

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 005:351.754

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 менеджменту якості в умовах
громадської організації»**

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
кваліфікаційної роботи**

Вергелес О. П.

Виконав

Луценко А. І.

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, доцент
_____ **Толок Г. А.**
«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Луценку Андрію Івановичу

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»
Програма підготовки – Освітньо-професійна
Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Розроблення елементів системи менеджменту якості в умовах громадської організації»
затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації НУБіП України від 17.01.24 № 53 «С» 2024 р. 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) Фахові періодичні видання; 6) Матеріали державної статистики; 7) Нормативні документи; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Аналіз наукових джерел, національних та світових практик, сучасних технологій та інноваційних рішень до управління некомерційними та недержавними організаціями;
2. Дослідження підходів до управління громадськими організаціями, розвитком персоналом, аналіз систем та принципів менеджменту;
3. Виконання вимог щодо розроблення елементів системи організації.

Дата видачі завдання «26» лютого 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

Завдання прийняв до виконання

_____ **Вергелес О. П.**

_____ **Луценко А. І.**

РЕФЕРАТ

Повний обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 81 сторінку, робота містить таблиці, рисунки, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи було розроблення елементів системи менеджменту якості для громадської організації, що дасть змогу підвищити ефективність її діяльності, забезпечити відповідність сучасним стандартам управління та покращити взаємодію з бенефіціарами й зацікавленими сторонами.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, охарактеризовано об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі описано теоретичні основи системи менеджменту якості та її елементів. Основні поняття та принципи менеджменту якості. Проведено адаптацію системи менеджменту якості до потреб громадських організацій. Здійснено огляд сучасних практик впровадження елементів системи якості в неприбутковому секторі.

У **другому розділі** здійснено аналіз діяльності громадської організації та оцінка її якості управління. Наведена загальна характеристика та організаційна структура громадської організації. Проведено аналіз існуючих процесів управління та внутрішнього контролю. Виявлено проблеми та можливості для покращення управління якістю.

У **третьому розділі** розроблено елементи системи менеджменту якості для громадської організації. Визначено основні аспекти політики з якості та сформульовано процес розвитку персоналу у вигляді інструкції. Розроблено ключові процеси документування процедури у вигляді стандарту громадської організації. Здійснено оцінювання результатів розроблення елементів системи якості та рекомендації щодо подальшого розвитку.

Ключові слова: розвиток персоналу, політика, мета, діяльність організації, кінцеві бенефіціари, управління організацією, досягнення мети, вище керівництво.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТІВ.....	7
1.1 Поняття та принципи менеджменту якості.....	7
1.2. Адаптація системи менеджменту якості до потреб громадських організацій.....	9
1.3. Огляд сучасних практик впровадження елементів системи якості в неприбутковому секторі	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ	20
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура громадської організації.....	20
2.2. Аналіз існуючих процесів управління та внутрішнього контролю.....	25
2.3. Виявлення проблем та можливостей для покращення управління якістю ...	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	34
3.1. Визначення політики якості та формулювання розвитку персоналу	34
3.2. Розроблення ключових процесів та документування процедур.....	56
3.3. Оцінювання результатів розроблення елементів системи якості та рекомендації щодо подальшого розвитку	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

У сучасних умовах суспільного розвитку та інтеграції до глобальних економічних і соціальних процесів громадські організації відіграють важливу роль у задоволенні потреб суспільства та реалізації соціальних ініціатив. Ефективне функціонування таких організацій потребує не лише ентузіазму та волонтерських зусиль, але й впровадження системного підходу до управління якістю. Забезпечення високої якості діяльності стає важливою умовою для досягнення цілей організації, підвищення довіри з боку бенефіціарів та партнерів, а також ефективного використання ресурсів. Впровадження елементів системи менеджменту якості (СМЯ) допомагає громадським організаціям краще організувати внутрішні процеси, підвищити прозорість, а також забезпечити стійкість у діяльності. Проте у громадських організаціях часто бракує комплексних підходів до управління якістю. Це пов'язано з обмеженими ресурсами, нерозумінням цінності управлінських інструментів та відсутністю фахівців у цій сфері. Таким чином, виникає потреба в адаптації принципів та елементів СМЯ до специфіки діяльності таких організацій.

Метою цієї магістерської роботи є розроблення елементів системи менеджменту якості для громадської організації, що дасть змогу підвищити ефективність її діяльності, забезпечити відповідність сучасним стандартам управління та покращити взаємодію з бенефіціарами й зацікавленими сторонами.

Об'єктом дослідження є діяльність громадської організації в контексті її управлінських та операційних процесів.

Предметом дослідження є система менеджменту якості та її елементи, що можуть бути адаптовані для потреб громадської організації.

Основна **проблема, яка вирішується** в результаті виконання роботи, полягає у відсутності структурованої системи управління якістю в громадських організаціях, що ускладнює досягнення організаційних цілей та знижує довіру з боку бенефіціарів і партнерів. Вирішення цієї проблеми передбачає розроблення та

впровадження ключових елементів СМЯ, адаптованих до особливостей громадської діяльності.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз теоретичних засад та сучасних стандартів системи менеджменту якості.

2. Дослідити особливості діяльності громадських організацій та визначити ключові проблеми в управлінні якістю.

3. Розробити елементи системи менеджменту якості, адаптовані для громадської організації, зокрема політику якості, цілі та внутрішні процедури.

4. Запропонувати механізми моніторингу та оцінки якості процесів у межах організації.

5. Розробити план впровадження елементів системи менеджменту якості та оцінити ефективність цього впровадження.

Дослідження є актуальним, оскільки управління якістю стає невід'ємною складовою ефективного функціонування організацій будь-якої форми власності, включаючи громадський сектор. Підвищення якості діяльності дозволить громадським організаціям покращити свою ефективність та сприяти зміцненню довіри з боку суспільства. Таким чином, розробка елементів системи менеджменту якості є важливим кроком до вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення прозорості та зміцнення довіри до громадської організації, що відповідає сучасним тенденціям розвитку суспільних інституцій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТІВ

1.1 Поняття та принципи менеджменту якості

Менеджмент якості (quality management) – це сукупність координованих дій, спрямованих на забезпечення відповідності продукції або послуг встановленим вимогам, задоволення потреб замовників та постійне підвищення ефективності діяльності організації [1, 2]. Це стратегічний підхід, що інтегрує всі процеси та ресурси для досягнення високої якості роботи, забезпечуючи сталий розвиток організації.

Менеджмент якості охоплює планування, контроль, забезпечення та покращення якості всіх процесів і результатів діяльності [3, 4]. Основні положення менеджменту якості регламентуються міжнародними стандартами серії ISO 9000, де визначені концепції, принципи та підходи до впровадження систем управління якістю.

Стандарти ISO 9001 [5] виділяють сім основних принципів менеджменту якості, які є основою ефективного управління. Ці принципи забезпечують цілісність підходів до управління якістю, зосереджуючись на потребах замовників і зацікавлених сторін, а також на постійному вдосконаленні.

Орієнтація на замовника. Головна мета будь-якої організації – задовольнити потреби замовників і перевершити їхні очікування. Це вимагає постійного моніторингу їхніх запитів, аналізу зворотного зв'язку та коригування підходів для покращення рівня обслуговування або продукції.

Лідерство. Керівництво організації має створювати бачення та цінності, спрямовані на досягнення цілей якості, мотивувати співробітників та формувати організаційну культуру, орієнтовану на вдосконалення. Лідери повинні активно підтримувати ініціативи щодо якості.

Залучення персоналу. Якість результату залежить від компетентності та мотивації персоналу. Співробітники на всіх рівнях повинні брати участь у процесах вдосконалення та бути залученими до прийняття рішень, що впливають на якість.

Процесний підхід. Розгляд діяльності як сукупності взаємопов'язаних процесів допомагає підвищити ефективність і результативність. Кожен процес має визначені вхідні та вихідні дані, ресурси та відповідальних за результат [6].

Постійне вдосконалення. Організації повинні прагнути до постійного вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності, що є важливим інструментом для довгострокового успіху. Цей принцип забезпечує адаптацію організації до змін і розвитку.

Прийняття рішень на основі фактичних даних. Прийняття обґрунтованих рішень базується на аналізі достовірних даних та інформації. Це допомагає уникнути помилок і підвищити ефективність управління процесами [7].

Управління взаємозв'язками із зацікавленими сторонами. Успіх організації залежить від її здатності підтримувати ефективні взаємовідносини з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Співпраця та взаємовигідні відносини сприяють сталому розвитку. Менеджмент якості – це сукупність заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції, послуг та процесів у організації. Він включає в себе планування, організацію, управління та контроль за всіма аспектами якості [8].

Інструменти менеджменту якості [9, 10, 11]:

1. ISO 9001 – міжнародний стандарт управління якістю, який встановлює вимоги до системи управління якістю організації.
2. Система управління якістю – сукупність документів, процедур та процесів, які описують, як організація керує якістю своєї діяльності.
3. Планування якості – процес визначення цілей та завдань щодо якості продукції чи послуг.
4. Контроль якості – процес перевірки відповідності продукції чи послуг встановленим вимогам.

5. Покращення якості – процес постійного вдосконалення якості продукції чи послуг.

До переваг менеджменту якості відносяться такі, як покращення якості продукції чи послуг, зокрема забезпечення відповідності продукції чи послуг встановленим вимогам. Збільшення задоволеності клієнтів, забезпечення того, що клієнти отримують продукцію чи послуги, які відповідають їхнім потребам та очікуванням. Зменшення витрат на ремонт, заміну чи повернення продукції. Покращення репутації організації, забезпечення того, що організація має добру репутацію на ринку. Збільшення конкурентоспроможності, забезпечення того, що організація може конкурувати з іншими організаціями на ринку.

Застосування принципів менеджменту якості у громадських організаціях дозволяє підвищити довіру з боку бенефіціарів, донорів і партнерів. Орієнтація на постійне вдосконалення та задоволення потреб зацікавлених сторін допомагає організації досягати високих результатів і забезпечувати ефективне використання ресурсів. Лідерство та залучення персоналу є особливо важливими для неприбуткових організацій, де мотивація та командна робота визначають успіх ініціатив. Таким чином, розуміння та впровадження цих принципів є ключовим елементом для громадських організацій, які прагнуть покращити якість своєї діяльності та підвищити прозорість і ефективність управління.

1.2. Адаптація системи менеджменту якості до потреб громадських організацій

Громадські організації відрізняються від комерційних підприємств своєю неприбутковою природою та специфікою цілей. Основні завдання таких організацій включають вирішення соціальних, культурних, освітніх чи екологічних питань, а їхня ефективність часто вимірюється не прибутком, а соціальним впливом і рівнем задоволеності бенефіціарів. Це створює низку викликів при впровадженні системи менеджменту якості (СМЯ), яка зазвичай орієнтована на бізнес-процеси та економічні показники [12, 13].

Ключовими аспектами адаптації СМЯ для громадських організацій є гнучкість управлінських підходів, спрямованість на співпрацю із зацікавленими сторонами та обмеженість ресурсів. Тому система якості в таких організаціях повинна бути орієнтована на ефективне використання наявних ресурсів, підвищення прозорості та забезпечення соціального впливу.

Елементи адаптованої системи менеджменту якості для громадських організацій [14, 15, 16]:

1. Політика та цілі якості. Для громадської організації політика якості має відповідати її місії та стратегічним цілям. Цілі якості можуть включати підвищення рівня задоволеності бенефіціарів, прозорість діяльності, зростання рівня участі волонтерів чи покращення партнерських відносин.

2. Процесний підхід із врахуванням соціальної складової. Основна увага повинна приділятися процесам, які безпосередньо впливають на задоволення потреб бенефіціарів і зацікавлених сторін. При цьому варто врахувати особливості діяльності, наприклад, управління волонтерськими проектами, робота з донорами та звітування перед громадськістю.

3. Залучення та управління персоналом та волонтерами. Менеджмент якості в громадських організаціях повинен передбачати ефективне управління не лише штатними співробітниками, а й волонтерами. Потрібно забезпечити мотивацію та навчання персоналу, а також побудувати систему оцінки їхньої діяльності.

4. Управління ризиками та можливостями. У громадських організаціях важливо передбачати управління ризиками, такими як нестача фінансування чи репутаційні загрози. Система якості повинна включати інструменти ідентифікації ризиків та планування відповідних заходів для їх мінімізації.

5. Забезпечення прозорості та підзвітності. Оскільки громадські організації взаємодіють із донорами, партнерами та бенефіціарами, важливо забезпечити прозорість у фінансовій та операційній діяльності. Звітування за результатами проектів є невід'ємною частиною менеджменту якості.

6. Впровадження моніторингу та оцінки. Для оцінки ефективності та соціального впливу необхідно запровадити систему моніторингу й оцінки якості проєктів та програм. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні дії.

Переваги адаптації СМЯ для громадських організацій полягають в підвищенні довіри, прозоре управління процесами сприяє зміцненню довіри з боку бенефіціарів, партнерів і донорів. Покращені внутрішніх процесів, оптимізація діяльності дозволяє ефективніше використовувати ресурси й час. Підтримані безперервного вдосконалення, впровадження циклів планування, виконання, перевірки та вдосконалення (PDCA) допомагає досягати кращих результатів. Залученні та утримані волонтерів, якісне управління персоналом і волонтерами підвищує мотивацію та сприяє зниженню плинності кадрів. Стабільності і стійкості, система якості допомагає громадській організації бути готовою до змін та кризових ситуацій.

Адаптація системи менеджменту якості до потреб громадських організацій дозволяє підвищити ефективність їхньої діяльності, оптимізувати процеси та посилити соціальний вплив. Врахування специфіки громадського сектору, таких як управління волонтерами та підтримка прозорості, є важливим для досягнення цілей організації та зміцнення довіри з боку суспільства.

1.3. Огляд сучасних практик впровадження елементів системи якості в неприбутковому секторі

У сучасному світі неприбутковий сектор все більше орієнтується на впровадження систем управління якістю (СМЯ), що допомагає підвищити ефективність, прозорість і соціальний вплив. У громадських організаціях акцент ставиться на забезпеченні якості послуг і проєктів, дотриманні етичних норм і сталому розвитку, що, у свою чергу, посилює довіру бенефіціарів, донорів і суспільства. Сучасні практики неприбуткових організацій часто включають

адаптацію елементів міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, а також розроблення власних внутрішніх підходів до управління якістю.

Основні напрями впровадження елементів системи якості у громадських організаціях:

1. Прийняття міжнародних стандартів (ISO 9001 та інші). Багато організацій впроваджують ISO 9001, що забезпечує системний підхід до управління якістю. Стандарт надає основу для розроблення процедур, контролю процесів, залучення персоналу та вимірювання задоволеності бенефіціарів. Наприклад, міжнародні гуманітарні організації та фонди використовують цей стандарт для стандартизації проєктних процесів і звітності.

2. Інтеграція систем якості з етичними стандартами та принципами соціальної відповідальності. Оскільки неприбуткові організації спрямовані на соціальний вплив, для них важливо поєднувати управління якістю з етичними принципами. Наприклад, стандарти Core Humanitarian Standard (CHS) допомагають гуманітарним організаціям у визначенні та реалізації етичних і якісних підходів у роботі з бенефіціарами, забезпечуючи надання допомоги на основі прав людини та залучення громадськості до процесів [17, 18, 19].

3. Впровадження інструментів моніторингу та оцінки (Monitoring and Evaluation, M&E). У неприбутковому секторі важливу роль відіграє система моніторингу та оцінки, яка дозволяє контролювати якість проєктів, визначати ефективність використання ресурсів і оцінювати досягнення цілей. Практика M&E передбачає регулярне збирання даних, оцінку прогресу та коригування заходів для підвищення результативності проєктів. Ця система є особливо важливою для організацій, які реалізують довгострокові проєкти у соціальній та гуманітарній сферах [20, 21].

4. Запровадження процесного підходу в управлінні проєктами та операційною діяльністю. Процесний підхід дозволяє організаціям стандартизувати та оптимізувати свою діяльність, починаючи від залучення фінансування і до реалізації проєктів та звітування перед донорами. Цей підхід особливо корисний

для великих неприбуткових організацій, що працюють на міжнародному рівні, де стандартизація допомагає знизити ризики, пов'язані з неоднорідністю процесів у різних регіонах.

5. Використання ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки якості. Багато громадських організацій розробляють показники ефективності, такі як рівень задоволеності бенефіціарів, обсяг залучених ресурсів або охоплення цільової аудиторії. КПІ допомагають у вимірюванні якості та результативності проектів, надаючи можливість моніторити прогрес і коригувати дії відповідно до стратегічних цілей [22, 23].

6. Залучення персоналу та волонтерів до системи якості. Практика залучення працівників і волонтерів до процесу управління якістю дозволяє забезпечити їхню мотивацію та підвищити загальну ефективність роботи організації. Це включає проведення навчання щодо стандартів якості, залучення до розробки політик і процедур, а також створення системи оцінки їхнього внеску.

Приклади успішних практик:

1. Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAИ). Організація HQAИ застосовує стандарти якості, що поєднують вимоги ISO 9001 та гуманітарні принципи. Вона проводить незалежні аудити для оцінки якості послуг гуманітарних організацій, забезпечуючи дотримання етичних стандартів та прозорості. Це підвищує рівень довіри до організацій, які працюють у сфері надання гуманітарної допомоги.

2. Фонд «Старенькі» (Україна). Українська неприбуткова організація, що підтримує літніх людей, впроваджує процесний підхід та систему моніторингу та оцінки. Організація використовує M&E для відстеження ефективності своїх проектів, оптимізуючи витрати та забезпечуючи адресну допомогу.

3. Global Reporting Initiative (GRI). Низка великих неприбуткових організацій адаптують стандарти GRI для звітування щодо сталого розвитку та соціального впливу. Ці стандарти дають змогу організаціям відкрито демонструвати результати своєї діяльності, підвищуючи рівень довіри та прозорості.

Аналіз сучасних практик показує, що застосування елементів СМЯ у неприбуткових організаціях сприяє підвищенню ефективності, прозорості та довіри з боку бенефіціарів і партнерів. Використання міжнародних стандартів якості, адаптація процесного підходу, моніторинг та оцінка, залучення персоналу та прозорість забезпечують високий рівень управління, що відповідає соціальним та етичним очікуванням суспільства.

Неприбуткові організації все частіше звертаються до принципів управління якістю, щоб покращити свою ефективність, прозорість та звітність перед донорами та бенефіціарами. Впровадження елементів системи якості допомагає їм досягати поставлених цілей, оптимізувати ресурси та підвищувати довіру громадськості.

Сучасні практики впровадження елементів системи якості в неприбутковому секторі можна розділити на кілька ключових напрямів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Напрями впровадження системи управління якістю

Напрямок	Дія	Характеристика
Фокус на потребах бенефіціарів	Збір та аналіз зворотного зв'язку	Активне залучення бенефіціарів до процесу оцінки діяльності організації через опитування, інтерв'ю, фокус-групи.
	Орієнтація на результат	Визначення чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей, які відповідають потребам бенефіціарів.
	Персоналізований підхід	Розробка програм та послуг, які враховують індивідуальні потреби та особливості цільової аудиторії.

	Забезпечення доступності	Створення рівних можливостей для доступу до послуг та інформації для всіх бенефіціарів.
Впровадження принципів стратегічного планування	Розробка місії, бачення та цінностей	Чітке визначення мети існування організації, її майбутнього та принципів, якими вона керується.
	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Виявлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін організації для розробки ефективної стратегії.
	Визначення стратегічних цілей та показників ефективності	Встановлення конкретних цілей, які сприятимуть досягненню місії, та визначення показників для вимірювання прогресу.
	Моніторинг та оцінка результатів	Регулярний збір даних та аналіз ефективності діяльності організації для коригування стратегії та планів.
Оптимізація внутрішніх процесів	Стандартизація процедур	Розробка та впровадження стандартних операційних процедур для забезпечення послідовності та якості послуг
	Управління документацією	Створення системи управління документами для забезпечення доступності та збереження важливої інформації

	Впровадження інформаційних технологій	Використання програмного забезпечення для автоматизації процесів, збору та аналізу даних, комунікації з бенефіціарами та донорами
	Управління ризиками	Виявлення та оцінка потенційних ризиків, розробка заходів для їх мінімізації та запобігання негативним наслідкам
Розвиток людського капіталу	Навчання та розвиток персоналу	Забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок співробітників
	Мотивація та залучення	Створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє мотивації та залученню персоналу до досягнення цілей організації
	Управління талантами	Виявлення та розвиток потенціалу співробітників, створення можливостей для кар'єрного зростання
	Ефективна комунікація	Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між співробітниками, керівництвом та бенефіціарами
Прозорість та звітність	Фінансова прозорість	Відкрите та зрозуміле звітування про використання фінансових ресурсів перед донорами та громадськістю

	Звітність про результати	Регулярне інформування про досягнення організації та вплив її діяльності на цільову аудиторію
	Етичні принципи	Дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах діяльності організації
	Зовнішній аудит	Проведення незалежного аудиту для підтвердження достовірності фінансової звітності та ефективності діяльності організації

Впровадження елементів системи якості в неприбутковому секторі є важливим кроком для підвищення ефективності, прозорості та звітності організацій. Сучасні практики фокусуються на потребах бенефіціарів, оптимізації внутрішніх процесів, розвитку людського капіталу та забезпеченні прозорості.

Неприбутковий сектор, який включає організації, що працюють на благо суспільства, такі як благодійні організації, недержавні некомерційні організації (ННДО), громадські об'єднання, релігійні організації та освітні установи, все частіше впроваджує елементи системи якості (СЯ) для підвищення ефективності, прозорості та довіри до своєї діяльності.

Основні практики впровадження СЯ в неприбутковому секторі:

1. Стандарти ISO 9001

Адаптація стандарту: організації адаптують вимоги ISO 9001 до своєї специфіки, зосереджуючись на таких аспектах, як визначення цілей та завдань. Чітке формулювання цілей організації та конкретних завдань, які необхідно вирішити для їх досягнення. Планування та управління ресурсами, оптимізація використання ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні, для досягнення цілей. Впровадження системного підходу до управління процесами, що забезпечує ефективність та результативність діяльності. Внутрішній аудит та

моніторинг, регулярна оцінка ефективності СЯ та виявлення областей для вдосконалення. Підвищення ефективності, прозорості та довіри до організації, можливість участі в міжнародних проектах та грантах.

2. Стандарти соціального підприємництва та відповідального бізнесу

Стандарти B Corp та B Impact Assessment – організації проходять оцінку впливу своєї діяльності на суспільство, економіку та навколишнє середовище, отримуючи сертифікат B Corp. Стандарти Fair Trade та Fair Wear Foundation – організації гарантують справедливі умови праці та етичні стандарти виробництва. Підвищення репутації та довіри до організації, можливість залучення більшої кількості волонтерів та партнерів.

3. Програми добровільної сертифікації та акредитації

Організації проходять незалежну оцінку відповідності певним стандартам якості, отримуючи сертифікат, а також певним критеріям, отримуючи статус акредитованої організації. Підвищення довіри до організації, можливість участі в конкурсах та грантах.

4. Впровадження цифрових інструментів

Системи управління проектами (Project Management Software). Організації використовують спеціалізовані інструменти для планування, виконання та моніторингу проектів. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM). Організації використовують CRM-системи для ефективного управління контактами зі спонсорами, волонтерами та іншими стейкхолдерами. Інструменти для моніторингу та оцінки результатів. Організації використовують спеціалізовані інструменти для моніторингу та оцінки результатів своєї діяльності. Підвищення ефективності управління, зменшення витрат, збільшення прозорості та доступності інформації.

5. Впровадження принципів відкритості та прозорості

Організації публікують звіти про свою діяльність, фінанси та результати, надають доступ до своїх даних для всіх зацікавлених сторін, залучають до своєї

діяльності стейкхолдерів, забезпечуючи прозорість та відкритість. Підвищення довіри до організації, можливість залучення нових партнерів та спонсорів.

Впровадження елементів системи якості в неприбутковому секторі є важливим кроком для підвищення ефективності, прозорості та довіри до організацій. Вибір конкретних практик залежить від специфіки діяльності організації та її цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура громадської організації

Громадські організації є особливим видом об'єднань, діяльність яких спрямована на досягнення суспільно корисних цілей без мети отримання прибутку. Як неурядові та некомерційні структури, вони працюють незалежно від держави та комерційних інтересів, підтримуючи суспільно важливі проекти, об'єднуючи людей навколо спільних ідей та розв'язуючи соціальні, екологічні, освітні й інші важливі питання. Їхня діяльність здійснюється зазвичай за такими напрямками, як соціальний захист та підтримка вразливих груп населення. Громадські організації сприяють соціальному захисту та підтримці вразливих верств населення, таких як люди з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, люди похилого віку, вимушені переселенці тощо [24]. Вони організують програми допомоги, забезпечують необхідними товарами, медичною підтримкою, психологічними та юридичними консультаціями. Освітні ініціативи та підвищення обізнаності є також важливим напрямом. Громадські організації проводять семінари, тренінги, конференції, спрямовані на підвищення рівня знань громадян, розвиток навичок і підготовку кваліфікованих кадрів [25]. Часто такі проекти охоплюють освітні теми, що стосуються прав людини, екології, здорового способу життя, гендерної рівності, демократії тощо. Громадські організації часто виступають активістами у сфері охорони навколишнього середовища. Вони реалізують програми, спрямовані на збереження природи, екологічну просвіту, розвиток сталої енергетики та захист природних ресурсів. Також такі організації організують акції з прибирання, висадки дерев, агітують громадськість до зменшення шкідливого впливу на довкілля. Громадські організації активно працюють у сфері захисту прав людини, боротьби з дискримінацією, просування гендерної рівності та підтримки демократичних цінностей [26]. Вони допомагають людям захищати свої права

через консультації, адвокацію, просвітницькі кампанії та взаємодію з державними інституціями. Громадські організації сприяють розвитку місцевих громад через підтримку інфраструктурних проектів, розвиток локальних підприємств, створення робочих місць, зокрема у сільській місцевості, та залучення громадян до управління. Вони також допомагають у розробці місцевих стратегій розвитку, об'єднують громади для спільного вирішення проблем і надають технічну та інформаційну підтримку. Важливим аспектом діяльності громадських організацій є сприяння розвитку активної громадянської позиції [27]. Вони забезпечують громадянам можливості для участі у прийнятті рішень, проводять кампанії щодо підвищення рівня обізнаності про права і обов'язки громадян, організують заходи для залучення до політичного та громадського життя країни. Громадські організації активно залучають ресурси для реалізації своїх проектів через організацію фандрейзингових кампаній, отримання грантів, партнерство з благодійними фондами, організацію акцій та збір пожертвувань. Фінансові ресурси спрямовуються на реалізацію проектів та задоволення потреб громад, що дозволяє організаціям підтримувати свою діяльність. Багато громадських організацій працюють у співпраці з міжнародними організаціями, обмінюються досвідом і беруть участь у глобальних ініціативах. Це дозволяє інтегрувати локальні проекти у міжнародні процеси, отримувати додаткові ресурси та підтримку, а також запозичувати передовий досвід.

Громадські організації мають власну управлінську структуру та самостійно приймають рішення, які відповідають їхнім статутним цілям та місії. Вони працюють на основі самоврядування та збереження незалежності від державних структур, що дозволяє їм вільно діяти та висловлювати позиції. Підзвітність перед громадськістю та донорами, вони мають бути підзвітними перед своїми партнерами, донорами, а також перед суспільством, оскільки прозорість є критичним фактором довіри. Це реалізується через регулярну звітність, публікацію результатів діяльності, фінансові звіти та звіти про використання отриманих коштів. Добровільна основа діяльності громадських організацій часто

підтримується волонтерами, що дозволяє їм залучати людей з різних верств населення та розширювати вплив. Волонтерство стає одним з основних джерел людських ресурсів, особливо для невеликих громадських організацій. Загалом громадські організації відіграють важливу роль у розвитку громадянського суспільства, сприяючи розв'язанню актуальних соціальних питань, підвищенню соціальної відповідальності громадян, сприянню сталому розвитку та захисту прав людини.

Таблиця 2.1 Загальні особливості громадських організацій

Особливість	Характеристика
Неприбутковий характер	Громадські організації не мають на меті отримання прибутку. Фінансування надходить від пожертвувань, грантів, членських внесків, спонсорської підтримки тощо. Прибуток, якщо він утворюється, спрямовується на реалізацію статутних цілей, а не на особистий дохід учасників
Добровільність участі	Членами громадських організацій є фізичні та юридичні особи, які беруть участь у діяльності організації на добровільній основі. Часто в громадських організаціях значну частину роботи виконують волонтери, що допомагає залучати додаткові ресурси
Соціальна значущість	Діяльність громадських організацій орієнтована на задоволення суспільних потреб і створення позитивних змін у суспільстві. Ці організації спрямовані на вирішення соціальних, екологічних, культурних та освітніх проблем
Автономія та незалежність	Громадські організації працюють незалежно від держави та комерційних підприємств, що дозволяє їм

	бути незалежними у прийнятті рішень, обранні напрямів діяльності та засобів досягнення своїх цілей
Прозорість і підзвітність	Через публічний характер діяльності та взаємодію з донорськими організаціями громадські організації зобов'язані забезпечувати прозорість у веденні своєї діяльності, а також регулярну звітність перед донорами, партнерами та громадськістю

Організаційна структура громадської організації. Організаційна структура громадської організації зазвичай будується з урахуванням масштабу, основних завдань, джерел фінансування та напрямів діяльності. Основні складові організаційної структури включають:

1. Загальні збори. Це вищий орган управління громадської організації, до складу якого входять всі члени організації або їх представники. Загальні збори визначають основні напрями діяльності, обирають керівні органи, затверджують стратегічні плани та розглядають звіти про діяльність організації.

2. Правління або рада директорів. Правління обирається загальними зборами і є керівним органом, що відповідає за стратегічне управління організацією. Воно забезпечує виконання рішень зборів, контролює фінансові аспекти та діяльність організації, визначає ключові завдання і напрямки.

3. Виконавчий директор або голова. Виконавчий директор займається щоденним управлінням організацією, координує діяльність усіх підрозділів, здійснює комунікацію з донорами та партнерами, представляє організацію на заходах. Директор підпорядковується правлінню і є відповідальним за виконання затверджених програм та проєктів.

4. Операційний відділ або відділ програм. Відповідає за планування, реалізацію, моніторинг і оцінку програм та проєктів організації. Операційний відділ включає координаторів проєктів та програмних менеджерів, які здійснюють безпосередню діяльність, пов'язану з метою організації.

5. Фінансовий відділ. Фінансовий відділ займається обліком, підготовкою фінансової звітності, управлінням бюджетом, веденням фінансових звітів для донорів та аудиту. Цей відділ також контролює витрати організації та забезпечує дотримання фінансових вимог.

6. Відділ комунікацій та фандрейзингу. Відповідає за залучення ресурсів, зв'язок з донорами, організацію публічних заходів, роботу з громадськістю та засобами масової інформації. Цей відділ розробляє стратегії з фандрейзингу, проводить кампанії зі збору коштів та підвищення обізнаності про діяльність організації.

7. Юридичний відділ. Забезпечує дотримання законодавчих вимог, реєстрацію та ліцензування, договірну роботу та вирішення правових питань. Цей відділ захищає інтереси організації у правовому полі та консультує щодо регуляторних вимог.

8. Волонтерський відділ (за необхідності). Багато громадських організацій активно працюють з волонтерами, тому для координації їх діяльності може бути створений окремий відділ або посада координатора волонтерів. Волонтерський відділ займається рекрутингом, навчанням, координацією та підтримкою волонтерів.

Організаційна структура громадських організацій, як правило, є гнучкою, що дозволяє адаптуватися до змін у масштабах діяльності або потребах громади. Громадські організації також часто включають можливість горизонтальних зв'язків між відділами для забезпечення взаємодії та координації.

2.2. Аналіз існуючих процесів управління та внутрішнього контролю

Громадські організації часто використовують унікальні управлінські підходи, пристосовані до їхніх цілей, обмежених ресурсів і соціального контексту. Вони мають на меті досягнення соціального або гуманітарного впливу, а не прибутку, що відрізняє їх від комерційних підприємств і впливає на структуру та процеси управління [28]. Основні елементи управління, що існують у більшості громадських організацій, включають:

1. Стратегічне планування. Стратегічний план зазвичай розробляється для визначення місії, бачення та довгострокових цілей організації. У громадських організаціях стратегічне планування також спрямоване на задоволення потреб бенефіціарів, залучення партнерів і забезпечення сталого фінансування.

2. Управління проектами. Громадські організації часто працюють на основі проектів, спрямованих на вирішення конкретних соціальних, культурних або гуманітарних завдань. Управління проектами включає планування, організацію, реалізацію, контроль та оцінку заходів для досягнення поставлених цілей у встановлені строки. Зазвичай, проекти фінансуються зовнішніми донорами, тому важливим аспектом є також відповідність умовам донорів.

3. Фінансовий менеджмент. Оскільки громадські організації залежать від грантів, пожертв і спонсорської підтримки, прозорий фінансовий менеджмент є критичним для їх діяльності. Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, управління бюджетом і дотримання вимог донорів – усі ці аспекти є важливими для забезпечення довіри партнерів і суспільства.

4. Управління людськими ресурсами. У громадських організаціях часто працюють як наймані працівники, так і волонтери. Управління людськими ресурсами включає залучення, навчання, мотивацію та підтримку персоналу. Одним із ключових завдань є утримання кваліфікованих кадрів, що може бути складним через обмежений бюджет на оплату праці та високу плинність персоналу [29].

Основні процеси внутрішнього контролю в громадських організаціях.

Внутрішній аудит та перевірка фінансової звітності – у громадських організаціях фінансовий контроль є важливою частиною внутрішнього контролю, оскільки він спрямований на забезпечення прозорості, точності та відповідності звітності вимогам донорів і законодавства. Внутрішній аудит включає оцінку використання ресурсів, перевірку відповідності фінансових операцій політикам організації та забезпечення відповідності бюджетів.

Процес контролю за якістю реалізації проектів – у багатьох громадських організаціях впроваджено механізми контролю за якістю реалізації проектів, що включають моніторинг та оцінку (M&E), зворотний зв'язок від бенефіціарів та донорів, регулярні звіти. Це дозволяє вчасно ідентифікувати проблеми та коригувати процеси для забезпечення відповідності цілям [30].

Політики та процедури для управління ризиками – громадські організації стикаються з ризиками, пов'язаними з фінансуванням, репутацією, правовими аспектами та іншими факторами. Тому важливою частиною внутрішнього контролю є політики з управління ризиками, що допомагають запобігати можливим проблемам і оперативно реагувати на зміни.

Залучення зацікавлених сторін та соціальна відповідальність – організації регулярно взаємодіють із зацікавленими сторонами (бенефіціари, донори, партнери) для забезпечення зворотного зв'язку та підвищення якості. Це включає проведення опитувань, консультацій та звітність перед донорами. Прозорість та відкритість сприяють збереженню довіри та репутації організації [31].

Проблеми внутрішнього контролю в громадських організаціях.

Недостатня формалізація політик та процедур – часто політики і процедури внутрішнього контролю в громадських організаціях є недостатньо формалізованими, що ускладнює забезпечення послідовності процесів. Відсутність документування може призводити до неузгодженості дій, особливо за умов великого штату співробітників і волонтерів.

Низький рівень автоматизації та цифровізації – громадські організації з обмеженим бюджетом часто не мають доступу до сучасних ІТ-рішень для автоматизації внутрішнього контролю. Відсутність цифрових рішень ускладнює моніторинг діяльності, аналіз даних та звітність перед донорами.

Складнощі із залученням кваліфікованих аудиторів та контролерів – через обмеження фінансування громадські організації можуть мати труднощі із залученням досвідчених аудиторів для проведення регулярних перевірок і оцінки процесів. Це може знижувати ефективність внутрішнього контролю та підвищувати ризик помилок у звітності.

Громадські організації (ГО) відіграють важливу роль у сучасному суспільстві, але їх ефективність та стабільність залежать від наявності належних процесів управління та внутрішнього контролю. Аналіз цих процесів може виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити шляхи покращення. Можливості для покращення процесів управління та внутрішнього контролю.

Адаптація міжнародних стандартів внутрішнього контролю – застосування міжнародних стандартів, таких як COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), може забезпечити структуру та послідовність процесів внутрішнього контролю. Використання стандартів допоможе покращити управління ризиками, ефективність моніторингу та звітності [32, 33].

Впровадження цифрових рішень – використання цифрових платформ і програм для управління проектами, обліку та моніторингу якості дозволить оптимізувати внутрішні процеси, забезпечити прозорість і спростити контроль за операціями. Цифрові рішення можуть включати програмне забезпечення для управління проектами, бази даних для моніторингу бенефіціарів і онлайн-платформи для звітності перед донорами.

Розроблення та документування стандартних операційних процедур (СОП) – розробка та документування СОП сприятиме стандартизації процесів і полегшить інтеграцію нових співробітників і волонтерів. Це дозволить забезпечити послідовність, ефективність і підзвітність у реалізації проектів і наданні послуг.

Залучення незалежних аудиторів – громадські організації можуть співпрацювати з незалежними аудиторами, що допоможе забезпечити прозорість фінансових операцій і підвищити довіру з боку партнерів та донорів. Це також дозволить визначити слабкі місця у внутрішньому контролі та розробити стратегії їх усунення.

Посилення роботи з кадрами та навчання з внутрішнього контролю – організації можуть проводити навчання для співробітників та волонтерів з питань внутрішнього контролю, що підвищить рівень обізнаності та покращить їхню готовність виявляти ризики та слідувати процедурам контролю.

Аналіз процесів управління та внутрішнього контролю в громадських організаціях свідчить про потребу у вдосконаленні та формалізації цих процесів. Впровадження стандартів, цифрових рішень та навчання персоналу дозволить оптимізувати управління, підвищити прозорість і забезпечити стабільний розвиток громадських організацій в умовах обмежених ресурсів.

Таблиця 2.2. Аналіз існуючих процесів управління та внутрішнього контролю в громадських організаціях

Аспект управління	Запитання для аналізу
Структура управління	Чи чітко визначено розподіл повноважень та відповідальності між керівництвом, правлінням, персоналом? Чи існує чітка ієрархія прийняття рішень?
Стратегічне планування	Чи розробляє ГО стратегічні плани з визначеними цілями та завданнями? Чи відбувається моніторинг та оцінка виконання планів?
Управління персоналом	Чи існують чіткі процедури найму, навчання, оцінки та винагороди персоналу? Чи забезпечується професійний розвиток співробітників?

Управління фінансами	Чи ведеться прозорий та ефективний облік фінансових ресурсів? Чи розробляється та затверджується бюджет? Чи здійснюється аудит фінансової звітності?
Управління проектами	Чи існує чітка система планування, реалізації, моніторингу та оцінки проектів? Чи використовуються ефективні методи управління проектами?
Контрольне середовище	Чи існує культура чесності, етики та відповідальності в організації? Чи підтримується керівництвом важливість внутрішнього контролю?
Оцінка ризиків	Чи ідентифікуються та оцінюються потенційні ризики для діяльності ГО (фінансові, операційні, репутаційні)?
Контрольні заходи	Чи існують процедури та правила, які допомагають запобігти помилкам, шахрайству та неефективному використанню ресурсів?
Інформація та комунікація	Чи забезпечується своєчасний та достовірний обмін інформацією між різними рівнями управління та підрозділами ГО?
Моніторинг	Чи здійснюється регулярний моніторинг ефективності процесів управління та внутрішнього контролю? Чи вносяться необхідні корективи?

Проблеми, з якими можуть стикатися ГО:

Недостатнє фінансування – обмежені ресурси можуть ускладнювати впровадження ефективних процесів управління та контролю.

Залежність від волонтерів – висока плинність кадрів та відсутність професійних навичок у волонтерів можуть негативно впливати на ефективність діяльності.

Відсутність прозорості – недостатня прозорість у діяльності ГО може призвести до втрати довіри з боку донорів та громадськості.

Недостатня кваліфікація персоналу – відсутність спеціалізованих знань та навичок у персоналу може ускладнювати впровадження ефективних процесів управління та контролю.

Рекомендації щодо покращення:

Розробка чітких правил та процедур – забезпечення формалізації процесів управління та контролю.

Впровадження системи управління ризиками – ідентифікація та оцінка потенційних ризиків для діяльності ГО.

Підвищення кваліфікації персоналу – забезпечення навчання та розвитку співробітників.

Впровадження системи внутрішнього аудиту – регулярний моніторинг ефективності процесів управління та контролю.

Забезпечення прозорості діяльності – публікація фінансової звітності та іншої важливої інформації про діяльність ГО.

Аналіз існуючих процесів управління та внутрішнього контролю в громадських організаціях дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також ідентифікувати напрямки розвитку та вдосконалення внутрішнього управління та контролю. Для забезпечення ефективної роботи організації необхідно продовжувати вдосконалювати існуючі процеси управління та контролю, підвищувати відповідальність керівництва та виконавчої влади, зміцнювати організаційну структуру та інформаційну систему управління.

2.3. Виявлення проблем та можливостей для покращення управління якістю

Проблеми управління якістю в громадських організаціях. Однією з основних проблем є нестача фінансових, людських і матеріальних ресурсів. Громадські організації часто залежать від грантів, пожертв та волонтерської допомоги, що може обмежувати можливості для впровадження комплексної системи управління

якістю (СМЯ). Брак фінансування також ускладнює проведення навчань персоналу та вдосконалення інфраструктури. Нестабільність фінансування та короткостроковість проектів. Неприбутковий сектор залежить від підтримки донорів і пожертв, які можуть бути нестабільними [34]. Часто проекти мають обмежені строки реалізації, що ускладнює довгострокове планування та систематичне вдосконалення процесів управління якістю. Це також може призвести до фрагментації зусиль, коли організація зосереджується лише на поточних проектах без стратегічного підходу до розвитку. Брак кваліфікованих кадрів та висока плинність персоналу. Неприбуткові організації часто мають обмежені можливості для забезпечення конкурентних умов праці, що впливає на залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Також через високу плинність кадрів може виникати нестача знань і досвіду, необхідних для підтримання якості управлінських процесів та проектів [35]. Низький рівень формалізації процесів. У багатьох громадських організаціях недостатньо уваги приділяється стандартизації та документуванню процесів. Це може призвести до неефективності в управлінні проектами та відсутності чіткого контролю за виконанням завдань. Формалізація та документування є необхідними для стабільної якості послуг і проектів, особливо коли до роботи залучаються нові співробітники або волонтери. Відсутність систематичного моніторингу та оцінки якості. Через обмежені ресурси деякі громадські організації не впроваджують систему моніторингу та оцінки (М&Е) або не мають можливості ефективно її використовувати. Це призводить до обмеженої спроможності відстежувати прогрес і вплив проектів, а також вчасно виявляти проблеми, що може негативно вплинути на якість наданих послуг [36, 37].

Можливості для покращення управління якістю в громадських організаціях

Залучення донорів та підтримка сталого фінансування. Залучення постійних партнерів і донорів, які готові інвестувати в розробку та підтримання системи якості, може стати ключовим фактором успішності організації. Наприклад, деякі фонди надають гранти саме на розвиток інституційної спроможності громадських організацій, включаючи навчання персоналу та впровадження систем моніторингу

якості. Оптимізація процесів та розробка інструкцій для співробітників та волонтерів. Формалізація основних процесів і розроблення стандартних операційних процедур (СОП) дозволить зменшити залежність якості від конкретних людей та забезпечити стабільність послуг. Це особливо важливо для організацій, що працюють з волонтерами, адже зрозумілі інструкції полегшують інтеграцію нових людей у процеси організації. Інвестування у навчання та розвиток персоналу. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників сприятиме покращенню управління якістю. Це може включати навчальні програми з менеджменту якості, моніторингу та оцінки, управління проектами, комунікаційні навички тощо. Також важливо створити механізми мотивації для утримання досвідчених співробітників. Впровадження системи моніторингу та оцінки (М&Е). Запровадження ефективної системи М&Е дозволить неприбутковим організаціям систематично оцінювати ефективність своєї діяльності, впроваджувати покращення в реальному часі та демонструвати результати партнерам і суспільству. Це забезпечить вчасне виявлення проблем і ефективне управління проектами. Залучення зацікавлених сторін та зворотний зв'язок. Громадські організації можуть залучати бенефіціарів, партнерів і донорів для оцінки своїх послуг, збирати відгуки та розробляти стратегії покращення. Це допомагає встановити більш тісні зв'язки із зацікавленими сторонами та адаптувати послуги відповідно до потреб громади. Впровадження цифрових інструментів для управління якістю. Використання спеціалізованих програм для управління проектами, моніторингу та звітності може значно полегшити виконання багатьох функцій. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати процеси, відстежувати завдання в реальному часі та проводити аналіз даних, що особливо актуально для неприбуткових організацій з обмеженими людськими ресурсами.

Незважаючи на труднощі, впровадження системи управління якістю у громадських організаціях створює значні можливості для підвищення їхньої ефективності та соціального впливу. Використання міжнародних стандартів якості, залучення донорів до підтримки СМЯ, розвиток систем моніторингу та оцінки,

оптимізація процесів і мотивація персоналу сприяють зростанню спроможності організацій забезпечувати сталі результати й покращувати якість наданих послуг.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Визначення політики якості та формулювання розвитку персоналу

Політика якості громадської організації є основою для впровадження та підтримки стандартів, спрямованих на задоволення потреб бенефіціарів, партнерів та суспільства. Вона відображає зобов'язання організації щодо постійного вдосконалення та розвитку співробітників як ключового ресурсу для досягнення її місії.

Політика якості в громадській організації передбачає такі принципи:

1. Орієнтація на розвиток персоналу

Забезпечення умов для постійного навчання та вдосконалення навичок співробітників. Розвиток кваліфікацій дозволяє не тільки підвищити продуктивність, а й зберегти мотивацію співробітників, залучати й утримувати професійні кадри.

2. Підвищення ефективності через структуроване навчання

Розробка індивідуальних планів розвитку, що враховують потреби кожного співробітника та їх відповідність стратегічним цілям організації. Інструкція «План розвитку співробітників» систематизує процеси навчання, надаючи структуровані інструменти для планування та контролю результатів.

3. Прозорість та підзвітність

Чітка комунікація між співробітниками та керівництвом щодо цілей і результатів навчання, що дозволяє підвищити довіру всередині організації та з боку зовнішніх партнерів. Політика якості підтримує регулярне обговорення планів розвитку та проміжний контроль за їх виконанням.

4. Інноваційність та адаптація

Стимулювання працівників до впровадження нових підходів і технологій у діяльність організації. Ця політика допомагає орієнтуватися на розвиток

компетенцій, необхідних для сучасного ефективного функціонування організації, а також включає підтримку інноваційних методів роботи.

5. Постійне вдосконалення

Оцінка якості роботи та компетенцій співробітників для визначення зон розвитку, що забезпечує відповідність діяльності організації її стандартам. План розвитку співробітників включає механізми моніторингу та корекції планів навчання, сприяючи безперервному вдосконаленню.

Таким чином, політика якості виступає базою для інструкції «План розвитку співробітників» і гарантує систематичний підхід до розвитку компетенцій персоналу, що є передумовою ефективного виконання місії громадської організації та задоволення суспільних потреб.

Інструкція проєкту «План розвитку співробітників» є важливим елементом системи менеджменту якості для громадської організації. Її мета – забезпечити структурований підхід до розвитку знань, навичок і компетенцій співробітників, що підвищить ефективність виконання їхніх обов'язків і сприятиме досягненню стратегічних цілей організації. Відповідно до принципів управління якістю, цей документ допомагає формувати індивідуальні плани розвитку, контролювати процес навчання та забезпечувати прозорість і підзвітність під час виконання цілей.

Інструкція охоплює всі етапи розвитку – від визначення зон і інструментів для навчання до моніторингу та оцінки прогресу співробітників. Завдяки цій інструкції громадська організація не лише покращує кваліфікацію працівників, але й створює сприятливі умови для довгострокового розвитку та підтримки високих стандартів якості у своїй діяльності.

Інструкція проєкту «План розвитку співробітників»

Зміст

1. Загальні положення	37
Мета і завдання проєкту «План розвитку співробітника»	37
2. Основні поняття	37
3. Учасники процесу	38
4. Періодичність навчання	38
5. Зміст плану розвитку	39
5.1 Зони розвитку	39
5.2 Інструменти розвитку	46
6. Процедура навчання й розвитку співробітника	49
6.1 Планування розвитку	49
6.2 Обговорення плану розвитку зі співробітником	50
7. Процес навчання співробітника	51
7.1 Проміжний контроль за навчанням співробітника	51
Додаток 1. Пошук інструментів для розвитку	54
Лист реєстрації змін	55

1. Загальні положення

Цей документ описує рекомендації щодо складання «Плану розвитку» для співробітників.

Мета і завдання проєкту «План розвитку співробітника»

Мета плану розвитку – навчання і розвиток співробітників громадської організації.

Основні завдання:

- дати співробітнику знання, яких бракує для виконання обов'язків;
- допомогти у розвитку навичок, необхідних для підвищення ефективності роботи на даній або потенційній посаді;
- перевести ідеї щодо розвитку співробітника на рівень конкретних дій;
- дати можливість контролю над розвитком співробітника.

2. Основні поняття

План розвитку – інструмент планування навчання й розвитку співробітників. Складається з зон розвитку.

Зона розвитку – сфера діяльності співробітника, яка потребує поліпшення через нестачу в нього знань і навичок. **Зони розвитку** складаються з:

- компетенцій співробітника – вони оцінюються під час проведення планового оцінювання робочих показників і компетенцій співробітника;
- «компетенцій майбутнього» – перелік напрямів розвитку, які будуть одними з найактуальніших для ефективної роботи протягом кількох майбутніх років.
- пріоритетів професійного розвитку – спрямовані на індивідуальні цілі й завдання співробітника, поставлені йому на наступний оцінюваний період.

Загальні зони розвитку охоплюють напрямки розвитку, актуальні для багатьох співробітників підрозділу. Формуються на основі загальних цілей і завдань підрозділу.

Інструмент розвитку – засіб навчання співробітника в потрібній йому зоні розвитку. Інструменти розвитку можуть охоплювати:

Вивчення теорії:

- бізнес-література;
- відеокурси;
- тренінги та інші освітні заходи.

Співпрацю з колегами:

- навчання з наставником;
- отримання зворотного зв'язку від досвідчених колег і керівника;
- мозковий штурм;
- дискусії (може обговорюватися книга, яка була рекомендована декільком співробітникам одночасно);
- проведення презентації для колег після відвідування зовнішнього тренінгу/семінару.

Розвиток на практиці (регулярне застосування отриманих теоретичних знань у професійній діяльності).

3. Учасники процесу

- Керівник офісу (заступник керівника офісу)
- Співробітники, в яких є підлеглі
- Співробітники у яких немає підлеглих

4. Періодичність навчання

Період навчання згідно з планом розвитку для всіх співробітників становить **1 рік**.

Кожен співробітник повинен отримати план розвитку після проведення планового оцінювання його робочих показників і компетенцій.

Необхідність складання плану розвитку для співробітників, для яких не проводилося планове оцінювання робочих показників, визначає керівник.

5. Зміст плану розвитку

5.1 Зони розвитку

План розвитку має зосереджуватися на основних потребах в області розвитку співробітника. Щоб визначити ці потреби, підлеглому та керівнику необхідно відповісти на декілька запитань стосовно його діяльності:

- Чого співробітнику необхідно досягти в довгостроковій перспективі?
- В яких аспектах роботи співробітник почуває себе не так добре, як міг би?
- Що є причиною неякісної роботи співробітника: брак знань чи вмінь?
- Як йому отримати знання і вміння, яких не вистачає?
- Які пріоритети розвитку є найбільш невідкладними?

Зони розвитку, з яких може складатися План		
Тип	Назва	Опис поведінки (що саме необхідно покращити)
Компетенція	Орієнтація на потреби замовника	Робить все можливе в рамках свого функціоналу, щоб задовольнити потреби замовника. <u>Очікувана поведінка</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Знає, хто є ЗАМОВНИКОМ для його функції. ◆ Готовий вийти за межі прямих обов'язків для задоволення потреб ЗАМОВНИКІВ. ◆ Вивчає і розуміє потреби ЗАМОВНИКА, діє на основі цієї інформації. ◆ Збирає зворотний зв'язок від ЗАМОВНИКІВ, використовує відгуки для поліпшення продуктів і сервісу.

Компетенція	Прихильність цінностям громадської організації	<p>Поділяє цінності й бачення компанії. Яскраво й образно подає своє бачення оточуючим.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Виявляє свідому прихильність цілям і цінностям громадської організації. ◆ Поділяє норми і правила, що діють у громадській організації. ◆ Піклується про репутацію громадської організації, не робить вчинків, які можуть їй зашкодити. ◆ Поступається особистими інтересами, якщо вони суперечать інтересам спільної справи. ◆ Доносить до інших бачення й цінності компанії, робить їх доступними і зрозумілими. ◆ Заряджає оточуючих своєю захопленістю, ентузіазмом і вірою в успіх, допомагає з оптимізмом дивитися в майбутнє.
Компетенція	Інновативність	<p>Пропонує і реалізовує нові ідеї, впроваджує інновації.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Відкритий до нового, позитивно ставиться до змін. Підтримує нововведення і демонструє це колегам. ◆ Активно долає опір змінам.

		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Постійно знаходить і впроваджує можливості для використання інновацій та вдосконалення. ◆ Цікавиться досвідом інших, переймає та адаптує успішні підходи. ◆ Демонструє широкий кругозір і різноманітність інтересів.
Компетенція	Орієнтація на результат	<p>Чітко виконує завдання, забезпечує досягнення результату.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Чітко розуміє цілі і визначає способи їхнього досягнення. ◆ Долає перешкоди і труднощі, що виникають. Не перекладає поразки на інших людей або обставини. ◆ Досягає результатів, зокрема, в умовах цейтноту й обмежених ресурсів. ◆ Пов'язує свої результати з результатами діяльності компанії, прагне зробити свій внесок. ◆ Має високу самомотивацію, не опускає рук. ◆ Виконує взяті на себе зобов'язання, не дає нереальних обіцянок. ◆ Своєчасно попереджає про неможливість виконання домовленості, пропонує альтернативні варіанти.
Компетенція	Робота в команді	Націлений на взаємодію і командну роботу як в функціональних, так і в крос-

		<p>функціональних командах, встановлює продуктивні відносини з колегами незалежно від їх підрозділів.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Націлений на співпрацю, не протиставляє себе команді. ◆ Поділяє і підтримує цілі команди. ◆ Надає допомогу і підтримку іншим членам команди. ◆ Помічає і визнає заслуги колег, радіє їхнім успіхам. ◆ Знаходить рішення, що враховують інтереси різних підрозділів громадської організації і є вигідними для бізнесу в цілому.
Компетенція	Комунікація	<p>Легкий у спілкуванні, відкритий і доступний для комунікації, вміє зрозуміло викладати свої думки і слухати інших, чітко і своєчасно доносить потрібну інформацію.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Доступний для спілкування, легко йде на контакт. ◆ Спілкується з оточуючими в доброзичливій і поважній манері. Не дозволяє собі висловлюватися агресивно, підвищувати тон або переходити на особистості. ◆ Чітко й зрозуміло викладає свої думки в усній і письмовій формах.

		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Уважно слухає співрозмовника, переконується, що правильно його зрозумів. ◆ Своєчасно доводить до відома колег необхідну для роботи інформацію.
Компетенція	Формування і розвиток команди	<p>Формує команду, залучає сильних і талановитих співробітників, сприяє виявленню, розвитку та перспективних співробітників.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Підбирає кращих фахівців як ззовні, так і всередині компанії. ◆ Не боїться «сильних» професіоналів, формує талановиті групи. ◆ Сприяє виявленню, розвитку та просуванню перспективних співробітників. Формує кадровий резерв. ◆ Об'єктивно оцінює співробітників, визначає їх пріоритети розвитку і навчає їх. ◆ За власною ініціативою ділиться накопиченим досвідом і знаннями. ◆ Ефективно використовує можливості компанії для навчання і розвитку співробітників. ◆ Надає зворотний зв'язок. Конструктивно обговорює зі співробітниками питання їх ефективності та розвитку.
Компетенція	Управління результативністю	<p>Задає напрямок дій і розподіляє завдання, ресурси та відповідальність, координує</p>

		<p>роботу виконавців, контролює хід робіт і оцінює результати.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Визначає загальний напрямок дій, допомагаючи співробітникам побачити завдання в широкому контексті. ◆ Ставить чіткі завдання, значущі й амбітні цілі. Використовує принцип SMART. Визначає терміни виконання та вимоги до результату. ◆ Розподіляє відповідальність і координує роботу виконавців. Враховує як професійний рівень співробітника, так і можливість для розвитку. ◆ Забезпечує наявність необхідних ресурсів для виконання завдання і домагається їхнього оптимального використання. ◆ Організовує робочий процес таким чином, щоб він не потребував постійного керівного контролю і втручання.
Компетенція	Мотивація команди	<p>Об'єднує і мотивує команду, заохочує успіхи, допомагає долати труднощі.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Об'єднує команду навколо спільних цілей. ◆ Дає співробітникам можливість вирішувати цікаві і нетривіальні завдання. Створює умови, в яких співробітники можуть проявити себе і зацікавлені працювати з повною віддачею.

		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Розділяє з командою успіхи і невдачі, відстоює інтереси команди в складних ситуаціях. ◆ Помічає зусилля і внесок співробітників, заохочує за успішну роботу. ◆ Використовує різні підходи до мотивації співробітників, не обмежуючись матеріальними інструментами. ◆ Створює в своїй команді хороший і сильний моральний дух і клімат.
Компетенція майбутнього	Вміння навчатися новому	<p>Удосконалює свої вміння та навички за рахунок постійного навчання новому.</p> <p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Розуміє необхідність безперервного навчання. ◆ Аналізує свої дії та просить зворотний зв'язок, щоб виявити свої сильні сторони і зони розвитку. ◆ Працює над своїми зонами розвитку. ◆ Самостійно ініціює процес свого навчання, використовуючи можливості, доступні в компанії та за її межами. ◆ При навчанні використовує і теоретичні, і практичні інструменти. ◆ Використовує отримані знання в робочому процесі.
Компетенція майбутнього	Емоційний інтелект та емпатія	Вправно управляє емоціями при комунікації з оточуючими, протягом виконання робочих завдань тощо.

		<p><u>Очікувана поведінка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Усвідомлює свої емоції, здатний їх описати, розуміє причини їхнього виникнення. ◆ Розуміє вплив своїх емоцій на відносини з колегами і результати роботи. ◆ Управляє своїми емоціями, справляється з їх рушійними проявами. <p>Розпізнає емоції оточуючих, розуміє причини їх виникнення.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Розуміє можливі реакції оточуючих на свою поведінку та висловлення. ◆ Проявляє небайдужість до емоційного стану оточуючих, підтримує та співчуває.
<p>Пріоритети професійного розвитку</p>	<p>Професіоналізм та якість роботи</p>	<p>Дії, що допомагають співробітнику досягати цілей та підтримувати високу якість роботи (будуть відрізнятися в залежності від посади та обов'язків).</p>

5.2 Інструменти розвитку

Щоб відповідати своїм основним цілям – розвитку співробітника – план розвитку має поєднувати в собі інструменти всіх трьох типів:

- Вивчення теорії
- Співпрацю з колегами
- Розвиток на практиці

Рекомендується використовувати приблизне співвідношення інструментів у відсотках для однієї зони розвитку: Вивчення теорії/Співпраця з колегами/Розвиток на практиці - 10/20/70 відсотків відповідно.

Важливо! Співвідношення є приблизним. Головна його мета забезпечити, щоб здебільшого інструменти навчання склалися з розвитку на практиці.

Перелік інструментів до однієї зони розвитку. Приклад 1.

Зона розвитку	Комунікація та аргументація
Вивчення теорії	1. Книга «Мистецтво пояснювати», Лі Ліфеве
Співпраця з колегами	2. Зворотний зв'язок від наставника (щомісячна зустріч)
Розвиток на практиці	3. Ведення «щоденника комунікацій» 4. Провести презентацію нововведень для колег на тему «.....» 5. Формувати розсилки на співробітників ГО, використовуючи принцип піраміди Барбери Мінто.

Перелік інструментів до однієї зони розвитку. Приклад 2.

Зона розвитку	Формування та розвиток команди
Вивчення теорії	1. Тренінг «Цільовий відбір» 2. Книга «Чому люди не хочуть ходити на роботу», Патрік Ленсіоні
Співпраця з колегами	3. Участь у запланованих зустрічах-дискусіях з іншими керівниками підрозділу (4 рази на рік)
Розвиток на практиці	4. Знайти талановитого співробітника на посаду «Менеджер проєктів (agile)» та успішно долучити його до команди

	<p>5. Провести командоутворюючий захід для підлеглих</p> <p>6. Визначити 2 потенційних кандидатів до кадрового резерву на свою посаду, визначити їх сильні та слабкі сторони, сформувавши для них актуальні плани розвитку</p>
--	--

Вибираючи інструменти, співробітник і його керівник можуть використовувати рекомендації. Вони можуть також вибирати для плану розвитку інструменти самостійно. Особливо це стосується вузькопрофільних теоретичних, практичних інструментів та інструментів із залучення колег.

Детально з інформацією про те, де додатково шукати теоретичні інструменти для розвитку, можна ознайомитись в Додатку 1.

Рекомендований мінімум – мінімальна кількість інструментів, які можуть бути запропоновані співробітнику для розвитку. Рекомендований мінімум – 1 зона розвитку, згідно з якою співробітнику пропонується 3 інструменти, 1 з яких – теоретичний.

Рекомендований максимум – максимальна кількість інструментів, які можуть бути запропоновані співробітнику для розвитку. Рекомендований максимум – зони розвитку, згідно з якими в сумі співробітнику пропонуються 12 інструментів різного формату. Рекомендується сфокусуватися на пріоритетних зонах розвитку і не ставити в план розвитку співробітника на один оцінюваний період більше ніж 3 зони.

Якщо з'являється потреба у навчанні, інструменти в план розвитку співробітника можуть додаватися протягом року. У цьому разі загальна кількість інструментів освоєних співробітником за рік, також не повинна перевищувати 12.

Для ефективного навчання рекомендується, щоб у плані розвитку співробітника були інструменти різного формату, наприклад, книга + онлайн-

курс + тренінг тощо). Окремо увагу варто приділити такому інструменту, як навчання з наставником.

Щоб запевнитися, що план розвитку співробітника складений правильно, необхідно перевірити його на відповідність наступним умовам:

1. Базується на основних потребах в області розвитку співробітника
2. Має обмеження в термінах, а співробітник здатен виконати його за визначений термін
3. Містить не більше 3-х зон розвитку
4. Кожна зона розвитку містить в собі наступні інструменти: теоретичні, практичні, співпрацю з колегами
5. Підлягає змінам у разі необхідності (наприклад, при зміні пріоритетів в роботі)

6. Процедура навчання й розвитку співробітника

6.1 Планування розвитку

Керівник і підлеглий готують своє бачення пріоритетів навчання співробітника з огляду на його персональні потреби і стратегічні цілі підрозділу. Це необхідно робити після проведення оцінювання робочих показників і компетенцій співробітника та спільної розробки цілей на наступний оцінюваний період.

Керівник призначає підлеглому зустріч, на якій вони остаточно домовляються про зони розвитку та інструменти, за допомогою яких співробітник буде проходити навчання.

6.2 Обговорення плану розвитку зі співробітником

План розвитку і терміни погоджуються керівником та підлеглим під час відкритого діалогу. Важливо прислухатися до побажань підлеглого під час вибору зон розвитку, інструментів, термінів навчання тощо.

Необхідно уникати ситуацій, коли співробітник відмовляється від навчання або дає вимушену згоду. Для цього керівнику потрібно забезпечити об'єктивність проведення оцінювання співробітника й продемонструвати максимальну користь від запропонованого навчання.

Рекомендації щодо проведення зустрічі з підлеглим:

1. Забезпечте зустріч один на один у форматі керівник-підлеглий (за бажанням на зустрічі може бути керівник керівника).

У разі потреби керівник може запрошувати на зустріч координатора з департаменту навчання.

2. Вислухайте пропозицію співробітника щодо розвитку.

3. Запропонуйте співробітнику своє бачення зон розвитку на наступний оцінюваний період, обґрунтовуючи вибір конкретними фактами і прикладами поведінки співробітника.

4. Разом визначте, з якими зонами та інструментами розвитку співробітнику необхідно попрацювати протягом оцінюваного періоду.

5. Домовтесь про терміни навчання.

Рекомендується завершувати зустріч затвердженням плану розвитку.

Важливо! План розвитку кожного співробітника є конфіденційним. До нього може мати доступ сам співробітник, його безпосередній керівник, керівник керівника і координатор проєкту «План розвитку».

Підлеглий вносить вказані в програмне забезпечення терміни вивчення інструментів у свій календар і береться за навчання. Під час навчання підлеглий вносить фактичну дату опрацювання інструментів в програмне забезпечення.

7. Процес навчання співробітника

В подальшому співробітник самостійно планує своє навчання і відповідає за дотримання термінів. Співробітник може звертатись до керівника з проханням перенести дату вивчення будь-якого інструменту. Це необхідно робити своєчасно, не порушуючи визначених у плані термінів. У такому разі керівник вносить у план розвитку нову домовлену дату.

7.1 Проміжний контроль за навчанням співробітника

Після складання планів розвитку керівник призначає кожному зі своїх підлеглих зустрічі, під час яких визначає успіхи співробітника у навчанні. Рекомендується використовувати Microsoft Outlook.

З кожним своїм безпосереднім підлеглим варто проводити не менше ніж 2 зустрічі на рік тривалістю 30 – 60 хвилин (крім тієї, на якій керівник презентував співробітнику план розвитку).

Рекомендується завершувати кожну зустріч призначенням дати наступної зустрічі.

На зустрічі:

1. Забезпечте зустріч один на один у форматі керівник-підлеглий (за бажанням на зустрічі може бути керівник керівника).

У разі потреби керівник може запрошувати на зустріч координатора з департаменту навчання.

2. Проясніть мету зустрічі.

3. Обговоріть зі співробітником інструменти, які він вивчив (з якими новими знаннями і моделями поведінки ознайомився, де може їх застосовувати, як змінилась його поведінка, робочі показники тощо).

Приклади запитань, які може ставити керівник:

Наскільки корисним для тебе був інструмент розвитку?

З якими новими поняттями, установками, процесами ти ознайомився?

Як нові знання вплинули на твої результати роботи, ставлення до колег тощо?

Де і як ти вже застосовував нові знання? Як ти плануєш застосовувати їх у подальшій роботі?

Чим я можу допомогти тобі в застосуванні цих знань?

4. Обговоріть конкретні приклади поведінки співробітника, коли він застосовував отримані знання на практиці. Дайте зворотний зв'язок, наголосіть на успіхах.

Якщо є можливість, на зустрічі або після неї керівнику рекомендується дати контрольне завдання співробітнику, яке дасть змогу перевірити нові знання співробітника після вивчення ним необхідних інструментів.

Під час наступного оцінювання керівник визначає, як змінилась поведінка співробітника згідно із запропонованими йому зонами розвитку.

У разі, якщо керівник і співробітник спільно вирішили скасувати якийсь інструмент, керівник має це зробити в програмному забезпеченні.

Чинники, які перешкоджають ефективному навчанню і розвитку співробітника

1. Формування плану із зон розвитку, які не потребують поліпшення або не є пріоритетними для співробітника.
2. Небажання прислухатися до побажань підлеглого.
3. Відмова співробітника від виконання плану розвитку без видимих на те причин.
4. Відсутність конкретних чинників і прикладів поведінки співробітника під час презентації йому плану розвитку.
5. Спроба розвинути більше ніж 4 компетенції за один період навчання.
6. Кількість інструментів перевищує рекомендовану.
7. Відсутність різноманітності інструментів навчання (наприклад, вибрано тільки теоретичні інструменти).

8. Співробітнику не ставиться конкретне завдання для застосування отриманих знань на практиці.
9. Відсутність підтримки і зворотного зв'язку з боку керівника.
10. Відсутність діалогу зі співробітником, тиск з боку керівника.
11. Незацікавленість керівника у складанні плану розвитку для співробітників у рамках формальної процедури.

Додаток 1. Пошук інструментів для розвитку

Для складання плану розвитку співробітник і його керівник можуть використовувати такі джерела:

1. Керівник рекомендує інструменти, які він вивчив сам.
2. Корпоративне навчання:
 - тренінги департаменту навчання
 - корпоративна бібліотека
3. Безкоштовне навчання:
 - Prometheus – ресурс з онлайн-курсами
 - ВУМ – ресурс з онлайн-курсами
 - Coursera – ресурс з онлайн-курсами
 - 4Brain – ресурс з онлайн-курсами
 - TED – навчальні відеоролики
4. Ресурси з платним навчанням (мають бути передбачені бюджетом і погоджені з керівником):
 - TRN.ua – портал для пошуку зовнішнього навчання
 - Training.ua – портал для пошуку зовнішнього навчання
5. Якщо серед перерахованих вище джерел не знайшлося інструменту, який підходить, керівник може звернутись до координатора від департаменту навчання.

Лист реєстрації змін

Версія	Дата	ПІБ власника документа	ПІБ погоджувачів	Коментарі

3.2. Розроблення ключових процесів та документування процедур

Стандарт «Аналіз зі сторони вищого керівництва» розроблений для систематичного оцінювання функціонування інтегрованої системи менеджменту (ІСМ) громадської організації, яка включає охорону здоров'я, безпеку праці, охорону навколишнього середовища та безпеку дорожнього руху. Його метою є забезпечення відповідності діяльності громадської організації вимогам стандартів ISO 14001, ISO 45001, ISO 39001 і підвищення ефективності шляхом регулярного аналізу та вдосконалення.

Процедура аналізу передбачає збір і оцінку даних про роботу організації, планування та реалізацію заходів для поліпшення. Використання цього стандарту допомагає вищому керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо пріоритетів, стратегічного розвитку та управління ресурсами, що сприяє підвищенню результативності та сталому розвитку організації.

Як елемент системи менеджменту якості, цей стандарт виконує такі функції:

1. Оцінка результативності процесів

Стандарт передбачає систематичний аналіз діяльності організації з боку вищого керівництва, що дозволяє оцінювати ефективність усіх процесів ІСМ. Це забезпечує чітке розуміння досягнень, можливих проблем і потреб у коригувальних заходах.

2. Планування та реалізація заходів з покращення

На основі аналізу даних керівництво має можливість визначати цілі для покращення, планувати необхідні заходи та виділяти ресурси для їх реалізації. Це включає аналіз ризиків, екологічних аспектів, безпеки праці та потреб бенефіціарів.

3. Підтримка зобов'язань перед зацікавленими сторонами

Стандарт допомагає забезпечити прозорість і відповідність очікуванням зацікавлених сторін, таких як партнери, бенефіціари та суспільство загалом. Завдяки регулярному аналізу керівництво може враховувати зворотний зв'язок та інтегрувати його у стратегічне планування.

4. Контроль і коригування політик організації

Результати аналізу дозволяють вносити зміни до політик і стратегічних напрямів організації, сприяючи її адаптації до змін зовнішнього середовища та нових викликів. Це забезпечує відповідність діяльності організації стандартам якості та підвищує її гнучкість у реагуванні на зміни.

5. Забезпечення навчання та розвитку персоналу

У межах цього стандарту передбачено оцінку компетентності персоналу, що є важливим аспектом управління якістю. Завдяки визначенню потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації організація підтримує високий рівень підготовки співробітників, що позитивно впливає на якість надання послуг.

6. Систематизація документування

Стандарт встановлює вимоги до протоколів і звітів, які оформлюються за результатами аналізу ІСМ. Така систематизація документів полегшує моніторинг результатів, надає змогу відстежувати виконання поставлених завдань і підтримує прозорість процесів для внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Таким чином, стандарт «Аналіз зі сторони вищого керівництва» інтегрує ключові функції управління якістю, що дозволяє громадській організації забезпечувати відповідність міжнародним стандартам, підвищувати ефективність та вдосконалювати процеси для досягнення соціальних та екологічних цілей.

Стандарт організації. Аналіз зі сторони вищого керівництва

Зміст

1. Загальні положення **Ошибка! Закладка не определена.**
2. Область застосування..... **Ошибка! Закладка не определена.**
3. Нормативні посилання **Ошибка! Закладка не определена.**
4. Терміни, визначення та скорочення **Ошибка! Закладка не определена.**
5. Відповідальність..... **Ошибка! Закладка не определена.**
6. Опис процедури..... **Ошибка! Закладка не определена.**
 - 6.1. Загальні вимоги **Ошибка! Закладка не определена.**
 - 6.2. Аналіз ІСМ зі сторони вищого керівництва ГО**Ошибка! Закладка не определена.**
 - 6.3. Планування і здійснення заходів за результатами аналізу ІСМ
Ошибка! Закладка не определена.
7. Записи **Ошибка! Закладка не определена.**
- Додаток 1. Зразок Протоколу засідання Робочої групи з ІСМ **Ошибка! Закладка не определена.**
- Додаток 2. Зразок Протоколу засідання комітету з ІСМ**Ошибка! Закладка не определена.**
- Лист реєстрації змін **Ошибка! Закладка не определена.**

1. Загальні положення

Цей стандарт (далі – СТ) описує процес аналізу інтегрованої системи менеджменту (далі – ІСМ) охорони здоров'я та безпеки праці, охорони навколишнього середовища та безпеки дорожнього руху громадської організації (далі – ГО) зі сторони вищого керівництва з метою забезпечення її постійного функціонування, вдосконалення та результативності у відповідності до вимог стандартів ISO 14001, ISO 45001, ISO 39001.

2. Область застосування

Вимоги цього СТ є обов'язковими для всіх структурних підрозділів і посадових осіб ГО, що входять в область ІСМ.

3. Нормативні посилання

ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use (Системи екологічного менеджменту – Вимоги та настанови щодо застосування).

ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use (Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці – Вимоги та настанови щодо застосування).

ISO 39001:2015 Road traffic safety (RTS) management system – Requirements with guidance for use (Система управління безпекою дорожнього руху (БДР) – Вимоги та настанови щодо застосування).

4. Терміни, визначення та скорочення

У цьому стандарті використовуються терміни у відповідності до вимог ISO 14001, ISO 39001, ISO 45001, а також наступні:

Вище керівництво – апарат управління Компанії.

Власник процесу – відповідальна особа або особа, яка виконує її функції за дорученням, та несе повну відповідальність за організацію та функціонування того чи іншого процесу в рамках інтегрованої системи менеджменту.

Інтегрована система менеджменту (ІСМ) – частина системи менеджменту Компанії, яка відповідає вимогам стандартів ISO 14001, ISO 39001, ISO 45001, функціонує як єдине ціле і спрямована на задоволення потреб та інтересів зацікавлених сторін.

Стандарт – документ, розроблений та затверджений в Компанії, що встановлює основні вимоги до того чи іншого процесу в сфері ІСМ та поширюється на структурні підрозділи Компанії.

Структурний підрозділ – об'єкт, який є власністю ГО.

Члени робочої групи з ІСМ та відповідальні особи з ІСМ – посадові особи, призначені вищим керівництвом ГО, які на рівні своїх функціональних обов'язків здійснюють від його імені загальне управління процесами ІСМ.

Робочі групи з ІСМ – групи, які функціонують з метою аналізу зі сторони вищого керівництва результативності функціонування ІСМ.

Комітети – колегіальний орган, робота якого полягає у забезпеченні постійного контролю та забезпечення функціонування ІСМ, а також її вдосконалення. Засідання комітету проводиться згідно з визначеним графіком. До участі в комітеті можуть долучатися усі працівники ГО.

В цьому стандарті використовуються наступні скорочення:

ГО – Громадська організація.

УМ – Управління мережі.

УЛ – Управління логістики.

РУ – Регіональне управління.

ОНС – охорона навколишнього середовища.

БДР – безпека дорожнього руху.

ОЗіБП – охорона здоров'я і безпека праці.

5. Відповідальність

Представник вищого керівництва з ІСМ відповідальний за:

Проведення систематичного аналізу і оцінювання результативності ІСМ ГО.

Формування Політик та Цілей ГО в сфері ІСМ.

Аналіз отриманих даних від Керівника робочої групи з ІСМ УМ і УЛ щодо ефективності функціонування ІСМ.

Проведення засідань у ГО з метою аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва.

Керівник робочої групи з ІСМ несе відповідальність за:

Збирання, підготовку та систематизацію вхідних даних для аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва Компанії.

Своєчасний, об'єктивний аналіз та оцінювання результативності ІСМ ГО на основі даних отриманих від спеціалістів.

Своєчасну організацію нарад у ГО, які проводяться з метою проведення аналізу ІСМ зі сторони керівництва.

Своєчасне та об'єктивне документування результатів аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва ГО та доведення їх до спеціалістів та керівників структурних підрозділів.

Члени робочої групи з ІСМ несуть відповідальність за:

Збирання, підготовку та систематизацію вхідних даних для аналізу ІСМ від членів робочих груп і подальшої її передачі на Керівник робочої групи з ІСМ.

Члени робочої групи з ІСМ несуть відповідальність за:

Збирання, підготовку та систематизацію вхідних даних по регіону.

Своєчасне та об'єктивне документування результатів аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва.

Проведення засідань з керівниками регіонів з метою обговорення результатів функціонування ІСМ на рівні регіону.

Відповідальний з ІСМ у структурному підрозділі несе відповідальність за:

Своєчасну підготовку і надання даних членами робочої групи з ІСМ для проведення засідань членами робочих груп з ІСМ із керівниками.

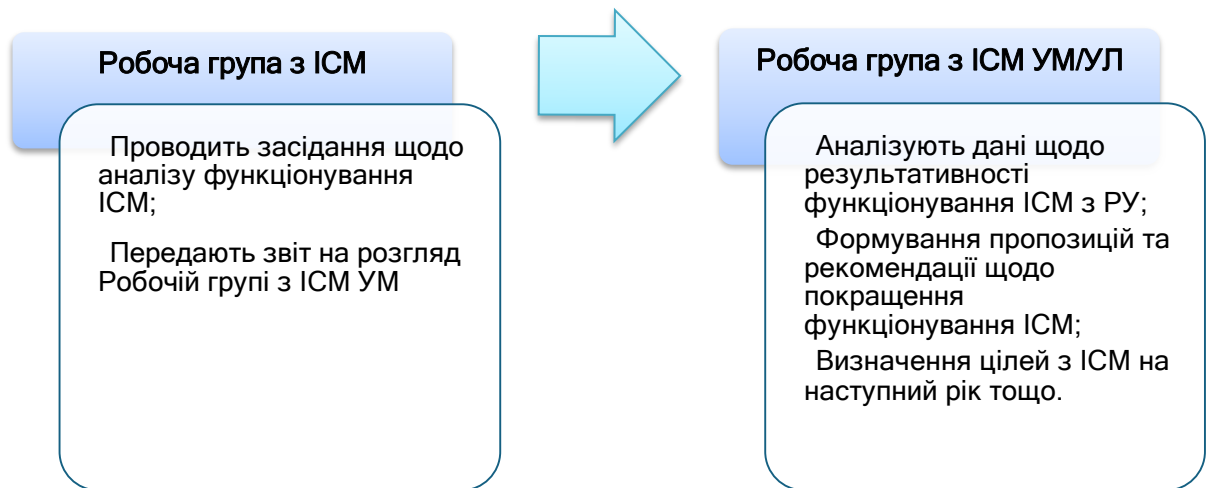
6. Опис процедури

6.1 Загальні вимоги

В ГО існують 2 типи робочих груп з ІСМ, які займаються аналізом функціонування ІСМ:

Робоча група з ІСМ у складі: Керівника робочої групи з ІСМ, Представника вищого керівництва та за необхідністю члени робочої групи з ІСМ.

Робоча група з ІСМ у складі: членів робочої групи з ІСМ та керівника.



Для УЛ застосовується тільки Робоча група з ІСМ. Дані щодо результативності функціонування ІСМ в УЛ збираються членами робочої групи з ІСМ з кожного структурного підрозділу.

Результати засідань всіх робочих груп повинні оформлятися у вигляді протоколу (Додаток 1). Всі протоколи Робочої групи з ІСМ зберігаються на порталі Sharepoint, Адміністративний офіс за [посиланням](#), а для Робочої групи з ІСМ на ресурсі ЗІР Логістика за [посиланням](#).

Аналіз функціонування ІСМ здійснюється 1 раз на рік за попередній звітній період:

В січні – аналіз зі сторони Робочих груп з ІСМ.

В лютому – аналіз зі сторони Робочої групи з ІСМ та представлення результатів вищому керівництву.

Звіт з аналізу зі сторони вищого керівництва Компанії подається у вигляді презентації, дотримуючись наступної структури:

- 1.1. Основні зміни в ІСМ протягом звітного періоду
- 1.2. Аналіз досягнення цілей та реалізація Політик у сфері ІСМ
- 1.3. Взаємодія з зацікавленими сторонами
- 1.4. Організаційна структура ІСМ
- 1.5. Ризики та аспекти ІСМ. Виконання коригуючих заходів щодо їх мінімізації та усунення.
- 1.6. Аналіз виконання бюджету ІСМ.
- 1.7. Навчання та компетентність персоналу.
- 1.8. Комунікації (піар кампанії, інструменти тощо).
- 1.9. Аварійні ситуації та інциденти, реагування на них.
- 1.10. Внутрішні та зовнішні аудити, їх результати.
- 1.11. Перевірки державними контролюючими органами влади.
- 1.12. Моніторинг: результати проведення програми та подальші кроки.
- 1.13. Пропозиції щодо покращення функціонування ІСМ.
- 1.14. Обговорення цілей з ІСМ на наступний рік.

Звіт про функціонування ІСМ Компанії та Протокол засідання Робочої групи з ІСМ Компанії протягом тижня після здійснення аналізу передається Керівнику робочої групи з ІСМ для подальшої реалізації.

6.2 Аналіз ІСМ зі сторони вищого керівництва ГО

Процес аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва ГО включає:

- Збирання і підготовку даних щодо результатів функціонування ІСМ для проведення аналізу.
- Проведення аналізу представленої інформації Робочою групою з ІСМ.
- Підготовка та обґрунтування пропозицій за результатами аналізу ІСМ.

- Оформлення результатів аналізу результативності ІСМ (Протокол засідання Робочої групи з ІСМ ГО).
- Надання звіту про результати аналізу ІСМ та Протоколу засідання Керівнику робочої групи з ІСМ.

Вхідними даними для підготовки інформації для аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва ГО є:

- Дані про заходи, які були впроваджені за результатами аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва за попередній період.
- Зміни у зовнішніх та внутрішніх факторах, які стосуються або можуть стосуватися контексту ГО.
- Результати задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін (План зацікавлених сторін, зокрема скарги та претензії).
- Дані про зміни законодавства та інших, взятих на себе ГО, вимог.
- Дані щодо виконання заходів з управління ризиками, екологічними аспектами, небезпечними факторами та можливостями.
- Ступінь досягнення Цілей ГО з ІСМ.
- Дані про результативність у сфері озібп, ОНС та БДР: результати моніторингу та вимірювання показників результативності процесів, показників безпеки та екологічності.
- Результати оцінки відповідності законодавчим та іншим вимогам, взятим на себе ГО.
- Дані про стан і статус розслідування інцидентів.
- Дані щодо виявлених невідповідностей і коригуючих дій.
- Дані щодо надзвичайних ситуацій, аварій.
- Результати зовнішніх аудитів, внутрішніх аудитів першого рівня.
- Результати функціонування процесу сталих закупівель.

- Інформація про рівень забезпечення ресурсами для функціонування процесів.
- Дані про забезпечення персоналом та його підготовку.
- Результати верифікації ІСМ.
- Результати діяльності з оновлення ІСМ.
- Пропозиції з коригування Політик та Цілей ГО з ІСМ.
- Пропозиції щодо удосконалення ІСМ ГО.

Вихідними даними (результатом) аналізу ІСМ є Протокол Робочої групи з ІСМ ГО, який містить прийняті рішення щодо:

- Впровадження заходів з покращення.
- Внесення змін та доповнень до політик компанії та інших документів ІСМ.
- Визначення цілей компанії на наступний рік.
- Підвищення результативності ІСМ.
- Виділення ресурсів, необхідних для удосконалення процесів ІСМ.
- Інформування (у вигляді презентації) співробітників ГО про результати аналізу ІСМ вищим керівництвом ГО здійснюється Керівником робочої групи з ІСМ.

6.3 Планування і здійснення заходів за результатами аналізу ІСМ

Рішення зазначені у Протоколах засідань Робочої групи з ІСМ мають силу наказу по ГО та підлягають безумовному виконанню.

Члени робочих груп з ІСМ ГО включають прийняті рішення у План вдосконалень та контролюють їх виконання (за допомогою інструменту «світлофор»).

З метою контролю своєчасної реалізації запланованих заходів, в ГО функціонують комітети з ІСМ:

Комітет з ІСМ у складі: *голови комітету* – Керівник робочої групи з ІСМ та *учасників* – членів робочої групи з ІСМ, членів робочих груп.

На рівні комітету з ІСМ члени робочої групи можуть виносити будь-які питання щодо реалізації запланованих заходів, в т.ч. інші питання щодо функціонування ІСМ, які потребують загального обговорення.

Комітет з ІСМ у складі: *голови комітету* – член робочої групи з ІСМ уповноважений Керівником робочої групи з ІСМ (голова призначається на наступний рік не раніше 1 грудня і не пізніше 31 грудня року) та *учасників* – члени робочої групи з ІСМ. За необхідності до комітету можуть бути залучені відповідальні з ІСМ та/або керівники структурних підрозділів.

На рівні комітету робочої групи виносяться питання щодо реалізації запланованих заходів, в т.ч. питання щодо функціонування ІСМ, які потребують загального обговорення (питання системного характеру, які характерні для більшості структурних підрозділів регіону). Збір запитань від структурних підрозділів для подальшого їх розгляду на комітеті здійснюється через програмне забезпечення або шляхом поштової розсилки.

План зустрічі комітету формується головою комітету на основі пропозицій всіх учасників комітету. Запрошення на зустріч комітету розсилаються його головою відповідно до розробленого ним графіку. Графіком може вважатися перелік зустрічей, які повторюються в робочому календарі MS Outlook.

Зустрічі комітетів з ІСМ проводяться не рідше ніж один раз на квартал.

Всі результати засідань комітетів повинні оформлятися у формі Протоколу (Додаток 2). Протоколи дозволяється вести в електронній формі.

Планування необхідних для функціонування і удосконалення ресурсів здійснюється у відповідності до вимог розділу 7 серії стандартів ISO.

Аналіз ходу виконання намічених планів здійснюється у відповідності до вимог розділу 9 серії стандартів ISO впродовж всього періоду до наступного аналізу ІСМ зі сторони вищого керівництва ГО.

Записи

Перелік записів, передбачених цим СТ, наведено у таблиці нижче:

Найменування	Відповідальні за зберігання	Термін зберігання
Протокол засідання Робочої групи з ІСМ (Додаток 1)	Керівник робочої групи з ІСМ	2 роки
Протокол засідання Комітету з ІСМ (Додаток 2)	Голови комітетів	2 роки

Додаток 1. Зразок Протоколу засідання Робочої групи з ІСМ

Протокол засідання Робочої групи з ІСМ УМ і УЛ			
Дата проведення:			
Секретар Робочої групи:	ПІБ	Посада	
Учасники Робочої групи:	ПІБ	Посада	
Порядок денний:			
Результати засідання:	Прийняте рішення:	Відповідальний:	Термін виконання:

**Представник вищого керівництва з
ІСМ Компанії**
(ПОСАДА)
(ПІБ)

(Підпис)

Секретар
(ПІБ)

(Підпис)

Додаток 2. Зразок Протоколу засідання комітету з ІСМ

Дата проведення:				
Присутні:				
Відсутні:				
Голова комітету:				
План зустрічі:				
1. ...				
2. ...				
Обговорили/Погодили:				
1. ...				
2. ...				
Заходи намічені за результатами засідання Комітету (назва)				
№	Захід	Відповідальна особа за виконання	Термін виконання	Статус виконання
1	...			
2	...			

перевіряється на наступному засіданні комітету

Голова комітету

(ПОСАДА)
(ПІБ)

(Підпис)

Лист реєстрації змін

Версія	Дата	ПІБ власника документа	ПІБ узгоджувачів	Коментарі

3.3. Оцінювання результатів розроблення елементів системи якості та рекомендації щодо подальшого розвитку

Інструкція «План розвитку співробітників» була розроблена для впорядкування процесу професійного зростання співробітників та підвищення їхньої ефективності в межах громадської організації. Проведений аналіз впровадження цієї інструкції показує такі ключові результати:

1. Підвищення ефективності роботи персоналу. Завдяки систематизованому підходу до розвитку співробітників організація отримала покращення якості виконання завдань, зокрема у проєктній діяльності. Співробітники, які отримали індивідуальні плани розвитку, продемонстрували вищу мотивацію і продуктивність.

2. Оптимізація процесів навчання та розвитку. Інструкція дозволила керівникам і підлеглим чітко визначити потреби в навчанні, вибрати відповідні інструменти та сформувані цілеспрямовані зони розвитку. Такий підхід зменшив витрати часу та ресурсів на проведення навчальних заходів, а також дозволив сфокусуватися на пріоритетних компетенціях.

3. Поліпшення управління людськими ресурсами. Інструкція сприяла прозорості у розвитку кар'єрного росту, підвищенню лояльності працівників і зниженню плинності кадрів. Співробітники мали змогу більш усвідомлено планувати своє професійне зростання, що сприяло підвищенню їхньої залученості.

4. Посилення зворотного зв'язку та комунікації. Процес регулярного обговорення планів розвитку між керівниками та підлеглими покращив зворотний зв'язок і взаєморозуміння. Це дозволило вчасно виявляти проблеми в реалізації планів розвитку та вносити корективи, що підвищило загальну ефективність роботи.

5. Систематичний моніторинг та оцінка прогресу. Інструкція забезпечила регулярний контроль і оцінювання прогресу співробітників за обраними зонами розвитку. Проміжні контрольні точки допомогли керівникам підтримувати працівників на шляху до досягнення цілей та оцінювати ефективність навчання.

Рекомендації щодо подальшого розвитку Інструкції проєкту «План розвитку співробітників»

Для підвищення ефективності інструкції та оптимізації процесів розвитку співробітників громадської організації рекомендовано:

Впровадження цифрових інструментів для управління навчанням. Рекомендується інтегрувати цифрові платформи або програмне забезпечення для автоматизації планування, моніторингу та оцінювання прогресу співробітників. Це дозволить зберігати всі плани розвитку, стежити за дотриманням термінів та спрощувати комунікацію між керівниками та підлеглими.

Регулярний перегляд зон розвитку. Зони розвитку повинні переглядатися щоквартально або за результатами завершення значущих проєктів, щоб забезпечити актуальність та відповідність новим завданням або стратегії організації. Це допоможе фокусуватися на навичках, які є найбільш важливими у поточному контексті.

Підвищення гнучкості планів розвитку. Враховуючи індивідуальні потреби співробітників, рекомендується дозволяти гнучко адаптувати плани розвитку за потреби (наприклад, додавати або видаляти певні навчальні елементи протягом року). Це дозволить працівникам орієнтуватися на реальні робочі завдання та підтримуватиме їхню мотивацію.

Посилення підходів до самоосвіти. Додати до інструкції більш детальні рекомендації з питань самоосвіти, які включатимуть рекомендації з вибору джерел для самостійного навчання (наприклад, онлайн-курси, література). Це допоможе співробітникам розвивати нові навички у зручній для них спосіб та формувати культуру безперервного самонавчання.

Оцінювання ефективності навчання за кінцевими результатами. Запровадити інструменти оцінки результативності навчання, спрямовані на аналіз змін у робочих показниках після проходження навчання. Оцінка має включати не лише теоретичні знання, а й фактичне застосування нових навичок на робочому місці.

Розвиток лідерських компетенцій у керівників. Рекомендується додати до плану розвитку лідерські компетенції для керівників, особливо щодо наставництва, мотивації та підтримки підлеглих. Це дозволить їм краще розвивати свої команди та підтримувати високий рівень залученості.

Розробка механізму залучення співробітників до процесу вдосконалення інструкції. Організувати зворотний зв'язок від співробітників, які використовують інструкцію, з метою виявлення їхніх ідей та пропозицій щодо її вдосконалення. Це сприятиме підвищенню ефективності інструкції, враховуючи практичний досвід користувачів, і зміцнить взаємодію між співробітниками та керівництвом.

Виконання цих рекомендацій дозволить покращити результативність проєкту «План розвитку співробітників», підвищити компетенції та задоволеність персоналу, а також забезпечити стійкий розвиток громадської організації в цілому.

Впровадження стандарту «Аналіз зі сторони вищого керівництва» в громадській організації має позитивний вплив на всі аспекти її діяльності, зокрема:

1. Підвищення ефективності та продуктивності процесів. Завдяки систематичному аналізу керівництвом організації вдалося оптимізувати операційні процеси, що призвело до зменшення внутрішніх неефективностей і підвищення швидкості виконання проєктів. Це також сприяло кращому розподілу ресурсів відповідно до потреб і пріоритетів.

2. Покращення задоволеності зацікавлених сторін. Систематичне оцінювання ефективності ІСМ та врахування потреб зацікавлених сторін дозволило організації реагувати на їхні очікування та адаптувати діяльність. Це призвело до зростання рівня довіри з боку партнерів і донорів, а також поліпшення відгуків від бенефіціарів.

3. Зміцнення управління ризиками та підвищення безпеки. З огляду на включення стандартів ISO 14001, ISO 45001 і ISO 39001 в інтегровану систему, організація забезпечила дотримання високих вимог безпеки праці, екологічного менеджменту та безпеки дорожнього руху. Це сприяло мінімізації інцидентів і зниженню ризиків для співробітників та інших зацікавлених сторін.

4. Посилення прозорості та підзвітності. Документування результатів, протоколювання засідань і звітування перед керівництвом та іншими зацікавленими сторонами підвищили рівень прозорості у всіх процесах організації. Це також створило надійну основу для аудиту, внутрішньої оцінки та подальшого вдосконалення.

5. Розвиток компетенцій персоналу. Стандарт забезпечив постійний моніторинг компетентностей персоналу та визначення зон для їхнього розвитку, що позитивно вплинуло на якість виконання завдань і мотивованість співробітників.

Для подальшого вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості громадської організації рекомендовано:

Розширення системи моніторингу ключових показників. Впровадити додаткові індикатори ефективності та якості, зокрема КРІ для кожного відділу та основних процесів. Це допоможе точніше оцінювати досягнення стратегічних цілей і виявляти проблемні зони на ранніх етапах.

Підвищення рівня автоматизації. Розглянути можливість впровадження програмного забезпечення для управління ІСМ, яке автоматизує моніторинг, облік і звітування про виконання цілей та завдань. Це дозволить зменшити навантаження на персонал, зменшити ризик людських помилок та оптимізувати ресурсні витрати.

Посилення комунікацій та залучення співробітників. Регулярне інформування працівників про досягнення, цілі та задачі ІСМ сприятиме їхній залученості та відповідальності за результати. Рекомендується впровадити внутрішні навчальні програми, орієнтовані на поширення культури якості та безпеки.

Розробка програми постійного вдосконалення. Створити програму постійного вдосконалення, що включатиме регулярний збір ідей від співробітників, аналіз результатів, отриманих під час впровадження нових підходів, та інтеграцію кращих практик. Це допоможе підтримувати активний процес інновацій та безперервного покращення.

Адаптація політики якості до змін зовнішнього середовища. Регулярно переглядати політику якості з урахуванням змін законодавства, нових вимог партнерів або соціальних тенденцій. Це дозволить організації залишатися гнучкою та адаптуватися до змінних умов ринку та потреб суспільства.

Поглиблення взаємодії з зацікавленими сторонами. Залучати партнерів, бенефіціарів і донорів до обговорення стратегічних цілей та оновлення політик організації. Це підвищить рівень довіри та зростання лояльності з боку ключових учасників, а також сприятиме кращому розумінню соціальних і екологічних потреб.

Регулярний аудит та оновлення ІСМ. Рекомендується проводити внутрішні та зовнішні аудити для перевірки функціонування ІСМ. Регулярні перевірки допоможуть організації підтримувати відповідність стандартам ISO та забезпечувати актуальність своєї системи менеджменту якості.

Ці рекомендації сприятимуть подальшому розвитку ІСМ та підвищенню ефективності громадської організації, дозволяючи їй залишатися гнучкою, ефективною та результативною в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було досліджено актуальність розроблення елементів системи менеджменту якості для громадської організації, що має на меті покращити управління процесами, підвищити ефективність та прозорість діяльності, а також забезпечити задоволення потреб зацікавлених сторін.

У першому розділі розглянуто поняття та принципи менеджменту якості, що є основою для побудови ефективної системи управління. Адаптація цих принципів до умов громадських організацій потребує гнучкості та врахування специфічних потреб, оскільки такі організації орієнтовані на соціальну місію, а не на отримання прибутку. Було досліджено сучасні практики впровадження систем якості в неприбутковому секторі, що включають адаптацію міжнародних стандартів, управління ризиками та посилення прозорості.

У другому розділі було проведено аналіз організаційної структури та основних процесів управління громадської організації. Виявлено проблеми, такі як обмеженість ресурсів, недостатня формалізація процесів, нестабільне фінансування та високий рівень плинності кадрів. Разом з тим було ідентифіковано можливості для вдосконалення, зокрема через підвищення рівня автоматизації, посилення внутрішнього контролю та використання цифрових інструментів для управління даними.

У третьому розділі розглянуто впровадження ключових елементів системи якості, таких як політика якості та план розвитку персоналу, розроблення процедур для основних процесів, включаючи внутрішній контроль, навчання та моніторинг. Для підвищення ефективності управління було розроблено стандарти та інструкції, що регулюють діяльність організації, зокрема «План розвитку співробітників». Запропоновані рекомендації охоплюють автоматизацію процесів, адаптацію політики якості до сучасних викликів і розвиток компетенцій персоналу. Оцінювання результатів впровадження показало позитивний вплив на ефективність та продуктивність діяльності.

Для забезпечення сталого розвитку системи менеджменту якості було рекомендовано впровадити регулярний моніторинг ключових показників, автоматизацію управлінських процесів, активніше залучати співробітників до вдосконалення процедур та інструкцій, а також розширити взаємодію із зацікавленими сторонами. Постійний перегляд та оновлення політики якості дозволять організації своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та відповідати новим стандартам і очікуванням.

Розробка системи менеджменту якості для громадської організації сприяє покращенню ефективності її роботи, прозорості та підзвітності, підвищує задоволеність бенефіціарів і партнерів. Запропоновані елементи системи якості відповідають вимогам міжнародних стандартів, забезпечуючи комплексний підхід до управління, який враховує специфіку та потреби неприбуткового сектора. Впровадження таких елементів допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей, покращувати соціальний вплив та підтримувати високу репутацію серед зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панченко, М. О., & Бровкова, О. Г. (2014). Методика впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. *Інноваційна економіка*, (6), 224-227.
2. Уткіна, Ю. М. (2011). Теоретичні основи впровадження ефективної системи менеджменту якості на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 34. С. 329-332.
3. Зяйлик, М. Ф., & Вівчар, О. І. (2013). Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*, (1), 191-194.
4. Кузнецова, І. О., & Карпенко, Ю. В. (2012). Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (2), 121-125.
5. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
6. Коновал, В. В. (2011). Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*, (2).
7. Козлюк, І. О., & Коваленко, Ю. Б. (2018). Проектування технологічних процесів інформаційної системи підтримки прийняття рішень. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, (61), 14-23.
8. Гусєва, Ю. Ю., Мартиненко, О. С., & Чумаченко, І. В. (2018). Динамічний аналіз методів та інструментальних засобів управління зацікавленими сторонами проектів. *Управління розвитком складних систем*, (35), 27-36.
9. Шуляр, Р. В. (2016). Інструменти оцінювання ефективності, гнучкості та адаптивності управління якістю підприємств. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*, (846), 185-190.
10. Kulikov, O. (2020). Аналітичні інструменти формування системи менеджменту якості будівельних підприємств на основі процесного управління. *Управління розвитком складних систем*, (43), 164-173.

11. Клименко, І. В. (2009). Використання інструментів менеджменту бізнес-структур для розробки і реалізації стратегії електронного врядування в Україні. *Економіка та держава*, (7), 92-96.

12. Хачатурян, Х. В. (2014). Євроінтеграційні детермінанти інноваційних трансформацій державного управління в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, (6), 110-118.

13. Хачатурян, Х. В. (2009). Переорієнтація державного управління на потреби громадян: нова європейська модель та Україна. *Вісник Київського міжнародного університету. Серія: міжнародні відносини*, (8).

14. Балабанова, Л. В., Коріньєв, В. Л., & Попова, Л. О. (2008). *Маркетинг відносин в системі управління підприємством. монографія/Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк.*

15. Тамкович, І. О. (2023). Управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві сфери послуг. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/18303>.

16. Бутинець, Т. А. (2008). Внутрішній контроль: елементи організації системи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (2 (11)), 21-42.

17. Петренко, Ю. М. (2010). Сутність корпоративної соціальної відповідальності: вітчизняний та зарубіжний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*, (1), 191-195.

18. Момот, О. І. (2014). Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 133-138.

19. Filypova, S., & Filippov, V. (2020). Соціальна відповідальність у стратегічному управлінні підприємством: ключові завдання інтеграції за імперативами сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*, (35), 177-177.

20. Тілікіна, Н. В. (2019). Національні показники становища молоді як інструмент моніторингу й оцінки ефективності реалізації молодіжної політики в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, (21), 111-121.

21. Ляшенко, О. І., Лукіна, Т. О., Жук, Ю. О., Ващенко, Л. С., Гривко, А. В., & Науменко, С. О. (2017). Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти.

22. Будякова, О. Ю., & Святославова, О. Є. (2022). Розумні ключові показники ефективності SMART KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (02)/), 82-86.

23. Тарасюк, Г. М., Тарасюк, Г., Рудківський, О. А., Рудковський, О. А., Погайдак, О. Б., & Погайдак, О. Б. (2013). Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства.

24. Ольховський, М. А. (2016). Загальна характеристика адміністративно-правового статусу волонтерських організацій в Україні. *Публічне право*, (1), 313-320.

25. Ферт, О. Г. (2014). Педагогічні засади діяльності громадських організацій в сфері формування інклюзивної освітньої політики в Україні і Канаді. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук.

26. Бондарчук, І. В. (2014). Конституційно-правові основи легалізації громадських організацій і політичних партій в Україні (Doctoral dissertation, спец. 12.00. 02 «Конституційне право»).

27. Пономарьов, С. П. (2018). Загальна характеристика адміністративно-правового статусу суб'єктів сектора безпеки і оборони. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Серія: Право, (5), 67-71.

28. Гудзь, О. Є., & Прокопенко, Н. С. (2018). Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся*, (2 (2)), 16-24.

29. Кононович, В. С. (2024). Місце громадських організацій у політичному процесі в Україні (Bachelor's thesis, Волинський національний університет імені Лесі Українки).

30. Слободянюк, П. М. Напрями удосконалення використання проєктного підходу в діяльності неприбуткових організацій: кваліфікаційна магістерська робота: спец. 073 «Менеджмент» ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою». Центр, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 68 с.

31. Гупалюк В. Роль міжнародних неурядових організацій у вирішенні гуманітарних проблем: дипломна робота на здобуття вищої освіти магістра., Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 85 с.

32. Донець, О. М., Савельєва, Т. В., & Урецька, Ю. І. (2011). Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. Управління розвитком складних систем, (6), 36-42.

33. Марчук, У. О. (2014). Міжнародні стандарти у сферах обліку, контролю та аудиту. Молодий вчений, (10 (13)(1)), 106-11.

34. Мохненко, А. С., & Антонов, Р. А. (2023). Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», (49), 25-29.

35. Грідін, О. В., Заїка, С. О., & Сагачко, Ю. М. (2024). Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. Цифрова економіка та економічна безпека, (4 (13)), 3-10.

36. Мохненко, А. С., & Антонов, Р. А. (2023). Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», (49), 25-29.

37. Медвідь, Л. Г., Міценко, Н. Г., & Черкасова, С. В. (2022). Класифікація витрат на якість продукції для обліку та контролю в системі управління якістю виробничого підприємства. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, (66), 10-21.