаментальний принцип менеджменту, який є простим та очевидним: «Робиться те, що винагороджується». Усі ці фактори залежать від керівника та водночас впливають на працівника, визначаючи якість і інтенсивність його праці. Дуглас Макгрегор дійшов висновку, що на основі цих факторів можна застосовувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія Х» і «Теорія Y».

«Теорія Х» відображає суто авторитарний стиль управління, що характеризується значною централізацією влади та суворим контролем за згаданими чинниками.

Теорія «Y» відображає демократичний стиль управління, який передбачає делегування повноважень, покращення взаємин у колективі, врахування відповідної мотивації працівників і їх психологічних потреб, а також збагачення змісту роботи. Мета сучасного менеджменту полягає в створенні таких умов, що дозволяють найкращим чином використовувати потенціал персоналу. Традиційна «Теорія Х», або метод «батога і пряника», вже не є ефективною, навіть для працівників фізичної праці в цивілізованих країнах.

Японські менеджери розробили власний підхід до управління персоналом, який Уїльям Оучи назвав «Теорією Z». Вона суттєво відрізняється від американської та західноєвропейської шкіл менеджменту. По-перше, японці зосереджуються на турботі про людей. Якщо американські бізнесмени акцентують увагу на підвищенні заробітної плати працівників, то японські керівники враховують усі аспекти якості життя співробітника: умови проживання, харчування, способи проведення дозвілля, інтереси його родини, навчання дітей тощо.

По-друге, існує різниця у прийнятті управлінських рішень. Американські керівники здебільшого використовують авторитарні або консультативні

методи. Японські менеджери, навпаки, активно обмінюються інформацією та ідеями з підлеглими, приймаючи рішення колегіально, у «сімейному» стилі.

Різноманітність особистих цілей та прагнень працівників, їхній рівень освіти та культури визначають різні потреби, що вимагають використання різноманітних підходів до мотивації. Наприклад, методи мотивації в науково-дослідному інституті та у виправно-трудовай колонії повинні суттєво відрізнятися.

Фредерік Тейлор удосконалив підхід до мотивації, запропонувавши оплачувати працю пропорційно до обсягу виконаної роботи, що сприяло значному підвищенню продуктивності. Удосконалений метод «батога і пряника», доповнений коефіцієнтами з більш привабливими назвами, досі залишається основним, а інколи й єдиним способом мотивації для багатьох керівників. Проте зі зростанням добробуту працівників стало очевидно, що цього методу недостатньо, і виникла необхідність у запровадженні нових підходів до мотивації.

З розвитком психології та соціології з'явилися змістовні теорії мотивації, які базуються на визначенні та задоволенні внутрішніх потреб працівників. Паралельно розвивалися процесуальні теорії мотивації, що враховують мотиви та особливості поведінки людей у робочому середовищі.

Для забезпечення стійкої мотивації важливим є поєднання різних видів винагороди за досягнення позитивних результатів або успішне виконання процесів діяльності. У менеджменті використовують щонайменше вісім способів винагороди [12,13,14]:

Гроші. Їх роль як стимулу є особливо ефективною, коли підприємства виплачують винагороди залежно від виконаних завдань і досягнутих результатів, а не за просто проведений час на робочому місці.

Г. Форд надавав грошам ключову роль у мотивації. Він значно збільшив мінімальну заробітну плату до 5 доларів на день, одночасно скоротивши робочий день з 10 до 8 годин. Ці зміни мали великий психологічний ефект і були зустрінуті з великим захопленням. У 1914 році денна плата Фордом бу-

ла вдвічі вищою за середню. Проте мало хто розумів, що Форд не пропонував таку зарплату з метою покращення умов життя робітників. Його справжньою метою було забезпечити такий рівень заробітку, щоб робітники могли дозволити собі купувати автомобілі, які вони самі виробляли. І чи не була це справжня мрія кожного робітника — придбати власний автомобіль?

Акції. Працівники, які отримують акції та стають співвласниками компанії, починають поводитися як її повноправні власники. Однак, щоб цей метод винагороди був дієвим, підприємство має впроваджувати колективний підхід до прийняття управлінських рішень, замість авторитарного, та забезпечувати конкурентоспроможність своєї продукції. Цей підхід також застосував Г. Форд, надаючи робітникам можливість стати акціонерами компанії.

Дослідження Університету штату Мічиган показали, що такий підхід може підвищити прибуток компанії в 1,5 рази. Однак в Україні впровадження цієї системи часто не досягає бажаних результатів через невиконання необхідних умов.

Просування по службі та особисте зростання. Цей метод винагороди вимагає значних фінансових витрат з боку вищого керівництва, але саме він дозволяє компаніям, таким як «IBM», «Digital Equipment Corp.» та «General Motors», зберігати лідируючі позиції на ринку США. Просування по службі надає владу, а не лише матеріальні вигоди. Люди часто цінують це навіть більше, ніж гроші.

Надання самостійності та цікавої роботи. Цей підхід особливо підходить для працівників, які прагнуть професійного зростання, але відчують надмірний контроль або переконані, що могли б досягати кращих результатів і більшої задоволеності, виконуючи іншу роботу.

У таких ситуаціях менеджеру важливо вміти ідентифікувати таких співробітників, навіть якщо це складно, адже його дії можуть сприйматися як черговий акт контролю. Багато з таких працівників здатні працювати продук-

тивно без постійного нагляду, проте їм бракує сміливості відверто обговорити це з керівництвом.

Призи. Цей метод винагороди залежить від креативності менеджера і є найбільш ефективним, коли приз вручається в присутності інших працівників компанії. Важливою характеристикою мотивації на підприємствах є необхідність тісної взаємодії з профспілками та юридичною службою. Зважаючи на важливість якості для економіки в цілому, в ряді країн випуск продукції високої якості стимулюється на державному рівні через присудження премій за досягнуту якість.

Висновки до розділу 1

1. У роботі обґрунтовано, що розширення повноважень працівників на робочому місці та самостійний контроль за виробничим процесом, разом із впливом цих факторів на мотивацію та управління персоналом, є ключовою особливістю сучасного підходу.
2. Проведено огляд підходів до управління людськими ресурсами з позиції класичних теорій.
3. Проаналізовано основні методи мотивації персоналу.
4. В даний час в Україні основою мотивації, без сумніву, є рівень заробітної плати і задоволення соціальних потреб

РОЗДІЛ 2.

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз вимог ДСТУ ISO 9001:2015 до управління персоналом та проведенням навчання

Процес управління людськими ресурсами в системі управління якістю згідно з ДСТУ ISO 9001:2015 передбачає наступне. Відповідно до стандарту, персонал повинен бути компетентним відповідно до здобутої освіти, підготовки, навичок і досвіду, щоб забезпечувати випуск якісної продукції або надання якісних послуг, які задовольняють вимоги споживачів. У разі, якщо підприємство не має персоналу необхідної кваліфікації, воно може найняти фахівців з відповідною кваліфікацією, навчити власних співробітників або вдаватися до обох цих підходів [28].

Тому основними підпроцесами управління персоналом є: визначення необхідної компетенції персоналу, оцінка його поточних компетенцій, підбір кадрів і прийняття їх на роботу, а також навчання персоналу. Зазвичай нові вимоги до персоналу з'являються під час переходу до випуску нового виду продукції, придбання нового обладнання, зміни технологій тощо.

Під час прийому на роботу необхідно враховувати вимоги до персоналу, який наймається, джерело цих вимог, методи пошуку й залучення кандидатів, а також критерії відбору. Як правило, вимоги до кваліфікації персоналу зазначаються в посадових інструкціях.

Основні етапи навчання персоналу:

1. Визначити потреби в навчанні:
 - Скласти перелік робочих операцій
 - Визначити вимоги до кваліфікації персоналу по кожній робочій операції
 - Включити вимоги в посадові інструкції персоналу.
2. Провести навчання з обліком:
 - Розділів плану якості
 - Вимог до знання процесу виробництва: технологія, устаткування

- Вимог до параметрів продукції: специфікації, стандарти підприємства
 - Оволодіння суміжними спеціальностями
 - Знань і навиків навчаного персоналу
 - Вимог внутрішніх споживачів.
3. Визначити і занести в особисті справи співробітників інформацію про підвищення кваліфікації:
- Пройдені курси навчання
 - Освіта (базова і додаткова)
 - Попередній досвід роботи
 - Спеціальне навчання (безпека, стратегічний контроль процесів)
 - Нагороди, визнання, заохочення.
4. Розробити і затвердити програму навчання, що включає:
- План обов'язкового навчання
 - План додаткового навчання
 - Підбір кваліфікованих викладачів
 - Періодичну оцінку результативності проведеного навчання.

Плани навчання, як і плани прийому на роботу нового персоналу, повинні витікати із загальних стратегічних планів розвитку підприємства [28].

Для організації процесу навчання, перш за все, необхідно розробити процедуру оцінки потреби в ньому. Плани навчання, як і плани прийому на роботу нового персоналу, повинні впливати із загальних стратегічних планів розвитку підприємства [28].

Згідно з концепцією TQM, якість є метою номер один, а персонал – найціннішим ресурсом [28]. Навчання і мотивація працівників є найбільш вигідними формами інвестицій компанії. На досягнення високої якості мають бути спрямовані зусилля всіх підрозділів підприємства. Проте неможливо досягти загальної залученості персоналу у роботу з якості без вирішення питань його мотивації та навчання, які є взаємопов'язаними напрямками.

Впровадження TQM у межах підприємства вимагає масштабного навчання та професійної підготовки всіх співробітників – від робітників до керівників вищої ланки [28]. Центральним елементом системи навчання є робота в команді. Процес підготовки фахівців у галузі якості можна поділити на:

- підготовку професіоналів по управлінню якістю за рахунок здобування спеціальної або другої вищої освіти;
- створення системи безперервного навчання працівників всіх категорій, від яких залежить забезпечення і поліпшення якості продукції і послуг.

При всій корисності навчання фахівців у ВУЗах, воно має ряд певних недоліків. Головний недолік – деяке усереднення знань. Даються тільки основи управління якістю, основні прийоми і методи організації робіт. Проте кожне підприємство має свої особливості, відмінності і специфіку роботи, в результаті яких знання, отримані в університеті, повинні бути трансформовані під конкретні умови [12]. З іншого боку, в процес управління якістю на підприємстві залучається весь персонал.

Тому ефективнішою є система безперервного навчання співробітників. Існує два напрями навчання:

- внутрішнє: лекції, семінари, практичні заняття, індивідуальне навчання, гуртки якості;
- зовнішнє: курси; семінари з підвищення кваліфікації; семінари, що проводяться сторонніми організаціями; виставки; конференції; теоретичні і практичні заняття на фірмах.

Існує план внутрішнього навчання для співробітників різних категорій. Після закінчення курсу слідує обов'язкова перевірка знань.

Зовнішнє навчання проводиться для підвищення кваліфікаційного рівня фахівців.

Мотивація до якісної праці, (яку може виконувати тільки добре навчений персонал), є одним з головних питань менеджменту якості в цілому для будь-якої компанії [14,15]. Існують три основні способи дії на

працівників:

- примусити (принудити);
- домовитися (операція купівлі-продажу якісної праці);
- створити умови, в яких працівник самотивується (самотивація).
- Методи мотивації:
 - примушення;
 - винагорода;
 - солідарність;
 - пристосування.

Примус не є пріоритетним методом стимулювання, хоча повністю відмовитися від нього неможливо. Коректне застосування методів примусу, заснованих на наказах і розпорядженнях, є необхідним [28, 29].

Методи примусу повинні мати прикордонний характер, тобто встановлювати межі, які не можна порушувати. Вони можуть стосуватися виробничої дисципліни та дотримання вимог нормативних актів.

Три останні методи можуть бути засновані як на договірних підходах, так і на самотивації, яка є найбільш бажаною.

Винагорода може мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. Особливо ефективним є поєднання грошових і нематеріальних форм винагороди.

Це надзвичайно ефективний метод, заснований на створенні атмосфери єдиної команди. Завдяки формуванню певного клімату в організації у працівників розвиваються цілі й прагнення, які збігаються або близькі до цілей компанії. Працівники починають сприймати благополуччя фірми як основу власного благополуччя, а її успіхи й невдачі – як свої власні.

Метод солідарності (пристосування) передбачає перенесення акценту мотиваційної діяльності на декларування цілей, цінностей і принципів компанії, їх пояснення та навчання, а також узгодження з працівниками. Люди повинні прийняти ці цілі, цінності й принципи.

Формування загальних цінностей і керівних принципів й відповідного стилю менеджменту є частиною корпоративної культури, як основи мотивації працівників [18,19].

Особливо слід підкреслити, що правильне впровадження системи управління якістю не передбачає економії ресурсів, особливо людських. Інвестуючи у підвищення компетентності фахівців, найвище керівництво здійснює внесок у сталий розвиток компанії [30, 31].

Навіть якщо такі і є, ймовірно, ці люди є зайвими в організації. Далі у стандарті акцентується увага на вимогах до компетентності, обізнаності та підготовки персоналу. Для виконання вимог стандарту, по-перше, необхідно чітко визначити, які якості має мати працівник для виконання тієї чи іншої роботи [31, 32].

Звісно, жодна людина, навіть у найсприятливіших умовах, не може виконувати свою роботу все краще і краще без постійного навчання. Раніше вважалося, що освіти, здобутої 30 років тому, спеціалісту вистачало на п'ятнадцять-двадцять без проведення додаткового навчання в цей період. Сьогодні ситуація кардинально змінилася – вже через кілька років після закінчення навчального закладу фахівець змушений "доучуватись", щоб наздогнати розвиток науки, техніки та технологій, що швидко змінюються.

Це не завжди залежить від рівня початкової освіти, адже кожні п'ять років обсяг інформації, яку необхідно засвоїти людині, подвоюється. Працівник не може відповідати сучасним вимогам підготовки без регулярного проходження курсів підвищення компетентності.

Саме тому стандарт передбачає визначення потреб у навчанні та організацію відповідної підготовки персоналу. Крім того, необхідно оцінювати ефективність такого навчання.

Проте ця вимога часто виконується формально або не виконується зовсім. Оцінка ефективності навчання має забезпечити керівництво інформацією про те, чи були досягнуті поставлені цілі реалізованих заходів: чи достатньо було часу на підготовку, чи правильно складено програму, чи відпо-

відають вимогам викладачі або наставники тощо. Для цього можна використовувати анкетування співробітників, їх тестування або аналіз думок осіб, відповідальних за організацію навчання [4, 5, 23, 32].

У будь-якому випадку, підвищення кваліфікації повинно бути запланованим заходом, який охоплює навчання всім аспектам роботи конкретного співробітника, включаючи питання управління якістю [33].

2.2 Аналіз ролі кадрової політики і стратегії в управлінні людськими ресурсами

Кадрова політика підприємства — це система принципів, ідей та вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи. Вона окреслює загальний курс і принципи роботи з кадрами, встановлюючи загальні та специфічні вимоги до працівників. Розробка кадрової політики здійснюється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є забезпечення своєчасного і оптимального балансу між процесами комплектування, збереження персоналу та його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства є:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації в потрібній кількості;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків працівників відповідно до трудового законодавства;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів [33, 34].

Кадрова стратегія управління трудовим ресурсами - це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, сформульованих з урахуванням видів організаційної стратегії, кадрового потенціалу та типу кадрової політики. Зміст управління персоналом значною

мірою визначається завданнями, які вирішує підприємство на різних стадіях свого розвитку.

Основні завдання управління персоналом на різних стадіях розвитку підприємства

1. Стадія формування підприємства:

- підготовка організаційного проєкту;
- формування штату;
- розробка і організація кадрової роботи [34].

• **Стадія інтенсивного зростання підприємства:**

- переструктурування підприємства;
- залучення нового персоналу;
- зміна принципів управління;
- формування корпоративної культури;
- створення аспектів розмивання корпоративної культури новими працівниками.

3. Стадія стабілізації підприємства:

- зниження витрат на персонал;
- оцінка ефективності діяльності персоналу та виявлення резервів

для підвищення продуктивності та якості праці;

- розробка системи планування кар'єри;
- формування кадрового резерву;
- організація навчання та просування персоналу;
- вибір між орієнтацією на підтримку працездатності підприємства (у межах нинішньої технології та обсягів) і розвитком (підготовка до змін, запобігання кризі).

5. Стадія спаду підприємства:

- оцінка кадрового потенціалу підприємства;
- розробка стратегії реорганізації та кадрових програм для підтримки змін;

- скорочення чисельності персоналу;
- підвищення ефективності праці;
- вирішення конфліктних ситуацій.

Стратегія - це система управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань підприємства або пов'язаних із його розвитком. Вона включає кілька ключових елементів. Перш за все, це система цілей, яка охоплює місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі.

Другим елементом стратегії є пріоритети, або основні принципи розподілу ресурсів (у цьому випадку — людських). Пріоритети можуть:

- спрямовуватись на вирішення найбільш важливих для підприємства проблем;
- розподілятися пропорційно до потреб різних підрозділів;
- надаватись усім підрозділам порівну, якщо вони мають схожі розміри та виконують подібні види діяльності.

Перший підхід є доцільним у переломні моменти діяльності підприємства, коли необхідно зосередити зусилля на вирішальних напрямках. Другий і третій підходи більше підходять для періодів стабільного розвитку.

Ще одним важливим елементом стратегії є правила здійснення управлінських дій, зокрема роботи з кадрами. Для розробки стратегії потрібна спільна робота багатьох людей. У великих західних компаніях часто створюють спеціальні робочі групи з 10–15 осіб, до складу яких входять керівники основних підрозділів, фахівці найвищої кваліфікації, представники колективу та зовнішні консультанти. Спільними зусиллями вони формують ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі та сценарії подальших подій [35, 36].

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) — це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [12].

Слід зазначити, що існують два типи кадрових стратегій:

1. Кадрові стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри. Прикладом таких організацій є навчальні заклади або компанії, що спеціалізуються на лізингу персоналу. У цьому випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організації.

2. Кадрові стратегії організацій, у яких персонал є одним із факторів їхньої діяльності. Тут кадрова стратегія належить до функціональних, тобто таких, що підпорядковуються реалізації головної стратегії. Вона залежить від загальної стратегії організації, деталізує і розвиває її.

Залежно від масштабів, специфіки діяльності та ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може бути:

- Концентрованою.
- Диверсифікованою.
- Диверсифіковану стратегію доцільно застосовувати на великих підприємствах, які займаються різними видами діяльності. Такі підприємства мають підрозділи, що функціонують у різних природно-кліматичних умовах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями тощо. Основною метою цієї стратегії є забезпечення незалежного розвитку окремих підрозділів за рахунок їхньої взаємної підтримки та співпраці.

- На відміну від цього, для невеликих вузькоспеціалізованих підприємств, які працюють на одному ринку та мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

- Застосування таких інструментів змінює поведінку працівників, підвищує ефективність їхньої роботи, а також сприяє покращенню структури трудового колективу. Водночас проблеми оптимізації планування та прогнозування використання людських ресурсів зумовлюють необхідність перегляду ставлення до кадрової складової інформаційного забезпечення рішень, що ухвалюються на всіх функціональних рівнях управління підприємством [37,38].

Рекомендується включати теми міні-доповідей, зокрема:

- питання звільнення персоналу;
- узагальнені дані про понаднормову роботу та супутні витрати;
- інформація про недосконалості системи оплати праці;
- дані про підготовку та перепідготовку кадрів;
- аналіз плинності кадрів у різних підрозділах підприємства.

Робота з кадрами на підприємстві здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом — кадровою службою. У сучасній практиці використовуються різні назви цієї функції, такі як "відділ кадрів", "служба кадрів", "відділ по роботі з персоналом". Усі ці терміни мають однакове значення, їх основна роль полягає в організації роботи з персоналом підприємства.

Зростання ролі кадрової служби в апараті управління зумовлено переходом до ринкової економіки. Нині виникає потреба в обґрунтованому підборі, навчанні, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці та вихованні кадрів. Зокрема, важливим є залучення випускників технікумів, інститутів і університетів, які мають сучасні знання з маркетингу, менеджменту, ринкових стратегій та ціноутворення.

Крім того, слід приділяти увагу регулярному підвищенню кваліфікації не лише працівників апарату управління, але й співробітників, які займаються оперативною діяльністю.

Функції кадрової служби визначаються напрямками діяльності підприємства та пов'язані з:

- підбором персоналу;
- організацією навчання та перепідготовки кадрів;
- оцінкою результативності праці;
- формуванням корпоративної культури;
- управлінням мотивацією.

Усі види роботи з персоналом є взаємопов'язаними, мають науковий і практичний зміст та спрямовані на досягнення цілей підприємства. Специфіка роботи кадрових служб залежить від профілю діяльності підприємства

(виробничого, комерційного, фінансового тощо), що визначає унікальні аспекти їх діяльності.

2.3 Аналіз організації навчання персоналу в організації

Навчання не є чимось окремим від основної функції організації, навпаки, воно виконує об'єднуючу роль у досягненні стратегічних цілей організації. Оскільки більшість організацій функціонує в умовах швидких змін, вимоги до умінь та знань працівників також постійно змінюються, і ці зміни відбуваються все швидше. Тому процес освіти і навчання в сучасних умовах повинен бути безперервним.

Управління навчанням підлеглих дедалі більше займає важливе місце в роботі більшості керівників. Це зумовлено тим, що лише безпосередній керівник має змогу повністю розуміти змінні вимоги до виконуваної роботи та знати, які саме навички потрібні кожному співробітнику [17, 18].

З огляду на зазначене, можна визначити вимоги до процесу навчання. Як і будь-який інший процес, навчання спрямоване на досягнення конкретних кінцевих результатів, оцінювання яких є необхідним для кожної організації. Важливим аспектом є те, що навчання не слід оцінювати лише за витратами, пов'язаними з його організацією. Більш доцільним підходом є розгляд навчання як інвестиції в людські ресурси організації. Ці інвестиції оцінюються, як і будь-які інші, з погляду того, наскільки вони є ефективними та вигідними [39, 40].

Ключовою характеристикою є те, що навчання організовується та проводиться спеціально для потреб конкретної організації та її співробітників. Воно може включати залучення зовнішнього викладача для задоволення специфічних потреб у підвищенні кваліфікації працівників і проводитися безпосередньо на території організації [9, 10, 11].

Іншим видом навчання є навчання поза робочим місцем, яке включає всі форми підготовки, що відбуваються за межами робочого середовища.

Ці методи навчання не виключають один одного, оскільки навчання в межах організації може відбуватися як з відривом, так і без відриву від робо-

ти. Крім того, ці методи можуть доповнювати один одного, оскільки навчання під час роботи зазвичай з'єднується з навчанням у різних організаціях.

Методи навчання поза робочим місцем:

- Ділові ігри — колективні ігри, в яких учасники отримують ролі в діловій ситуації, розглядають наслідки прийнятих рішень і аналізують навчальний приклад.
- Навчальні ситуації — реальні або вигадані управлінські ситуації, що передбачають питання для аналізу. Вони дають можливість працювати без обмежень жорстких рамок часу, які часто присутні в робочій обстановці.
- Соціально-психологічний тренінг — участь у груповій діяльності з метою розвитку чутливості та покращення умінь взаємодіяти з іншими. Проводиться під керівництвом психолога.

Ролеві ігри (моделювання ролевої поведінки) — це метод, коли працівник ставить себе на місце іншої особи з метою отримання практичного досвіду, зазвичай в міжособовому спілкуванні, і отримує підтвердження правильності своєї поведінки, часто через відеоматеріали чи фільми [38, 39, 40].

Стимулювання базується на реальній структурі ціннісних орієнтацій та інтересів працівника і спрямоване на максимальну реалізацію його трудового потенціалу. Воно має відповідати потребам, інтересам та здібностям кожного співробітника.

Мотивація та стимулювання протилежні за своєю спрямованістю: мотивація орієнтована на зміну існуючого положення, тоді як стимулювання — на його закріплення. Проте вони взаємно доповнюють одне одного.

Існують чотири основні форми стимулів:

- Примушення. На підприємствах застосовуються адміністративні методи примушення, такі як зауваження, догана, переведення на іншу посаду, сувора догана, звільнення (використовуються в крайніх випадках).

Матеріальне заохочення. Цей вид стимулів включає різноманітні форми матеріальної підтримки, такі як заробітна плата та тарифні ставки, вина-

городи можуть включати такі форми заохочення: премії за досягнуті результати, виплати, що залежать від доходу чи прибутку, компенсаційні виплати, надання путівок тощо.

- Моральне заохочення. Стимули, спрямовані на задоволення духовних і етичних потреб працівників, наприклад, висловлення подяки, вручення почесних грамот, занесення на дошку пошани, присвоєння почесних звань чи наукових ступенів тощо.

- Самоутвердження. Це внутрішні мотиваційні сили людини, які спонукають її досягати поставлених цілей без зовнішнього заохочення. Приклади: написання дисертації, публікація книги, створення авторських винаходів. Самоутвердження є одним із найсильніших стимулів, які існують у природі.

- Моральне стимулювання. Стимули, спрямовані на регулювання поведінки працівників через суспільне визнання. Це може бути вручення грамот, значків, розміщення фотографій на дошці пошани. У міжнародній практиці також використовуються публічні подяки, почесні звання та нагороди, при цьому публічних доган зазвичай уникають. Відбір співробітників, які заслуговують нагород, здійснюється на основі регулярної оцінки роботи персоналу [10, 11, 12, 14, 21].

Заохочення для керівників і менеджерів. Застосування премій позитивно впливає на якість управління та загальні результати діяльності організації. Всі форми заохочення поділяють на:

- Короткострокові стимули, що спрямовані на підвищення мотивації до поточної роботи.

- Довгострокові стимули, які мають на меті винагородити працівників за багаторічний вклад у розвиток компанії та забезпечити перспективність управлінських рішень.

Претендентів на отримання премій зазвичай обирають шляхом аналізу посад, що мають найбільший вплив на прибутковість організації [38, 39, 40].

- Існує дві основні схеми розподілу преміальної фундації:

Спільна премія на основі результатів діяльності компанії: співробітник отримує премію, засновану на загальних результатах компанії, незалежно від фактичних результатів діяльності конкретного співробітника. Недоліком цього підходу є значні виплати співробітникам із посередніми результатами роботи, оскільки вони все одно отримують премію за загальні успіхи компанії.

Індивідуальна премія: працівники отримують премії за свої особисті досягнення та внесок у роботу. Недолік цього підходу полягає в складності оцінки та порівняння особистого внеску кожного працівника.

Частіше використовується змішана схема, коли призначається цільова премія для кожної посади, а виправлення вносяться в залежності від того, чи виконувалась робота краще або гірше, ніж було заплановано. При цьому максимально допустимий розмір премії може, наприклад, в два рази перевищувати початковий рівень.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано вимоги щодо кадрової політики і стратегії в управлінні людськими ресурсами.
2. Проаналізовано вимоги стандарту ДСТУ ISO9001:2015 щодо управління персоналом та проведенням навчання.
3. Проаналізовано підходи щодо організації навчання персоналу в організації.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ «НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ» НА ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»

3.1 Основні складові управління персоналом на ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»

Сьогодні одним із ключових напрямів стратегічного розвитку сучасних фармацевтичних організацій є ефективне формування кадрової політики. Від її впровадження залежить досягнення провідних позицій на фармацевтичному ринку, раціоналізація виробничих процесів, формування конкурентоспроможної продукції, зростання обсягів виробництва, а також покращення умов і безпеки праці.

Розглянемо стан управління персоналом на об'єкті дослідження за період 2021–2023 рр. (табл. 3.1). Упродовж останніх років підприємство приділяє значну увагу підвищенню ефективності управління та використання кадрового потенціалу.

Таблиця 3.1

Аналіз продуктивності праці ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА» за 2021 - 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				абс.	%	абс.	%
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	62409226	63496684	109303155	1087458	1,74	45806471	72,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20763	19852	18421	-911	-4,39	-1431	-7,21
Продуктивність праці, тис.грн	3005,8	3198,5	5933,6	192,7	6,41	2735,1	85,5
Трудомісткість	0,00033	0,00031	0,00017	-0,00002	-6,06 -	-0,00014	-45,2

Відповідно до наведених даних, чисельність працівників на підприємстві протягом останніх трьох років поступово скорочується, що

передусім пов'язано з автоматизацією виробничих процесів.

Станом на 2023 рік загальна кількість співробітників становить 18 421 особу, розподіл яких за віковими групами, категоріями та статтю відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Розподіл працівників ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА» за категоріями

Протягом року спостерігався природний відтік персоналу, зумовлений добровільним виходом на пенсію, а коефіцієнт плинності кадрів становив 4,5%.

ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА» забезпечує рівні можливості для працевлаштування, орієнтуючись виключно на професійну кваліфікацію кандидатів. У 2023 році на підприємство було прийнято 662 працівники: 568 чоловіків і 93 жінки (у 2022 році — 769 осіб, з яких 456 чоловіків і 313 жінок).

Стратегію управління персоналом реалізують через такі напрями: підбір і адаптація працівників, кадрове адміністрування, розвиток і навчання персоналу, організація та оплата праці, мотивація співробітників, проведення

організаційних змін, робота з трудовим колективом та зв'язки з громадськістю.

Навчання персоналу може здійснюватися як у навчальному центрі департаменту з управління персоналом, так і в структурних підрозділах підприємства, а також у навчальних закладах України чи за її межами.

Консолідований річний план, сформований відповідно до потреб бізнесу, затверджується на початку звітного року наказом підприємства «Про план навчання персоналу». У межах системи професійно-технічного навчання використовуються різноманітні види, типи та форми навчання на різних базах, що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Види, типи та форми навчання

Види навчання	Тип навчання	Форми навчання	База для проведення навчання
- перепідготовка робітників; - друга професія; - підвищення кваліфікації.	-з повним відривом від виробництва (у робочий час); - без відриву від виробництва (у вільний від роботи час)	- курсова (в групі); -індивідуальна	- структурні підрозділи; -департамент з персоналу підприємства; - інститути підвищення кваліфікації, учбові центри та інші підприємствах України або інших країн

Для проведення навчання залучаються як внутрішні фахівці підприємства, так і зовнішні експерти: кваліфіковані викладачі, які не є співробітниками компанії (на основі трудових угод), а також представники тренінгових компаній, закладів вищої освіти та інших навчальних установ (на основі договорів).

Ефективність навчання персоналу оцінюється регулярно з двома основними цілями:

- аналіз якості розроблених навчальних програм і роботи залучених викладачів (здійснюється за потреби, часто після завершення кожного курсу);

- оцінка ефективності загальної системи навчання на підприємстві (проводиться щорічно).

Система мотивації на підприємстві спрямована на формування команди однодумців, які поділяють корпоративні цінності та стратегічні цілі компанії. Вона також орієнтована на підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності, підтримку особистісного розвитку працівників, створення умов для професійного зростання та забезпечення соціального захисту.

Мотиваційна система підприємства включає як моральні, так і матеріальні стимули. Співставимо як діюча система може задовольнити потреби працівників.

Згідно колективного договору на фірмі заробітна плата виплачується двічі на місяць: 7-го та 21-го числа. В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству.

Структура фонду оплати праці наведена на рис. 3.1.

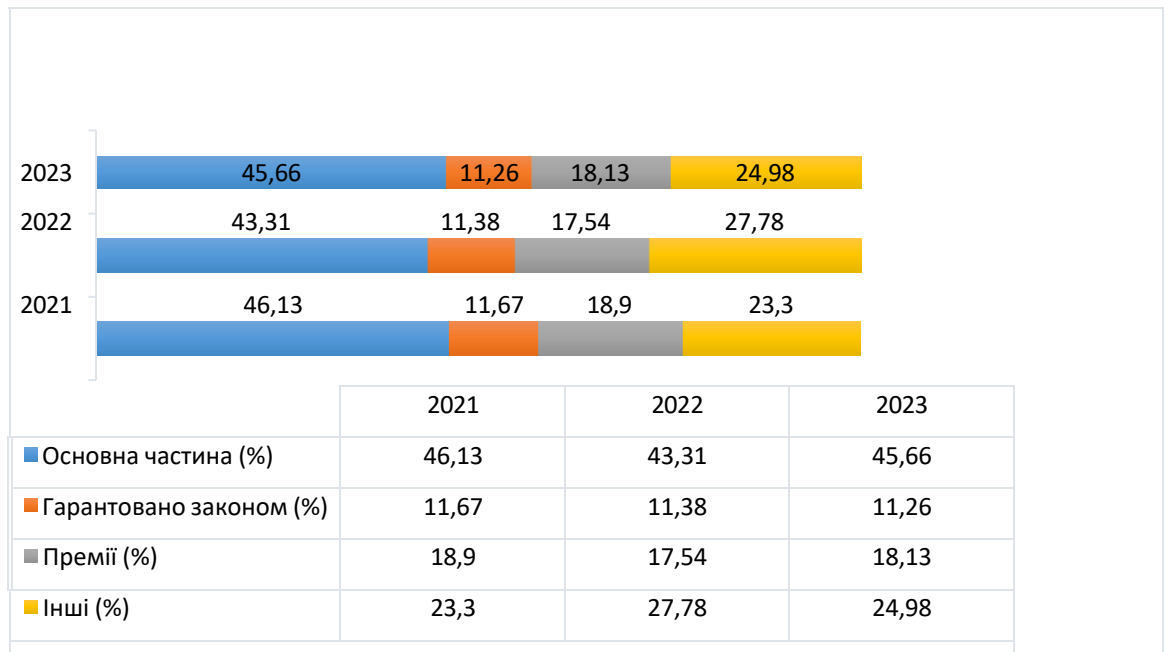


Рис. 3.1 Структура фонду оплати праці ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»

Як видно, основна заробітна плата складає меншу частину загального доходу працівників, тоді як решта залежить від рішень керівництва підприємства. Умови надання та розміри додаткових виплат, винагород і заохочувальних компенсацій встановлюються підприємством самостійно та закріплюються в локальних нормативних актах. Це створює ситуацію, за якої працівники не можуть бути впевненими у розмірі своєї заробітної плати на наступний місяць.

Оскільки точність, надійність результатів і загальна ефективність діяльності організації безпосередньо залежать від рівня компетентності та кваліфікації персоналу, керівництво має забезпечити належний рівень професійності співробітників.

Відповідальність організації достатній рівень компетентності персоналу розповсюджується не тільки на постійно працюючих, а й на всіх залучених в даний момент спеціалістів (контрактників, стажерів, учнів, що мають працювати під належним контролем). Особливістю є те, що до знань та досвіду працівників підприємства, які відповідають за інтерпретацію результатів випробувань, висуваються додаткові вимоги. Зокрема, це знання технології виробництва виробів або матеріалів, що піддаються випробуванням, розуміння факторів виникнення дефектів у виробництві та впливу цих дефектів на експлуатаційні характеристики, а також знання законодавчих і нормативно-технічних вимог. Загальні вимоги до навчання персоналу повинні відповідати стандартам МС ISO 9001.

Керівництво організації повинно формулювати задачі стосовно кваліфікації, навчання та досвіду персоналу. Організація повинна мати політику і процедури для визначення необхідності навчання та підготовки персоналу з урахуванням як поточних, так і майбутніх задач організації. Така система підготовки кадрів відрізняється від «комплексу заходів» з підвищення кваліфікації, що проводиться, наприклад, один раз на 5 років і полягає в формальному отриманні певного свідоцтва.

Суть запропонованої системи навчання персоналу за стандартом МС ISO 9001 полягає у виявленні конкретних потреб у навчанні (визначення, кого, чому і як потрібно навчати) та реалізації планів для задоволення цих потреб відповідно до цілей і завдань лабораторії. Організація повинна визначити та описати процеси і вимоги, пов'язані з кваліфікацією та подальшим навчанням персоналу лабораторії, а також порядок визначення потреби в навчанні та проведення відповідних заходів. Відповідальність і повноваження повинні бути чітко розподілені за такими аспектами: підбір спеціалістів (прийом нових співробітників), визначення потреби в навчанні, затвердження плану навчання співробітників, проведення навчання згідно з планом, а також контроль за виконанням навчальних заходів.

Методика виконання процесу «Навчання персоналу» поширюється на процеси, пов'язані з підготовкою персоналу і управління його кваліфікацією та застосовується при організації, здійсненні і оцінці ефективності проведених заходів.

Управління професійним розвитком та навчанням персоналу є однією з найважливіших спеціалізованих функцій системи управління якістю і ґрунтується на взаємопов'язаних процесах – підбор персоналу відповідної кваліфікації, його розміщення і безперервне навчання.

Процедури: підвищення кваліфікації і навчання персоналу; інструкції з виконання операцій; порядок стажування персоналу в період випробувального терміну; порядок атестації та надання повноважень; інструкція з підготовки персоналу. Записи по процесу: заявка на задоволення потреб в персоналі; план підвищення кваліфікації; особистий листок з усіма доповненнями (даними про стажування, атестації, свідоцтва ми, дипломами); форма допуску (обов'язки конфіденційності); карта посади.

Ймовірно, що існує ще один цикл життя персоналу (або суттєві уточнення до фаз життєвого циклу „персонал”) у випадку роботи в організації стажерів і тимчасово працюючих.

Організація процесу «Навчання персоналу» включає:

- визначення потреби в навчанні;
- навчання і розвиток персоналу;
- мотивація і корпоративна культура;
- призначення викладачів;
- затвердження програми навчання;
- формування учбових груп;
- проведення навчання;
- оцінка знань;
- аналіз результатів навчання;
- перевірка ефективності навчання;
- проведення коучингу.

3.2 Роль навчання персоналу згідно вимог ДСТУ ISO 9001:2015

Слід зазначити, що хоча мова йде не про весь персонал, практично кожен співробітник може впливати на якість продукції, інакше його діяльність не приносить користі організації.

Персонал на всіх рівнях необхідно навчити виконувати зобов'язання організації щодо поставки продукції необхідної якості, зокрема в умовах швидко змінюваного ринку, де вимоги та очікування споживачів постійно зростають.

Завдання організації щодо безперервного поліпшення, в тому числі розвитку діяльності її персоналу, можуть бути під впливом низки внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як:

- зміни на ринку;
- зміни в технології;
- нововведення;
- вимоги споживачів та інших зацікавлених сторін.

Ці зміни можуть створити необхідність для організації провести аналіз потреб, пов'язаних із компетентністю персоналу.

Для вибору й проведення навчання, спрямованого на скорочення розриву між необхідною та існуючою компетентністю, керівництву варто постійно контролювати наступні етапи роботи:

1. визначення потреб у навчанні;
2. планування й розробку програм навчання;
3. забезпечення навчання;
4. оцінку результату навчання.

3.3 Внесення змін та вдосконалення методики виконання процесу «Навчання персоналу» ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»

Нами проаналізовані основні розділи методики виконання процесу «Навчання персоналу» та внесені суттєві зміни, які наведені нижче.

3.3.1 Проектування й планування навчання

Навчання персоналу спрямовано на підвищення продуктивності праці, особистий розвиток і розвиток підприємства, реалізацію положень Політики в області якості.

Потребу в навчанні персоналу визначають завідувачі відділами, служб, лабораторії, які за необхідності, але не рідше одного разу на рік, проводять оцінку рівня підготовки свого персоналу для визначення необхідності підвищення їх кваліфікації враховуючи зміни, які виникли у виробничих процесах, а також вимоги нормативних документів з охорони праці, де є потреба в підготовці відповідних спеціалістів. Обов'язково враховуються бажання всіх співробітників, які прагнуть підвищити свою кваліфікацію, надаючи їм можливість для навчання.

Внутрішні навчання проводяться за Планом-графіком проведення навчальних лекцій у Товаристві на рік у вигляді: лекцій, семінарів, практичних занять, освітніх тематичних курсів та ін.

Пропозиції про навчання оформляються завідувачами відділів, служб, лабораторії у вигляді службових записок погоджуються головним лікарем та передаються директору.

Перелік причин, що обґрунтовують необхідність навчання та перепідготовки, включає, але не обмежується такими факторами:

- Скорочення витрат і більш ефективне використання праці;
- Технологічні зміни, що потребують освоєння нових знань і перепідготовки працівників;
- Введення нових процесів у системі менеджменту якості;
- Необхідність нових навичок для управління та координації діяльності підрозділів;
- Кадрове зростання і підготовка до зайняття більш високих посад;
- Розвиток потенціалу персоналу;
- Зростання обсягів продажів і виробництва;
- Соціальна відповідальність підприємства перед своїми працівниками.

Техніки навчання включають, але не обмежуються:

- робочі інструкції - для робіт, що не вимагають спеціального або тривалого навчання;
- рольові ігри;
- інструктування на робочому місці;
- навчання принципам взаємодії;

Необхідний рівень кваліфікації персоналу забезпечується своєчасним і якісним плануванням підготовки та перепідготовки працівників, а також систематичною оцінкою досягнутого професійного рівня співробітниками, його відповідності встановленим вимогам.

Планування навчальної роботи проводиться з метою:

- проведення навчального процесу;
- створення підготовленого резерву кадрів на заміщення керівників і фахівців;
- формування теоретичного і виробничого навчання;
- перевіркою занять та їх відвідування співробітниками;
- проведення контролю за навчальним процесом;

– підведення підсумків успішності, складання іспитів, присвоєння кваліфікаційних розрядів, категорій.

Щорічно, з початку року до 20 січня визначається необхідність у проведенні навчання персоналу. Менеджер з персоналу, на підставі службових записок завідувачів відділів складає Плани-графіки проведення навчань (внутрішніх, зовнішніх, з охорони праці) на рік. При цьому визначається, де і коли буде проводитись навчання, готуються списки працівників, які потребують навчання (атестації). Плани-графіки проведення навчань (зовнішніх, внутрішніх) на поточний рік, погоджує їх з головним лікарем, головним економістом, заступником директора з фінансових питань, юрисконсультантом та затверджує у директора.

Протягом року План підготовки персоналу може коригуватися.

Для атестації (перевірки рівня підготовки інженерно-технічних робітників) наказом директора створюється комісія. Перевірка знань інженерно-технічних робітників може бути у формі тестування, усного опитування.

3.3.2 Проведення навчання персоналу «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗА»

Процес навчання слід розпочати після проведення аналізу потреб організації в навчанні та фіксації проблем, пов'язаних з компетентністю. Організація повинна визначити необхідну компетентність для виконання кожного з завдань, що впливають на якість продукції, оцінити компетентність персоналу, який має виконувати ці завдання, та розробити плани для усунення можливих розбіжностей у компетентності. Визначення повинно базуватися на аналізі поточних і майбутніх потреб організації в порівнянні з наявною компетентністю її персоналу.

Щорічно, з початку року визначається необхідність у проведенні навчання персоналу. Інформацією до цього служить стратегічний план підприємства, перспективний план підготовки кадрів, при цьому враховується зміни, які виникли у виробничих процесах, замовлення від керівників підрозділів, вимоги нормативних документів з охорони праці, де є потреба в проведенні навчання та перевірки знань відповідних працівників,

потреба в підготовці відповідних спеціалістів.

Керівниками підрозділів формуються навчальні групи із працівників, яким заплановано проводити навчання.

Визначається місце навчання: саме підприємство або сторонні організації.

При виборі зовнішнього навчання враховується інформація, яка надходить на підприємство від навчальних організацій і заноситься у реєстр учбових організацій.

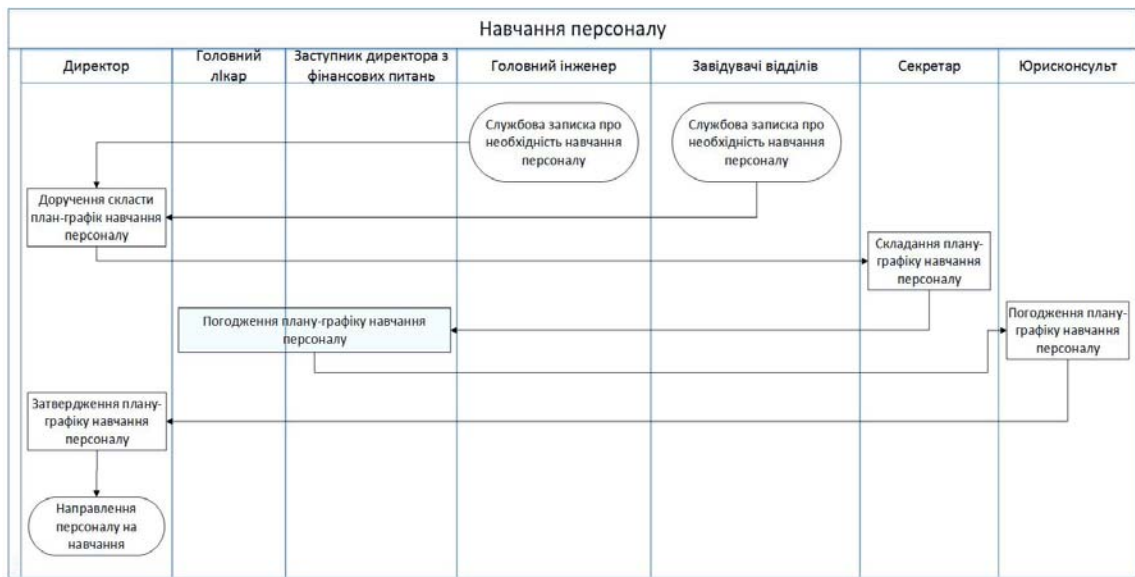


Рис. 3.2 Схема процесу навчання персоналу на ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»

Керівники підрозділів складають тематичні плани проведення навчання по підрозділах. Для кожної теми підбирається група викладачів із зазначеного реєстру.

Реєстр викладачів доповнюється при виникненні необхідності в організації навчання по новій темі або при появі на підприємстві нових працівників, що задовольняють критерії для викладання відповідних тем і які виявили бажання викладати. Ведеться протокол навчання. Перевірка знань працівників проходить за допомогою тестів. Також проходить навчання персоналу за стандартними робочими методиками (СРМ). Заняття проводить розробник методики.

Водночас проводиться усне опитування робітників, які проходять

навчання, з приводу задоволення викладанням та отриманими знаннями. На підставі цього опитування встановлюється рейтинг викладачів. При регулярному успішному проведенні навчання викладачі відзначаються.

Після того як визначено вид навчання, інспектор з кадрів ознайомлює з умовами проведення навчання керівників структурних підрозділів.

Адміністрацією, інспектором з кадрів разом з керівниками структурних підрозділів розробляється проект плану навчання.

Після обговорення плану навчання з керівниками структурних підрозділів, інспектор з кадрів надає його на затвердження директору підприємства. Директор затверджує план навчання.

План навчання коригується і доповнюється на протязі року, якщо виникає необхідність у додаткових нововведеннях, чи при впровадженні або модернізації нового обладнання, виробничих процесів і т.і., або при надходженні пропозицій сторонніх організацій про проведення семінарів, курсів, навчання.

Також на підприємстві проводиться навчання по системі управління якістю викладачами, запрошеними із інших організацій.

Відвідування виставок, семінарів, конференцій, обмін досвідом з іншими підприємствами також включаються до Плану підготовки персоналу і, по можливості, повинні бути підтверджені відповідними документами. Звіти співробітників про відвідування семінарів, виставок, конференцій зберігаються у менеджера з персоналу.

Ефективність навчання працівників оцінюється їх безпосередніми керівниками.

Оцінка навчання, проведеного Товариством, проводиться шляхом усного або письмового (тестування) опитування з реєстрацією результатів у Протоколах навчання. Під час проведення тестування обов'язково мають бути визначені критерії оцінки ефективності проведення навчання.

Оцінка результатів, отриманих при відвідуванні виставок, семінарів, конференцій, обміну досвідом з іншими підприємствами оцінюється шляхом

проведення аналізу Звітів, який складається працівниками-учасниками даних заходів, з метою визначення сфер діяльності підприємства, де можна застосувати отримані знання.

3.3.3 Оцінювання результатів навчання

Як вже зазначалося, ДСТУ ISO 9001:2015 вимагає від організації:

а) організовувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення потреб у навчанні та розвитку; б) оцінювати ефективність вжитих заходів; в) забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності, а також щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості; г) реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід співробітників, використовуючи відповідні протоколи.

Метою оцінювання є підтвердження досягнення організаційних цілей та цілей навчання, тобто оцінка ефективності навчання.

Вхідними даними для оцінювання результатів навчання є специфікації потреб у навчанні, план навчання та зареєстровані дані про надане навчання.

Оцінювання повинно проводитися як на короткостроковій, так і на довгостроковій основі:

- Короткострокова схема: необхідно отримувати зворотний зв'язок від навченої особи щодо методів навчання, використовуваних ресурсів, а також знань і навичок, здобутих під час навчання.
- Довгострокова схема: слід оцінювати ефективність роботи навченого працівника та її продуктивність.

Оцінювання повинно здійснюватися на основі чітко визначених критеріїв, що зазвичай є непростим завданням, і часто вони недооцінюються. Однак правильно сформульовані критерії, які охоплюють всі аспекти навчання, надають цінну інформацію для аналізу та прийняття ефективних коригувальних і запобіжних заходів.

До показників оцінювання різних видів навчання можна віднести наступні фактори:

- адекватність програми навчання до потреб навчаючихся;

- Повнота викладеного матеріалу;
- Доступність матеріалу;
- Кваліфікація викладачів, їх стиль поведінки;
- Доречність застосовуваних засобів навчання;
- Час, місце і умови навчання.

3.3.4 Підготовка нових працівників та підвищення кваліфікації та атестація

Всі нові працівники Товариства проходять професійно-технічну підготовку за фахом, яка включає:

- інструктаж з ОП;
- ознайомлення з особливостями застосовуваного устаткування;
- безпосереднє стажування на робочому місці;
- ознайомлення з системою управління якістю;
- ознайомлення з санітарними нормами та правилами гігієни.

Вищевказана підготовка проводиться шляхом особистого навчання безпосередньо на робочому місці під керівництвом завідувача відділом.

Контроль підготовки нових працівників здійснюється завідувачами відділів, служб, лабораторії.

Навчання та підвищення кваліфікації робітників регламентується спільном Наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України № 127/151 від 26.03.2001 року «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві».

Навчання та підвищення кваліфікації працівників проводиться у таких формах:

- Виробничо-технічні курси — спрямовані на підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань співробітників, розвиток їх навичок та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють;

- Курси цільового призначення — навчання, під час якого працівники ознайомлюються з новим обладнанням, виробами, товарами, матеріалами, послугами, сучасними технологічними процесами, засобами механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, а також з правилами та вимогами безпечної експлуатації цих засобів, технічною документацією та ефективними методами організації праці.

Працівники підприємства підлягають атестації. Менеджер з персоналу ознайомлює працівників, які підлягають атестації з Положенням про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних робітників та інших спеціалістів ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА», на підставі якого проводиться атестація на підприємстві та з наказом про проведення атестації в установлені строки (під підпис).

Завідувачі відділами готують атестаційні листи, заповнюють розділ «Загальні дані» атестаційних листів працівників, які підлягають атестації, роз'яснюють працівникам мету та порядок проведення атестації.

Для забезпечення ефективної роботи атестаційної комісії завідувач відділу не пізніше ніж за три дні до початку роботи комісії подає такі документи:

- Виробнича характеристика на кожну з осіб, яка проходить кваліфікаційну атестацію;
- Відомість підсумкових оцінок успішності осіб з професійно-теоретичної підготовки;
- Щоденники обліку виконання навчально-виробничих робіт.

Атестаційна комісія відповідно до своїх повноважень:

- Встановлює відповідність результатів вихідного контролю обсягів і рівня професійних знань, умінь та навичок осіб, які проходять атестацію, вимогам державних стандартів професійно-технічної освіти та кваліфікаційних характеристик;

- Визначає фактичний рівень кваліфікації та підготовленості осіб до самостійного виконання робіт за набутими професіями і присвоює відповідні розряди (класи, категорії);
- Готує обґрунтовані рішення щодо рівня кваліфікації осіб і висновки про результати кваліфікаційної атестації.

Кваліфікаційні іспити включають:

- кваліфікаційну пробну роботу;
- екзамени з дисциплін професійно-теоретичної підготовки.

Кваліфікаційна пробна робота – одна із складових кваліфікаційного іспиту. Її проводять з метою визначення рівня засвоєння особою, яка складає іспит, практичних навичок з професії, виробничої технології, новітніх прийомів і методів роботи за відповідною професією, досягнення особою продуктивності праці, виконання норм часу і технічних умов виробництва тощо.

Атестаційна комісія розглядає та затверджує перелік кваліфікаційних пробних робіт і за 2-3 дні до виконання розподіляє їх між особами, які проходять кваліфікаційну атестацію. Кваліфікаційні пробні роботи проводять протягом двох останніх тижнів виробничої практики. Кваліфікаційні пробні роботи виконують на окремих робочих місцях у відділах підприємства. Керівник структурного підрозділу повинен забезпечити кожну особу робочим місцем, яке б відповідало вимогам безпеки праці, потрібними для роботи пристроями, інструментами тощо. Підготовку обладнання, робочих місць, матеріалів, інструментів, документації здійснюють працівники під наглядом керівника структурного підрозділу.

Кваліфікаційні пробні роботи виконуються під наглядом відповідального за навчання та вважаються зарахованими за умови, що завдання виконано в установлений час. На виконану кваліфікаційну пробну роботу оформлюють висновок.

За результатами проведення екзаменів складається Протокол перевірки знань. Результати кваліфікаційних іспитів і рішення комісії про присвоєння

(підвищення) особам, які проходили кваліфікаційну атестацію, кваліфікаційних розрядів (класів, категорій) заносяться до протоколу засідання атестаційної комісії, який підписують голова та всі члени комісії. Присвоюється відповідний розряд чи кваліфікація, видається наказ по особовому складу про переведення на іншу роботу. Відповідні записи менеджер з персоналу вносить до особової картки, особової справи та трудової книжки працівника.

3.3.5 Навчання працівників новим і суміжним професіям та з питань охорони праці

Рішення про необхідність оволодіння новими і суміжними професіями приймається виходячи з потреб підприємства в розширенні профілю працівників, суміщення професій і спеціальностей.

Курси цільового призначення проводяться з метою освоєння робітниками:

- нового обладнання;
- нових вироблених виробів;
- нових технологій;
- засобів механізації та автоматизації;
- положень безаварійної експлуатації обладнання;
- ефективних методів організації праці;
- питань економіки;
- законодавчих та нормативно-правових актів та інших.

Атестація спеціалістів з медичною освітою проводиться відповідно до Положення про порядок проведення атестації лікарів, затвердженого Наказом Міністерства охорони здоров'я від 02.10.2015 № 650 та наказу МОЗ України від 23.11.2007р. № 742 «Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою».

Порядок навчання та перевірки знань з питань охорони праці працівників регламентується Законом України «Про охорону праці», Типовим положенням про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань

охорони праці, затвердженого Наказом Держнаглядохоронпраці України від 26.01.2005 року № 15, Положенням про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці в ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА».

3.4 Проведення анкетування персоналу

Вимірювання задоволеності персоналу проводиться шляхом анкетування (1 раз на рік). Це дає змогу вищому керівництву детально вивчити потреби та побажання працівників, а також виявити сильні й слабкі сторони діяльності підприємства.

Для вимірювання рівня задоволеності персоналу різними аспектами діяльності підприємства інспектор з кадрів розробляє перелік показників, за якими проводиться дослідження, з урахуванням результатів попередніх опитувань та побажань персоналу. Щоб забезпечити достовірність даних, анкетування проводиться анонімно, що дозволяє персоналу бути об'єктивним у своїх відповідях. Рівень задоволеності вимірюється за 5-бальною шкалою.

Порядок проведення анкетування:

1. Інспектор з кадрів виносить на розгляд Координаційної ради з якості проект анкети;
2. Члени Координаційної ради вносять свої пропозиції, проект анкети узгоджується, призначається день проведення анкетування;
3. Інспектор з кадрів тиражує необхідну кількість анкет відповідно до кількості працівників підприємства на момент анкетування;
4. Інспектор з кадрів роздає анкети керівникам структурних підрозділів для розповсюдження серед працівників;
5. Керівники підрозділів збирають заповнені анкети від підлеглих і передають їх інспектору з кадрів для обробки;
6. Інспектор з кадрів обробляє анкети, визначає рівень задоволеності за показниками, включеними до анкети, у відсотках, проводить аналіз результатів, порівнюючи їх з попередніми дослідженнями;

7. Результати анкетування розглядаються на засіданні Координаційної ради з якості та доводяться до відома всіх працівників.
8. Завдяки аналізу анкетування визначаються можливі шляхи покращення діяльності підприємства, які виносяться на оперативне управління.

3.5 Мотивація персоналу через визначення та оцінку результатів праці

За результатами роботи за місяць оцінюється результативність роботи підрозділів. Результативність роботи оцінюється за наступними критеріями:

Для інженерно-технічних працівників:

- Забезпечення виконання планових завдань дільниці щодо обсягу виробництва високоякісної продукції в заданому асортименті;
- Підвищення продуктивності праці підлеглих;
- Виконання особистих планів;
- Впровадження передових методів праці, підвищення кваліфікації, навчання суміжним професіям, самоосвіта;
- Виконання заходів з охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії на дільниці та закріпленій території;
- Виконання заходів з попередження браку і підвищення якості продукції;
- Контроль за станом технологічного обладнання, будівель і споруд;
- Організація та виконання робіт у надурочний час, святкові та неробочі дні;
- Виконання заходів щодо скорочення невиробничих витрат і раціональне використання робочого часу;
- Проведення навчання робітників;
- Вивчення основ управління якістю та їх впровадження на своїх дільницях.

Для робітників:

- Виконання та перевиконання норм виробітку.

- Відсутність порушень правил охорони праці, пожежної безпеки та санітарії, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- Дотримання вимог розпоряджень, наказів та правил внутрішнього трудового розпорядку, виконання технологічної дисципліни та забезпечення якості продукції.
- Прояви ініціативи та творчості;
- Підвищення кваліфікації, навчання суміжним професіям.

Традиційна модель організації професійного навчання зазвичай включає три етапи: планування, впровадження та оцінювання (рис. 3.2).

Блок 1 (рис. 3.3) зосереджений на плануванні навчання персоналу. На цьому етапі вирішуються наступні завдання: визначення знань, навичок і компетенцій, якими вже володіє персонал, а також тих знань, навичок і компетенцій, що необхідні для досягнення цілей організації.

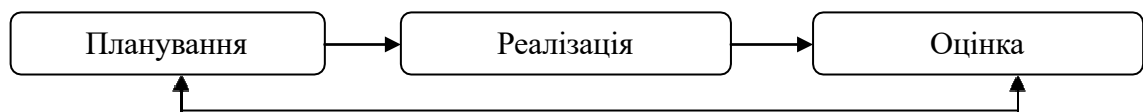


Рис. 3.3 Основні блоки системи безперервного навчання ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»

До цих завдань належать розробка навчальних програм, відбір внутрішніх чи зовнішніх тренерів, вибір методів і форм навчання (особливу увагу приділяють аналізу витрат і вигод), визначення тривалості навчання, створення критеріїв для оцінки його ефективності та розподіл витрат на навчальний процес.

На рис. 3.4 представлений наступний блок системи безперервного навчання.



Рис. 3.4 Форми планування навчання співробітників

Блок II (рис. 3.5) — реалізація процесу навчання персоналу — охоплює безпосереднє виконання складених планів навчання. Особливістю цього етапу є те, що він дозволяє виявити недоліки існуючих планів, що, при системному підході, допомагає уникнути подібних помилок у майбутньому.

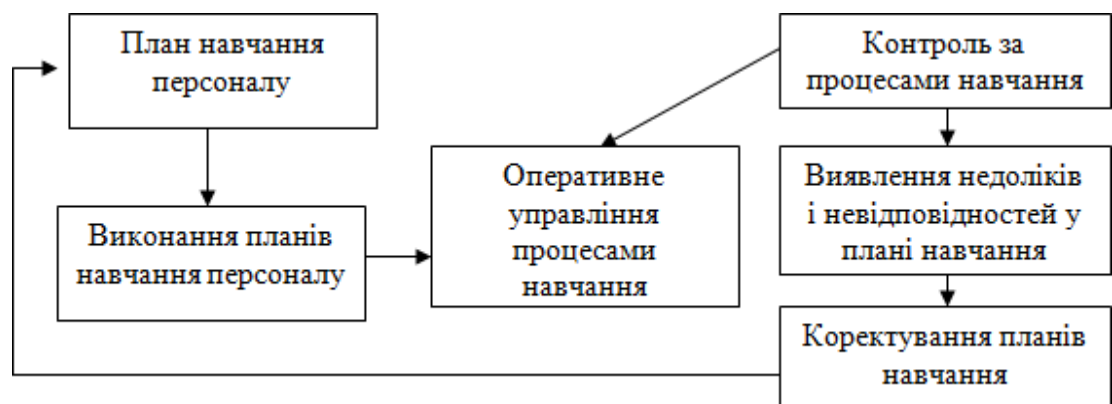


Рис. 3.5 Реалізація процесу навчання персоналу

Блок III системи безперервного навчання персоналу включає

діяльність з оцінки ефективності навчання (рис. 3.3).



Рис. 3.6 Система безперервного навчання персоналу ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»

Етап I — планування — включає аналіз, визначення потреб та цілей навчання, а також розробку детальних критеріїв для оцінки ефективності навчання.

Етап II — реалізація — охоплює безпосередню підготовку, організацію та проведення тренінгу.

Етап III — оцінка — передбачає моніторинг ефективності тренінгу. Основна мета цього етапу полягає у визначенні, в якій мірі працівники застосовують знання та навички, набуті в процесі навчання.

Систематичність безперервного навчання забезпечується наявністю зворотного зв'язку в цьому процесі. Результати заключного етапу аналізуються та використовуються на першому етапі для подальшого вдосконалення.

В результаті процесу планування розробляється детальний план навчання для співробітників, який затверджується вищим керівництвом.

В табл. 3.3 наведено напрямки удосконалення організація навчання персоналу ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА».

Таблиця 3.3

**Основні аспекти удосконалення організації навчання персоналу ТОВ
«ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»**

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Навчання персоналу	Розробка механізму навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці
3.	Покращення соціального розвитку персоналу	Програма соціального розвитку колективу підприємства	Удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі

Основними заходами для підвищення кваліфікації працівників є: проведення внутрішніх навчальних курсів для підвищення кваліфікації працівників; онлайн-курси для професійного розвитку; підвищення кваліфікації через професійні організації.

За результатами проведених наукових досліджень, на підприємстві майже відсутній механізм матеріального стимулювання, а також виявлено незадовільний рівень задоволеності працівників існуючою системою стимулювання.

У табл. 3.4 наведено напрямки удосконалення матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності персоналу. Для покращення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату незаслужених премій на бонусну систему преміювання з щомісячними виплатами.

Для підвищення ефективності матеріальної складової мотивації працівників планується заміна поточної системи оплати праці на нову, більш обґрунтовану. Суть цієї системи полягає в тому, що заробітна плата працівників основного виробництва буде складатися з двох частин: базової (фіксованої) та змінної (яка залежатиме від досягнення конкретних результатів роботи).

Таблиця 3.4

**Напрямки удосконалення матеріального стимулювання ТОВ «ЦСК
«БІОФАРМА-ПЛАЗМА»**

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Порядок нарахування премій	Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану робіт	Зростання продуктивності праці
2.	Матеріальна відповідальність та дисциплінарні заходи	Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни	Зниження простоїв, запізнь, прогулів та інше
3.	Участь працівників у прибутках	Система участі у прибутках в сті від продуктивності праці	Зростання продуктивності праці

Перша частина заробітної плати — це фіксована погодинна ставка, що визначається на основі фактично відпрацьованого часу, а друга частина — це відрядна заробітна плата або премія, яка виплачується за фактичні витрати праці, що нижчі за нормативні. Її розмір залежить від тарифної ставки та економічного часу — коефіцієнта, що визначає, який відсоток зекономленого часу буде оплачений (від 0,3 до 0,7). Завдяки такому підходу витрати на оплату праці зменшуються.

У табл. 3.5 наведено коефіцієнти для розрахунку премії (від посадового окладу) працівникам залежно від виконання плану робіт.

Отже, ця система преміювання стане стимулом для працівників покращити свої трудові показники, оскільки вона заохочує досягати встановлених цілей та отримувати винагороду у вигляді бонусів.

Аналіз рівня продуктивності праці в порівнянні з ростом заробітної плати на підприємстві в період з 2021 по 2023 рік показав негативну динаміку. Це вказує на недостатню ефективність чинної системи преміювання та матеріальної відповідальності персоналу, що потребує коригування для

підвищення мотивації працівників та загальної результативності підприємства.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану виконаних робіт

% виконання плану робіт	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Для розрахунку ефекту запровадження системи оплати праці за методом Хелсі скористаємося наданою формулою:

$$ЗП = ГТС \times ФРЧ + Тз \times Кек \times ГТС$$

ГТС (Годинна тарифна ставка): 9,2 грн.

ФРЧ (Фонд робочого часу): припустимо, що у місяці 22 робочі дні по 8 годин = 176 годин.

Тз (Зекономлений час): 25% від 8 годин за зміну = 2 години за зміну, за місяць = 22 зміни $\times$ 2 = 44 години.

Кек (Коефіцієнт економії): 0,4.

Основна заробітна плата:

$$ГТС \times ФРЧ = 9,2 \times 176 = 1619,2 \text{ грн.}$$

Економія заробітної плати:

$$Тз \times Кек \times ГТС = 44 \times 0,4 \times 9,2 = 161,92 \text{ грн.}$$

Загальна заробітна плата працівника:

$$ЗП = 1619,2 + 161,92 = 1781,12 \text{ грн.}$$

Працівник отримає 1781,12 грн, що включає основну заробітну плату та додаткову винагороду за зекономлений час. Для підприємства це стимулює працівників до підвищення продуктивності, оскільки частина економії часу оплачується, залишаючи решту в розпорядженні підприємства як економію ресурсів

$$ЗП_{\text{традиц. система}} = 58,2 \text{ грн} \times 8 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 10243,2 \text{ грн.}$$

$$ЗП_{\text{система Хеслі}} = (58,2 \text{ грн} \times 6 \text{ год} + 2 \text{ год} \times 0,4 \times 58,2 \text{ грн}) \times 22 \text{ дні} = 8706,7 \text{ грн.}$$

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

$$ЗП_{\text{ек(міс.)}} = 10243,2 - 8706,7 = 1536,5 \text{ грн., а річна:}$$

$$ЗП_{\text{ек (річн.)}} = 1536 \times 12 \text{ міс} = 18437 \text{ грн.}$$

На підприємстві працює близько 50 осіб, яких можна перевести на таку систему оплати праці. За умов виконання вказаних умов компанія може заощадити на заробітній платі основного працівника на цій посаді протягом року таким чином: $18,437 \times 50 = 921,8$ тис. грн.

Давайте розглянемо мотиваційні інструменти, які викликають зацікавленість у працівників (табл. 3.6), та визначимо їх затребуваність, пропорційно до загальної кількості балів.

Таблиця 3.6

Очікування працівників ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА» щодо вибору інструментів мотивації праці

Інструмент мотивації	Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь)	Затребуваність
Заробітна плата	18	12
Премія за виконання планових завдань	18	12
Премія за виконання разових (проектних) завдань	15	10,4
Компенсація витрат на харчування	14	9,9
Компенсація витрат на проїзд	12	8,9
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	6	5,8
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5	5,3
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	17	11,5
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	18	12

Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	18	12
Разом	141	100

Серед найбільш затребуваних переваг для працівників є заробітна плата та премії, компенсація витрат на харчування та проїзд, покриття вартості абонементу на відвідування спортивного клубу або басейну. Також важливими є організація корпоративних заходів (святкових, тематичних тощо), а також персональні винагороди до дня народження чи з нагоди важливих подій, таких як ювілей чи народження дитини.

Працівникам адміністративного складу підприємства пропонується визначити пріоритетність впровадження ініціатив трудового колективу шляхом присвоєння кожному інструменту рангу значущості (від 1 — найбільш пріоритетний інструмент, до 14 — найменш пріоритетний).

Подивимося, як буде реалізовано, та визначимо послідовність впровадження інструментів системи мотивації персоналу, ґрунтуючись на загальній кількості балів, які нараховуються для кожного інструменту за параметрами затребуваності та значущості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Результати оцінювання інструментів проектованої системи
мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-
ПЛАЗМА»**

Інструмент мотивації	Затребуваність	Середній бал значущості	Ранг значущості	Сума балів затребуваності та значущості
Заробітна плата	12	1,0	14	27
Премія за виконання планових завдань	12	2,5	12	26,5
Премія за виконання разових (проектних) завдань	10,4	2,5	12	24,9
Компенсація витрат на харчування	9,9	6,7	8	24,6
Компенсація витрат на проїзд	8,9	5,2	10	24,1
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	5,8	9,3	6	21,1

Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5,3	13,3	1	19,6
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	11,5	9,5	5	26
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	12	10,5	4	26,5
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	12	11,2	3	26,2
Разом	100			

Упорядкування переліку за кількістю балів затребуваності та значущості свідчить, що впровадження системи мотивації праці та стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА» доцільно розпочати з розробки системи матеріальної мотивації.

Основними інструментами цієї системи є заробітна плата та преміювання працівників. Премії за виконання разових завдань чи проектів мають меншу затребуваність серед працівників, оскільки вони не сприяють зміцненню трудового колективу та створенню атмосфери взаємодопомоги і командної роботи. План заходів для реалізації цієї системи наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

План корпоративних заходів

Назва заходу	Терміни виконання, частота на рік	Відповідальні
Семінари-тренінги з підвищення кваліфікації	1 місяць, 1 раз	Управління соціальної сфери
Корпоративні заходи «День здоров'я»	1 день, 2 рази	
Святкування Дня фармацевта	1 день, 1 раз	
Корпоративне святкування Нового року	1 день, 1 раз	
Підведення підсумків діяльності та визначення кращого працівника	1 тиждень, 1 раз	

Таким чином, удосконалення методів управління персоналом у ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА» призводить до підвищення якості роботи працівників, збільшення їхньої відповідальності за результати не лише індивідуальної, а й колективної праці, а також розвитку ініціативності. Це сприяє зростанню конкуренції як всередині підрозділів, так і між ними, що допомагає пришвидшити процес виробництва та інтенсифікувати його. Як наслідок, рівень вмотивованості працівників зростає. Зміни в системі мотивації праці та управлінні персоналом ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА» мають позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці та обсяг доходів від основної діяльності.

Висновки до розділу 3

1. В роботі проаналізовано основні складові управління персоналом на ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА».
2. Розглянуті основні аспекти навчання персоналу згідно вимог ДСТУ ISO 9001:2015.
3. Запропоновані пропозиції щодо вдосконалення методики виконання процесу «Навчання персоналу» ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»
4. Сформовано методику проведення анкетування персоналу ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА».
5. Запропоновано мотивацію персоналу через визначення та оцінку результатів праці.
6. Запропоновано та обґрунтовано напрямки підвищення ефективності мотиваційного механізму в ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА», які включають вдосконалення механізму матеріального заохочення, модернізацію системи оцінки праці та розробку системи активізації персоналу з метою підвищення ефективності мотивації працівників.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз науково-методичної літератури з принципів управління якістю, зокрема принципу "залучення персоналу". З'ясовано, що успішний розвиток організації повинен ґрунтуватися на принципах командної роботи та активній участі кожного співробітника в удосконаленні підприємства.

На основі вимог стандарту ISO 9001:2015 та інших джерел було зроблено низку пропозицій щодо покращення процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу, які можуть бути застосовані в будь-якій організації. Основним науковим результатом є розробка набору заходів для вдосконалення процесу навчання працівників ТОВ "ЦСК "БІОФАРМА-ПЛАЗМА", що можуть бути ефективно впроваджені у практику вітчизняних підприємств при формуванні процедур навчання персоналу.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

- вивчено та проаналізовано принципи сучасного менеджменту якості, з акцентом на реалізації принципу «Задіяність персоналу» в системах управління якістю;
- розглянуті та проаналізовані загальні вимоги стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 до управління та підтримання компетентності персоналу;
- проаналізовані підходи та методи щодо організації навчання персоналу ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»;
- запропоновано комплекс пропозицій щодо вдосконалення процесу «Навчання персоналу» на базі ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422.
2. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
3. Швед В. В., Адамовська В. С. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №. 4. С. 644-649.
4. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання, 2013. 484 с.
5. Білецький Є. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Харків : ХТЕІ, 2015. 222 с.
6. Шуляр Р. В. Розвиток вимог до гнучкості та адаптивності системи управління якістю протікання бізнес-процесів машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. № 32. С. 125-129.
7. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23-30.
8. Посилкіна О. В., Доровський О. В., Братішко Ю. С. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія. Харків : НФаУ, 2010. 422 с.
9. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
10. Gilley J. W., Eggland S. A., Gilley A. M. Principles of Human Resource Development. 2th ed. Cambridge : Perseus Publishing, 2002. 482 p.
11. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

12. Продан І. О., Різник Ю. І Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308-313.
13. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173.
14. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальна та національні проблеми економіки*. 2017. №. 17. С. 556-561.
15. Пługина Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327.
16. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 204-210.
17. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
18. Білик Т. Л. Використання матеріального стимулювання в управлінні персоналом агропромислових підприємств. *Вісник Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2013. Вип. 21. С. 335–338.
19. Білик Т. Л. Інноваційні моделі розвитку та управління персоналом малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. *Інноваційна економіка*. 2015. Вип. 5(59). С. 226-232.
20. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дрогобич, 11 трав. 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.

21. Bacoup P., Michel C., Habchi G., Pralus M. From a Quality Management System (QMS) to a Lean Quality Management System (LQMS). *The TQM Journal*. 2018. Vol. 30, № 1. P. 20–42. DOI: 10.1108/TQM-06-2016-0053
22. Bakotic D., Rogosic A. Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. Vol. 28(11-12). P. 1209–1226.
23. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol. 5, № 4(49). P. 32–35.
24. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Полтава : Зоря, 2018. 125 с.
25. Лайко Д. П., Вотченкова О. В., Удовиченко О. П. Управління якістю : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2015. 336 с.
26. Research on the Effectiveness Improvement Strategy of Quality Management System of Chemical Enterprises / J. Sun et al. *Chemical Engineering Transactions*. 2017. Vol. 62. P. 1603–1608.
27. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 14-17.
28. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, September 2019. Cham : Springer, 2019. P. 3–11. DOI: 10.1007/978-3-030-30000-5_1
29. Ramly E., Ramly E., Sha ' Ri, Yusof M. Effectiveness of Quality Management System audit to improve quality performance – A conceptual framework. *The Fifth International Conference on Quality and Reliability (ICQR 2007)*. Singapore, 2007. P. 26–31.
30. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю : навч. посіб. Київ : Вид-во Кондор, 2016. 278 с.

31. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. *Економічні науки*. 2018. Т. 1, № 5. С. 147-150.
32. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 1(30). С. 150-154.
33. Кириченко Л. С. Основи стандартизації, метрології, управління якістю : навч. посіб. Київ : НТЕУ, 2016. 446 с.
34. Прокопів Ю. В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2015. № 11(26). С. 81–85.
35. Marinkovic V., Krajnovic D., Tasic L. Developing a quality management tool for preparing Good Distribution Practice audit of pharmaceutical contract vaccine distributor. *Indian journal of pharmaceutical education*. 2015. Vol. 49, Iss. 3. P. 174–182.
36. Сімкова Т. О Кириченко А. І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 482-489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/81.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
37. Waghmare Y., Mahaparale S. A review article on self inspection and quality audit. *European journal of pharmaceutical and medical research*. 2017. Vol. 4, № 7. P. 358–364.
38. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, Альтаїр-2002, 2015. 272 с.
39. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 20, №9. С.227-233.
40. Ващенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. № 1(28). С. 369-381.

ДОДАТКИ

План-графік навчання на рік _____

[illegible]

Додаток Б

Тематичний план проведення навчання



№ з/п	Назва теми	Всього			Відповідальний
		годин	лекцій	практичних занять	
1	2	3	4	5	6



*Додаток В***Графік відвідування лекцій**

№ з/п	ПІБ	Посада, СП	Кількість годин	Дата	Підпис	Примітка
1	2	3	4	5	6	7

Додаток Д

Програма навчання

Програма навчання _____ на _____
категорія персоналу період, за який проводиться навчання



№ теми	Тема заняття	Дата проведення	Кількість годин	Викладач	Відмітка про виконання



Аналіз проведення анкетування персоналу

Ким проводилося анкетування _____

Терміни проведення анкетування _____

Мета анкетування _____

Предмет анкетування _____

Інформація, яка була зібрана під час анкетування _____

Висновки та результати анкетування _____

(підпис)

П.І.Б.

„____” _____ 20_ р.