

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

к.е.н. Н.В. Смирнова

«_____» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА
МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «КРИВОРІЖЕЛЕКТРОСТРОЙ»»

Розробив

Н.В. Кольчак

Керівник

к.е.н. Н.В. Смирнова

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
 на дипломну роботу

КОЛЬЧАК НАТАЛІЇ В'ЯЧЕСЛАВІВНИ

1. Тема роботи: «Управління діловою кар'єрою персоналу підприємства (за матеріалами ТОВ «Криворіжелектрострой»)»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2021 р. №___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «22» березня 2021 р. до «07» червня 2021 р.

3. Вихідні данні до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «Криворіжелектрострой».

4. Зміст роботи:

1. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу підприємства
2. Оцінка ефективності управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»
3. Організаційно-економічні заходи щодо вдосконаленню управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2021 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Н.В. Кольчак

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	23.04.2021	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	07.05.2021	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	14.05.2021	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	21.05.2021	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	01.06.2021	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	07.06.2021	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	10.06.2021	

Студент-дипломник _____
(підпис)

Н.В. Кольчак

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 57 с., 2 табл., 7 рис., 2 дод., 12 джерел.

ДІЛОВА КАР'ЄРА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.

Об'єктом дослідження є процеси управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой».

Мета роботи – дослідження стану розвитку управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой» та розроблення практичних рекомендацій щодо покращення даного процесу.

Завдання роботи:

- розглянути сутність і значення ділової кар'єри персоналу підприємства;
- з'ясувати особливості форм та методів управління діловою кар'єрою персоналу підприємства;
- визначити загальні проблеми управління діловою кар'єрою персоналу підприємства;
- надати аналітичну оцінку господарській діяльності ТОВ «Криворіжелектрострой»;
- розглянути складові системи управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»;
- провести аналіз системи управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»;
- розробити комплекс заходів щодо покращення системи управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»;
- визначити стратегічні завдання планування елементів управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой» та перевірити їх ефективність;
- описати систему охорони праці ТОВ «Криворіжелектрострой».

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Положення, що виносяться на захист: перевірка ефективності управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой».

Рекомендації щодо використання роботи: основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практиці формування систем управління на підприємствах України.

Висновки та пропозиції щодо розвитку об'єкта дослідження й доцільність продовження досліджень. Проведно оцінку варіантів покращення процесу управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой».

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
Сутність і значення ділової кар'єри персоналу підприємства	8
Форми та методи управління діловою кар'єрою персоналу підприємства	13
1.3. Загальні проблеми управління діловою кар'єрою персоналу підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРИВОРІЖЕЛЕКТРОСТРОЙ»	23
2.1. Аналітична оцінка господарської діяльності ТОВ «Криворіжелектрострой»	23
2.2. Складові системи управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»	26
2.3. Аналіз системи управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»	28
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРИВОРІЖЕЛЕКТРОСТРОЙ»	33
3.1. Заходи щодо покращення системи управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»	33
3.2. Стратегічне планування елементів управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»	36
3.3. Перевірка ефективності впровадження заходів щодо покращення управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»	39
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	43
4.1. Техніка безпечної експлуатації підприємства	43
4.2. Гігієна праці і виробнича санітарія підприємства	45
4.3. Техніка пожежної безпеки на підприємстві	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Персонал підприємств, а саме така його характеристика як рівень професійного розвитку, є визначальною умовою його успішної діяльності. Ця складова є найбільш актуальною за умови прискоренні технологізації суспільно-економічних відносин, поступовий прогрес яких вимагає від працівників нових знань, умінь та навичок. Якщо проводити паралель даного явища «сучасне – минуле», то можна визначити вектор знецінення знань випускників ВУЗів: на початку XX ст. вони знецінювалися через 30 років, наприкінці XX ст. – через 10 років, у XXI ст. фахівцям слід оновлювати знання кожні 3-5 років.

Розвиток кар'єри працівника є однією з головних функцій управління персоналом будь-якого підприємства. Так, згідно оцінок американських вчених, у найближчий час середній термін здобуття освіти зросте до 13,5 років замість 10. Більша частка нових робочих місць, що створюються, потребують фахівців із середньою спеціальною освітою, а лише 1/3 – вищої.

Відомий факт, що тільки за наявності у працівників підприємства бажання працювати, реалізуючи свої знання, уміння та навички, буде реалізовано загальну мету його діяльності – досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності – прибутку. Відповідно, для забезпечення стабільності діяльності підприємства, навчання його працівників повинно бути безперервним.

Професійний розвиток працівника є безперервним процесом набуття ним нових здібностей, знань, умінь та навичок, які в подальшому використовуватимуться ним у професійній діяльності. Це процес постійної підвищення кваліфікації працівників з метою виконання ними нових виробничих функцій та завдань, а також підвищення їх ролі у загальновиробничому процесі та отримання більшої за попередню відповідальності та посади.

Відомий факт, що більшість зарубіжних компаній використовую 97% фонду оплати праці для підвищення професійного рівня своїх співробітників з метою створення колективу професіоналів, товариської атмосфери співробітництва, позитивної мотивації праці, всього того, що називається інвестиціями в людський капітал. Такий підхід дозволяє працівникам підвищувати рівень кваліфікації без

додаткових фінансових зусиль, вдосконалюючись, збільшуючи у відповідності до цього, власну прихильність до підприємства.

Навчання персоналу дозволяє підприємству вирішити ключове завдання кадрової політики, а саме зменшення плинності кадрів з паралельним покращенням їх якісних характеристик, таких, зокрема, як освіта, рівень професіоналізму, відповідальності, пунктуальності. Для працівників ж це можливість стати більш конкурентоспроможними на ринку праці, підвищивши рівень освіти і кваліфікації.

Управління діловою кар'єрою працівника починається ще на етапі отримання ним освіти і закінчується по виході на пенсію. Але, попри це, даний процес не є однобічним, тобто його ефективність не залежить суто від працівника, що прагне до самовдосконалення, оскільки на його шляху трапляються контакти із соціумом, зокрема вчителями, викладачами, керівника та колегами, які здійснюють особистий вплив на нього.

У відповідності до цього, можна стверджувати, що працівники, які пройшли хоча б три етапи кар'єри, є більш досвідченими і конкурентоспроможними як на підприємстві, так і на ринку праці, виконуючі свої посадові обов'язки більш компетентно за інших.

Окрім того, поведінку таких працівників легше передбачити, оскільки вона краще прогнозується на основі знання черговості настання основних етапів кар'єрного зростання..

Найголовнішим фактором підвищення професійного рівня працівника є його особисте бажання бути причетним до загальної справи, що вирішується на підприємстві.

З метою організації та налагодження системи управління діловою кар'єрою працівників підприємству слід ввести до організаційної структури відповідний відділ чи хоча б відповідальних осіб за такий вид діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність і значення ділової кар'єри персоналу підприємства

Ділова кар'єра працівника є невід'ємним елементом кадрової політики будь-якого підприємства і у більш вузькому значенні, не маючи галузевої належності, розуміється як його поступове просування у певному виді діяльності. Етимологія ж терміну кар'єра співвідноситься з фр. *cariera* – «успішне просування вперед у певній сфері діяльності». Саме у такому тлумаченні розглядається сутність кар'єри у західній концепції менеджменту, а більш точно у США. У нашому ж повсякденному розумінні кар'єра асоціюється з успішним просуванням по службі, переведенням на більш вищу і більш оплачувану за попередню посаду.

Отже, розглянемо існуючі наукові погляди на поняття «кар'єра» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сукупність поглядів на сутність поняття «кар'єра»

№ з/п	Автор	Тлумачення
1.	Бусел В.Т. [2, с. 417]	кар'єра – швидке, успішне просування в службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності; досягнення слави, вигоди, тощо; рід занять.
2.	Скопненко О.І., Цимбалюк Т.В. [8 с. 337]	кар'єра – просування в будь-якій сфері діяльності; досягнення популярності, слави, вигоди; рід заняття, професії.
3.	Горбатенко В.П. [3, с. 48]	кар'єра – швидке і успішне просування по службі в певній сфері діяльності, підвищення соціального статусу, досягнення популярності, успіху, слави; позначення роду занять, професії.
4.	Ожегов С.І. [6, с. 369]	кар'єра – шлях до успіху, визначального становища в суспільстві, на службовому терені, а також досягнення такого положення; рід занять, професія.
5.	Ткач Д.А. [11 с. 11]	кар'єра – рівень соціально-економічної поведінки людини в суспільстві, що детермінується індивідуальними кар'єрними прагненнями особистості.

Примітка: систематизовано автором

Отже, підводячи підсумок матеріалу табл. 1, можна резюмувати, що кар'єра є індивідуально-психологічним проявом ставлення кожного окремо взятого

працівника до виконання власних професійних обов'язків, об'єктивним баченням і усвідомленням свого професійного майбутнього.

Таке ставлення формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, взаємодія яких утворює особистість, зокрема, такі її якості як рівень відповідальності, характер, інтро- чи екстраверсія. Так, до внутрішніх чинників відносять мотиви, а саме особистісні переконання щодо доцільності певного виду діяльності, що, у свою чергу, сформувалися під впливом генетичної спадковості, системи виховання і соціуму. Зовнішніми чинниками прийнято вважати стимули – дії переважно керівництва щодо створення умов для продуктивної роботи підлеглих. Тобто, структура мотивації особистості складається із двох взаємопроникаючих і взаємодоповнюючих систем мотивів і стимулів, які формуються і розвиваються паралельно, але в кінцевому підсумку визначають сутність людського «Я». Окрім того, центральне місце в даній мотиваційній системі займають саме мотиви як визначник орієнтації людської особистості, її емоційно-психологічний вектор, який, до того ж, може набувати і негативного забарвлення, зводячи нанівець всі позитивні стимули керівництва. Саме мотиви є центром людського «Я», вектором професійного розвитку.

Відносно ж останнього можна стверджувати, що усвідомлення власного «Я» закладається у свідомості людини ще на ранніх етапах формування елементів її вищої нервової діяльності і остаточно завершується у віці 11-12 років. В подальшому під впливом факторів зовнішнього середовища дане ставлення корегується у відповідності з напрямом такого впливу і остаточно формується до 20-22 років. Тобто, приходячи на своє перше робоче місце, людина вже має цілком сформоване уявлення щодо свого професійного майбутнього, оскільки пройшла всі стадії морально-психологічного ставлення особистості. Відповідно, основою кар'єри виступає власне «Я», «Его» людини-працівника, його прихована сутність, зважаючи на що можна стверджувати, що рівень інтелектуально-емоційного розвитку особистості є основою успіху її ділової кар'єри. Остання у звичному нам розумінні являє собою поетапне просування працівника у службовій ієрархії або ж послідовну зміну працівником видів

діяльності впродовж трудового життя.

Види ділової кар'єри можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

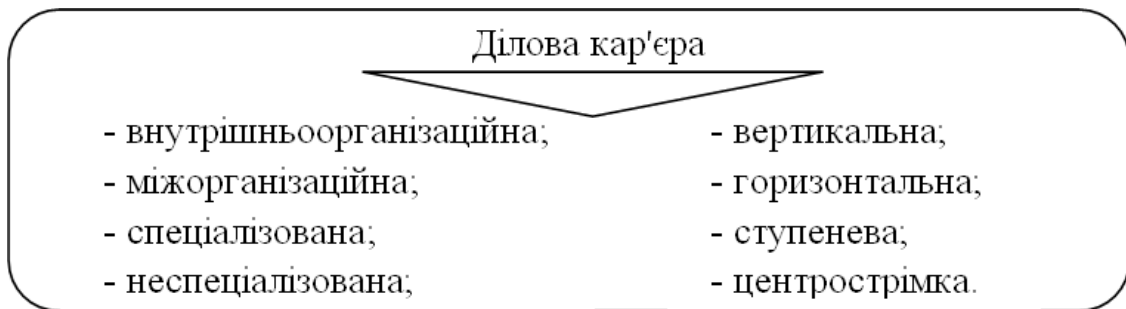


Рис. 1.1 – Види ділової кар'єри

Джерело: [4, 5]

Якщо ж вважати, що кар'єра є поступовим проходженням і зміною професійного статусу працівника, то ми отримаємо звичне нам розуміння її сутності, основні етапи якої зазначені на рис. 1.2.

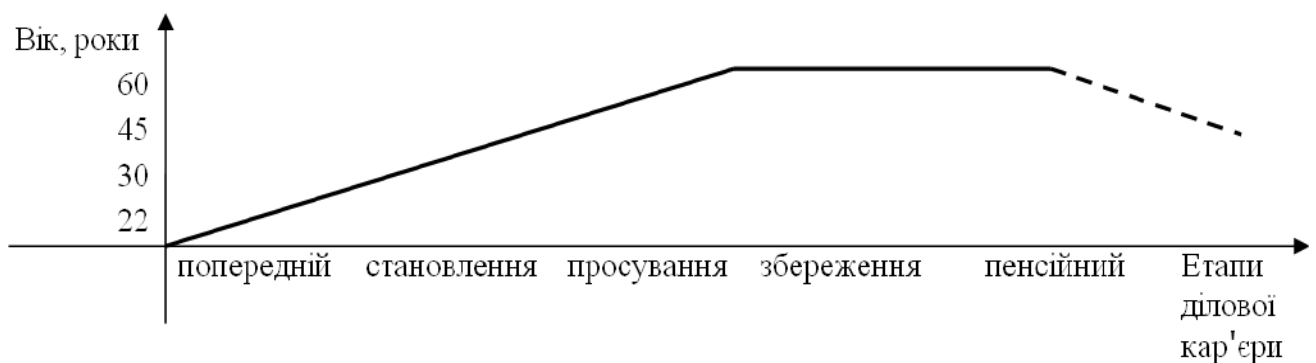


Рис. 1.2 – Етапи ділової кар'єри працівника

Джерело: [9, 10]

Найбільш значущими етапами для працівника є становлення і просування. Як вже зазначалося раніше, до 22 років цілком повно формується інтелектуально-емоційний тип особистості майбутнього працівника, що передбачає не тільки його векторно-психологічну орієнтацію, але й набір спеціальних знань, умінь і навичок, здобутих у навчальному закладі, на основі чого відбувається оволодіння ним професією. Даний етап триває в середньому 5-8 років, впродовж яких працівник, у більшості випадків, вдосконалює свої професійні навички.

Перехід до етапу просування спричинюється прагненням працівника зайняти вище місце у службовій ієрархії підприємства, основою для чого виступає його особистісний професійний досвід і якості, що, в загальному підсумку є реалізацією потреби самовираження особистості.

Завершенням даного етапу є перехід до збереження, а саме зменшення інтенсивності використання працівником своїх інтелектуально-емоційних можливостей, наслідком чого є тривала робота на одній посаді без переведення на більш вищу і оплачувану.

Дані етапи кар'єри (див. рис. 1.2) можуть асоціюватися із етапами людського життя, цілями на кожному з яких є:

- попередній (соціалізація, здобуття освіти);
- становлення (освоєння професії, формування рівня кваліфікації, отримання достойної оплати праці);
- просування (службове просування, підвищення кваліфікації, зростання рівня оплати праці);
- збереження (підготовка до пенсії, збереження рівня оплати праці);
- пенсійний (інші види діяльності і джерела доходу).

Зазначені цілі реалізуються поступово, по мірі того, як відбувається професійне зростання працівника, зміна і перегляд ним власних цінностей.

Саме від перегляду життєвих цілей працівника на певному етапі його ділової кар'єри у більшій мірі й залежить її ефективність, оскільки мотиви особистості, як варіант, можуть не створювати передумов для подальшого професійного розвитку. Яскравим прикладом чого є всім відомий факт «професійної втоми», сутність якої зводиться до відсутності у працівника будь-якого бажання професійного розвитку і відповідного кар'єрного зростання, що виникає по досягненню ним певного особистого професійного «рівня» після 8-10 років роботи на першому робочому місці. Звісно, що такі випадки є малочисельними, але остаточно виключати можливість їх виникнення не слід.

Отже, процес формування і реалізації цілей кар'єри не є статичним явищем і часом не визначається віковими межами працівника, а у більшій мірі залежить від його особистісних переконань і прагнень.

Відповідно, значення ділової кар'єри для працівника визначається реальною можливістю реалізації поставлених ним цілей на різних етапах його життя. Для

підприємства ж ділова кар'єра його співробітників розглядається як джерело отримання високопрофесійних кадрів, що мають бажання і здібності продуктивно працювати.

В остаточному підсумку підприємство матиме бажаний кінцевий результат у вигляді певної кількості фінансових ресурсів, отриманих від реалізації якісних товарів (виконання робіт, надання послуг), підкріплений рекламою іміджу підприємства завдяки роботи колективу, що має бажання і можливості і засоби для саморозвитку і самовдосконалення.

Працівники ж, знаючи і оцінюючи свої реальні можливості і маючи необхідні ресурси для саморозвитку з метою підвищення власного професійного рівня, а саме кваліфікаційних умінь, навичок, здобуття нових знань і, відповідно, розширення світогляду з паралельним матеріальним і моральним стимулюванням цих досягнень цінуватимуть таке підприємство як джерело отримання таких можливостей. Натомість, у випадку наявності розходження поглядів керуючої і керованої системи відносно бажаного кінцевого результату виробничо-господарської діяльності підприємства і методів його досягнення, а також напрямів вдосконалення професійних якостей учасників трудового колективу для цього, у останніх завжди є вибір: або змінити місце роботи, або ж перевестися на посаду, що не потребує від них високих кваліфікаційних навичок.

Використання саме такого підходу дозволить інституційному менеджменту сформувати колектив професіоналів, команду творчих особистостей, здатних продуктивно працювати, підвищуючи кінцевий результат виробничо-господарської діяльності підприємства і, що найголовніше, його імідж.

Отже, ділова кар'єра працівника не є суто його індивідуальною справою, а являє собою процес ефективної співпраці, двосторонньої комунікації між керуючою і керованою системою підприємства, кінцевий результат якої визначається мотивами, стимулами і відповідними діями всіх учасників такої взаємодії.

Форми та методи управління діловою кар'єрою персоналу підприємства

Відомий факт, який не потребує доведення, що будь-які внутрішні особистісні прагнення працівника підвищити власний професійний рівень або ж певний напрям діяльності підприємства можуть так і залишитися без достатньої підтримки зі сторони керівництва.

Тобто, людська праця достатнім чином мотивована, але не стимульована: індивідуальні чи колективні прагнення покращення елементів виробничого процесу чи корпоративної культури підприємства залишаються не поміченими керівництвом, через що ефективність праці у наступні звітні періоди істотно знижується. Відповідна віддача прямо позначається на кінцевому результаті виробничо-господарської діяльності підприємства – розмірі прибутку, а також на якості товарів (робіт, послуг), що забезпечують його отримання.

Даний ефект відомий як комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера [6, с. 279], що передбачає зниження професійної віддачі працівника у разі неотримання ним бажаного кінцевого результату за виконану роботу, тобто при розходження результату і особистих очікувань.

До того ж, такий стан речей може стати причиною збільшення плинності кадрів і їх відтоку без відповідної заміни.

Відповідно, якщо підприємство має на меті отримати високоякісний колектив професіоналів, адміністрації слід використовувати всі можливі форми і методи впливу на розвиток професійних здібностей працівників, стимулюючи їх підвищувати рівень кваліфікації.

Отже, розглянемо особливості існуючих форм і методів управління діловою кар'єрою персоналу підприємства.

Сама по собі ділова кар'єра працівника не є можливою без постійного навчання, а саме здобуття нових знань, умінь і навичок. Процес їх здобуття може здійснюватися працівником як самостійно, так і з допомогою реалізації стратегічних програм професійного розвитку колективу підприємства.

Основні форми професійного навчання персоналу підприємства можна

подати у вигляді схеми (рис. 1.3).

<u>На робочому місці:</u>	<u>По за робочим місцем:</u>
- учнівство; - ротація; - наставництво; - ускладнення завдань.	- лекція; - ділові ігри; - тренінги; - відкрите навчання.
<u>Теоретичні:</u>	<u>Практичні:</u>
- лекції, семінари, конференції; - перегляд спеціальних фільмів; - аналіз реальних ситуацій; - ділові ігри.	- курси підвищення кваліфікації / стажування; - гуртки якості; - отримання профільної освіти; - обмін досвідом.

Рис. 1.3 – Форми професійного навчання персоналу

Джерело: [7, 12]

Зважаючи на ефективність всіх форм професійного навчання персоналу в процесі його кар'єрного зростання, слід виокремити ті з них, які надають можливість працівникам не лише отримати практичні навички і нові знання, але й документальне підтвердження такого навчання. Воно є необхідним для успішного проходження працівником атестації, а також підтвердженням його професійної активності у міжатестаційний період при зміні робочого місця у цей самий період. До таких форм, зокрема, можна віднести:

- участь працівників у конференціях / семінарах, що підтверджується наявністю відповідного сертифікату учасника;
- курси підвищення кваліфікації (на базі і по за підприємством) / стажування за умови наявності вище вказаного документу;
- отримання профільної освіти / наукового ступеню за наявності підтверджуючого диплому;

Кожен працівник підприємства має право самостійно обирати форми професійного навчання у відповідності до власних життєвих орієнтирів, особистих переконань і інтелектуальних можливостей, а також організаційно-методичних заходів підприємства, спрямованих на управління діловою кар'єрою персоналу, зокрема, в частині професійного розвитку.

Продовжуючи розгляд вище зазначеного напряму міжєрархічної комунікації, слід зазначити, що реалізація форм управління діловою кар'єрою

працівників підприємства не буде ефективною без застосування відповідних методів стимулювання професійної активності. Ними, зокрема, є:

- організаційно-розпорядчі;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Так, до організаційно-розпорядчих методів управління діловою кар'єрою працівника можна віднести:

- план-графік атестації;
- програма курсів підвищення кваліфікації (на базі підприємства);
- накази адміністрації щодо призначення на посади;
- штатний розпис.

Дані методи по-іншому називають адміністративними, оскільки їх використання ініціюється інституційним менеджментом підприємства як комплекс організаційно-методичних заходів, обов'язкових до виконання всіма учасниками трудового колективу. Відповідне не виконання чи порушення працівниками розпоряджень адміністрації підприємства щодо управління діловою кар'єрою, зокрема, таких як план-графік атестації, програма курсів підвищення кваліфікації чи будь-яких інших передбачає притягнення їх до адміністративної відповідальності. Натомість, вчасне і якісне їх виконання є запорукою успішного професійного зростання учасників трудового колективу.

Друга група методів передбачає матеріально-економічне стимулювання працівників, що підвищують свій професійний рівень і включає, зокрема:

- преміювання;
- підвищення окладу;
- покращення санітарно-побутових умов роботи.

Дані методи є найбільш дієвими і, по-суті, їх використання адміністрацією підприємства дозволяє працівникам досягти основної цілі ділової кар'єри – підвищення рівня оплати праці за рахунок систематичного преміювання або ж переходу на більш вищу посаду з відповідним окладом.

Окрім того, ці методи не мають директивного характеру на відміну від

попередньої групи, а їх використання є суто вибіркоvim по відношенню до працівників.

Третя група методів може у певній мірі вважатися другорядною, оскільки не передбачає ні матеріального ні адміністративного впливу на працівників і зводиться до формування колективу на основі соціально-психологічної сумісності людей. Даний метод широко використовується в країнах Південно-Східної Азії і передбачає першочерговий відбір співробітників за професійними якостями, а вже після цього їх розподіл по відділам у відповідності до характерів і темпераментів, що якщо не унеможливорює виникнення конфліктів, то хоча б знижує їх ймовірність.

Перенесення даного досвіду на вітчизняний управлінський простір є не доцільним в силу трьох причин:

- брак кваліфікованих кадрів, пов'язаний із відтоком робочої сили за кордон;
- відсутність пріоритету вищої освіти у більшості випускників шкіл і, як наслідок поступове падіння кваліфікації трудових ресурсів;
- відмінності у менталітеті мешканців Південно-Східної Азії і Східної Європи.

До того ж, проведення тестувань з метою визначення типу темпераменту може дати суттєву похибку, оскільки підсвідомо ми всі намагаємося здаватися краще, ніж є насправді.

Використовувати дані методи можна як в комплексі, так і поодиночі, вибірково до кожного із підлеглих працівників. Але для досягнення більшого ефекту їх краще комбінувати, орієнтуючись, в першу чергу, на стратегічні завдання підприємства і особистісні професійні потреби найкращих представників трудового колективу. Саме комбінація цих методів у співвідношенні 50:40:10 надає можливість сформувати кістяк колективу професіоналів, які чітко виконують розпорядження керівництва і систематично підвищують свій професійний рівень.

В даній системі методів 50% відводиться саме організаційно-розпорядчим (адміністративними), оскільки саме від вдало розроблених стратегічних планів залежить подальший професійний розвиток трудового колективу. Як правило,

такі програми розробляються на термін до 5 років з відповідним уточненням і коригуванням річного плану на початку кожного календарного року, що відбувається на основі аналізу ринку праці, новітніх вимог технологічного і інформаційного ринку, а також з врахуванням наявності зовнішніх пропозицій курсів підвищення кваліфікації / стажування і, що найголовніше, із врахуванням запитів учасників трудового колективу. Надалі сформований річний план професійного розвитку трудового колективу слід довести під підпис до відома всіх учасників трудового колективу, що значно унеможлиблює його невиконання у разі випадків ігнорування виконання зазначених заходів, як то атестація чи курси підвищення кваліфікації / стажування. До того ж, даний план повинен передбачати і певні штрафні санкції до порушників трудової дисципліни в частині ухиляння від підвищення власного професійного рівня.

Натомість 40% становлять економічні методи, застосування яких доцільне до працівників, які систематично підвищують власний професійний рівень, здобуваючи нові знання, уміння і навички, отримуючи профільну освіту. Не потребує додаткового доведення той факт, що найкращим стимулом для будь-якого працівника є матеріальна (грошова) винагорода і, відповідно, її відсутність чи наявність відразу сприймається. Такі ж економічні методи як покращення санітарно-побутових умов слід розглядати як другорядні, оскільки їх використання є доцільним за умови наявності у підприємств відповідних ресурсів.

Соціально-психологічні методи, зважаючи на три вище зазначені причини неможливості перенесення досвіду країн Південно-Східної Азії на наше управлінське поле, слід інтерпретувати як створення на підприємстві атмосфери співробітництва. Але даній групі методів відводиться лише 10%, оскільки вони є підтримуючими для вище зазначених двох груп методів, хоча і реалізуються паралельно з ними. Переміщення даних методів на першу чи, навіть, другу позицію свідчитиме про використання інституційним менеджментом різновидів ліберального методу керівництва.

«Нежиттєздатні» елементи колективу при такій комбінації відпадуть самі собою, не витримавши професійної конкуренції чи у разі притягнення їх до

адміністративної відповідальності.

Отже, підсумовуючи вище зазначене, можна стверджувати, що використання і комбінування форм і методів управління діловою кар'єрою персоналу підприємства залежить не тільки від суто стратегічних планів розвитку колективу, визначених адміністрацією, але й від особистих професійних пріоритетів його співробітників.

Загальні проблеми управління діловою кар'єрою персоналу підприємства

Ділова кар'єра працівника, хоча і є його особистою справою, але у певній мірі залежить від дій сторонніх осіб таких, зокрема, як адміністрація підприємства, що вже зазначалося раніше. У відповідності до цього можна стверджувати, що на шляху кар'єрного зростання працівника можуть виникнути як суто сприятливі можливості, так і перешкоди об'єктивного характеру, які прийнято називати проблемами. Останні, в свою чергу, можуть понижувати мотивацію працівників щодо підвищення кваліфікаційного рівня, продуктивності праці і кар'єрного зростання як такого.

Отже, розглянемо більш детально основні проблеми управління діловою кар'єрою працівника.

Однією з найголовніших проблем, що може виникнути при особистому плануванні працівником своєї кар'єри є нестача кваліфікованих менеджерів, які б були здатні чітко формулювати виробничі завдання перед колективом в цілому і окремими працівниками, зокрема, реалізація яких дозволила б у повній мірі розкрити кожному з учасників трудового колективу свій творчий потенціал.

Такий стан речей може пояснюватися використанням керівником колективу ліберального стилю керівництва або його різновиду: демократично-ліберального чи ліберально-анархічного, що, у кінцевому підсумку, призводить до розхитування дисципліни в колективі і, як наслідок, зниження кінцевої ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Алгоритм відносно простий: керівник ухиляється прямо чи опосередковано від виконання посадових обов'язків в результаті чого його функції приймає на себе найбільш «компетентний» учасник трудового колективу, під «наполегливим» керівництвом якого продовжується робота по дестабілізації діяльності підприємства. За таких умов найбільш цілеспрямовані і творчі учасники трудового колективу починають його залишати, переходячи, як варіант, працювати до вчорашніх конкурентів, ослабляючи тим самим і без того розхитаний колектив.

Колектив, що залишився без ініціативного центру, починає стрімко слабшати, відмовляючись від виконання звичних раніше для них завдань, беручі більш легші. Якщо ж до цього додати те, що керівник такого колективу практично не втручатиметься у керівництво ним на всіх стадіях даного процесу, а його функції виконуватиме заступник чи самовисуванець з трудового колективу, деградація професійних якостей працівників продовжуватиметься, оскільки вони відчуватимуть відсутність будь-якого контролю. Якщо ж така ситуація продовжуватиметься і інституційний менеджмент не втрутиться, то трудовий колектив опиниться на межі розпаду, а підприємство – на грані банкрутства. Варіантом вирішення такої проблеми є заміна керівництва структурного підрозділу з паралельним набором нових співробітників.

Відносно ж тривала ситуація такого характеру у певній галузі сприятиме відтоку більш кваліфікованих працівників до інших організацій і за кордон.

До переліку проблем також слід додати ймовірність відсутності належного матеріального стимулювання працівників, що систематично підвищують свій професійний рівень за рахунок використання зовнішніх і внутрішніх форм професійного навчання в тому числі отримання профільної освіти у відповідності до характеру виконуваної роботи. Дана проблема не є достатньо суттєвою і, по-суті, не сприяє відтоку кадрів, але в той самий час може значно понижувати самооцінку працівника і, відповідно, його мотивацію до більш продуктивної праці. Значно погіршувати і доповнювати стан речей може наявність певної зрівнялівки в оплаті праці, нівелюючи тим самим працівників до рівня звичайних

технічних виконавців, частково подавляючи їх ініціативу, даючи зрозуміти, що всі намагання покращити себе як працівника чи певні сторони діяльності підприємства залишаються не поміченими і невідміченими керівництвом.

Якщо ж паралельно з цим керівництво використовує різновиди ліберального стилю із матеріальним і моральним заохоченням працівників, які мають нижчі за середні і низькі показники результативності праці, то може початися відтік кадрів. Звісно, використання таких заохочень можна пояснити намаганням підвищити самооцінку даних працівників. Але чи варто заохочувати персонал з негативними мотивами до праці? Насправді ж це виглядає як необхідність решти колективу рівнятися на них: працюйте як вони і вас відзначать.

Натомість, продовження відповідної практики морального і матеріального заохочення сприятиме лише виникненню виробничих конфліктів і ще більшому розшаруванню колективу на бажаючих працювати і «працюючих» заради відзначення. В такому колективі паралельно зі «справедливою» оплатою праці процвітатимуть неформальні комунікації, за яких працівники, що дійсно бажатимуть працюватимуть для розвитку підприємства, розглядатимуться як зайвий елемент, від якого за будь-яких умов слід позбутися. Тобто, нівелювання оплати праці є шляхом до створення проблемного колективу з відповідними наслідками для результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Дійсно, справедливим є твердження відносно того, що кожен керівник підбирає персонал у відповідності із власними орієнтирами: команда професіоналів, здатних розвинути підприємство або ж натовп невдах, бажаючих лише підвищення оплати праці при мінімальних її витратах.

Значною перешкодою при управлінні діловою кар'єрою працівників підприємства за наявності розроблення відповідного плану є відсутність у співробітників бажання вдосконалювати свої професійні якості, підвищувати професійний рівень, здобуваючи нові знання, уміння і навички. Звісно, з такими працівниками не будуть ефективними жодні виховні чи мотиваційні заходи. Як варіант, їх можна перевести на посади, що потребують меншої кваліфікації і, відповідно, є менш оплачуваними, або ж порадити змінити місце роботи.

Але скільки б робочих місць працівник не змінював, його інтелектуально-емоційна сутність залишиться без змін, оскільки попередній етап його ділової кар'єри формувався під впливом негативних мотиваційних чинників як внутрішніх, так і зовнішніх, а на етапі становлення у працівника, відповідно, не виникало бажання змінити своє ставлення до виконання посадових обов'язків.

Існує хибне твердження відносно того, що будь-якого працівника можна перевиховати або зусиллями керівництва підприємства, або ж разом з представниками трудового колективу. Але на практиці це залишається лише твердженням, не підкріпленим жодними варіантами, оскільки людська сутність працівника є незмінною і перевихованню не підлягає. Звісно, як варіант, можна використовувати адміністративні і економічні важелі впливу, але ефект їх використання буде короткотривалим і часом, по завершенні їх дії, рівень працездатності повернеться на вихідну позицію.

Дані проблеми, виникаючи як по одинці, так і у сукупності, сприяють розхитуванню внутрішньої організаційної дисципліни, понижуючи в цілому ефективність загальної результативності виробничо-господарської діяльності підприємства і потребують розроблення як суто заходів індивідуального впливу на працівників колективу, так і комплексу регулювання професійної активності персоналу, в цілому.

Відповідні заходи повинні мати як комплексний характер, націлений на професійний розвиток всіх учасників трудового колективу без персоналізації конкретних їх елементів, так і адресність, що проявляється у індивідуальному заохоченні і відзначенні працівників, що систематично підвищують свій професійний рівень.

Отже, зважаючи на існуючі проблеми в системі управління діловою кар'єрою працівників підприємства можна запропонувати як варіанти їх вирішення розроблення комплексних заходів, спрямованих на створення достатнього мотиваційного рівня зацікавленості працівників як у покращенні результативності своєї праці, так і у підвищенні власного професійного рівня, досягти чого можна за рахунок використання як внутрішніх, так і зовнішніх форм професійного

навчання персоналу. Мотиваційними чинниками при цьому можна вважати премії, додаткові оплачувані відпустки із збереженням середнього рівня заробітної плати, покращення санітарно-побутових умов працівників, підвищення у службовій ієрархії.

Більш повна деталізація даних варіантів буде подана у п.3.1 даної дипломної роботи.

Ділова кар'єра працівника є його поступовим переміщенням за посадами в продовж всього трудового життя. Управління даним процесом здійснюється керівництвом підприємства, а якщо більш точно, інституційним менеджментом через створення відповідної системи мотивації, а також розроблення стратегічних планів професійного розвитку колективу. Але при цьому не слід забувати, що ефективність такого управління в кінцевому підсумку залежить від особистих переконань працівників щодо доцільності їх праці, всього того, що прийнято називати мотивами, які формуються ще на попередньому етапі їх ділової кар'єри під впливом таких факторів, як генетична спадковість, виховання і вплив соціуму. Саме ці три групи факторів визначатимуть в подальшому продуктивність професійної діяльності кожного окремо взятого працівника, роблячи його або повноцінним учасником колективу професіоналів, або пливучим за течією суб'єктом трудових відносин.

Відповідно, підводячи підсумок, слід зазначити, що кінцева ефективність управління діловою кар'єрою працівників визначається як діями менеджменту підприємства, так і особистими прагненнями конкретних співробітників, по відношенню до яких здійснюються ці дії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ
ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРИВОРІЖЕЛЕКТРОСТРОЙ»Аналітична оцінка господарської діяльності ТОВ
«Криворіжелектрострой»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Криворіжелектрострой» (далі ТОВ «Криворіжелектрострой») спеціалізується по видах діяльності, динаміка результатів яких зазначена у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Основні види економічної діяльності ТОВ «Криворіжелектрострой» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Цифрове значення по КВЕД 2010	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
		Чистий дохід від виду економічної діяльності, тис.грн.	Частка в загальній сумі доходу, %	Чистий дохід від виду економічної діяльності, тис.грн.	Частка в загальній сумі доходу, %	Чистий дохід від виду економічної діяльності, тис.грн.	Частка в загальній сумі доходу, %
1	46.52	2546	35,0	2879	37,0	2986	35,3
2	46.90	1543	21,1	1456	18,7	1609	19,0
3	49.41	1012	13,9	1015	13,0	1087	12,9
4	68.20	1394	19,2	1407	18,1	1609	19,0
5	46.51	456	6,3	568	7,3	678	8,0
6	43.39	324	4,5	456	5,9	489	5,8
Розшифрування кодів видів економічної діяльності ТОВ «Криворіжелектрострой»: 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 43.39 Інші роботи із завершення будівництва							

Приматка: систематизовано автором

Відповідно, з даних табл. 2.1, розшифровуючи види економічної діяльності, можна зробити висновок, що:

- оптова реалізація електронного і телекомунікаційного обладнання та деталей до нього забезпечує зростання частки доходу за цією статтею у 2020 р. на 0,3% у порівнянні з 2018 р.;
- здійснення неспеціалізованої оптової торгівлі через кризу, спричинену COVID-19, забезпечує падіння частки доходу від даної діяльності у 2020 р. на 2,1 % у порівнянні з 2018 р.;
- використання вантажного автотранспорту – падіння частки доходу на 1 % у 2020 р., порівняно з 2018 р.;
- операції з орендованим майном зменшують доходність на 0,2 % у 2020 р. на відміну від 2018 р.;
- оптова торгівля ПК та програмним забезпеченням навпаки сприяє зростанню частки доходу за цією статтею на 1,7 % у 2020 р. порівнено з 2018 р., що пояснюється переведенням працівників на дистанційну роботу;
- інші будівельні роботи приносять зростання частки доходу на 1,3 % у 2020 р. порівнено з 2018 р.

ТОВ «Криворіжелектрострой» спеціалізується на виконанні комплексу робіт «під ключ», а саме, допомога в процесі вибору архітектурного рішення, здійснення проектних робіт, підбір конструкторського обладнання, здійснення логістичних поставок з відповідним технічним супроводом, монтажні роботи, комплексний ремонт, технічний огляд і обслуговування.

Основні контрагенти ТОВ «Криворіжелектрострой» зазначені в Додатку А.

Найбільшим попитом із асортименту, зазначеному у табл. 2.2, користуються відлякувачі тварин (котів, білок, собак), а також птахів, комах і гризунів.

З рис. 2.1. можна констатувати, що найбільшу частку у виручці складають грошові кошти, отримані від обслуговування державних організацій.

Відношення виручки від тендерів до загальної виручки представлено на рис. 2.1.

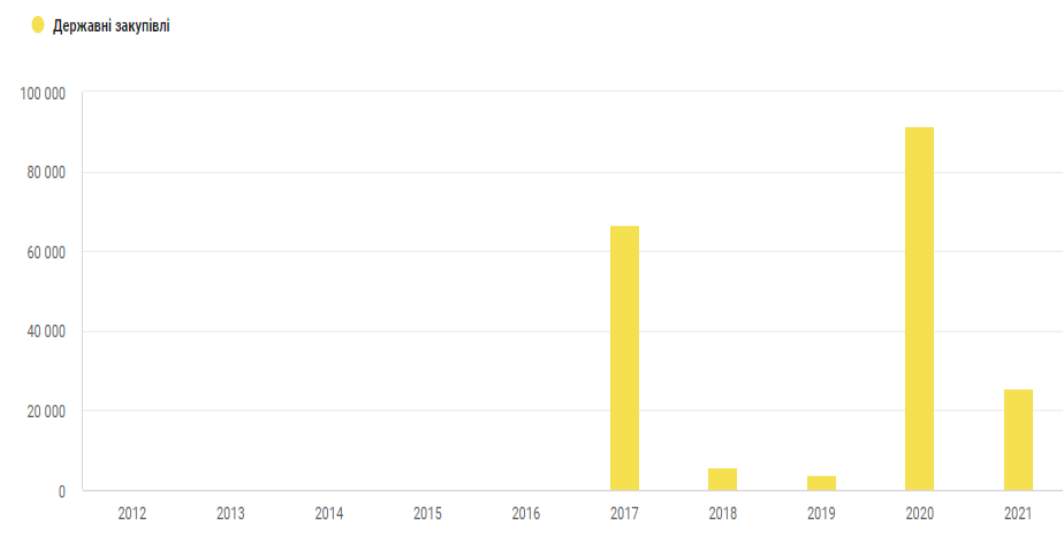


Рис. 2.1 – Відношення виручки від тендерів до загальної

Джерело: фінансова звітність підприємства

До того ж, підприємство має високу залежність від тендерів, що пояснюється необхідністю реалізації прозорої діяльності.

Планування ТОВ «Криворіжелектрострой» є ключовою ланкою його діяльності, оскільки визначає механізм вибору ним цілей і шляхів досягнення, а саме, допомагає розробити комплекс тактичних заходів, спрямованих на реалізацію місії і забезпечення конкурентноспроможності.

Так, дане підприємство, здійснюючи планування, керується у діяльності об'єктивними економічними законами і законом вартості.

Отже, успіх планування ТОВ «Криворіжелектрострой» залежить від:

- вдалого визначення ключових цілей;
- методів досягнення цих цілей і ресурсів, необхідних для цього;
- аналізу можливих ризиків і динаміки техніко-економічних показників під їх дією;
- оцінки рівня конкурентноспроможності;
- розроблення та реалізації стратегії підвищення конкурентноспроможності.

ТОВ «Криворіжелектрострой» є підприємством у його класичному розумінні і здійснює свою діяльність у відповідності до Статуту, установчих документів та

державної нормативно-правової бази.

Контрагентами аналізованого підприємства є низка організацій нашої країни, з якими воно укладає контракти на співробітництво, закупаючи для цього товари у фізичних та юридичних осіб.

Фінансові результати виробничо-господарської підприємства формуються за рахунок прибутку та амортизації.

Фондами підприємства є: резервний, статутний, соціального розвитку, та заробітної плати, спецфонд.

До складу майна підприємства входять: основні і оборотні фонди, матеріальні і нематеріальні ресурси, фінансові кошти та їх еквіваленти.

Керує підприємством директор, до компетенції якого входить визначення організаційної структури і формування штату співробітників.

ТОВ «Криворіжелектрострой» гарантує працівникам соціальний захист і оплату праці, не нижче за мінімальну, у відповідності від посад, майстерності і досвіду роботи.

Бухгалтерська і фінансова звітність підприємства складається у відповідності до П(С)БО.

Складові системи управління діловою кар'єрою ТОВ «Криворіжелектрострой»

Система управління діловою кар'єрою ТОВ «Криворіжелектрострой», як інших аналогічних суб'єктів господарювання, складається з керуючої і керованої підсистеми, які прийнято називати самостійними, а іноді і взаємопроникними системами.

Керуюча система представлена двома рівнями менеджменту: інституційним і середньої ланки. Керована система – решта працівників підприємства, які не займають керуючих посад.

ТОВ «Криворіжелектрострой» має малу чисельність працівників, через що управління їх діловою кар'єрою обмежується заходами у вигляді тренінгів, що проводяться за ініціативи адміністрації.

З метою покращення мотивації і, відповідно, професійної активності працівників даного підприємства, доцільно впровадити їх якісне навчання. Це, в свою, чергу дозволить зменшити плинність кадрів, надасть можливість краще розпоряджатись робочим часом, підвищить рівень обслуговування споживачів і якість контактів з контрагентами, а також створить умови для виявлення майбутніх лідерів в колективі для заміни існуючих з часом, що, в кінцевому підсумку, підвищить конкурентноспроможність даного суб'єкту господарювання.

Навчання працівника є необхідною умовою його професійного розвитку і здійснюється у відповідності до його особистих потреб і потреб організації. Найважливішим і найбільш доцільним видом навчання, що поєднує теоретичну і практичну підготовку, є тренінг, що дозволяє відразу виявити та закріпити на практиці отримані знання. Окрім того, тренінг є дієвим інструментом формування атмосфери довіри та співробітництва між колегами колективу. Тобто тренінг є видом навчання, що забезпечує ефективну реалізацію творчих можливостей учасників трудового колективу і допомагає переглянути систему цінностей, що склалися в ньому.

Тренінг, як форма міжособистісного групового спілкування, надає безліч можливостей працівникам для розвитку ініціативи, творчості, креативного мислення, а також налагодження зручних та товариських відносин. Такий метод навчання робить його цікавим та продуктивним для всіх його учасників.

Тренінг відрізняється від інших видів навчання за такими характеристиками:

- групова робота учасників колективу;
- постійність групи;
- робота у ізольованому приміщенні;
- позитивний настрій;
- об'єктивні емоції.

Особливістю тренінгу є те, що він здійснюється під час роботи і включає перерви на чай та спілкування. За таких умов навчання буде максимально ефективним, а працівники засвоюють максимум корисної практичної інформації, що принесе лише позитив в роботі.

Так, у ТОВ «Криворіжелектрострой» завдання тренінгу повторюють через 3 дні. Такі заняття проводить аніматор – керівник підприємства. До програми обов’язкового навчання входе навчання з охорони праці і безпеки на робочому місці. Згідно зі Статутом ТОВ «Криворіжелектрострой» працівники, що не пройшли навчання, не мають право працювати на відповідній посаді.

На підприємстві тренінг поєднує такі види занять як лекція, семінар, групове вирішення завдання.

Отже, система управління ТОВ «Криворіжелектрострой» тренінг виконує роль мотиватора до підвищення трудової активності працівників і, відповідно, забезпечує зростання якості праці і кінцевого результату його виробничо-господарської діяльності – прибутку.

Аналіз системи управління діловою кар’єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»

Підготовка якісного персоналу, що здатний продуктивно працювати і зміна культури управління організації, залежать від ефективності функціонування служби управління кадрами, що є запорукою досягнення відповідного успіху. Без мотивації кваліфікованих співробітників жодне підприємство не створить добре працюючу систему виробництва, маркетингу і фінансів. Управління кадровою політикою є важливою сферою діяльності будь-якого підприємства і головним джерелом його тривалого розвитку.

Організаційна структура ТОВ «Криворіжелектрострой» представлена на рис.2.2.

Наявність такої кількості працівників з відповідними кваліфікаційними характеристиками є необхідною умовою і завданням кадрового забезпечення. За висновками спостереження можна стверджувати, що підприємство забезпечене кадрами.



Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Криворіжелектрострой»

Джерело: звітність підприємства

Реалізація планів з персоналу здійснює підбір, прийом, переміщення або скорочення працівників. Методологія цих процедур визначена Інструкцією про порядок підбору, прийому, руху і обліку персоналу. Обов'язковою умовою прийому або переміщення працівників є відповідність професійних компетенцій співробітників, що визначаються за результатами тестування і співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення певних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу.

Відбір кадрів передбачає постійну роботу не тільки з пошуку працівників, придатних за своїми якостями до професійної діяльності, але їх подальшу підготовку та підвищення кваліфікації.

Керівник ТОВ «Криворіжелектрострой» часто проводить тренінги для працівників підприємства та організовую їх навчання в бізнес-центрах та центрах управління персоналом. У першому кварталі 2021 року проводилися тренінги в Центрі управління персоналом для менеджера зі збуту, менеджера з кадрів, продавців і консультантів-продавців.

Розглянемо тренінги, що проходили працівники на кожній посаді.

Менеджер зі збуту. Основним завданням цього тренінгу є встановлення правильного алгоритму для представників компаній та клієнтів та ефективне

використання часу на збільшення продаж, розвиток професійного мислення.

Після тренінгу менеджер зі збуту здобуває такі навички:

- створення іміджу професіоналів та представників компаній;
- ведення діалогу з клієнтами;
- підготовки презентації товарів та / або послуг відповідно до потреб споживачів;
- визначення психологічного типу співрозмовника та побудова алгоритму переговорного процесу;
- аргументів, сумнівів та протидії з клієнтами;
- заохочення клієнтів приймати позитивні рішення;
- забезпечення правильного виконання замовлень;
- встановлення стосунків з клієнтами, партнерами і колегами;
- комплексного аналізу процесу продажів.

Таке навчання є дуже важливим для:

- розвитку особистості;
- розвитку кар'єри;
- створення конкурентної переваги при відборі на посаду відділу продажів;
- систематизування професійних навичок.

Структура тренінгу складається з модулів навчання, а саме:

Модуль 1. Короткостроковий профорієнтаційний тест для визначення рівня персональних продажів, ефективності колективної роботи, знань, навичок та моделей поведінки під час роботи з клієнтами.

Модуль 2. Структура співпраці із замовниками через формування емоційно-психологічної структури роботи з клієнтами, алгоритму продаж, побудова та розвиток психоемоційних зв'язків з ними.

Модуль 3. Методичне забезпечення роботи з замовниками для формування з клієнтами банку методів роботи, а саме перевірка наявності технічних працівників, прослуховування та формулювання питань, реклама компанії, продукту, послуги, бізнес-рекомендацій для з'ясування потреб клієнтів.

Відповідно до психологічних типів та відмінностей між працівниками було

встановлено необхідні норми поведінки при спілкуванні з конфліктними клієнтами.

Модуль 4. Налагодження емоційно-психологічного контакту з відвідувачами, включаючи такі вміння:

- визначати психологічний тип замовника;
- виявлення та передбачення появи можливих підводних каменів (конфлікти і невиконання фінансових зобов'язань);

- професійне мислення та відповіді на аргументи, коментарі і заперечення.

- навички підготовки до зустрічі з новими клієнтами.

Менеджер з кадрів на курсах отримав такі знання:

- методи підбору персоналу;
- методика адаптації нових співробітників у колективі;
- створення психологічної атмосфери в колективі;
- алгоритм розроблення системи навчання та розвитку персоналу;
- методика формування корпоративної культури;
- організація віддаленої роботи в Інтернеті.

На курсі менеджера з персоналу учасники отримали необхідну базову підготовку та сучасні навички технології роботи з працівниками компанії, зрозуміли помилки, які виникали раніше.

З метою розширення можливостей кадрової роботи організатори тренінгу провели додатковий тренінг, що надав знання стосовно внутрішнього оформлення документації, а саме прийняття на роботу, переміщення працівників, розгляд спорних питань персоналу, формування посадових інструкцій, трудових договорів і контрактів.

Продавець та продавець-консультант під час навчання вирішували і навіть інсценували розбір ситуацій, досліджували, як налагодити контакт з покупцями, вивчали перші фрази контакту. Це відбувається у формі рольової гри.

На тренінгу продавців навчали визначати та формувати потреби покупців, вивчали варіанти мотивації покупки, демонстрації товару та використання емоційного впливу.

Продавці здобули навички самоконтролю, налагодження діалогу, прояву ініціативи, не викликаючи роздратування, а лише зацікавлення покупців товаром, знаходження аргументів для подолання сумнівів та переконання їх купівлі.

У другому розділі дипломної роботи було проведено оцінку виробничо-господарської діяльності ТОВ «Криворіжелектрострой».

Після проведення дослідження, стало відомо, що ТОВ «Криворіжелектрострой» виконує повний комплекс робіт «під ключ», що включає в себе вибір архітектури технічного рішення, проектування, підбір обладнання, постачання з логістичним супроводом, монтаж, пусконаладжувальні роботи, введення в експлуатацію, модернізацію, технічне обслуговування і комплексний ремонт.

Було надано практичні рекомендації щодо підвищення професійного рівня працівників ТОВ «Криворіжелектрострой» та розглянуто переваги проведення тренінгів. Дослідивши організаційну структуру підприємства, керівником була надана інформація щодо проходження тренінгів в першому кварталі, та завдань навичок, яким вони мають навчитися.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість управління діловою кар'єрою персоналу підприємства, задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРИВОРІЖЕЛЕКТРОСТРОЙ»

Заходи щодо покращення системи управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»

Взаємозв'язані питання економічної, соціальної, психологічної та освітньої сторони кар'єри напрямів сформували систему розвитку персоналу кожного підприємства. Тому компанії мають організовувати процес безперервного професійного навчання працівників для досягнення таких цілей:

- ефективне використання наявного персоналу;
- навчання працівників нових функцій;
- професійне просування;
- зростання кваліфікації;
- створення резерву управлінського персоналу;
- вдосконалення структури персоналу.

Першим завданням керівника ТОВ «Криворіжелектрострой» є аналіз та планування роботи, профорієнтація та система соціальної адаптації працівників у колективі. Заходи, розроблені ним виконують низку завдань:

- створення умов для впровадження системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- підвищення професійної кваліфікації персоналу;
- покращення можливостей співробітників.

Розвиток персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой» повинен здійснюватися для розвитку самого підприємства. За допомогою низки заходів, необхідних для забезпечення розвитку персоналу на підприємстві, можемо помітити такі моменти:

- весь персонал у компанії повинен отримати об'єктивну оцінку;
- характеристики трудового колективу, особливо робітників, повинні бути

вивчені для ефективного планування трудової кар'єри.

Треба звернути увагу, що метою навчання в ТОВ «Криворіжелектрострой» є забезпечення працівникам належного задоволення від праці; дотримання вимог робочого місця; мобільність працівників з метою збільшення можливостей працевлаштування; формування ентузіазму.

Керівник ТОВ «Криворіжелектрострой» соціальну відповідальність реалізує через наступні дії:

- підтримку розвитку кар'єри колишніх співробітників;
- виконання нової програми адаптації працівників на підприємстві;
- регулярні опитування працівників підприємства для виявлення їх самооцінки.

На ТОВ «Криворіжелектрострой» всі працівники мають соціальний захист, оскільки офіційно працюють. Також всі позитивно ставляться до свого кар'єрного розвитку. Соціальна відповідальність цього підприємства характеризується створенням умов для праці та відпочинку на робочому місці. Крім того, про проблему адаптації до нових співробітників ніколи не згадується, оскільки досвідчені співробітники завжди допомагають новим. Слід зазначити, що всі в цьому колективі поважають один одного і дуже цінують свою роботу.

Можна стверджувати, що розвиток працівників ТОВ «Криворіжелектрострой» полягає у підвищенні конкурентоспроможності, що є результатом систематичного навчання, перепідготовки та формування нової мотивації.

Дослідження даного питання зосереджено на визначенні ставлення лідерів до соціальної відповідальності та найефективніших заходів щодо управління персоналом.

Згідно з результатами дослідження виявлено, що розвиток співробітників повинен покращити їх конкурентоспроможність з отриманням повної впевненості у стабільності роботи на корпоративному робочому місці. При формуванні плану розвитку персоналу, повинні враховувати конкретні обставини діяльності підприємства, освіта та кваліфікація працівників, статево-вікова структура та

мотиваційні переваги різних їх категорій на основі оцінки їх цінності і пріоритетів.

Крім того, для успішного розвитку працівників необхідно розглянути національні нормативно-правові акти щодо розвитку персоналу підприємства, процес підготовки кадрів для потреб народного господарства. З огляду на сучасні тенденції впливу людського капіталу на ефективність діяльності підприємства, висунуто науково-методичні пропозиції щодо формування стратегій розвитку персоналу (рис. 3.1).

Всі ці дії спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу та підвищення прибутковості ТОВ «Криворіжелектрострой».



Рис. 3.1 – Формування стратегії розвитку персоналу підприємства

Джерело: [10]

Так, О.І. Драган наголосив на пріоритетності сучасних технологій управління персоналом та їх використанні, зазначивши, що ці технології можна розділити на три складові, а саме:

- 1) Економія часу, ресурсів та грошей;
- 2) Безпека, захист та навчання персоналу;
- 3) Нові ідеї, інновації та нетрадиційні методи.

Незважаючи на переваги та недоліки сучасного управління персоналом, їх основна мета - розвиток співробітника, тобто ставлення до роботи, професіоналізм та трудова творчість.

Це вимагає від кадрової політики компанії створення умов для підвищення ролі людського фактору, стимулювання мотивації, для забезпечення розвитку працівників, підвищення їх професіоналізму, здатності вирішувати інноваційні проблеми.

Формулювання стратегій розвитку персоналу підприємства має враховувати особливості корпоративної організаційної структури та рівень розподілу повноважень і відповідальності. Останнє, у свою чергу, визначає обсяг службових обов'язків менеджера, що має бути основою для формування системи, яка сприяє розвитку професійної компетентності колективу.

Стратегічне планування елементів управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»

Одним із розділів поточного плану діяльності підприємства є план соціального розвитку колективу, що передбачає комплекс різноманітних заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, їх професійного рівня і результативності праці.

Як варіант підвищення професійного рівня працівників ТОВ «Криворіжелектрострой» можна запропонувати поряд із впровадженням системи взаємозаміни працівників, стратегічні заходи, спрямовані не тільки на покращення якісних характеристик персоналу, але й на стабільність конкурентоспроможності підприємства.

До них, зокрема, можна віднести:

- моніторинг ринку праці з метою виявлення нових спеціальностей і професій, які можна ввести на підприємство;
- аналіз ринку інформаційних технологій для визначення новітніх розробок у сфері обліку інформації і логістики з метою впровадження у виробничо-господарську діяльність підприємства;
- пошук КПК чи зовнішніх тренінгів для співробітників підприємства.

Низький рівень професіоналізму та кваліфікації працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, яка впливає на його прибутковість, і обмежує фінансові можливості для навчання та розвитку працівників (РП). Сучасний рівень програмного забезпечення, а також оновлення технологій управління виробництвом, супутніх технологій та технічного обладнання підвищують вимоги роботодавців до кваліфікації працівників. Тому метою кадрової політики ТОВ «Криворіжелектрострой» є підготовка високопрофесійних та конкурентоспроможних працівників для максимізації зусиль завоювання ринку і покращення якості продукції. Механізми стимулювання працівників зумовлені такими факторами:

- постійно підвищуються вимоги до кваліфікації працівників;
- низький РП та психологія мотивації працівників.

Основною метою ТОВ «Криворіжелектрострой» є формування та максимізація використання людських ресурсів для забезпечення ефективного вирішення складних проблем, спричинених швидкими змінами зовнішніх та внутрішніх факторів. Для досягнення цієї мети управління РП необхідно забезпечити:

- Структуру та якість персоналу відповідно до мінливих потреб компанії;
- Систематичне вдосконалення навичок співробітників;
- Формування ефективного механізму РП, а саме заохочення.

Персонал є найважливішим фактором успіху ТОВ «Криворіжелектрострой». Здатність підприємства адаптуватися та розвиватися швидше, ніж конкуренти, є джерелом соціального, стратегічного та економічного зростання.

Підприємці та менеджери повинні знати, що люди, які пройшли певний етап кар'єри, можуть успішно виконувати виробничі та організаційні завдання, формувати продуктивний колектив та повною мірою використовувати обладнання, інформаційні та матеріальні ресурси.

За умови постійного навчання та перепідготовки працівників керівникам не слід звільняти працівників, а також витрачати кошти на підбір, навчання та підготовку нових. Одним з основних напрямків підприємницької діяльності є налагодження взаємопов'язаного процесу зростання конкурентоспроможності працівників та розвитку їх особистих здібностей, що сприяє появі нових навичок та знань працівників.

Умовами розвитку персоналу є:

- оцінка працівника (визначити його здібності та уміння);
- визначення поточної та майбутньої кваліфікації працівника. Задоволені своєю роботою працівники, покращують свій імідж і мають можливості для просування по службі; керівник підвищує свій статус на підприємстві, отримує стабільну роботу та достатній дохід;
- визначені стратегічні цілі компанії, пов'язані з потребами у персоналі, та формуванням їх попередніх резервів, підвищення кваліфікації та оплати праці відповідно до виконаної роботи.

Діяльність у сфері РП повинна плануватися відповідно до загальної стратегії розвитку організації, а досягнення стратегічних цілей та професійних можливостей шляхом виявлення відмінностей між професійними знаннями та навичками працівників. Діяльність РП обумовлює учасників, зміст, спрямованість та графік плану навчання.

Впровадження заходів з розвитку персоналу на ТОВ «Криворіжелектрострой» здійснюється:

- без відриву від роботи (коучинг, інструктаж, ротація робочих місць);
- з відривом від роботи (участь у професійному навчанні, семінарах, програмах підвищення кваліфікації та управлінській освіті).

Перевірка ефективності впровадження заходів щодо покращення управління діловою кар'єрою персоналу ТОВ «Криворіжелектрострой»

Планування кар'єри є одним із напрямків роботи персоналу організації, основна увага при чому приділяється визначенню стратегій розвитку та просування по службі.

Це процес порівняння потенційних здібностей, можливостей та цілей людини з вимогами, стратегіями та планами розвитку організації, що відображається у планах професійного розвитку.

Перелік професійних та посадових позицій на підприємства (та за його межами), який фіксує найкращий розвиток працівника є кар'єрною схемою, а саме формалізованим уявленням про шлях фахівця для отримання необхідних знань та оволодіння необхідними навичками для ефективної роботи.

Просування по службі залежить не тільки від особистих якостей працівників (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, внутрішня система стимулювання), але й від таких об'єктивних умов:

- вища точка кар'єри - найвища посада, яка існує на підприємстві;
- кар'єрна тривалість - кількість посад від першої посади до найвищої;
- показник рівня позиції - співвідношення кількості осіб, прийнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості осіб, прийнятих на роботу на тім рівні, де знаходиться працівник на даний момент;
- показник потенційної ліквідності - відношення кількості вакансій на наступному рівні до кількості працівників на рівні особи.

Відповідно до об'єктивних умов, внутрішня кар'єра є перспективною, а може бути глухим кутом – тобто кар'єра працівника може бути довгою або ні.

Комплексна система управління кар'єрою складається із взаємозалежних цілей, функцій, методів, принципів, структур. Призначення системи управління кар'єрою відповідає меті управління персоналом, але паралельно з цим вона має конкретну специфіку. Цілі системи управління кар'єрними процесами ТОВ «Криворіжелектрострой» включають:

- формування, розвиток та раціональне використання кар'єрного потенціалу кожного працівника;
- забезпечення безперервного професійного зростання працівників;
- досягнення взаєморозуміння працівниками колективу;
- створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Відповідно до цілей, основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ "Криворіжелектрострой" є:

- вивчення питань, щодо потреб менеджерів;
- планування кар'єрного розвитку персоналу;
- організація навчального процесу, оцінка, адаптація працівників;
- створення сприятливих умов для кар'єрного самоуправління і самомаркетингу;
- регулювання кар'єри працівників, профілактика криз.

Ефективність функціонування системи управління кар'єрою ТОВ "Криворіжелектрострой" може бути досягнута шляхом їх інтеграції та поєднання із загальними кадровими технологіями, такими як управління цілями, навчання, управління адаптацією та профорієнтація.

Реалізація цілей, функцій та технологій управління кар'єрним процесом товариства з обмеженою відповідальністю "Криворіжелектрострой" базується на певних принципах, якими є:

- колегіальність професійного прийняття рішень;
- поєднання організаційних цілей та особистих інтересів менеджерів;
- неперервність розвитку та просування персоналу;
- прозорість процесу оцінки працівників;
- ефективність розробки, відбору та просування працівників.

Управління діловою кар'єрою працівників та весь кар'єрний процес є складною і багатогранною діяльністю. Кар'єрні можливості формуються з навчальних планів і консультаційних послуг, що деталізують подальше планування кар'єри. Ці програми не вимагають великих фінансових витрат.

Заходи, що пропонуються для відкриття можливостей працівників ТОВ

"Криворіжелектрострой", включають:

- 1) надання повної інформації щодо вакансій та кваліфікацій;
- 2) чітку систему відбору, у відповідності до чого на ці посади можуть претендувати кваліфіковані співробітники;

- 3) допомогу працівникам визначати цілі кар'єри;

- 4) заохочення працівників планувати кар'єру.

Плани розвитку кар'єри повинні:

- надаватися регулярно;
- відкриватися всім працівникам;
- якщо їх оцінка вказує на необхідність змін, бути виправленими.

На даний час більш реалістичним є використання для ТОВ «Криворіжелектрострой» неформальних форм консультації працівників з приводу розвитку кар'єри.

З цією метою управлінському штату треба надавати послуги по консультуванню працівників, які бажають оцінити їх здібності та інтереси. Процес консультації може стосуватися особистих інтересів, що є правильним, оскільки вони є важливим фактором у визначенні кар'єрних очікувань. Консультація керівника повинна бути частиною оцінки роботи працівника. Однією з характерних рис ефективної оцінки результатів є те, що вона містить інформацію, яка не тільки дозволяє працівникам зрозуміти, як вони працюють, але й визначати цілі, яких вони можуть досягти в майбутньому, викликаючи тим самим інтерес до планів просування. Керівник повинен бути готовим надати підлеглим інформацію про потреби та можливості конкретних напрямків роботи в межах підприємства.

Передумовою ефективного функціонування та стимулювання системи управління кар'єрою є формування на підприємстві гарної системи зв'язку. ТОВ "Криворіжелектрострой" може використовувати загальнодоступну системну інформацію про вакансії компанії. Така ефективна практика вимагає не лише інформації на дошках оголошень. При упорядкуванні інформації про вакансії мають бути дотримані такі умови:

- працівники не тільки розуміють вакантні посади, але також розуміють фактичні зміни та підвищення, що відбуваються;
- надання інформації принаймні за п'ять-шість тижнів до зовнішнього оголошення про найм;
- правила виборів є відкритими та обов'язковими для всіх;
- чітке формулювання критеріїв відбору;
- у кожного є можливість спробувати свої сили;
- працівники, які подали заявку, але не отримали місця, будуть письмово повідомлені про причину відмови.

Запропоновані заходи можуть створити основу для функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. У майбутньому система кар'єри підприємства та методи її стимулювання будуть додатково вдосконалюватися на основі вивчення потреб та інтересів працівників. Загалом, слід сказати, що система кар'єрного консультування дуже допомагає керівнику підприємства у розумінні системи заохочення працівників та коригуванні методів та систем стимулювання.

Отже, добре розроблена система управління діловою кар'єрою підприємства може допомогти працівникам визначити власні потреби в просуванні по службі, надати інформацію про внутрішні можливості кар'єрного зростання компанії та інтегрувати потреби та цілі працівників з цілями організації. Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, що для компанії дуже дорого обходяться.

Професійний розвиток персоналу підприємства напряму визначається корпоративною культурою, яка ґрунтується на етичних принципах бізнесу і визначається моральними цінностями та соціальними обов'язками, що передбачає не аби яку увагу до цього процесу.

Плани розвитку кар'єри створюються для підвищення зацікавленості працівників в підвищенні власного професійного рівня і успішного подальшого просування по службі, забезпечуючи взаємозв'язок між їх особистісними цілями і загальнокорпоративними завданнями підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Техніка безпечної експлуатації підприємства

Експлуатація виробничого обладнання, що використовується в ТОВ «Криворіжелектрострой», поділяється на 4 етапи:

- налагодження;
- використання (робота);
- профілактичне обслуговування та ремонт,
- виведення з експлуатації (охорона), зберігання.

Крім цього, керівник повинен постійно моніторити та проводити оцінку технічного стану обладнання (первинний, регулярний, спеціальний технічний та експертний огляд), здійснювати нагляд за його безпечною експлуатацією відповідно до вимог законів та норм з охорони праці (Додаток Б).

Також, після досягнення граничного терміну експлуатації обладнання або його аварії, експертна перевірка проводиться у відповідності до постанови Кабінету Міністрів № 687 від 26 травня 2004 року.

Отже, практично на будь-якому підприємстві, та в частості на ТОВ «Криворіжелектрострой», алгоритм дії організації для експлуатації обладнання з підвищеним ризиком має такий вигляд:

1. Встановлення обладнання: реєстрація обладнання як виробничого майна, присвоєння інвентарного номеру та введення на баланс підприємства. Чинні Закони забороняють експлуатацію "не запасного" обладнання.

2. Забезпечення умов експлуатації обладнання, тобто призначення відповідальної особи, встановлення норми експлуатаційної відповідальності, інструкції, заведення журналу моніторингу (паспорту) та затвердження плану технічного обслуговування обладнання.

3. За необхідності реєстрація обладнання у контролюючому органі (наприклад, експлуатація технічних транспортних засобів).

4. За необхідності - отримання дозволу на роботу або сертифікатів на використанням обладнання.

5. За необхідності - проведення технічного обслуговування (поточне або базове), реконструкція, модернізація, технічне переозброєння обладнання.

6. У разі ремонту - реєстрація виконаних ремонтних робіт та внесення даних до контрольного журналу (паспорту) пристрою.

Виробниче обладнання ТОВ «Криворіжелектрострой» регулярно перевіряється, а при необхідності керівник проводить випробування відповідно до нормативних актів. Такі результати випробувань записуються у письмовій формі та подаються на запит компетентного органу (НРАОР 0,00-7,11-12).

Загалом, згідно з нормами охорони праці, вище зазначені експлуатаційні документи можна розділити на три категорії:

- журнали обліку та перевірки технічного стану обладнання, інвентаризації, випробувань технічного огляду (в тому числі під час зберігання або обслуговування);

- журнали роботи виробничого обладнання, де реєструються по черзі відповідно до часової послідовності дії для забезпечення заданого режиму роботи записи відмови та несправності обладнання, його приймання та здавання;

- журнали обслуговування виробничого обладнання.

Усі без винятку журнали ТОВ «Криворіжелектрострой» пронумеровані, прошнуровані, скріплені печаткою, чітко заповнені ручкою (а не олівцем), зберігаються у відповідальній особи за нагляд за технічним станом та роботою виробничого обладнання.

Основну небезпеку для працюючих на підприємстві являє підвищена напруга електричної мережі й електроустаткування, у тому числі - ПЕОМ.

ПЕОМ є однофазним устаткуванням, що живиться від змінного струму напругою 220V и частотою 50Гц, від мережі із заземленою нейтраллю. Захист від випадкового дотику до струмопровідних частин забезпечують конструктивні, схемно-конструктивні й експлуатаційні міри захисту.

За ступенем небезпеки враженням електричним струмом приміщення

належать до категорії приміщень без підвищеної небезпеки, відповідно до НПАОП 40.1-1.21-98.

ПЕОМ відносять до електрообладнання закритого типу, (струмопровідні частини заізольовані) з діючою напругою до 1000 V.

Конструктивні заходи електробезпеки забезпечують безпека дотику людини до металевих неструмопровідних частин електричних апаратів при випадковому пробі ізоляції й виникнення електричного потенціалу на них. Як конструктивна міра безпеки передбачається занулення.

Експлуатаційними заходами електробезпеки є дотримання правил техніки безпеки при роботі з високою напругою з наступними запобіжними заходами:

- 1) не під'єднувати й невід'єднувати рознімання кабелів при ввімкненій напрузі в мережі;
- 2) технічне устаткування і ремонтні роботи проводити тільки при вимкненому живленні мережі.

Працівник, якого прийняли на роботу ТОВ «Криворіжелектрострой», обов'язково проходить вступний і первинний інструктаж з техніки безпеки з метою профілактики нещасних випадків, а також знайомиться із інструктажем з дотримання правил техніки безпеки при роботі з ПЕОМ.

Гігієна праці і виробнича санітарія підприємства

Охорона праці використовується для вивчення впливу виробничих факторів на людський організм з метою наукової демонстрації норм здоров'я, профілактику професійних захворювань. Міжнародна організація праці розглядає цей процес як діяльність, спрямовану на попередження виробничого травматизму та захворювань, покращення умов праці та середовища роботи. Тому гігієна праці в системі охорони праці в нашій країні має на меті захист працівників від виробничого травматизму.

Будь-яка трудова діяльність відбувається в робочому середовищі, що означає, що на людину спільно діють фізичні, хімічні, біологічні та соціально-

економічні фактори. Фактори виробничого середовища та психофізіологічні фактори разом складають умови праці.

Під час експлуатації будинків, будівель, обладнання, машин, транспортних засобів керівник ТОВ «Криворіжелектрострой» створює безпечні та здорові умови праці та відпочинку, що відповідають санітарним вимогам, та вживає заходів щодо запобігання хвороб, отруєння та травмам, забруднення навколишнього середовища.

Атестація робочого місця за умовами праці проводиться на підприємстві регулярно.

Атестація робочого місця ТОВ «Криворіжелектрострой» проводиться відповідно до Постанови КМУ №442 від 01.09.1992 «Про порядок атестації робочих місць за умовами праці» та «Положення про класифікацію гігієни праці» за показниками небезпеки та ризику факторів виробничого середовища, тяжкості та інтенсивності трудового процесу. Відповідно до гігієнічної класифікації умов праці поділяються на чотири класи (рис. 4.1).

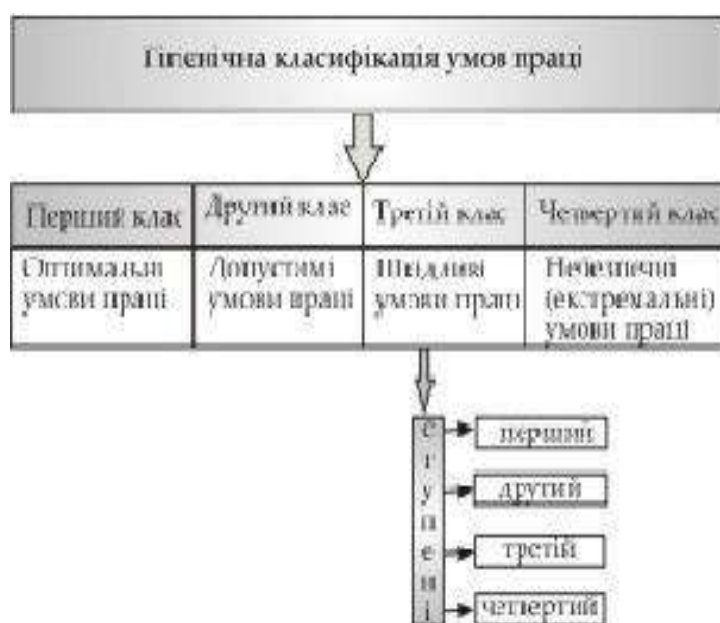


Рис. 4.1 – Гігієнічна класифікація умов праці

Джерело: [1]

1 клас - оптимальні умови праці та виробничі елементів мікроклімату трудового процесу.

2 клас - прийнятні умови праці, які не перевищують встановлених санітарних норм, та викликають зміни стану фізичної функції організму, що відновлюється протягом встановленого періоду відпочинку.

3 клас - шкідливі умови праці - шкідливі виробничі фактори, що перевищують гігієнічні норми, негативно позначаються на здоров'ї працівників. Шкідливі умови праці поділяються на чотири підкласи за ступенем перевищення гігієнічних норм та наслідками шкідливих змін в організмі працівників:

1 підклас – фактори у виробничому середовищі, що зазвичай призводять до функціональних змін, відмінних від фізіологічних коливань організму та збільшують ризик погіршення стану здоров'я;

2 підклас - шкідливі фактори у виробничому середовищі, які досягають рівня, що призведе до постійної дисфункції, як правило, до професійної захворюваності. (з'являється після тривалого впливу (10 років і більше)).

3 підклас - рівень шкідливих факторів настільки високий, що, крім збільшення професійної захворюваності, призводить до розвитку професійних захворювань, як правило, легких та середніх (непрацездатність).

4 підклас - рівень шкідливих факторів настільки високий, що це може призвести до значного збільшення частоти хронічних захворювань та тимчасової втрати працездатності, а також до розвитку серйозних професійних захворювань (непрацездатність).

4 клас - небезпечні (екстремальні) умови праці, що характеризується шкідливим виробничим середовищем, що досягає такого рівня, який загрожує життю і викликає важку професійну хворобу.

Метеорологічні умови для приміщень з комп'ютеризованими робочими місцями ТОВ «Криворіжелектрострой» – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії А – легка робота, для якої передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого опалення з радіаторами, а на теплий період року побутовий кондиціонер.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні ТОВ «Криворіжелектрострой» може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зорової і загальної втоми.

Техніка пожежної безпеки на підприємстві

Протипожежна безпека на підприємствах України є невід'ємною частиною організації робочого процесу і здійснюється згідно з нормами чинного законодавства.

Зокрема, цю сферу регламентують Правила пожежної безпеки в Україні, затверджені наказом Міністерства внутрішніх справ України, зі змінами, які періодично вносяться відповідними доповненням.

Затверджені на законодавчому рівні вимоги пожежної безпеки зобов'язані виконувати всі підприємства, незалежно від виду діяльності, розміру статутного капіталу, кількості працівників, форми власності, кодів ЗЕД, сфери роботи.

Система пожежної безпеки спрямована на запобігання виникненню пожежі і впливу на людей.

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні підприємства може призвести до негативного

впливу на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами.

Національні заходи профілактики пожежної безпеки недостатньо досконалі. Це питання для підприємств є дуже важливе, оскільки як тільки виникає пожежа, втрати незліченні. Багато підприємств та організацій не використовують взагалі, або не мають первинних засобів пожежогасіння, оскільки термін їх експлуатації закінчився. Тому ТОВ «Криворіжелектрострой» приділяє велике значення пожежній безпеці.

Забезпечення пожежної безпеки є невід'ємною частиною виробничої діяльності посадових осіб, службовців підприємств, організацій та підприємців і має відображатися у трудових договорах (контрактах) та статутах підприємств, установ та організацій. За пожежну безпеку підприємств, установ та організацій відповідає їх керівний персонал та уповноважений ним орган, якщо відповідні угоди не передбачають іншого.

Відповідальний за пожежну безпеку на підприємстві повинен визначити обов'язки посадових осіб (у тому числі їх заступників) щодо забезпечення пожежної безпеки та призначити персонал, відповідальний за пожежну безпеку окремих будівель, споруд, ділянок, деталей та інженерного обладнання. Відповідальність працівників за забезпечення пожежної безпеки повинна відображатися у відповідних робочих документах (функціональні обов'язки, інструкції, положення).

Так як основним видом діяльності ТОВ «Криворіжелектрострой» є оптова торгівля електронним і телекомунікаційним обладнанням, то йому добре відомі вимоги щодо безпечної експлуатації електрообладнання та електромереж. Найважливіші з них:

- електрообладнання та електрощитові повинні розташовуватися на відстані не менше 1 метра від легкозаймистих матеріалів;
- електрощитові повинні закриватися на ключ, мати однолінійну схему електропостачання;

- на підприємствах заборонено використання подовжувачів, а також обладнання, що має пошкоджену ізоляцію;
- розетки, вимикачі та подібні апарати повинні бути встановлені на негорючій основі.

На базі «Правил пожежної безпеки в Україні» розроблено рекомендації щодо заходів пожежної безпеки ТОВ "Криворіжелектрострой". Керівник зобов'язує всіх працівників виконувати рекомендації щодо заходів пожежної безпеки і поширювати їх на всі приміщення та об'єкти.

Окрім евакуаційного плану підприємство має інструкції з евакуації працівників. Плани та інструкції розміщені в приміщеннях на добре видимих місцях. Не рідше, ніж один раз на рік на підприємстві проводяться тренування на випадок виникнення надзвичайних ситуацій.

ТОВ "Криворіжелектрострой" має первинні засоби пожежогасіння, які підтримуються в чистоті. Обладнання пожежогасіння зберігаються у справному стані.

Керівник ТОВ «Криворіжелектрострой» веде протипожежну роботу у відповідності до вимог чинного законодавства і регулярно проводить для співробітників навчання та інструктажі з пожежної безпеки, бо нехтування або недостатній контроль за виконанням цих правил призводить до трагедій.

У процесі роботи на людей впливають різні фактори (температура, вологість, повітряний потік, шум, вібрація, шкідливі речовини, випромінювання) виробничого середовища, де вони працюють. Все це в сукупності характеризує певні умови, у яких відбувається праця людини, тобто умови праці. Фізіологічна підтримка трудової діяльності (здатність людини переносити відповідне навантаження, фізичне, біохімічне, психологічне та емоційне) знаходиться на належному рівні та виражається в здатності протягом цього робочого періоду ефективно працювати. У зв'язку з цим можна сказати, що витривалість людини є фізіологічною основою продуктивності праці. Отже, за інших рівних умов, чим вища працездатність людей, що беруть участь у процесі праці, тим вища її продуктивність.

Поліпшення умов та безпеки праці дуже сильно впливає на економічні та соціальні показники. Комфортні умови праці сприяють підвищенню її ефективності. Механізація та автоматизація виробничого процесу, вдосконалення технології, скорочення та ліквідація важкої ручної праці є важливими факторами високої ефективності та продуктивності загальної виробничо-господарської діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Для ефективного виконання завдань кожне підприємство потребує кращих працівників, яких слід відібрати та навчити. Розвиток людських ресурсів має бути на першому плані, що вимагає підтримки здібних працівників, розповсюдження знань та найкращих практик управління, підготовку кваліфікованих молодих співробітників; усвідомлення керівниками важливості професійного розвитку співробітників; зменшення плинності кадрів.

На розвиток кар'єри суттєво впливають такі характеристики, як рівень інтелекту, спеціальні навички, знання, здібності, обізнаність, певні характеристики особистості та потреби людини.

Кожному потрібно планувати своє майбутнє та кар'єру відповідно до власних потреб та соціально-економічних умов роботи. Відповідна самооцінка своїх навичок та ділових характеристик включає розуміння себе, своїх сильних, слабких сторін та недоліків. Тільки в цьому випадку ви можете встановити правильні цілі кар'єри та правильно розставити пріоритети.

Ціль кар'єри не можна назвати сферою діяльності, роботою, посадою чи позицією на житєвих сходах. Вона має глибший зміст, що виявляється в тому, чому людина хоче зайнятися цією особливою роботою, займаючи певний щабель на ранговій сходинці.

Щоб керувати кар'єрою в процесі роботи, потрібно: розширити знання та набути нових навичок, підготуватися до майбутньої високооплачуваної посади, оцінити інших людей, які важливі для вашої кар'єри, пам'ятати, що все у житті змінюється, оцінити ці зміни, пам'ятати, що рішення щодо кар'єри майже завжди є компромісом між бажанням та реальністю, а також інтересами працівника та організації.

Основним критерієм успішного функціонування підприємства є гнучка адаптація до мінливих потреб ринку. Середовище, в якому працює підприємство, складається з групи активних суб'єктів, що діють за його межами, але вони впливають на стан та можливості служб, відповідальних за його маркетингову політику, і спрямовані на встановлення та підтримку ефективної співпраці з

цільовими клієнтами.

Необхідність просування товарів на ринку в умовах жорсткої конкуренції спонукає підприємство знаходити та заохочувати нові та більш ефективні способи передачі інформації про товари чи послуги, які вони продають. Методи передачі постійно вдосконалюються та доповнюються.

Зміна організації та управління подіями є реакцією компанії на зміну зовнішнього середовища: ринку, технологічного рівня, споживчого попиту та конкуренції.

Планування виробничо-господарської діяльності є об'єктивною потребою будь-якого підприємства, що головним чином, залежить від його бажання прогнозувати своє майбутнє шляхом більш повного використання вигод від експлуатації робочої сили, економічної інтеграції, прогнозування несприятливих зовнішніх факторів, передбачуваних ситуацій, які можуть виникнути на світовому ринку, а головне – потреб потенційних споживачів.

ТОВ "Криворіжелектрострой" використовує та розробляє найновіші технології в галузі телекомунікацій, що допомагає йому зберегти свої лідируючі позиції в цій галузі. Тому можна сказати, що підприємство за роки свого існування досягло великих досягнень, посилення яких відбудеться за рахунок покращення управління діловою кар'єрою його працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедрій Я.І., Джигирей В.С, Кидасюк А.І. та ін. Охорона праці: Навчальний посібник. Львів, ПТВФ «Афіша», 1997. 258 с.
2. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ, Ірпінь: Перун, 2004. 1440 с.
3. Горбатенко В.П. Кар'єра. Юридична енциклопедія: в 6 томах. Т. 3. Київ: Юридична думка, 2001. 790 с.
4. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21. №6. С. 117–215.
5. Киселев А.П. и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ИНФРА -М, 1995, 347 с.
6. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. М.: Русский язык, 1992. 797 с.
7. Основы управления персоналом. /Под ред. Генкина Б.М. М., 2001. С. 28-29.
8. Скопненко О.І., Цимбалюк Т.В. Сучасний словник іншомовних слів. Київ: Довіра, 2006. 789 с.
9. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. Видання 2-ге, виправлене, доповнене. К.: Академвидав, 2007. 472 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
11. Ткач Д.А. Профессиональная карьера современной молодежи: дис ... канд. социолог. наук: 22.00.03. Саратов, 2004. 152 с.
12. Харрис Л. Менеджмент: перевод с английского. М.: Прогресс, 2001

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Перелік переможних лотів

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума контракту, грн
1	2	3	4
Камера ІР; Камера ІР 4 штуки	Акціонерне Товариство "Оператор Газорозподільної Системи "Криворіжгаз"	06.04.2021	8 352
Ліхтар прожекторний ручний; Ліхтар прожекторний ручний 10 штуки	ЛМКП "Львівтеплоенерго"	04.03.2021	4 500
Ліхтар прожекторний; Ліхтар прожекторний 11 штуки	ЛМКП "Львівтеплоенерго"	04.02.2021	6 006
Відлякувачі; Відлякувачі 8 шт.	Комунальне Підприємство Виконавчого Органу Київради (Київської Міської Державної Адміністрації) "Київтеплоенерго"	25.01.2021	5 983
Ліхтар акумуляторний; Ліхтар акумуляторний 2 штуки	ЛМКП "Львівтеплоенерго"	13.01.2021	900
КодДК 021:2015 35250000-1 Відлякувачі собак (Відлякувач псів Джокер); Відлякувач псів Джокер 23 шт.	Публічне Акціонерне Товариство "Запоріжжяобленерго"	14.09.2020	16 836
24950000-8 Спеціалізована хімічна продукція; Біопорошок Вгаесо для відлякування собак (300 грам) 6 штуки	Комунальне підприємство "Екосервіс"	03.08.2020	2 592
Відлякувач гризунів Сова-2; Відлякувач гризунів Сова-2 1 штуки	Відділ Культури, Молоді Та Спорту Гайсинської Районної Державної Адміністрації	08.07.2020	624
Відлякувач собак "Собака.Нет Вспышка+"; Відлякувач собак "Собака.Нет Вспышка+" 3 шт	Головне управління Національної поліції в Закарпатській області	18.05.2020	6 624
Спеціалізована хімічна продукція (біопорошок Вгаесо для відлякування собак); біопорошок Вгаесо для відлякування собак 300 гр 3 штуки	Комунальне підприємство "Екосервіс"	12.05.2020	1 296
35250000-1 Відлякувачі собак; Відлякувачі собак 150 штуки	Акціонерне Товариство "Оператор Газорозподільної Системи "Житомиргаз"	22.01.2020	54 000
Ліхтар-відлякувач; Ліхтар-відлякувач Джерело фінансування: кошти місцевих бюджетів 4 штуки	Театрально-Видовищний Заклад Культури "Київський Академічний Драматичний Театр На Подолі"	23.08.2019	3 802
Паровий відпарювач; Паровий відпарювач 1 шт	Донецький юридичний інститут МВС України	02.04.2018	5 880
Проекційний екран, мережевий фільтр; Проекційний екран 180*180 Reflekt 2	Донецький юридичний інститут МВС України	21.11.2017	8 412

шт Мережевий фільтр на 5 розеток LogikPower 1 шт			
Система охоронної сигналізації; Система охоронної сигналізації 1 штуки	КПТМ "Криворіжтепломережа"	05.10.2017	57 203
Знищувач комах; Знищувач комах САНІКА 20 Вт 1 шт	Зіньківський дитячий будинок-інтернат імені О.В. Синяговського	14.08.2017	1 090

Джерело: звітність підприємства

Додаток Б

Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694-XII**Стаття 13. Управління охороною праці та обов'язки роботодавця**

Роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

З цією метою роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх додержання;

- розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;

- забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;

- впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо;

- забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їх технічним станом;

- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;

- організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і строки, що визначаються законодавством, та за їх підсумками вживає заходів до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів.