

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 005:502(477.411)

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

харчових технологій та управління
якістю продукції АПК

_____ **Баль-Прилипко Л.В.**

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції

_____ **Толок Г.А.**

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Розроблення елементів системи екологічного менеджменту в
умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ», м.Київ»**

Спеціальність: **175 «Інформаційно-вимірювальні технології»**

Освітня програма – **«Якість, стандартизація та сертифікація»**

Орієнтація освітньої програма – **Освітньо-професійна програма**

Гарант освітньої програми

к.т.н., доцент

Слива Ю.В.

Керівник магістерської роботи

доктор філософії (PhD),
доцент

Науменко Т.В.

Виконав

Коростильов О.Ю.

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,

канд. техн. наук, доц.

_____ **Толок Г.А.**

«__» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Коростильову Олегу Юрійовичу

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розроблення елементів системи екологічного менеджменту в умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ», м.Київ» затверджена наказом ректора НУБіП України № 53 «С» від 17.01.2024 року.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2024 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Аналіз вимог в міжнародних стандартах та законодавстві України системи екологічного менеджменту в умовах організації;
2. Діагностика організації;
3. Розроблення елементів СЕМ.

Дата видачі завдання «26» лютого 2024 р.

Керівники магістерської роботи _____

Науменко Т.В.

Завдання прийняв до виконання _____

Коростильов О.Ю.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота виконана на 65 сторінці друкованого тексту. Текстова частина складається з вступу, огляду літератури, результату власних досліджень, висновків, рекомендацій та пропозицій і переліку посилань із 36 використаних джерел.

Метою роботи було проаналізувати діючий стан управління персоналом в умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ», оцінювання СЕМ на підприємстві згідно вимог ДСТУ ISO 14001:2015, розробити документовану процедуру управління персоналом для підприємства, а також розробити план проведення навчання персоналу в умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ».

У першому розділі проведено аналіз вимоги ДСТУ ISO 14001:2015, досліджено особливості розроблення СЕМ на деревообробному підприємстві, персонал та система управління кадрами

У другому розділі проведена діагностика деревообробного підприємства.

У третьому розділі приділялася увага власним дослідженням, які стосуються безпосередньо розроблення елементів системи управління якістю, а саме Документованої процедури управління персоналом, плану проведення навчання персоналу та економічне обґрунтування впровадження програми навчання персоналу.

Ключові слова: *СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯМ ЯКОСТІ, ПЕРСОНАЛ.*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ	7
1.1 Вимоги ДСТУ ISO 14001:2015	7
1.2 Особливості розроблення СЕМ на деревообробному підприємстві	10
1.3 Персонал та система управління кадрами	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ	21
2.1 Обґрунтування доцільності	21
2.2 Характеристика підприємства	22
2.3 Оцінка діючої системи управління персоналом в умовах	23
РОЗДІЛ 3. ВЛАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ	29
3.1 Розроблення елементів системи управління якістю	29
3.1.1 Розроблення Документованої процедури управління персоналом	32
3.1.2 Розроблення плану проведення навчання персоналу	39
3.2 Економічне обґрунтування впровадження програми навчання персоналу	41
ВИСНОВКИ	47
РЕКОМЕНДАЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	55
ДОДАТКИ	58
ДОДАТКОК А. Документовано процедура управління персоналом	59
ДОДАТОК Б. Тези О.Ю. Коростильов, Т.В. Науменко. Особливості системи екологічного менеджменту на деревообробному підприємстві. XII Міжнародній науково-практичній конференції вчених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки у вирішенні актуальних проблем виробництва та переробки сировини, стандартизації і безпеки продовольства», м. Київ, 18-19 квітня 2024 року: тези доповіді. Київ, 2024. С. 297.	62

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕННЯ

ISO – Міжнародна організація з стандартизації

ДСТУ – Національний стандарт України

СУЯ – Система управління якістю

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

НД - Нормативний документ

ДП – Документована процедура

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті підприємства, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу. Актуальність дослідження управління персоналом пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до підприємств у сучасних умовах. Персонал підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій — функцію управління персоналом.

Успіх в реалізації можливостей сучасної теорії та практики управління якістю, головним чином залежить від людського фактора, тобто від вищого керівництва і персоналу організації. Тому що якими б досконалими не були системи якості, за ними стоїть людина з її бажанням чи небажанням, умінням чи невмінням працювати якісно. Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни. Перехід від адміністративно-командних до організаційно-економічних методів управління жадає від керівників усіх рівнів не просто виконання своїх функцій як виду діяльності по керівництву людьми, а досягнення поданих цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У цьому зв'язку оволодіння основами організації управління підприємством набуває особливої актуальності.

Тому особливо гостро стоїть задача організації управління підприємствами – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих. Організація

управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати цілей в умовах ринкових відносин.

Реалізація курсу на проведення радикальної економічної реформи пов'язана з підвищенням ролі людського фактора. Особливу важливість у дійсних умовах набувають питання роботи з кадрами, що і складають людський фактор розвитку суспільного виробництва. Це пред'являє якісно нові вимоги до теорії управління персоналом як науки, використанню результатів соціально-економічних і психолого-педагогічних досліджень у практиці кадрової роботи, обумовлює створення оптимального механізму управління персоналом у всіх сферах і напрямках людської діяльності.

Об'єктом дослідження є розроблення елементів системи управління персоналом в умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ».

Предметом дослідження є організація управління персоналом в умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ».

Метою роботи було проаналізувати діючий стан управління персоналом в умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ», оцінювання СЕМ на підприємстві згідно вимог ДСТУ ISO 14001:2015, розробити документовану процедуру управління персоналом для підприємства, а також розробити план проведення навчання персоналу в умовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ».

Відповідно до мети означено **завдання** дослідження:

1. На підставі вивчення стану дослідженості проблеми в науковій теорії та практиці дослідити основи управління персоналом у СЕМ.
2. Надати аналітичну оцінку існуючій системі управління персоналом.
3. Економічно обґрунтувати та експериментально перевірити ефективність запропонованих заходів щодо поліпшення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

1.1 Вимоги до ДСТУ ISO 14001:2015

ДСТУ ISO 14001:2015 — це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до системи екологічного управління (СЕУ). У контексті магістерської роботи він може використовуватися як основа для аналізу, впровадження або оцінки екологічних практик у певній організації чи галузі. Нижче наведено ключові вимоги стандарту, адаптовані для наукового дослідження.

Вимоги стандарту ДСТУ ISO 14001:2015 для магістерської роботи

1. Контекст організації

Визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на екологічну діяльність.

Аналіз зацікавлених сторін (партнери, працівники, суспільство, регуляторні органи).

Чітке визначення меж і сфери системи екологічного управління (СЕУ).

2. Лідерство

Роль керівництва в інтеграції СЕУ у загальну стратегію організації.

Демонстрація прихильності до екологічної політики.

Розробка екологічної політики, яка враховує потреби та очікування зацікавлених сторін.

3. Планування

Ідентифікація екологічних аспектів та оцінка їх впливу (наприклад, споживання ресурсів, викиди, відходи).

Аналіз ризиків і можливостей, пов'язаних із екологічною діяльністю.

Встановлення екологічних цілей, які повинні бути вимірюваними та відповідати політиці організації.

4. Підтримка

Надання необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних).

Навчання персоналу та підвищення його обізнаності про екологічні аспекти.

Ефективна комунікація (внутрішня та зовнішня) з питань екологічного управління.

5. Операційне управління

Реалізація заходів для контролю екологічних аспектів.

Планування готовності до надзвичайних ситуацій (аварій, екологічних катастроф).

Управління ланцюгом постачання та партнерськими відносинами з урахуванням екологічних критеріїв.

6. Оцінка результативності

Постійний моніторинг і вимірювання ключових показників екологічної діяльності.

Проведення внутрішніх аудитів системи СЕУ.

Аналіз результативності системи на основі отриманих даних.

7. Покращення

Визначення недоліків і впровадження коригувальних дій.

Постійне вдосконалення системи екологічного управління.

Використання інноваційних методів для зменшення впливу на довкілля.

Переваги стандарту ДСТУ ISO 14001:2015:

1. Сприяння сталому розвитку:

- Інтеграція екологічних аспектів у діяльність підприємства зменшує вплив на довкілля.

- Підтримує міжнародну ініціативу зі збереження природних ресурсів.

2. Покращення репутації:

- Організації, які впроваджують стандарт, виглядають більш привабливими для партнерів, клієнтів та інвесторів.

- Підвищується довіра з боку громадськості та регуляторних органів.

3. Економічна ефективність:

- Оптимізація використання ресурсів (енергії, води, сировини) зменшує витрати.

- Мінімізація витрат на ліквідацію забруднення та сплату екологічних штрафів.

4. Відповідність законодавству:

- Допомагає підприємствам виконувати вимоги національного та міжнародного екологічного законодавства.

- Знижує ризики санкцій чи зупинки діяльності через недотримання норм.

5. Залучення персоналу:

- Впровадження стандарту сприяє формуванню екологічної культури серед працівників.

- Стимулює розвиток навичок у сфері екологічного управління.

6. Міжнародна сумісність:

- Сертифікація за ISO 14001:2015 визнається в усьому світі, що відкриває нові ринки для підприємства.

7. Постійне вдосконалення:

- Стандарт вимагає регулярного перегляду та покращення екологічної діяльності.

- Це сприяє динамічному розвитку підприємства в екологічному аспекті.

Недоліки стандарту ДСТУ ISO 14001:2015:

1. Високі початкові витрати:

- Впровадження стандарту потребує значних інвестицій у навчання, закупівлю обладнання та сертифікацію.

2. Трудомісткість процесу:

- Розробка та реалізація системи екологічного управління займають багато часу і вимагають залучення досвідчених фахівців.

3. Високі вимоги до документації:

- Для сертифікації необхідно створити велику кількість документів та регулярно їх оновлювати.

4. Потреба в постійному моніторингу:

- Для підтримання сертифікації потрібні регулярні аудити та контроль виконання вимог.

5. Обмеження для малих підприємств:

- Малі компанії часто не мають достатньо ресурсів для впровадження стандарту.

6. Ризик формалізму:

- Існує ризик, що підприємство зосередиться лише на отриманні сертифіката, а не на реальному вдосконаленні екологічних практик.

7. Залежність від зовнішніх аудитів:

- Підприємство залежить від результатів зовнішніх перевірок, які можуть бути суб'єктивними або не повністю враховувати специфіку діяльності.

1.2 Особливості розроблення СЕМ на деревообробному підприємстві

Особливості розроблення системи екологічного менеджменту (СЕМ) на деревообробному підприємстві:

1. Аналіз специфіки деревообробної галузі

Екологічні аспекти діяльності:

- Великі обсяги відходів (тирса, стружка, обрізки деревини).
- Використання хімічних речовин для обробки деревини (лаки, фарби, клеї).
- Високе енергоспоживання виробничого обладнання.

- Вплив на довкілля:
- Забруднення повітря (викиди пилю, газів).
- Генерація твердих і рідких відходів, які потребують утилізації.
- Потенційне виснаження лісових ресурсів.

2. *Визначення екологічних аспектів*

Ідентифікація екологічних аспектів:

- Етапи життєвого циклу продукції: від заготівлі сировини до утилізації готових виробів.
- Оцінка впливу на довкілля кожного етапу (заготівля, виробництво, транспортування, використання).

Пріоритизація:

- Виділення критичних аспектів, таких як управління відходами або зменшення викидів пилю.

3. *Планування СЕМ*

Розробка екологічної політики підприємства:

- Політика повинна враховувати національне законодавство, вимоги стандартів ISO 14001:2015, а також потреби зацікавлених сторін.

Встановлення екологічних цілей:

- Скорочення обсягів відходів.
- Зменшення енергоспоживання на одиницю продукції.
- Підвищення частки перероблених матеріалів.

Розробка плану дій:

- Інвестиції в сучасні технології (наприклад, обладнання для пилозбирання, переробки відходів).
- Навчання працівників екологічним практикам.

4. *Впровадження екологічного управління*

Технологічні рішення:

- Встановлення систем аспірації для зменшення викидів пилю.
- Використання біовідходів для енергогенерації (наприклад, тирсу для опалення).
- Заміна шкідливих хімічних речовин на екологічно чисті альтернативи.

Організаційні заходи:

- Створення підрозділу екологічного управління або призначення відповідального фахівця.
- Розробка інструкцій для працівників з екологічної безпеки.

5. Контроль і моніторинг

- Моніторинг ключових показників:
- Обсяги відходів, рівень викидів, витрати води та енергії.
- Рівень відповідності законодавчим та внутрішнім екологічним нормам.

Аудит екологічної системи:

- Проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів.

Реагування на відхилення:

- Впровадження коригувальних дій у разі невідповідності.

6. Постійне вдосконалення

Аналіз ефективності СЕМ:

- Оцінка досягнення екологічних цілей і результатів заходів.

Інноваційні підходи:

- Впровадження цифрових систем для управління екологічними процесами.
- Використання методів оцінки життєвого циклу продукції (LCA).

Підвищення екологічної обізнаності:

- Проведення тренінгів і інформаційних кампаній для працівників та партнерів.

7. Врахування інтересів зацікавлених сторін

Власники та інвестори:

- Отримання фінансових вигод від оптимізації процесів і мінімізації штрафів.

Споживачі:

- Виробництво екологічно чистої та сертифікованої продукції.
- Місцева громада:
- Зменшення негативного впливу на довкілля (шум, забруднення).

1.3 Персонал та система управління кадрами

Важливим інструментом управління персоналом є кадрове планування, що забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей підприємства [9]. Кадрове планування являє собою частину всієї системи планування, тому воно повинно погоджуватися з іншими його видами (планування надання послуг, збуту, фінансів, інвестицій та ін.). Через кадрове планування виявляється вплив на такі сторони кадрової роботи, як:

- потреба в персоналі;
- робота з наймання і заповнення вакантних робочих місць, підготовка кадрів;
- витрати на робочу силу тощо.

Політика витрат на робочу силу (вклади в людський капітал) обумовлює підходи до залучення робочої сили і розвитку власного персоналу, підготовки і перепідготовки кадрів, до розробки і реалізації соціальних програм.

Підбір потрібної робочої сили повинен будуватися на добре продуманій системі оцінки ділових і особистих якостей, а ефективна система оцінки результатів праці забезпечує взаємозв'язок оплати праці з її результативністю або стимулюючу функцію заробітної плати. Такий підхід

до побудови оплати праці, що сприймається працівником як справедливий, сприятливо позначається на ставленні людини до своєї роботи, робочого місця, підприємства.

Система оцінки результатів праці у взаємозв'язку з оцінкою особистих якостей працівників дозволяє організувати просування по службі. Поділ праці і взаємозв'язок часткових трудових процесів формують зміст праці працівника, його посадові обов'язки, мають велике значення для розміщення кадрів, збагачення змісту праці, зняття стомлення за допомогою зміни діяльності і т.д.

Додатково до питань планування керівники вимушені досконало вивчати фактичний стан трудового колективу підприємства шляхом послідовного й органічного вивчення функціональних обов'язків своїх працівників. Для цих цілей можуть залучатися не тільки відповідні кадрові підрозділи самого підприємства, а й інші організації, які спеціалізуються на цій формі діяльності.

Збирання такої інформації здійснюється шляхом бесід з працівниками та їхніми керівниками. За результатами складається опис робіт. Зібрана таким чином інформація дає уявлення про те, яка саме робота і ким виконується, тобто дозволяє визначити ступінь оптимізації виконуваних робіт.

Характер робіт дозволяє визначити рівень кваліфікації працівника, освітній ценз, практичний досвід, загальний рівень знань та інші якості, необхідні для виконання даної роботи. Опис робіт допомагає визначити обов'язки, які можуть покладатися на працівника, виконуючого конкретні види робіт. Функціональні обов'язки складають основу для навчання й оцінки рівня підготовки працівників. Специфікація робіт дає можливість визначити необхідну кваліфікацію, що дозволяє кадровій службі впевнено підходити до підбору і найму працівників на вакантні посади.

Виявлення потреб трудового колективу, аналіз робіт, їх опис і специфікація – все це є частиною процесу планування. Якщо така робота не виконана або виконана не якісно, то наступна виробнича діяльність може виявитись неефективною. Сучасні підприємства використовують такі методи визначення потреби в персоналі. Метод екстраполяції – найбільш простий і найчастіше уживаний. Його суть – перенесення сьогоденної ситуації на майбутнє.

Привабливість методу - у його простоті. Основний недолік – неможливість урахувати зміни в розвитку підприємства зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування зі стабільною організаційною структурою, що діють у стабільному зовнішньому середовищі. Тому, багато підприємств використовують метод скоректованої екстраполяції.

Цей метод враховує зміни у співвідношенні факторів, що визначають чисельність працівників – підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення заповнюваності тощо.

Метод експертних оцінок ґрунтується на думці керівників підрозділів щодо потреби в персоналі. Менеджер персоналу збирає, аналізує і резюмує їхні оцінки. Для цього можуть бути використані: групове обговорення, письмові звіти, метод Дельфі (багаторазова експертна оцінка).

Суть останнього методу полягає в тому, що результати первинної експертної оцінки потреби в персоналі доводяться до відома всіх членів експертної групи і піддаються критичному аналізу. Узагальнений результат другої експертної оцінки і складає прогноз потреби в персоналі.

Перевага методу експертних оцінок – участь у плануванні управління персоналом лінійних менеджерів. Недолік – трудомісткість процесу збору та обробки висновків експертів, а також суб'єктивність останніх.

Комп'ютерні моделі як методи визначення потреби в персоналі являють собою набори математичних формул, що дозволяють одночасно

використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку усіх перерахованих вище факторів, що впливають на потребу в робочій силі.

Моделі дають можливість домогтися найбільш точних прогнозів. Недолік методу – висока ціна моделей і необхідність спеціальних навичок для роботи з ними.

Основними передумовами, що визначають ефективність роботи з підбору і добору кадрів, є:

- постановка чітких цілей;
- розробка ефективної організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити досягнення цілей;
- наявність кадрового планування, що є сполучною ланкою між цілями та організаційною структурою управління.

Наступним кроком є підбір кандидатур на виконання конкретних виробничих управлінських функцій. Підбір працівників на посади, що відносяться до нижчого рівня управління, може здійснюватися двома способами. Перший полягає у висуванні осіб, які вже працюють на підприємстві, а другий – шляхом залучення кандидатів зі сторони. Обидва ці методи мають свої переваги.

Якщо мова йде про висування всередині підприємства, то по-перше, таке висування – хороший моральний стимул. Неможливо також не врахувати сприятливого впливу самій можливості подальшого удосконалення працівника. Як відомо, відсутність можливості просування по службі приводить до незадоволення працівників, що може призвести до їхнього звільнення з підприємства.

Просування працівника службовими сходинками, окрім усього, наочно демонструє можливості професійного зростання на підприємстві і тим самим позитивно впливає на моральний клімат у колективі.

Іншою перевагою висування своїх працівників є те, що їм уже знайомі організаційна структура підприємства, його колектив та виробнича атмосфера.

Цей фактор має вагомим значення і для адміністрації, оскільки в колективі вже існує уявлення про працівника, його характер, професійну підготовку тощо. Якщо мова йде про людину, яка прийшла зі сторони, адміністрація позбавлена такої інформації. Наприклад, майже неможливо виявити у нового для підприємства працівника ступінь його бажання працювати (мотивація до праці), що не менш важливо, ніж здатність до праці.

Але в зарахуванні на роботу нової людини існують і позитивні сторони. Головною перевагою є те, що підприємство отримує нові ідеї на тому рівні, на якому вони можуть знайти своє практичне впровадження. Тим не менше, треба мати на увазі, що підприємство, яке приймає кваліфікованих працівників і надає їм роботу на низькому рівні адміністративної структури, може так і не вийти із застою, якщо ці працівники не в змозі реалізувати свої плани, отримуючи супротив через вже існуючі методи управління вищого керівництва.

У більшості випадків нові працівники можуть володіти більш високою кваліфікацією, а якщо адміністрація ставить одним із своїх завдань у кадровій політиці залучення нових ідей і швидке підвищення якості робіт, то висування своїх працівників не допоможе у вирішенні цього завдання.

Пошук нових працівників повинен мати характер ґрунтовно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів.

Для підбору кандидатур на різні рівні управлінської структури використовуються різні методи. Для найму молодшого обслуговуючого персоналу використовується такий традиційний метод, як оголошення. Приносить користь також допомога громадських агентств з працевлаштування та сприяння професійно-технічних шкіл і коледжів.

На посади, що відносяться до категорії старшого обслуговуючого персоналу, працівники прибувають після закінчення спеціальних навчальних програм у вищих школах, технікумах та коледжах. Але і в цьому випадку публікації оголошень й участь громадських рад з працевлаштування можуть бути досить корисними.

Процес підбору кадрів починається, коли поряд з вакантними посадами є відповідний список претендентів. Першим елементом у цьому процесі є збір даних про претендентів, який частіше всього проводиться шляхом заповнення анкет і автобіографій. На цьому етапі буває достатньо обговорення кандидатур. Претенденти за об'єктивними даними, які відповідають заявленим знанням досвіду, із подальшого процесу виключаються.

На підприємстві вагоме значення мають особисті бесіди з претендентами [25]. Тому дуже важливо, щоб працівники, які проводять бесіду, були спеціально підготовлені, а також, щоб ці бесіди з претендентами проходились не раз. Бажано, щоб добре продуманий та організований процес проходив у відповідній послідовності, що дає перевірені позитивні результати. Добре також мати перелік питань, які повинні обговорюватись з претендентами. Це дозволяє не пропустити під час бесіди щось важливе.

Коли рішення про призначення працівника на посаду прийнято, то наступним етапом кадрової політики стає виробнича орієнтація й адаптація нового працівника.

У програмі виробничої орієнтації працівника повинні враховуватись всі аспекти його роботи на підприємстві. Дослідження психологів показують, що працівники, які прийшли на підприємство зі сторони, протягом шести місяців можуть відчувати стан стресу, викликаного неякісною для них соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільш важкими вважаються перші тижні.

З початком виконання працівником своїх службових обов'язків функції служби кадрів на цьому не закінчуються. Цей підрозділ несе відповідальність за створення для нового працівника нормального морального клімату, який відповідав би завданням організації.

Незважаючи на те, що якість сервісу і є значною мірою суб'єктивною, а його оцінка проводиться з точки зору ряду критеріїв якості в розумінні туриста, зрозуміло, що незадоволення клієнта обслуговуванням залежить від самого обслуговування.

Дослідження показують, що головною причиною того, чи скористається клієнт послугами підприємства ще раз, є добре чи погане обслуговування, надане йому раніше. Високий рівень мотивації для якісної роботи є, таким чином, бажаним не тільки з організаційної точки зору, а в зв'язку з прямим і очевидним впливом на клієнтів та їхнє сприйняття якісного обслуговування.

Тому компанія повинна розглядати свій персонал як найбільш коштовну частину активів, а не як статті витрат. На думку деяких авторів, лише деякі з працівників набувані на досягнення успіху, більшості з них необхідна постійна мотивація. Персонал туристичної галузі, у порівнянні з персоналом інших підрозділів компанії, частіше підданий депресії, невдоволенню собою і легше інших відмовляється від своїх устремлінь.

Існують відпрацьовані механізми керування персоналом, але у вітчизняних керівників не вистачає досвіду, часу, а іноді просто бажання для того, щоб проводити кадрову політику, що враховує інтереси всього персоналу фірми, що веде до виникнення проблем і розбіжностям між керівником і підлеглими.

Підводячи підсумки, можна відзначити, що вітчизняні керівники повинні більш ґрунтовно підходити до питань керування персоналом. Необхідно постійно розвивати систему наймання, навчання і мотивації персоналу, перетворити її в професійно працюючий, чіткий механізм, такий

же, як система чи збуту постачання. Цей механізм є рівною часткою, що приносить прибутку, а недостатня увага до нього чревате низькою активністю співробітників, плинністю кадрів і автоматичним зниженням конкурентноздатності фірми. Управління персоналом повинне забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконуваної роботи і суспільного визнання своїх досягнень.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1 Мета, об'єкт, предмет, матеріали та методи досліджень

Теоретичною та методичною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління якістю та управління персоналом. Значний вклад у дослідження теоретичних і практичних основ якості послуг внесли праці вчених Окрепилова В.В., Кочерги О.І., Карсекіна В.І., Ільєнкової С.Д., Качанова В.С., Гличева А.В., Панова В.П., Квартальнова В.О., Крачила М.П., Кабушкіна М.І., Кузнєцової Н.М., Ф.Котлера, Д.Боуена, Д.Мейкенза та ін.

Вивчення опублікованих праць з питань якості послуг, проблем управління персоналом, засвідчує про відсутність достатньо повного розгляду проблеми якості послуг і визначення інтегральної її оцінки. Актуальність цих питань, недостатність теоретичної розробки і практичного використання обумовили вибір теми і цільову спрямованість магістерського дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння - для уточнення понятійного в системі управління; статистичного аналізу — для проведення аналізу емпіричних даних і дослідження особливостей управління персоналом; системного підходу формалізації та економіко-математичного моделювання — для обґрунтування і розробки основних шляхів підвищення ефективності управління персоналом.

Інформаційною базою виступали теоретико-методичні й економіко-організаційні аспекти управління персоналом, відображені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, Закони України, нормативно-правові акти, а також інформація, яка була надана керівництвом ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» для виконання дослідження.

Магістерське дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, рекомендацій, переліку посилань, анотацій, додатків та списку використаних джерел.

2.2 Характеристика підприємства

ELIO HOME – торгова марка преміального класу, започаткована компанією ELIO у 2017 році. За плечима компанії 20-річний досвід роботи в меблевій промисловості, в активі – власна фабрика та висококваліфіковані співробітники. Автоматизована технологія виробництва та сучасне високоточне обладнання дозволяють адаптувати будь-яку модель із колекцій ELIO HOME під розміри та потреби конкретного простору. Фабрика працює з чотирма матеріалами – деревом (шпоном), склом, каменем (керамогранітом) та металом. Контроль якості та увага до деталей – базові принципи роботи компанії, які поширюються на вибір постачальників матеріалів та забезпечують успішний результат.

ELIO – СІМЕЙНА КОМПАНІЯ, заснована в 1995 році. З 2012 року компанія є членом міжнародної мережі сімейного бізнесу (FBN). Залучення синів — Олега і Володимира — вдихнуло нове життя і дозволило зробити бізнес більш стійким і перспективним, посилити розвиток ідеями наступного покоління, зберігаючи всі цінності компанії. Олег — старший син — директор меблевої фабрики ELIO. Володимир — молодший — розвиває експортний напрямок. Юрій КОРОСТИЛЬОВ, як засновник і місіонер, формує довгострокову стратегію ELIO, не припиняючи створювати нові, ще більш унікальні продукти.

Дизайнери адаптують фабричні проекти до індивідуальних розмірів і потреб кожного будинку, зберігаючи при цьому єдину концепцію всього простору. Тонка естетика, природна тактильність і довговічність — у кожній деталі меблів.

R&D відділ відповідає за моделювання майбутніх продуктів ELIO HOME. «Головне і найпривабливіше в нашій роботі — щодня знаходити нові шляхи реалізації найвидатніших проектів, накопичуючи досвід для ефективної реалізації наступних проектів».

2.3 Оцінка діючої системи управління персоналом

Слід зазначити, що підприємство має розгалужену структуру управління:

Генеральний (виконавчий) директор є посередником між власниками підприємства та управлінським персоналом, з одного боку, і клієнтами, з іншого. На генеральному директорові лежить вирішення величезного числа завдань: ухвалення орієнтованих на обраний сегмент ринку рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, визначення загальних напрямків політики підприємства в рамках поставлених цілей і завдань, в тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні про господарські потреби. Власники підприємства та генеральний директор визначають коло постачальників, часткові відносини з якими підприємство підтримує в першу чергу.

Вище керівництво має право вирішувати, яка система розрахунків з клієнтами найбільш краща, які кредитні картки будуть прийматися в першу чергу [22]. В залежності від фізичного розміру підприємства, числа службовців і розмірів номерного фонду, управлінська структура включає посаду заступника генерального директора. Керівник цього рівня відіграє помітнішу роль, оскільки він знаходиться на рівні прийняття оперативних рішень і, у зв'язку з цим, йому необхідно постійно знаходитися на підприємстві. Він має більш тісний контакт з клієнтами, будучи зобов'язаним вирішувати постійно виникаючі питання, пов'язані із задоволенням потреб клієнтів.

Генеральний (виконавчий) директор здійснює оперативне керівництво діяльністю товариства. Свою діяльність Генеральний директор здійснює відповідно до чинного законодавства.

Заступник директора з виробничої частини перевіряє якість виробництва та здійснює перевірку після капітального та поточних ремонтів, а також показання лічильників води та електричної енергії.

Служба адміністраторів є першою в ланцюжку взаємодії з клієнтами, вона зустрічає і вирішує виникаючі питання. Безсумнівно, є однією з найбільш важливих служб підприємства.

Служба безпеки також є прикладом подвійного підходу, коли виконання функції підтримки порядку і безпеки на підприємстві може бути доручено власній службі, але не виключені варіанти залучення сторонньої організації. Підприємство несе відповідальність за забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів.

Інженер з обладнання вивчає стан експлуатації машин та обладнання: ліфти, насоси для підкачки води, каналізаційні труби, батареї, сантехніка.

Начальник постачання контролює своєчасну поставку сировини, матеріалів, фурнітури, госптоварів і будівельних матеріалів для проведення капітального і поточного ремонтів, а також канцелярських товарів.

На даному підприємстві всю аналітичну роботу проводить економіст, а саме: аналізує виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, підвищення якості продукції, аналізує виконання кошторису витрат на виробництво, собівартість продукції, виконання плану прибутку, виконання договірних зобов'язань тобто контракти з туристичними фірмами.

Організація бухгалтерської служб, бухгалтерський облік на підприємстві здійснюється спеціалізованим підрозділом (бухгалтерією), безпосередньо підпорядкованій головному бухгалтеру, який несе відповідальність перед керівництвом підприємства за організацію бухгалтерського обліку та надання бухгалтерської звітності.

Гордістю будь-якого підприємства є персонал, здатний говорити різними мовами і справляти добре враження на клієнта.

Персонал – це професійна команда, яка працює для того, щоб нашу клієнти відчували себе оточеними увагою, підтримкою і розумінням. Привітний персонал залюбки подбає про ваш максимальний комфорт. Широкий спектр послуг розраховано на будь-яку категорію відвідувачів.

Клієнт і співробітники будують свої відносини на взаємній повазі, стаючи рівноправними діловими партнерами. Кожен гість може звернутися до працівника зі своїми проблемами і турботами і отримати допомогу.

У плані підприємства можна виділити такі основні функції управління персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності працівників. Керівництво приділяє більш пильну увагу планомірній підготовці і, особливо, перепідготовці кваліфікованих фахівців. На підприємстві існують служби управління персоналом. Задачі цих служб полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності з управління трудовими ресурсами.

Усі менеджери зосереджуються в рівній мірі на управлінні персоналом: це не тільки відповідальність відділ кадрів однак управління кадрами розглядає як економічні питання так і людські.

На підприємстві управління персоналом базується на чотирьох головних принципах: люди є найважливішими активами організації і ними слід ефективно керувати; підприємство досягне більшого успіху, якщо політика трудових ресурсів тісно пов'язана з її стратегічними, практичними завданнями і цілями; культура підприємства має значний вплив на здатність

організації досягти успіху, і в цьому разі нею необхідно управляти; необхідно досягти зусилля для забезпечення того, що члени підприємства готові взяти на себе зобов'язання і можуть адекватно реагувати на постійні зміни.

Управління персоналом є інтегроване до загальної системи управління і стратегічного планування. Служба персоналу визначає стратегічний напрямок своєї власної роботи.

У безпосередньому підпорядкуванні заступника генерального директора з персоналу перебувають керівники (директори) ключових служб і відділів. Директори і начальники відділів управляють роботою фахівців з компетенції, професійного навчання і розвитку.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних прийомів, сучасних методів роботи з кадрами для розкриття потенційних можливостей людини, створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі трудової діяльності. Основними завданнями, що стоять перед менеджерами підприємства управління кадрами, є:

- розробка принципів роботи з кадрами підприємства;
- удосконалення методів роботи з кадрами;
- організація діяльності служби з управління персоналу.

Головними принципами роботи з кадрами є: індивідуалізація, демократизація, інформатизація, системність, підбір працівників з урахуванням їхньої психологічної сумісності, урахування побажань працівників при виборі форм і методів їхньої перепідготовки і підвищення кваліфікації.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають для підприємства довгостроковим фактором конкурентоздатності і виживання підприємства. Управління кадрами становить сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування колективу і повне використання здібностей у виробничому процесі.

Для пошуку кандидатів використовується:

- просування по службі всередині підприємства;
- переведення з відділу у відділ;
- за рекомендаціями працівників;
- випускники і студенти старших курсів коледжів і університетів туристичного профілю.

На підприємстві досить висока оцінка і стимулювання персоналу. Врахування заслуг, подяка за виконану роботу; мотиваторами служать не лише різні премії, пам'ятні подарунки. Характер винагороди праці залежить від її кількості та якості, а також від задоволення побажань та надій самих працівників. Один з найбільш високих мотивів є просування по службі. Також керівництво постійно удосконалює системи стимулів, яка повною мірою забезпечує інтереси працівників підприємства.

Керівництво підприємства піклується про підвищення компетентності тих, ким він керує. Майже кожен працівник має значний потенціал для особистого і професійного зростання. Завдяки піклуванню керівництва робота з персоналом дозволяє одержати такі результати як:

- зростання зацікавленості і віддачі працівника;
- більш високі результати роботи;
- поява кандидатів на висування;
- постійне підвищення стандартів;
- створення сприятливого середовища для особистого зростання;
- уміння консультиватись;
- здатність діставати уроки з досвіду роботи.

Керівництво в якомусь сенсі є за сумісництвом і викладачем, що постійно розвиває персонал.

Утримати хороших працівників керівництву вдається за допомогою різних факторів, окрім зарплати і матеріальних благ до них відносяться:

- можливість просування по службі;
- цікава робота;

- підвищення відповідальності працівника;
- хороші умови роботи;
- почуття усвідомлення себе частиною цілого;
- висока оцінка необхідності виконуваної працівником роботи;
- безпека роботи;
- хороші програми навчання;
- персоналізована лояльність до працівника;
- хороший колектив;
- географічне місце розташування;
- зручне місце роботи;
- допомога у вирішенні особистих проблем.

Для досягнення успіху на ринку підприємство має у своєму розпорядженні стабільний персонал.

РОЗДІЛ III. ВЛАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Розроблення елементів системи управління якістю

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток. На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом залучення нових працівників. Навчання персоналу передусім потрібне в тих випадках, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі [23].

Процес навчання працівників повинен іти постійно. Безперервність процесу навчання досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Кожен відділ повинен мати свій план навчання, розрахований на півріччя, та визначений час проведення занять. Наприкінці півріччя необхідно проводити екзамени зі спеціальних дисциплін. Підсумки іспитів і заліків враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року.

Функції навчально-тренінгового центру полягають у реалізації програми з підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців та обслуговуючого персоналу; навчанні усередині підприємства постійних та нових працівників методам управління якістю; створенні здорової, творчої і доброзичливої атмосфери на підприємстві тощо.

Тренінг-програми, за якими повинне відбуватися навчання персоналу:

- тренінг-програми для керівників, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб (спрямовані на стратегічне управління

конкурентоздатністю, що пов'язана зі стратегічним плануванням, аналізом місії, цілями і пріоритетами підприємства);

- тренінг-програми, які спрямовані на процесну концепцію управління підприємством (в яких розглядаються методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів; основна увага приділяється технологіям удосконалення, реінжинірингу та автоматизації бізнес-процесів; розглядаються практичні приклади, а також застосування даних технологій при калькуляції собівартості, впровадженні систем бюджетування);

- тренінг-програми, в яких приділяється увага проектам удосконалення розвитку діяльності підприємства, а також технологіям побудови ефективної проектної команди і управління змінами при впровадженні результатів проектування. Основним завданням даних тренінгів є: розвиток творчого потенціалу службовців, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи;

- тренінг-програми з системи управління персоналом (новітні методи проведення управлінських процедур при створенні систем атестації і моніторингу і тестування при підборі працівника до колективу, методика проведення кадрового аудиту з проактивними психологічними методиками в діагностиці персоналу і механізми колективної та організаційної мотивації);

- тренінг-програми, в яких розглядаються принципи антикризового управління (проведення діагностики стану та оцінки перспектив, розробки стратегії виходу з кризи і шляхів санації); тренінг-програми, в яких розглядаються сучасні психотехнології в кадровій роботі (системи діагностики персоналу, пов'язані із застосуванням методів оцінки людського капіталу, системи точної психологічної діагностики для побудови мотиваційних карт і моделювання);

- тренінг-програми, які розглядають ряд методик, що надають можливість ідентифікувати всі елементи механізму, що управляє

поведінкою людини, а саме: мотиви, ціннісні орієнтації і воля особистості, психологічне розвантаження з метою запобігання психічному перенапруженню, психологічна корекція зривів, адаптація і поновлення працездатності працівників;

- тренінг-програми для керівників і фахівців відділів маркетингу, реклами, PR (управління маркетингом, кількісний опис ринку через поведінку споживачів, концепція 4P, сегментація ринку для визначення споживчих переваг при виборі способу позиціювання, медіапланування, створення унікальної пропозиції засобами реклами і PR, ефективне управління комунікаціями;

- тренінг-програми, що розглядають управління відносинами з клієнтом, способи залучення нових і утримання старих клієнтів, методи підтримки контактів з клієнтами і високої лояльності до клієнтів тощо;

- тренінг-програми з організації і проведення нестандартних виставок і презентацій;

Слід також зазначити, що комплексна система навчання, яка поєднує в собі сукупність організаційних, режимних, технічних, інформаційних та інших заходів, спрямованих на досягнення високого рівня надання підприємствоних послуг, розробляється і впроваджується з урахуванням конкретних умов для кожного підприємства. А також для того щоб пошук і залучення необхідних кандидатів за допомогою корпоративного сайту був ефективним, слід автоматизувати такі операції: пошук вакансій (за допомогою даної функції кандидати зможуть провести пошук вакансій за назвою посади, заробітної платою, графіком роботи тощо); реєстрація резюме (коли кандидата зацікавила певна вакансія, йому повідомляють електрону адресу, на яку він зможе надіслати резюме); підписка на вакансії (завдяки цій функції нові вакансії, які відповідають зазначеним запитам кандидата, надходять на його електрону адресу); ідентифікація кандидата (під час заповнення анкети кандидату можна запропонувати ввести

пароль. За цим паролем можна індефікувати кандадата при його наступних відвідуваннях).

3.2 Розроблення документованої процедури управління персоналом

Для підтримки в робочому стані системи управління якістю, результативного й ефективного виконання процесів організація визначає документацію і відповідні записи, що відповідають контрактним, законодавчим і іншим обов'язковим вимогам.

Відповідно до вимог стандарту ISO 14001 СЕМ організації повинна бути документована.

Документована процедура - документований встановлений спосіб здійснення діяльності або виконання певної роботи (процесу). Документовані процедури, як правило, описують дії, які охоплюють різні функції.

Документована процедура повинна відповідати на наступні питання:

1. Яка її область застосування та сфера дії.
2. Яка мета, завдання і результати (виходи) описуваного процесу, діяльності або роботи.
3. Що, ким, як, де і в якій послідовності має бути зроблено.
4. Якими повноваженнями володіють і за що несуть відповідальність беруть участь в процесі, діяльності або роботі.
5. Які документи, ресурси, матеріали і обладнання, що використовуються в процесі роботи.
6. Якими показниками та характеристиками, оцінюється якість і ефективність виконання роботи на всіх її етапах, як і ким вони вимірюються і контролюються.
7. Яким чином документується і реєструється виконувана робота.
8. Як використовуються результати виконаної роботи (процесу).

Стандарт ISO 14001 вимагає від організації розробити і впровадити 6 обов'язкових процедур:

- управління документацією;
- управління записами про якість;
- управління невідповідною продукцією;
- проведення внутрішніх аудитів;
- проведення коригувальних заходів;
- проведення попереджувальних заходів.

1. Процедура управління документацією - призначена для формалізації документаційного забезпечення організації. Дана процедура регламентує питання створення, аналізу та перевірки документів до початку їх офіційного використання у організації, актуалізації та перегляду документів, використовуваних в організації, правила позначення документів та ідентифікації будь-яких змін у чинних документах. Крім того, в процедурі управління документацією необхідно чітко визначити правила розповсюдження документів в організації і правила вилучення, або явної ідентифікації застарілої документації. У процедурі обов'язково необхідно відобразити і порядок ідентифікації та поводження з документами зовнішнього походження, наприклад, нормативними документами, стандартами, договорами замовників та ін.

2. Процедура управління записами про якість - це процедура, яка регламентує порядок обігу з документальними свідченнями роботи системи якості. Процедура управління записами про якість повинна містити правила ідентифікації записів та засоби управління записами (наприклад, робити записи на папері, можна в електронній системі), порядок зберігання, захисту та відновлення записів про якість у разі їх пошкодження. Крім того, необхідно визначити строки зберігання та порядок вилучення і знищення записів про якість.

3. Процедура управління невідповідною продукцією - це процедура, яка визначає, хто і як повинен діяти, якщо в ході роботи організації виникли невідповідності. Під невідповідною продукцією в стандарті розуміється не

тільки продукцію, але і послуги, і інші результати роботи. Наприклад, результатом роботи договірної відділу є договір, тоді в процедурі управління невідповідною продукцією необхідно визначити які невідповідності можуть виникати в договорі, і як необхідно діяти при виявленні невідповідностей.

4. Процедура проведення внутрішніх аудитів - у цій процедурі необхідно визначити порядок організації внутрішніх аудитів, вимоги до аудиторів, методи, критерії, частоту і область застосування аудитів. Також, необхідно визначити склад документації, яка розробляється при проведенні аудиту і порядок обробки результатів аудиту.

5. Процедура коригувальних дій - ця процедура повинна регламентувати порядок проведення робіт з усунення невідповідностей пов'язаних з продуктами (послугами) організації, процесами і системою якості. Порядок проведення коригувальних дій повинен передбачати аналіз виявлених невідповідностей, встановлення причин їх виникнення, розробку дій щодо усунення невідповідностей, запис результатів початих дій та аналіз результатів початих дій.

6. Процедура попереджуючих дій - якщо процедура проведення коригувальних дій визначає, як повинна діяти організація після виникнення невідповідностей, то дана процедура повинна визначати дії для запобігання виникненню невідповідностей. У процедурі необхідно визначити методи визначення можливих невідповідностей, порядок розробки дій по недопущенню виникнення невідповідностей, порядок ведення записів результатів початих дій та аналіз результатів виконання попереджуючих дій.

Документована процедура з управління персоналом ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» регламентує порядок проведення робіт по підборі і оцінці потенційних працівників, прийому і звільнення, розстановку і переміщення персоналу, підвищення кваліфікації та атестації працівників (з оформленням необхідних документів).

Документована процедура управління персоналом ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» у вигляді інструкції описує права та обов'язки сторін (працівників і відповідального за кадрове діловодство) умов для забезпечення необхідного рівня кваліфікації кадрового складу підприємства.

Всі працівники своєчасно інформуються про переваги підтримання високого професійного рівня та якісної роботи і про наслідки її незадовільних результатів до укладення трудового договору про прийом на роботу.

Документована процедура поширюється на весь персонал.

Загальною вимогою до кваліфікації працюючих ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» є наявність вищої або середньої спеціальної освіти за спеціальністю, що відповідає виконуваний роботі (посаді).

В деяких випадках, при великому досвіді практичної роботи, як виняток, допускається розбіжність спеціальності або наявність середньої спеціальної освіти.

Конкретні вимоги до документованої процедури управління персоналом до кваліфікації працівників на всіх посадах, такі, як: рівень освіти, спеціальність, стаж роботи по спеціальності та ін., викладені у відповідних пунктах посадових інструкцій.

Підбір персоналу – це процес, за допомогою якого вибирає з числа претендентів залучених потрібного фахівця, найкращим чином відповідного вакантного місця та умов праці. Метою даної процедури є створення резерву кандидатів на наявні робочі місця у ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» товаристві з урахуванням можливих кадрових та організаційних змін, звільнень, переміщень, змін напрямків і характеру діяльності організації та її підрозділів.

З метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається, він приймається в організацію з іспитовим терміном від 1-го до 3-х місяців. Випробувальний термін встановлюється в обов'язковому порядку

незалежно від кваліфікації і досвіду прийнятого працівника. Умова проведення випробувального терміну має бути обумовлена в індивідуальному трудовому договорі та наказі про прийом на роботу. Працівник знайомитися з наказом під розпис.

Одночасно з наказом про прийом на роботу оформляється трудовий договір, в якому визначаються обов'язки працівника, умови оплати праці, режим роботи, тривалість чергової відпустки і випробувального терміну.

Для прийнятого працівника відповідальний проводить вступний інструктаж по охороні праці і техніці безпеки, запис про який заносяться в Журнал вступного інструктажу з охорони праці і техніку безпеки у відповідального за техніку безпеки підприємства.

Переведення на іншу роботу всередині організації оформляється наказом за підписом Генерального директора.

Звільнення з ініціативи працівника проводиться на підставі заяви про звільнення. У день звільнення працівникові видається трудова книжка [29].

Документована процедура – атестація персоналу. Атестація – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якостей і характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Атестація кадрів є важливою складовою частиною управління персоналом і однією з найбільш ефективних форм оцінки співробітників. Порядок проведення атестації персоналу викладено в настанові з якості.

Планування розвитку персоналу. Керівництво ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» націлює своїх працівників на постійне підвищення свого освітнього і професійного рівня, всіляко сприяючи отриманню працівниками різних видів і форм освіти, орієнтує їх на глибокі знання зовнішньої і внутрішньої нормативної документації. Для ефективної організації розвитку персоналу необхідно своєчасно вирішувати наступні завдання:

- підтримувати здібних до навчання працівників ТОВ “Мануфактура”;

- поширювати та впроваджувати кращі з накопичених знань в мовах ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ»;

- систематично навчати співробітників.

Організація з урахуванням можливостей ТОВ«ЕЛІО ФЕКТОРІ» своєчасно набуває інформаційні програмні документи, укладає договори на їх періодичну актуалізацію, забезпечує необхідними юридичними виданнями, забезпечує доступ до даних інформаційних продуктів з метою використання їх для самостійної підготовки та підтримує порядок управління усією документацією системи якості.

Планування навчання персоналу необхідно здійснювати на основі принципу безперервності підвищення кваліфікації кожного працівника протягом всієї його виробничої діяльності організації. Система безперервної професійної освіти керівників і фахівців передбачає такі основні види навчання:

- самопідготовка – керівництво організації вітає і підтримує прагнення своїх працівників підвищувати кваліфікацію самостійно, коли працівник прагне вивчати нормативні документи за профілем робіт організації та підрозділи, методи, прийоми роботи, переймати досвід роботи інших працівників, і т. д.

- технічне навчання – вивчення нових документів за профілем роботи організації, вивчення нових методів роботи для більш якісного надання послуг по задоволенню запитів споживачів, вивчення використання комп'ютерної техніки при наданні послуг і т. д.

- періодичне навчання – за спеціальним професійним освітніх програм для підтримки кваліфікації всього контингенту керівників і спеціалістів на рівні, достатньому для ефективного виконання посадових обов'язків. Підвищення кваліфікації проводиться для оновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок керівників і фахівців у відповідності з вимогами нормативних документів та особливостями розвитку організації;

- навчання в області якості – організовується регулярно, кожні 3 роки для всього складу працівників з проблем в області якості. Заняття проводяться як запрошеними спеціалістами, так і спеціалістами підприємства. У програму навчання може включатися вивчення наступних тем: міжнародні стандарти ISO, питання впровадження та вдосконалення системи менеджменту якості, вивчення нових документів за профілем організації і т. п.

Річний план навчання персоналу формується (розробляється з урахуванням виробничої необхідності).

План навчання персоналу ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» зберігається у директорі, що здійснюють контроль його виконання. Інформацію про виконання плану навчання він надає директору у звітах про виконану роботу.

Копії документів, отриманих після закінчення навчання, підшиваються і зберігаються в особових справах працівників організації у секретаря. Про виконання плану навчання він надає директору у звітах про виконану роботу.

Копії документів, отриманих після закінчення навчання, підшиваються і зберігаються в особових справах працівників у секретаря. При веденні документів кадрового діловодства організація керується вимогами трудового кодексу, відповідними нормативно-методичними документами, а також стандартом ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» організації.

Оформлення та облік документів по прийому на роботу, звільнення, переміщення всередині організації, проходження випробувального терміну, атестації, навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації здійснює секретар.

На кожного працівника, прийнятого на роботу, ведеться особова справа, яка включає в себе наступні документи:

- заява про прийом на роботу;
- копії документів про освіту;
- копії документів про підвищення кваліфікації;

- копія документа встановленої форми (посвідчення, свідоцтво, диплом), отриманого після завершення курсу навчання за додатковим професійним освітнім програм;

- трудовий договір;

- копії наказів про переведення в межах підприємства;

- документи з атестації (характеристики та атестаційні аркуші).

Картку за типовою формою П-2 заповнює секретар на підставі документів, представлених працівником.

Про всі зміни, що з'являються в облікових даних, працівники зобов'язані своєчасно повідомляти інспектору з кадрів для внесення змін і доповнень в облікові документи.

Зміни на підставі наказів, виданих директором, вносяться до картки П-2 та трудові книжки працівників відразу після видання наказів.

Із внесеними змінами працівник ознайомлюється під розпис у картці форми П-2.

Документована процедура представлена в додатках.

3.3 Розроблення плану проведення навчання персоналу

На базі ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» нами було створено навчальний центр. До співпраці було залучено провідних вітчизняних фахівців у галузі підприємственого бізнесу. Впродовж року проводилися тренінги як для персоналу ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» так і для слухачів – персоналу з інших підприємств м. Києва. Економічні розрахунки, що детально описані нами у параграфі 3.4. довели ефективність та економічну обґрунтованість діяльності навчального центру. У майбутньому планується активно залучати до співпраці закордонних фахівців у галузі підприємственого бізнесу і розширення цільової аудиторії (вихід на всеукраїнський рівень).

Таблиця 2.1

План проведення навчання

№	Назва тренінгу	Фокус група	Кількість осіб	Внутрішній або зовнішній тренінг	Тривалість	Очікувальний результат	Хто проводить
1.	Особливості управління персоналом на підприємстві	Генеральні директори	3	внут.	6 год.	Закріплення набутих та освоєння нових знань у галузі СЕМ на підприємстві та отримання відповідного сертифікату	Один з генеральних директорів ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ»
2.	Організація керівництва кадрами	Директори	6	внут.	4 год.	Отримання знань у галузі управління персоналом та отримання відповідного сертифікату	Генеральний директор ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ»
3.	Ідеальний сервіс	Адміністратори	10-15	внут.	4 год.	Впровадження елементів стандартизації та сертифікації на підприємстві	Адміністратор
4.	Основи менеджменту	Менеджери	15-20	зовн.	7 год.	Відпрацювання стандартів обслуговування	Спікер запрошений
5.	Основи менеджменту	Менеджери	10-15	внут.	4 год.	Відпрацювання стандартів обслуговування	Менеджер
7.	Позитивний імідж підприємства	Всі бажаючі	20-25	зовн.	3 год.	Відпрацювання стандартів	Спікер запрошений
8.	Позитивний імідж підприємства	Всі бажаючі	20-25	внут.	3 год.	Відпрацювання стандартів	Менеджер
9.	Команда	Всі бажаючі	20-25	внут.	2 дн.	Відпрацювання стандартів	Менеджер

10.	Регуляція емоційного стану	Всі бажуючі	20-25	внут.	3 год.	Відпрацювання стандартів	Спікер запрошений
12.	Регуляція емоційного стану	Всі бажуючі	20-25	внут.	2 год.	Відпрацювання стандартів	Адміністратор
13.	Я і підприємство	Всі бажуючі	30	внут.	1,5 год.	Відпрацювання стандартів. Оволодіння комунікативними навиками, робота в колективі. Покращення настрою, уваги та доброзичливості персоналу.	Психолог запрошений
14.	Я і наш колектив	Всі бажуючі	30	внут.	1,5 год.	Відпрацювання стандартів. Покращення настрою, уваги та доброзичливості персоналу.	Психолог запрошений
15.	Я і наші клієнти	Всі бажуючі	30	внут.	1,5 год.	Відпрацювання стандартів. Оволодіння комунікативними навиками, робота в колективі. Покращення настрою, уваги та доброзичливості персоналу.	Психолог запрошений

3.4 Економічне обґрунтування впровадження програми навчання персоналу

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядати як частину загальної ефективності суспільного виробництва. В економічній теорії

ефективність визначається виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів.

Вже з 70-х років більшість керівників американських корпорацій стали розглядати витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу та внутріфірмові навчальні центри - як підрозділи, які беруть участь у створенні прибутку. Один з варіантів оцінки ефективності може бути заснований на теорії людського капіталу, відповідно до якої знання і кваліфікація найманих працівників розглядаються як капітал, що приносить дохід, а витрати часу та коштів на придбання цих знань і навичок – як інвестиції в нього.

Дослідники стверджують, що зараз більш високий економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу, ніж від вкладень у засоби виробництва. Інший підхід оцінки ефективності навчання пов'язаний з виділенням результатів навчання для різних суб'єктів і оцінкою їх якості.

Говорячи про ефективність навчання, доцільно виходити з уявлення про три основних суб'єкти даного процесу: викладача, навчаного і замовника програми навчання. У кожного з учасників даного процесу існує своє уявлення про ефективність навчання:

- викладач, як правило, оцінює результат з оволодіння знаннями, вміннями, навичками, активності слухачів у процесі занять;
- учасник програми, як правило, орієнтується на атмосферу, що створилася в процесі навчання. Для оцінки використовуються опитування, зворотній зв'язок за результатами навчання, анкети;
- замовник оцінює якість навчання по набору і кількості отриманих навичок в практичну діяльність. Для оцінки використовується атестація працівників через певний (після навчання) проміжок часу, інтерв'ю з безпосереднім керівником.

Вплив різних видів і форм підготовки і підвищення кваліфікації робітників на результати діяльності підприємства визначається рядом

показників, які можна виділити в 2 групи: економічні та соціальні. У число економічних показників входять: прибуток, собівартість, рівень рентабельності, зростання продуктивності праці, середня заробітна плата на 1 працівника, культура виробництва, якість продукції і т.д.

Для якісної оцінки ефективності процесу навчання можуть також використовуватися непрямі методи, такі як порівняння результатів тестів, проведених до навчання і після, спостереження за робочою поведінкою співробітників, спостереження за ставленням учня до змін, що проводяться на підприємстві й інші.

Існує цілий ряд змінних, які можна включити в оцінку:

- Застосування отриманих знань у щоденній роботі;
- Відповідність отриманих знань виконуваній роботі;
- Затребуваність отриманих знань на підприємстві;
- Конкретні переваги, наприклад, краще володіння даними;
- Визначення відповідних вимог до навчання;
- Необхідність проведення в майбутньому курсу підвищення кваліфікації;
- Інші фактори, що впливають на результати праці або вимоги до навичок, які визначаються лише після проведення навчального курсу.

Добре розроблена система управління дозволяє структурувати процес впливу на всі рівні управління з метою підвищення ефективності, вдосконалення якості обслуговування, збільшення прибутковості та сталого економічного зростання підприємств при оптимальному використанні всіх наявних ресурсів.

Підприємство має свою специфіку роботи. Дохід підприємства, прибуток залежать від завантаження. У свою чергу, завантаження номерного фонду сильно залежить від культури та якості обслуговування клієнтів. Культура і якість обслуговування залежать від підготовки персоналу, його мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі.

Підвищення кваліфікації персоналу, мотивація ведуть до загального рівня збільшення знань працівників, задоволеності працівників своєю роботою, що, в свою чергу, веде до високого рівня культури та якості обслуговування.

Для того, щоб робота персоналу була більш ефективною, недостатньо тільки проведення тренінгу, необхідний комплекс заходів з підготовки персоналу, підвищення культури і якості обслуговування. До них відносяться:

- своєчасне отримання інформації про свою організацію;
- мотивація працівників.

Щоб ефективніше працювати співробітники повинні своєчасно отримувати інформацію про діяльність підприємства, про все, що відбувається на підприємстві. Для цього необхідно проводити щоранку збори керівників. Списки VIP клієнтів, а також програми груп повинні висіти в службових приміщеннях. На дошці оголошень повинні бути написані особливі завдання, які можуть отримати працівники і т.д. Тобто службовці повинні знати все, що відбувається на підприємстві. Найчастіше найбільш ефективне спілкування з клієнтами здійснюється через працівників, безпосередньо зайнятих в їх обслуговуванні. Вони можуть запропонувати додаткові послуги. Обслуговуючий персонал часто має можливість попередити виникнення тих чи інших проблем для клієнта.

Персонал ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» було розділено на три категорії для більш зручного проведення економічних обчислень. Визначено три категорії персоналу ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» – вища, середня, нижча. До вищої категорії віднесено посади головного директора, директора. До середньої категорії варто віднести адміністраторів та менеджерів різних напрямів.

Тренінги планується проводити для власного персоналу із залученням представників інших підприємств, або усіх зацікавлених в даній сфері. Можливості ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» дозволяють проводити такі заходи. Це

дасть можливість підвищити професійність працівників і отримати додатковий дохід.

Збільшення клієнтської бази ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» може зрости за рахунок проведення тренінгів у своєму конференц-центрі. Запрошені, що відвідають тренінг програми «Розвиток персоналу» у майбутньому стануть гарною рекламою, що створить позитивний імідж на ринку України, а саме на підприємстві. Регулярне проведення тренінгів навчальним центром у ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» забезпечує постійний стабільний дохід і залучення нових клієнтів.

За рік заплановано провести по 4 тренінги для всіх категорій персоналу.

Розрахунки для першої категорії (тренінги для генеральних директорів та директорів).

Фінансові витрати на один тренінг – 400 грн. (канцтовари, оплата праці тренера). Загалом 1600 грн ($400 * 4$).

Запланований дохід від одного тренінгу (при залученні інших слухачів) становить: 400 грн (вартість тренінгу для однієї особи) * 10 (кількість осіб) = 4000 грн. Загальний річний дохід від тренінгів для спеціалістів даної категорії складе 16 000 грн. Відповідно, дохід ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» 14400 грн ($16\ 000 - 1600$).

Розрахунки для другої категорії (тренінги для адміністраторів та менеджерів різного напрямку).

Фінансові витрати на один тренінг – 300 грн (канцтовари, оплата праці тренера). Загалом: $300 * 4 = 1200$ грн.

Запланований дохід від одного тренінгу (при залученні інших слухачів) становить: 300 грн (вартість тренінгу для однієї особи) * 40 (кількість осіб) = 12000 грн. Загальний річний дохід від тренінгів для спеціалістів даної категорії складе 48 000 грн. Відповідно, дохід:

$$48\ 000 - 1200 = 46800 \text{ грн.}$$

Розрахунки для третьої категорії (тренінги).

Фінансові витрати на один тренінг – 200 грн (канцтовари, оплата праці тренера). Загалом: $200 * 4 = 800$ грн.

Запланований дохід від одного тренінгу (при залученні інших слухачів) становить: 100 грн (вартість тренінгу для однієї особи) * 60 (кількість осіб) = 6000 грн. Загальний річний дохід від тренінгів для спеціалістів даної категорії складе 24 000 грн. Відповідно, дохід ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» - 23 200 грн (24 000 – 800).

Загальний дохід від проведення тренінгів для персоналу всіх категорій – 84400 грн.

Отже, витрати на навчання персоналу можна розглядати як прибуткові капіталовкладення, які дають можливість покращити діяльність і створювати прибуток.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження були вирішені такі завдання:

- охарактеризований персонал як об'єкт управління;
- проаналізовано основні методи і принципи управління персоналом підприємства ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ»;
- визначено значення і функції персоналу підприємства на прикладі ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ»;
- виявлено особливості управління персоналом як підприємства на прикладі ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ».
- розроблена документована процедура управління персоналом на підприємстві.
- розроблений план проведення навчання персоналу.

Таким чином, мета дослідження була досягнута.

Організаційна структура підприємства визначається призначенням, специфікою цільового ринку послуг, рівнем обслуговування, її розташування, формою власності та іншими факторами. Структура є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного конкретного співробітника.

Структурні підрозділи підприємства є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають одну спільну мету - задоволення потреби клієнтів. Чим крупніше підприємство, тим більш розгалужену організаційну структуру управління воно має.

Організаційна структура підприємства передбачає мінімальний набір служб, що забезпечують надання основних послуг.

Розроблена організаційна структура не є постійною формою. Зміна умов функціонування підприємства, збільшення розміру або кількості рівнів ієрархії управління супроводжуються ускладненням його організаційної структури. Персонал ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» представлений трьома групами: організаційної, обслуговуючої групами і бізнес - групою. Організаційна група включає в себе кілька відділів: бухгалтерія; відділ кадрів; відділ із закупівель; відділ комп'ютерних фахівців. Обслуговуюча група складається з: відділу виробництва та обслуговування; відділу з прийому та розміщення; відділу технічної підтримки (майстри, сантехніки, електрики).

Бізнес-група включає в себе відділ з маркетингу та продажу. Для забезпечення якісної роботи підприємства необхідна колективна робота, оперативне вирішення організаційних, фінансових та технічних питань.

На основі вивчення стану управління колективом ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» можна зробити висновок, що в цілому система кадрами відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства. Однак можна внести ряд пропозицій з поліпшення управління персоналом, які дозволять досягти більше позитивних результатів.

Керівництву ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» рекомендується: більш ефективно застосовувати прийоми мотивації персоналу, як матеріального так і нематеріального характеру; використовувати локальні обчислювальні мережі, що відкриває двері до використання технології інформаційних баз даних.

Слід зазначити, що найвищих показників можливо досягти шляхом підвищення професіоналізму співробітників підприємства, а також шляхом організації їх роботи на місці: навчання для підвищення загальної кваліфікації, навчання для роботи за новими напрямками розвитку підприємства, навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій, впровадження заходів наукової організації праці:

розстановка кадрів у відповідності з кваліфікацією, освітою, віком, темпераментом та інших характеристик. Таким чином, висококваліфікований персонал дозволяє досягти високої якості надаваних послуг в ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ».

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відомо, що в будь-якій справі людська праця є важливим детермінантом прибутковості, але у сфері обслуговування людської праці набуває таке значення, при якому само існування єдиного господарського механізму ставитися в пряму залежність від кількості і, зокрема, від якості самої праці. Останнім часом людському чиннику приділяється важлива увага.

Якщо ви попросите будь-якого керівника підприємства назвати за пунктами умови, завдяки яким підприємствоне господарство може рости і процвітати, то одним з перших він назве персонал. Це означає, що керівник розуміє яку роль відіграє якість обслуговування в конкурентній здатності підприємства. Будь-який працівник підприємства повинен вірити, що його власна якість обслуговування - така, якого чекає від нього клієнт - є найважливішим завданням в роботі. Споживачі з великим нетерпінням вимагають кращого обслуговування, і ті підприємства, які здатні завдяки своєму персоналу надати краще обслуговування, опиняються у вигіднішому, в порівнянні зі своїми конкурентами, положенні.

Створення для робітників і службовців сприятливого клімату для роботи робить можливим вищий рівень трудової активності, який, будучи правильно організований, стимулює високу трудову активність кожного і відбивається на доходах підприємства в цілому.

Сприятливий клімат для роботи полягає в наступному:

- Справедливий процес підбору і розставляння кадрів;
- Наявність на кожному робочому місці закріплених у письмовій формі службових обов'язків (посадова інструкція), які б встановлювали критерії оцінки виконання норм і стандартів;

Оцінка потреб в підвищенні кваліфікації працівників і умови підвищення кваліфікації з погляду просування по службі; і підвищення заробітної плати (підвищення розряду);

- постійне підвищення кваліфікації;
- перевірки роботи всього персоналу, що проводяться періодично;
- програма заохочень і умови заохочення працівників підприємства на всіх рівнях;
- фіційний план просування працівників по службових сходах, що містить критерії і умови просування;
- періодичне підвищення рівнів заробітної плати з метою збереження конкурентності існуючих розцінок;
- періодичне вдосконалення системи пільг для тих, що працюють з метою збереження їх конкурентності;
- зафіксовані в документальній формі цілі і завдання підприємства в питаннях скорочення штатної чисельності, узгоджені з колективом працівників;
- порядок розгляду трудових суперечок, обов'язковий для виконання адміністрацією.

Хочеться ще раз відзначити, що процес підбору персоналу є дуже важливим. Справа ця делікатна і тонка, оскільки особові якості обслуговуючого персоналу мають бути адекватні характеристикам клієнтури. Поважно провести процес підбору кадрів в його логічній послідовності, оскільки поспішне призначення на посаду, що звільняється, без необхідного підбору може привести до серйозних негативних наслідків в майбутньому.

Перший спосіб полягає в просуванні осіб, що вже працюють на підприємстві, а другий - шляхом залучення кандидатів з боку. Необхідно визначити критерії, по яких ви найматимете людей. Визначити, яким стандартам повинен відповідати обслуговуючий персонал, яким - співробітники, що виконують функції керівника.

Просування працівників по службових сходах наочно демонструє можливості професійного зростання на підприємстві, позитивно впливаючи на моральний стан колективу. Головною перевагою при ухваленні на роботу нової людини є те, що нові працівники володіють вищою кваліфікацією, і якщо адміністрація ставить одному із завдань в кадровій політиці залучення нових ідей і швидке підвищення якості робіт, просування своїх працівників навряд чи зможе допомогти в рішенні цієї задачі.

Для нового працівника має бути підготовлена програма навчання. Вона має бути наближена до функціональних обов'язків працівника, а також враховувати декілька більший обсяг знань, оскільки слід мати на увазі можливу перспективу подальшого просування працівника по службі.

Необхідно для кожного підрозділу підібрати наставників, які б відповідали за навчання нових співробітників. В ролі наставників повинні виступати не просто відмінні професіонали, але і люди, що уміють знаходити підхід до інших. Безпосередній керівник, наставник і новий співробітник повинні щодня зустрічатися для обговорення процесу навчання. Зворотний зв'язок допоможе удосконалити програму навчання. Навчання нового працівника продовжується і тоді, коли він приступає безпосередньо до виконання своїх службових обов'язків. Але воно повинне зачіпати не лише працівників, що знов прийшли. Програма повинна розповсюджуватися також і на старий персонал і бути розрахована на підвищення його кваліфікації. Для співробітників, бажання, що мають, і можливість просуватися по службових сходах, має бути розроблена програма, що включає навчання в суміжних підрозділах.

Необхідно інформувати своїх співробітників про те, що відбувається на підприємстві. Для цього слід проводити кожен вечір "летучки", на яких повідомляються і вирішуються поточні проблеми, визначаються завдання наступного дня. На дошці оголошень мають бути записані особливі завдання,

важлива інформація. Співробітники мають бути в курсі всього, що відбувається на підприємстві. Кожен новий працівник повинен відчувати себе часткою підприємства, і він повинен знати основні стратегічні завдання і фінансове положення господарства. Якщо на підприємстві немає виробничих зобов'язань, що стосуються, наприклад, забезпечення якіснішого обслуговування, потрібно подумати про те, щоб створити їх за допомогою своїх співробітників. Коли працівники, що витратили багато сил і часу на складання виробничих зобов'язань, почнуть їх виконувати, вони відчуватимуть свою відповідальність, оскільки самі брали участь у визначенні тих цінностей, які лягли в основу вироблених зобов'язань. Практика залучення співробітників у всі сфери роботи підприємства зробить їх співучасниками загальної справи і допоможе підняти якість обслуговування. Керівник збирає невеликі групи співробітників і висловлює їм свої міркування, вислухувавши їх зауваження. Так вони будуть залучені в загальний процес роботи підприємства. Ті зауваження і пропозиції, мають бути реалізовані. Співробітники щодня зустрічаються з клієнтами і здійснюють зворотний зв'язок відносно побажань або незадоволеності клієнтів.

Для того, щоб підвищити ефективність в підтримці стандартів обслуговування, організація повинна налагодити обмін інформацією в тих областях, які на даний момент відсутні або неефективні. При цьому використовуються так звані "ланцюжки якості", анкетування працівників і багато інших методів. Часто проблема якісного обслуговування і помилки в управлінні кадрами і виробництвом або виявляються знеособленими і їм не приділяється достатньої уваги, або до їх ліквідації приступають в квапному порядку, оскільки заходи, направлені на підтримку стандартів на підприємствах використовуються малоефективно. Сказати працівникові, як потрібне що-небудь зробити, і зробити так, щоб працівник сам прагнув зробити це як потрібно - далеко не одне і теж.

Керівництву підприємства слід залучати співробітників до всіх сфер роботи підприємства, що робить їх співучасниками загальної справи і допомагає в поліпшенні якості обслуговування. Необхідно ефективніше використовувати заходи, направлені на підтримку стандартів якості обслуговування, щоб запобігати помилкам і всіляким проблемам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування.
2. ISO 14004:2016. Environmental Management Systems – General Guidelines on Implementation.
3. Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища". Верховна Рада України.
4. Сігал І.А. Екологічний менеджмент: теорія і практика". Київ: Либідь, 2019.
5. Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. J. "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance". Journal of Operations Management, 2003.
6. Hamschmidt, J., & Dyllick, T. "ISO 14001: Profitable? Yes! But is it eco-effective?". Greener Management International, 2001.
7. Згурська О.В. "Екологічний менеджмент: навчальний посібник". Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021.
8. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. "Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts". Greenleaf Publishing, 2014.
9. Закон України "Про оцінку впливу на довкілля" (№ 2059-VIII). Верховна Рада України, 2017.
10. "Sustainable Development Goals and Environmental Management Systems", edited by John Blewitt. Routledge, 2018.
11. Степаненко І.П. "Управління екологічними ризиками в деревообробній галузі". Журнал "Екологічні науки", 2020.
12. Hilson, G. "Sustainable Development Policies in Mining and Forest Sectors: A Comparative Analysis". Environmental Science & Policy, 2002.

13. "Практичний посібник з розробки та впровадження СЕМ". Київ: Центр екологічних досліджень, 2022.
14. "Екологічний менеджмент та сертифікація ISO: український досвід", під ред. Г. І. Дудар. Київ: Наукова думка, 2020.
15. Дудар Г.І., Чернуха Т.М. "Системи екологічного менеджменту в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку". Науковий журнал "Економіка природокористування та охорони довкілля", 2021.
16. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України.
17. Методичні рекомендації щодо впровадження системи екологічного управління на підприємствах України. Міністерство економіки України, 2020.
18. Гнатюк М.М., Сидоренко Л.О. "Особливості впровадження екологічного менеджменту на деревообробних підприємствах України", Журнал "Екологічні науки", 2020.
19. Трофимова О.В. "Екологічний менеджмент в контексті євроінтеграції України". Журнал "Екологічний вісник", 2019.
20. Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України № 372 від 27.07.2021 "Про затвердження Порядку оцінки впливу на довкілля". Міністерство екології та природних ресурсів України.
21. Гавриш С.В. "Роль СЕМ у підвищенні конкурентоспроможності деревообробних підприємств України". Збірник наукових праць "Економіка підприємства", 2022.
22. Ільченко М.В. "Екологічна сертифікація та маркування в Україні: сучасні виклики". Журнал "Сталий розвиток і екологія", 2021.
23. Гавриш С.В. "Роль СЕМ у підвищенні конкурентоспроможності деревообробних підприємств України". Збірник наукових праць "Економіка підприємства", 2022.

24. Гнатюк М.М., Сидоренко Л.О. "Особливості впровадження екологічного менеджменту на деревообробних підприємствах України", Журнал "Екологічні науки", 2020.
25. Мельник Л.Г., Лубковський О.В. "Технології управління екологічними ризиками у деревообробній промисловості". Журнал "Екологія та промисловість", 2021.
26. Бондаренко І.В., Смаглюк Т.П. "Екологічний менеджмент у деревообробній галузі: практичні аспекти", Збірник матеріалів конференції "Екологія і сталий розвиток", 2022.
27. Кравченко П.М., Руденко І.О. "Сталий розвиток деревообробних підприємств: екологічні аспекти", Журнал "Лісове господарство та деревообробка", 2020.
28. Закон України "Про раціональне використання та збереження лісових ресурсів". Верховна Рада України, 2018.
29. Яровий О.О., Мірошніченко В.П. "Моделі впровадження екологічного менеджменту в лісовій та деревообробній промисловості". Збірник наукових праць "Екологічна безпека", 2022.
30. Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. J. "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance". Journal of Operations Management, 2003.
31. "Sustainable Development Goals and Environmental Management Systems", edited by John Blewitt. Routledge, 2018.
32. ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» <https://eliohome.com/>

ДОДАТКИ

ПРОЦЕДУРА ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ

ДОКУМЕНТОВАНА
ПРОЦЕДУРА
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

ЗАГАЛЬНА ПОЛІТИКА

Підприємство ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» визначає потребу у навчанні співробітників, надає необхідне навчання та оцінює його ефективність. Співробітники, які виконують конкретні завдання, операції та процеси, мають необхідну кваліфікацію на підставі відповідної освіти, досвіду та навчання. Співробітників інформують про важливість та значущість їх діяльності та про те, як вона пов'язана з виконанням завдань у сфері якості. Необхідно вести записи про кваліфікацію та навчання персоналу.

Політика виконання процедури

Визначення потреб у навчанні та програм забезпечення обізнаності

Відділ кадрів відповідає за визначення потреб у навчанні та програм забезпечення обізнаності в рамках усієї компанії, наприклад, правил та інструкцій, систем якості, правил техніки безпеки та інших питань.

Керівники відділів відповідають за визначення вимог до компетентності та потреби у навчанні у своїх відділах, та за встановлення навчальних програм у відділах. Навчання в рамках відділу насамперед спрямоване на підвищення рівня кваліфікації для роботи з обладнанням та процесами, проведенням контролю та випробувань, використання аналітичних та статистичних методів тощо.

Крім того, потреби в навчанні часто визначаються в результаті запитів на проведення коригувальних та запобіжних дій, оскільки неадекватне навчання може стати причиною виникнення невідповідностей.

Програми з навчання та забезпечення поінформованості

Підприємство ТОВ «ЕЛІО ФЕКТОРІ» надає або підтримує такі категорії програм з навчання та забезпечення поінформованості в компанії:

- **Вступне навчання та ознайомлення із системою якості** — пояснюється, як відбувається розробка нового курсу, за якими правилами проводиться навчання, а як оцінюється якість курсів.

- Також надається вступне інструктування з питання відображення системи менеджменту як вихідного продукту/наданої послуги.

- **Навчання техніки безпеки** - Інструкції з техніки безпеки на виробництві, надання першої допомоги і т.д. всім співробітників компанії.

- **Зовнішнє навчання** - Семінари, конференції та курси поза компанією. Проводиться для співробітників, яким це навчання необхідне.

- **Самонавчання** - Читання журналів, книг та звітів. Оскільки всім співробітникам рекомендується розширювати свої знання за допомогою читання, у деяких випадках самонавчання може бути вимогою формального навчання.

- **Професійне навчання в галузі розробки** - навчання всередині відділу. Часто проводиться у процесі роботи.

Ефективність навчання

Ефективність навчання оцінюється відповідно до таких параметрів:

- контрольна оцінка навченого персоналу,
- аналіз спільної роботи в галузях, пов'язаних із конкретною програмою навчання;

- розгляд компетентності та навчання при вивченні причин відмов у системі якості або невідповідностей у процесі, та

- загальний аналіз усіх програм з навчання та забезпечення поінформованості, пов'язаних із системою якості.

Записи з навчання

Записи з навчання ведуться всім типів навчання. Записи зазвичай оформляються та ведуться відділом, який надає навчання. Відділ кадрів оформляє кваліфікаційні записи необхідні найму, і може мати копії записів з навчання у відділі.

Додаток Б.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет харчових технологій
та управління якістю продукції АПК



XII МІЖНАРОДНА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
ВЧЕНИХ, АСПІРАНТІВ І СТУДЕНТІВ*

«Наукові здобутки у вирішенні актуальних
проблем виробництва та переробки сировини,
стандартизації і безпеки продовольства»

присвячена 15-ти річчю факультету харчових технологій
та управління якістю продукції АПК

ЗБІРНИК ПРАЦЬ

за підсумками
XII Міжнародної науково-практичної
конференції вчених, аспірантів і студентів

КИЇВ – 2024*

УДК 338.24:504.06

О.Ю. Коростильов, студент магістратури

Т.В. Науменко, доктор філософії (PhD), доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЕВООБРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Впровадження системи екологічного менеджменту на деревообробному підприємстві має свої особливості, оскільки ця галузь пов'язана з використанням деревини та обробкою дерев'яних матеріалів, що може мати значний екологічний вплив. Ось деякі особливості системи екологічного менеджменту для деревообробних підприємств:

Управління лісовими ресурсами: деревообробні підприємства повинні бути особливо уважними до використання лісових ресурсів. Це включає впровадження практик, спрямованих на збереження лісів, управління лісовими запасами та застосування принципів відновлювального лісового господарства.

Мінімізація відходів та оптимізація використання ресурсів: Підприємства повинні розробляти та впроваджувати стратегії для мінімізації відходів та оптимізації використання деревини. Це може включати використання відходів як сировини для інших продуктів, ефективне використання енергії та води, а також застосування технологій з використанням мінімальної кількості ресурсів.

Зменшення викидів та охорона навколишнього середовища: Підприємства повинні приділяти увагу зменшенню викидів в атмосферу, воду та ґрунт. Це може включати впровадження ефективних систем очищення води та повітря, використання біологічно чистих технологій та контроль над викидами токсичних речовин.

Дотримання вимог законодавства та стандартів: деревообробні підприємства повинні дотримуватися всіх вимог екологічного законодавства та стандартів, що стосуються їхньої діяльності. Це може включати отримання необхідних дозволів, ліцензій та сертифікатів, а також виконання екологічних аудитів та звітності.

Співпраця з зацікавленими сторонами: підприємства повинні активно співпрацювати з місцевими владами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення сталого використання лісових ресурсів та збереження навколишнього середовища.

Висновок

Впровадження системи екологічного менеджменту для деревообробних підприємств допоможе забезпечити стале використання ресурсів, зменшити негативний екологічний вплив та забезпечити довгострокову стабільність у галузі.

Міністерство освіти і науки України
 Національний університет біоресурсів і природокористування України



СЕРТИФІКАТ

ПІДТВЕРДЖУЄ, ЩО

Користильов О.Ю.

взяв(ла) участь у

**XII Міжнародній Науково-практичній конференції вчених, аспірантів і студентів
 «НАУКОВІ ЗДОБУТКИ У ВИРІШЕННІ АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ВИРОБНИЦТВА ТА
 ПЕРЕРОВКИ СИРОВИНИ, СТАНДАРТИЗАЦІЇ І БЕЗПЕКИ ПРОДОВОЛЬСТВА»**
 присвяченої 15-ти річчю факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК

Проректор з науково-педагогічної роботи



Оксана ТОНІХА

м. Київ, 18-19 квітня 2024 року