

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна  
Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

## Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: студентка 4 курсу,  
групи ЕХ-41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент бізнес-процесів»



Софія СОКИРКА

Керівник наукової роботи:  
кандидат економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:  
к.е.н., доцент  
доцент кафедри менеджменту  
Харківського інституту  
ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

Харків – 2025

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)Спеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« 09 » червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**Сокирка Софії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління трудовою кар'єрою персоналу в організації»керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 17 » квітня 2025 року

№ 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність трудової кар'єри персоналу організації та чинники, що на неї впливають; описати стратегію управління трудовими ресурсами; дослідити систему управління трудовою кар'єрою працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; оцінити програми професійного зростання, структуру персоналу та стан кадрів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; розробити пропозиції щодо удосконалення управління трудовою кар'єрою персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

Дата видачі завдання « 12 » вересня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**



(підпис)

**Софія СОКИРКА**

(ім'я та прізвище)

**Керівник роботи**



(підпис)

**Ганна СУКРУШЕВА**

(ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

(підпис)

**Ольга КРИКУН**

(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність трудової кар'єри персоналу організації та чинники, що на неї впливають	8
1.2 Стратегія управління трудовими ресурсами в організації	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	20
2.1 Аналіз системи управління трудовою кар'єрою працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	20
2.2 Оцінка програм професійного зростання, структури персоналу та стану кадрів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	28
2.3 Шляхи удосконалення управління трудовою кар'єрою персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

## ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція між підприємствами надзвичайно висока, ключову роль у досягненні стратегічних цілей організацій відіграє ефективне управління людськими ресурсами. В умовах стрімких змін ринку, нестабільного економічного середовища та високої мобільності працівників, актуальним та одним з головних завдань управлінського персоналу є формування цілісної, гнучкої та результативної системи управління персоналом, яка здатна не лише задовольняти поточні кадрові потреби, але й забезпечувати довгостроковий розвиток працівників через системну роботу з їхньою трудовою кар'єрою. Професійне зростання, горизонтальна та вертикальна мобільність, ротація кадрів, а також індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку стають інструментами не лише підвищення продуктивності праці, а й утримання кваліфікованих фахівців, зниження витрат на підбір і адаптацію нових працівників, формування позитивного іміджу роботодавця.

Раціональне використання трудового потенціалу, підвищення мотивації персоналу та створення можливостей для реалізації внутрішнього потенціалу кожного співробітника безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і ефективність господарської діяльності підприємства загалом. Наявність чітко спланованої та адаптованої до реалій ринку системи управління кар'єрою дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими втратами, підвищити інноваційну активність працівників і зміцнити корпоративну культуру. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка практичних і стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств. Це необхідно для забезпечення стабільної результативності в довгостроковій перспективі, створення сприятливого внутрішнього середовища розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємств на сучасному ринку, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Загальні питання управління діловою кар'єрою працівників, дослідженні у працях Коломієць С. В., Щербака В. Г.; підвищенням ефективності використання

персоналу присвятили велике значення у монографіях Балабанова Л. В., Продиус О.І., Лобінцевої В.В.

Стан досліджень у галузі управління трудовою кар'єрою персоналу свідчить про активний інтерес як з боку наукової спільноти, так і з боку практиків бізнесу. Високий рівень популярності цієї теми в наукових дослідженнях свідчить про її значущість та потребу у подальшому розвитку.

Мета роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління трудовою кар'єрою персоналу на прикладі ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» для покращення його діяльності й розвитку персоналу.

У відповідності з метою було сформовано наступні задачі:

- 1) розкрити сутність трудової кар'єри персоналу організації та чинники, що на неї впливають;
- 2) висвітлити поняття стратегії управління трудовими ресурсами;
- 3) дослідити систему управління трудовою кар'єрою працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- 4) оцінити програми професійного зростання, структуру персоналу та стан кадрів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- 5) розробити пропозиції щодо удосконалення управління трудовою кар'єрою персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження – процес управління трудовою кар'єрою працівників ТОВ «ЮСК Україна».

Предмет дослідження – методи, інструменти та практики управління трудовою кар'єрою в організації.

Для реалізації поставлених завдань у дослідженні застосовуватимуться такі методи наукового пізнання, як аналіз літературних джерел для узагальнення теоретичних підходів до управління трудовою кар'єрою персоналу; порівняльний аналіз, що дозволить виявити відмінності в підходах до формування кар'єрних траєкторій у різних організаціях; статистичний аналіз даних з метою виявлення тенденцій та взаємозв'язків між кадровими показниками; а також емпіричні дослідження, зокрема співбесіди з працівниками, які дадуть змогу оцінити

ефективність існуючих управлінських практик і виявити напрями їх удосконалення.

Інформаційна база дослідження, зокрема, включатиме актуальні наукові публікації, статистичні дані, а також звіти ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2021-2023 роки.

Апробація основних положень і результатів дослідження здійснювалася шляхом підготовки та представлення тез на науковій конференції, що надало можливість підтвердити актуальність і практичну значущість обраної тематики.

Структуру кваліфікаційної роботи бакалавра складають: вступ, теоретичний розділ, аналітично-рекомендаційний розділ, висновки і пропозиції, та список використаних джерел.

Новизна кваліфікаційної роботи бакалавра:

- 1) У роботі уточнено підходи до поняття трудової кар'єри, яка в сучасних умовах розглядається не лише як вертикальне кар'єрне зростання, а як горизонтальне.
- 2) Обґрунтовано важливість поєднання планового, стратегічного та індивідуального підходів у побудові кар'єри персоналу.
- 3) Обґрунтовано доцільність впровадження механізму атестації продавців-консультантів, який з урахуванням отриманих результатів та потенціалу працівників дозволить управляти очікуваннями новачків, знизити плинність кадрів і підтримати внутрішнє просування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1 Сутність трудової кар'єри персоналу організації та чинники, що на неї впливають

Поняття "кар'єра" має італійське походження *camera* і в перекладі означає «біг», «життєвий шлях», «сфера діяльності». Загалом це поняття означає поступове досягнення успіху в певній галузі, набуття визнання, слави або матеріальної вигоди. Іноді цей термін ототожнюють із поняттям "кар'єризм", яке має дещо негативне забарвлення і означає надмірну гонитву за особистими успіхами та посадовим зростанням.

Соціологія праці та менеджмент персоналу розглядають термін "кар'єра" як у загальному, так і у вузькому контексті. У вузькому розумінні вона означає певну послідовність посад, які обіймає працівник відповідно до певної рангової структури.

Кар'єра традиційно входить до кола наукових і практичних інтересів менеджменту. Однак інтерес до неї змінювався залежно від ступеня уваги до людського фактора в управлінні. Методологічні підвалини дослідження ділової кар'єри були закладені представниками управлінської школи «людських відносин» і підкріплені досягненнями психологічної та соціологічної наук. Подальше вивчення кар'єри відбувалося в контексті організаційного управління, кадрового менеджменту, управління людськими ресурсами, з його акцентом на людський фактор. В управлінській науці відбувається усвідомлення важливості людських ресурсів на протигагу організаційно-технічному розвитку зміни співвідношення між ними для досягнення успіху. Один з найвідоміших наприкінці ХХ століття представників ділового світу США Лі Якокка зазначив: «Усі господарські процеси зрештою зводяться до трьох понять: люди, продукт, прибуток. Люди — на першому місці. Без сильної команди інші чинники втрачають ефективність, з них

мало що вдасться зробити».

Трудова кар'єра, у свою чергу, — це індивідуальна послідовність змін у професійній діяльності особи, яка відображає її просування вертикалі різного рівня складності праці або умовний "соціальний рейтинг" робочих місць, де вищі посади вважаються більш престижними, складними, оплачуваними й потребують більше кваліфікації, а нижчі — менш престижними. Сутність трудової кар'єри полягає у професійному розвитку, набутті досвіду, здобутті нових навичок, та поступовому зростанні в обраній сфері праці. Сьогодні трудова кар'єра розглядається не як лінійний процес поступового підвищення посадового статусу, а як гнучка система професійних переміщень, горизонтальних і вертикальних переходів, спрямованих на розвиток компетенцій та особистісне зростання. Такі зміни зумовлені підвищеними вимогами до професійної мобільності співробітників і швидкою зміною потреб бізнесу.

Трудова кар'єра є ширшим поняттям порівняно з такими термінами, як ділова кар'єра чи професійно-кваліфікаційне просування. Ділова кар'єра постає як підвид трудової кар'єри, маючи на увазі просування й досягнення успіху в специфічному виді трудової діяльності – бізнесі, підприємстві, комерції, тобто в тих видах економічної, виробничої, торгової та іншої діяльності, які приносять прибуток або дохід, інші вигоди. Підсистема професійно-кваліфікаційного просування працівників охоплює сукупність форм, методів і інструментів, які забезпечують планомірне, послідовне та цілеспрямоване навчання і кар'єрне переміщення працівників — від простих до більш складних видів робіт, від початкових до високих рівнів професійної майстерності, одночасно враховуючи як інтереси працівників, так і виробничі вимоги підприємства. Водночас, виходячи з визначення, у рамках такої підсистеми ми зазначимо, що компанії, орієнтовані на розвиток корпоративного персоналу, часто приймають нових працівників на робочі місця, що передбачають виконання менш складних завдань або мають несприятливі умови праці. Це робиться з розрахунком на те, щоб у подальшому надати новачкам можливість підвищити рівень своєї кваліфікації або опанувати нову перспективну професію після набуття необхідного трудового стажу та

проходження відповідного професійного навчання.

Важливим напрямом розвитку персоналу організації є планування кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових рівнях управління за певною схемою. Саме планування кар'єри персоналу в організації запобігає його стихійним переміщенням. Тому, до кар'єри працівника, оскільки вона спрямована в майбутнє, доцільно підходити з позиції планового підходу. Оскільки, це також допомагає HR-фахівцям (службі персоналу) здійснювати раціональні переміщення персоналу і тим самим сприяти розвитку кожного працівника.

Процес планування трудової кар'єри включає оцінювання працівника і зіставлення його потенційних здібностей, інтересів, мотивів та можливостей з вимогами організації, розробку варіантів і вибір та формування раціонального варіанта професійно-кваліфікаційного просування/зростання працівника (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес планування трудової кар'єри персоналу

*Джерело:* складено автором за [15]

Процес планування трудової кар'єри має базуватися на стратегічному підході до управління кар'єрою в межах організації, оскільки він передбачає комплексну розробку і реалізацію заходів, що відповідають стратегії розвитку організації, людських ресурсів, з урахуванням життєвих орієнтирів, пріоритетів та цінностей співробітників.

Загальні цілі управління кар'єрою полягають у тому, щоб:

- забезпечити потреби організації в конкурентоспроможному персоналі;
- надати можливість усім категоріям персоналу проходити безперервне навчання з таким розрахунком, щоб працівники були здатні працювати на тому рівні відповідальності в організації, якого вони можуть досягти відповідно до своїх інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, здібностей, стану здоров'я;
- сприяти професійно-кваліфікаційному просуванню робітників і фахівців з вищою освітою, плануванню їх кар'єри;
- сформувати дієвий резерв керівників для забезпечення наступності та сталості управління організацією.

Трудова кар'єра значною мірою формується під впливом багатьох чинників (табл. 1.1), серед яких ключову роль відіграють потенційні можливості працівника, його інтереси, нахили, здібності та навіть стан здоров'я. Значний вплив на кар'єрний шлях мають також заходи з профорієнтації, вибір професії та старт трудової діяльності. Тому при плануванні трудової кар'єри важливо враховувати, чи був вибір професії свідомим і чи відповідає він індивідуальним психофізіологічним і соціально-психологічним характеристикам особи. Тото треба звертат увагу на обставини вибору професії.

На трудову кар'єру впливають такі фактори, як стать, вік, рівень та якість освіти, а також умови професійної адаптації. Крім того, важливу роль відіграють сприятливі обставини, родинні зв'язки, стосунки працівника з керівництвом і колегами, соціально-психологічний клімат у колективі. На кар'єрний розвиток також мають вплив географічне положення організації, її галузева приналежність, структура управління, корпоративна культура і соціальні ієрархії тощо.

Професійне зростання працівників може стримуватися через особливості виробничого процесу чи організаційної структури підприємства, якщо немає умов для підвищення кваліфікації чи кар'єрного зростання. Серед суб'єктивних чинників гальмування кар'єри важливу роль відіграють відсутність планування власної трудової кар'єри, невпевненість у собі й своїх здібностях.

Особливе значення в сучасних умовах набуває мотивація працівників. Її відносять до чинників, від яких залежить трудова кар'єра. Вона має бути

орієнтована на професійно-кваліфікаційний ріст як мотивувальний чинник. Під час роботи людина прагне досягти особистісного і професійного розвитку, що включає кар'єрне просування та бачення перспектив свого зростання [15].

Таблиця 1.1 – Чинники, від яких залежить трудова кар'єра персоналу

Категорія	Чинники
Чинники, що впливають на трудову кар'єру	Стать, вік, рівень і якість освіти, умови виробничої адаптації
	Родинні зв'язки, відносини з керівником і колегами, соціально-психологічний клімат
	Інтереси, нахили, здібності, стан здоров'я
	Випадковий чи свідомий вибір професії, психофізіологічні і соціально-психологічні особливості
Чинники, що впливають на перспективу кар'єри працівника	Організація роботи з профорієнтації, вибір професії, початок трудової діяльності
	Територіальне розташування, належність організації до конкретного виду економічної діяльності
	Структура управління компанії, корпоративна культура, соціальні ієрархії
Чинники, що можуть стримувати професійно-кваліфікаційне просування працівників, їх кар'єрне зростання	Особливості виробництва і організаційної структури підприємства (коли, наприклад, персонал позбавлений можливостей підвищувати свою кваліфікацію та просуватися по службі)
	Відсутність бажання працівника планувати свою трудову кар'єру
	Невпевненість працівника у власних здібностях і силах
	Недостатня мотивація, прагнення до винагород, просування по службі

*Джерело:* складено автором за [15, 6]

Оптимальні умови праці повинні зміцнювати трудову мотивацію, сприяти розвитку здібностей персоналу, забезпечувати можливості для навчання, самовираження й самореалізації. Статусна мотивація відображає прагнення працівників до отримання вищих посад, відповідальної роботи й незалежності, а також організації дозвілля, участі в громадських справах та веденні сімейних обов'язків. Матеріальна мотивація проявляється у прагненні до гідної оплати праці та додаткових надбавок, премій.

У цьому зв'язку управління розвитком персоналу має враховувати етапи трудової кар'єри працівника, що відображають різні його потреби, інтереси, здібності, стан здоров'я тощо.

Управління трудовою кар'єрою базується на системному зборі інформації про динаміку професійного розвитку працівників на різних етапах їх кар'єрного шляху. З цією метою в організації можуть здійснюватися спеціальні дослідження, результати яких використовуються для створення кар'єрограм — інструментів, що дозволяють моніторити трудову біографію співробітника та планувати його професійне зростання.

Кар'єрограма – це інструмент управління кар'єрою; графічний опис того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри [11, с. 37]. Вона виступає двосторонньою угодою між організацією та працівником: перша гарантує можливості горизонтального і вертикального просування, а другий зобов'язується безперервно підвищувати свою кваліфікацію та опановувати професійні навички, які стануть у нагоді на певних робочих місцях чи посадах.

У кар'єрограмі фіксується інформація щодо займаної посади, тривалості роботи, історії просування по службі, професійних і особистісних характеристик працівника, його подальших кар'єрних планів, а також інформація про навчання, атестації, сертифікації та набуті компетенції, необхідні для переходу на вищі посади.

Планування трудової кар'єри персоналу є ключовою функцією управління кар'єрою. Воно має базуватися на аналізі потреб, мотивацій, професійних можливостей співробітника та розробці компетентнісних профілів для відповідних посад.

Планування трудової кар'єри має інтегруватися із загальною стратегією управління організацією та розвитком персоналу, забезпечуючи зв'язок між особистими кар'єрними прагненнями співробітників і стратегічними завданнями компанії. Підвищення рівня професійної підготовки, соціального статусу і самореалізації працівників позитивно впливає на вдосконалення управлінських структур та зміцнення корпоративної культури.

Процес планування кар'єри не обмежується лише підбором та розстановкою кадрів, а включає в себе систематичний розвиток персоналу, його професійне просування, перепідготовку відповідно до потреб виробництва та тісну інтеграцію

з процесами адаптації, атестації, навчання та формування кадрового резерву.

Витрати на розвиток трудової кар'єри в організації, орієнтованій на навчання, є економічно доцільнішим порівняно із витратами на залучення персоналу ззовні, тобто із ринку праці у потрібний момент. Компанії, що діють за принципом "оперативного найму", змушені витрачати значні кошти на пошук, адаптацію й навчання персоналу. Але, якщо, все ж таки буде нагальна потреба у залученні працівників ззовні, краще скористатися послугами аутстаф-співробітників. Слід зазначити, що на аутстаф-позиції зазвичай наймають ІТ-фахівців, дизайнерів, маркетологів та інших фахівців, де більш ціниться інтелектуальна праця. Також, незалежно від того як залучається персонал компанії, повинна бути добре налагоджена програма онбординга для нових працівників.

При плануванні кар'єрного розвитку необхідно чітко визначати рівні компетентності співробітника й доводити їх до його відома. Йому треба розуміти які рівні компетентності він має досягти, іншими словами які вимоги необхідно виконати задля професійного росту та зведення успішної кар'єри в організації. Перевага цього підходу полягає в тому, що працівникам демонструють цільові точки [15].

Планування трудової кар'єри здійснюється на довгострокову, середньострокову і короткострокову перспективи. Стратегічні плани кар'єрного розвитку мають містити такі основні компоненти: анотацію для керівництва, оцінку наявного рівня персоналу, його конкурентоспроможності, розробки комплексної стратегії та бюджет кар'єрного розвитку, і систему контролю за його виконанням [15].

## 1.2. Стратегія управління трудовими ресурсами в організації

Запровадження стратегії в управлінні персоналом дозволяє компанії формувати кадровий резерв, адаптувати послуги до потреб споживачів. Стратегічний підхід слугує орієнтиром на правильну діяльність підприємства.

Такий підхід забезпечує організаційну гнучкість і можливість своєчасного реагування на зміни або кризові ситуації, що можуть потребувати кардинальних змін. Стратегія управління персоналом сприяє зміцненню позицій компанії на ринку та робить можливим реалізацію раніше запланованих цілей. Розробка стратегії управління працівниками має відбуватися у тісному зв'язку зі стратегічними завданнями розвитку організації, при цьому особлива увага приділяється тенденціям актуального ринку праці та впливу факторів зовнішнього середовища.

В. Г. Щербак визначає стратегію управління персоналом як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [16]. Визначення «стратегія управління персоналом» можна трактувати й трохи по іншому — це комплексний план заходів у кадровій сфері, що окреслює основні напрями діяльності, способи залучення персоналу, необхідний для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії [2].

Передумовами підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством виступають ефективне застосування розумового, лідерського, творчого потенціалу персоналу за допомогою перегляду змісту праці, покращуючи її шляхом усунення робіт які не несуть якогось змісту, монотонності, підвищення безпеки виробничих процесів та створення сприятливих умов праці, які поєднують в собі раціональне співвідношення роботи та перерв. Також, на ефективність праці впливають певні характеристики працівників, які мають бути визначені підприємством [12].

Ключовим чинником стабільного розвитку підприємства виступає ефективне використання трудових ресурсів. Адже, забезпечуючи зростання творчого потенціалу працівників, компанія спонукає їх мотивацію й активність, що сприяє підвищенню загальної результативності організації. Активність працівників проявляється пропонуванням великої кількості ідей, участі в

інноваційних процесах чи проектах, покращенні якості виконання завдань та прагненні до професійного розвитку. Хоча розвиток персоналу є критично важливим для успіху бізнесу, на практиці часто спостерігається розрив між потенціалом співробітників та його реальним використанням.

Формування стратегії управління персоналом - це складний і багатоетапний процес, який вимагає глибокого аналізу, планування та впровадження. Основні етапи цього процесу, представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні етапи формування стратегії управління персоналом

*Джерело:* систематизовано автором за [34]

Ці етапи утворюють цикл, який постійно повторюється, щоб стратегія управління персоналом відповідала поточним потребам і викликам компанії.

Таким чином, в управлінні персоналом багато тонкощів, здатність ефективно організувати роботу людей в будь-яких умовах і знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника. Це — комплексна система принципів, методів і заходів спрямованих на створення всіх умов для стабільного розвитку, побудова мотиваційної політики, а також раціональне використання трудового потенціалу. Крім того, дана система допомагає будувати справжню команду серед персоналу компанії. Управління працівниками має відбуватися у тісній взаємодії із концепцією розвитку підприємства та відображати його цінності. Організація повинна гарантувати дотримання трудового законодавства, захищати права й інтереси працівників, підтримувати їхню професійну реалізацію в межах формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Стратегічне управління компанією й розвитком кар'єри працівників є фундаментом її сталого розвитку. Впровадження стратегії має передбачати ефективне використання усіх наявних ресурсів, їх системну оцінку та адаптацію до стратегічних потреб підприємства. Без кваліфікованого, мотивованого персоналу неможливо забезпечити ефективну роботу ключових функціональних сфер. Як правило, до них відносять сферу управління, людських ресурсів, виробництва, фінансів та маркетингу [32]. Особливо в умовах глобалізації та технологічного прориву, саме знання, навички та кваліфікація працівників стають головним фактором конкурентоспроможності і джерелом постійного розвитку компанії, тоді як традиційні структури і методи управління поступово втрачають свою ефективність.

Управління трудовою кар'єрою сьогодні є одним із найважливіших напрямів стратегічного управління персоналом. З огляду на швидкі зміни ринку праці, розвиток цифрових технологій та глобалізаційні процеси, організації зосереджують все більше уваги на створенні умов для професійного та кар'єрного розвитку своїх працівників [9, с. 64].

Одна з пріоритетних завдань грамотного керівника - побудувати управління кар'єрним зростанням в компанії, оскільки кар'єра співробітників є важливим ресурсом, від якого залежить ефективність, стійкість і життєздатність організації. Кар'єрне зростання персоналу є одним з механізмів, завдяки яким компанія рухається вперед.

Управління трудовою кар'єрою займає центральне місце в кадровій політиці організації, оскільки дозволяє:

- формувати та утримувати професійно підготовлений персонал;
- стимулювати саморозвиток працівників;
- створити прозору систему внутрішнього просування;
- забезпечити спадковість управлінських кадрів.

Роль управління трудовою кар'єрою полягає у забезпеченні сталого розвитку людського капіталу організації. Через чітко сплановані кар'єрні шляхи підвищується залученість працівників, зменшується плінність кадрів, формується кадровий резерв для майбутніх управлінських позицій.

Практика багатьох успішних компаній доводить, що інвестиції в розвиток персоналу, створення програм наставництва, стажувань, професійного навчання та внутрішнього кар'єрного просування дають змогу не лише утримувати таланти, а й розкривати їхній потенціал для досягнення стратегічних цілей організації.

Зокрема, у звіті компанії PwC "Workforce Hopes and Fears Survey 2022" зазначається, що 35% респондентів вважають наявність чіткого плану кар'єрного зростання з боку роботодавця надзвичайно важливим фактором при розгляді можливості зміни роботи. Це підкреслює значення прозорих кар'єрних перспектив для мотивації та утримання працівників. Тому працівники, які бачать для себе чіткі кар'єрні перспективи в організації, приблизно на 50% більше мотивовані до підвищення своєї продуктивності та демонструють вищий рівень лояльності [23].

Організація, яка інвестує в кар'єрне зростання працівників, здатна підвищити свою привабливість на ринку праці та створити стійке конкурентне середовище всередині колективу. Це також сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу та зменшенню витрат на пошук нових працівників.

Управління трудовою кар'єрою персоналу — це не просто елемент HR-політики, а стратегічний ресурс організації. Воно допомагає створити ефективну систему розвитку людського капіталу, що в свою чергу, визначає успішність організації в довгостроковій перспективі. Саме тому важливо не лише розуміти теоретичні основи цього процесу, а й активно впроваджувати їх у практику.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЮСК Україна»

#### 2.1 Аналіз системи управління трудовою кар'єрою працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є дочірнім підприємством міжнародної компанії JYSK, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами для дому, меблями та текстилем. Компанія активно функціонує на ринку України з 2004 року та на сьогодні має понад 80 магазинів у різних регіонах країни.

Управління трудовою кар'єрою працівників у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є важливою складовою кадрової політики. Основний акцент робиться на створенні умов для професійного та кар'єрного зростання працівників усередині компанії, що відповідає стратегії розвитку організації та принципам корпоративної культури JYSK.

Основні цілі компанії JYSK, які певним чином стосуються її співробітників, включають у себе бажання стати найпоширенішою та прибутковою мережею магазинів у світі. Постійний процес експансії не лише створює нові робочі місця, але й наближає JYSK до своїх клієнтів, що забезпечує надання відмінної пропозиції про роботу багатьом людям у різних куточках світу. При цьому, відкриття багатьох магазинів створює конкуренцію за кращих працівників, що заохочує компанію дбати про свою репутацію. Тому, що компанії, що мають гарну репутацію, отримують можливість обирати серед кращих спеціалістів.

Наступною ціллю JYSK є – бути лідером серед роботодавців у роздрібній торгівлі при виборі працівників. Ріст компанії прямо залежить від росту її персоналу, тому JYSK надає широкі можливості для розвитку та пошуку нових викликів всередині компанії. Зусилля спрямовані на те, щоб компанія завжди була привабливим роботодавцем, де працівники насолоджуються своєю роботою та

часом проведеним на ній. Крім того, велика увага приділяється підтримці корпоративного духу та спонсорству.

JYSK відзначається трьома основними цінностями: торговець, колега та корпоративний дух. Ці цінності визначають очікувану компанією поведінку та відношення кожного з працівників. Застосування системи зворотного зв'язку сприяє постійному вдосконаленню працівників та їхніх результатів роботи, шляхом задавання питань собі або колезі що могло бути зроблено невірнo, що можна покращити наступного разу, що може посприяти професійному росту працівника.

Як зазначає ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», то в більшості випадків все, що потрібно працівникові для кар'єрного злету в компанії, – це природні лідерські здібності, працьовитість, вміння працювати в колективі та готовність постійно навчатися [28].

Окрім того, управління трудовою кар'єрою в JYSK базується на принципах відкритості та прозорості: кожен працівник має змогу заздалегідь ознайомитися з вимогами до тієї чи іншої посади та оцінити свої шанси на подальший розвиток. Компанія також активно інвестує в навчання, що дозволяє виявляти лідерів на ранніх етапах і готувати їх до виконання управлінських функцій. Такий підхід формує культуру безперервного професійного зростання та високої залученості персоналу до корпоративних цілей.

Організаційна структура управління в JYSK має багато сходинок, що відображається на кар'єрних можливостях працівників. Слоган "якщо ви працюватимете віддано, у вас будуть можливості" відображає підхід компанії до кар'єрного зростання, де працівник може розпочати свій шлях з будь-якого рівня або посади. Також, система управління кар'єрою передбачає наявність чітко визначених кар'єрних маршрутів, за якими працівники можуть просуватися з базових позицій до керівних. Зокрема, типовий шлях розвитку кар'єри передбачає послідовний рух: продавець-консультант → старший продавець → керівник відділу → менеджер магазину → регіональний менеджер. Це сприяє

внутрішньому зростанню співробітників та підвищує їхню мотивацію. Розглянути схему кар'єрного росту можна на рисунку 2.1.

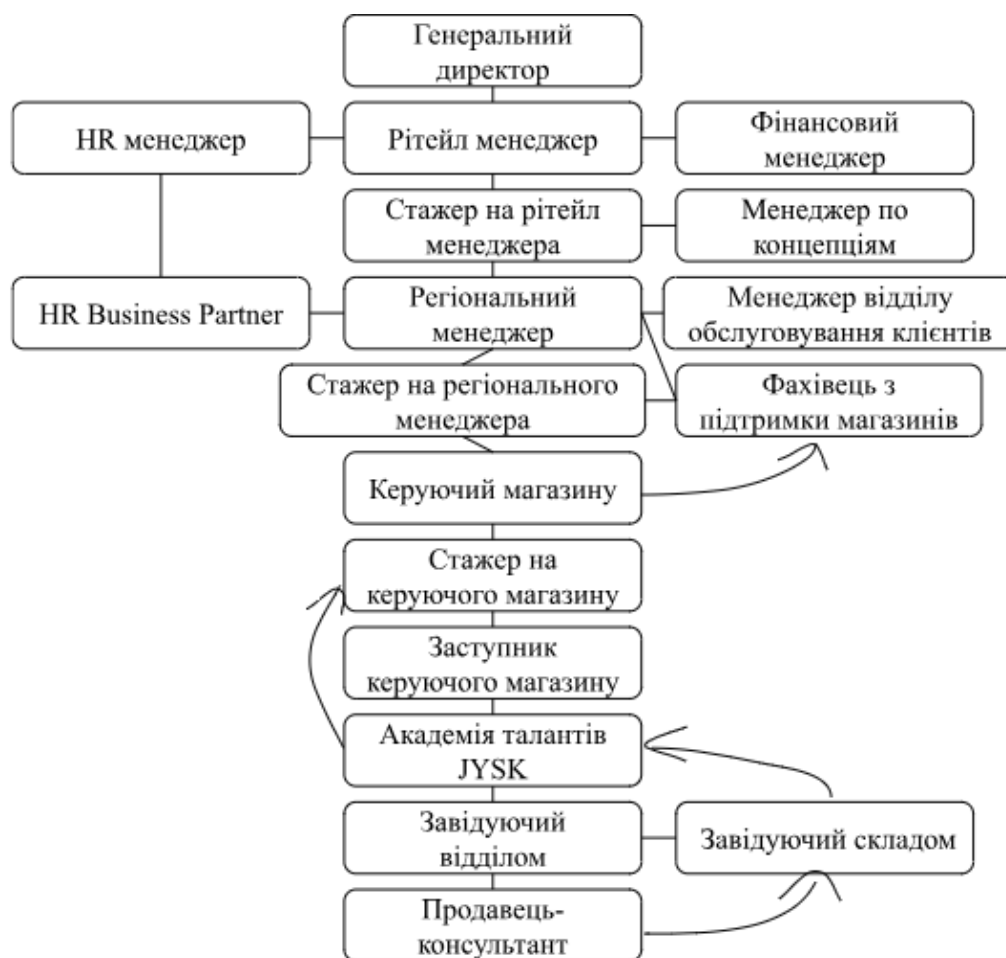


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління в JYSK

*Джерело:* складено автором за [18; 22]

У організаційній системі управління в JYSK існує чітка ієрархія посад та розвитку, що відображається у різних рівнях відповідальності й обов'язків, та різноманітності кар'єрних шляхів працівників.

Початковим рівнем є посада продавця-консультанта. Це найнижча посада, де працівники зазвичай працюють на часткову зайнятість і займаються в основному обслуговуванням клієнтів (торгівлею) та допомогою завідувачеві відділу. Вони відповідають за привабливість магазину, організацію та розміщення товарів, роботу на касі та виконання завдань, що надаються старшими працівниками.

Завідуючий відділом є наступним рівнем у ієрархії. Йому доручається керувати одним або кількома відділами магазину, забезпечувати зростання виторгу, виконувати ключові цілі та показники, управляти запасами, проводити навчання та інформування персоналу в межах своєї зони відповідальності, здійснювати інвентаризацію та приймати товар.

Посада завідувача складом знаходиться на рівні, близькому до завідувача відділу за обсягом функціональних обов'язків. Проте, формально людина на цій посаді займає проміжне положення між завідувачем відділу та заступником керівника магазину, маючи вищий статус. Відповідальний за управління складом, навчання персоналу та забезпечення порядку та безпеки. його обов'язки включають й роботу на касі, викладку товару, можливість надавати щоденні завдання в магазині, та багато іншого. Також, він може організовувати роботу магазину у відсутність керівника.

Керівник магазину є найвищим рівнем у магазинній ієрархії. Він відповідає за всі аспекти роботи магазину, за всі механізми та операції, які відбуваються у нього в магазині, забезпечуючи особливу увагу касовій дисципліні, керуючи персоналом та відповідаючи за його ефективність.

Поza межами магазину компанія має низку ключових посад:

1. Менеджер з обслуговування клієнтів — відповідальний за врегулювання складних ситуацій з покупцями, допомогу в оформленні та супроводі замовлень, а також комунікацію між магазинами.

2. Фахівець технічної підтримки магазинів — підтримує функціонування обладнання, здійснює заміну чи ремонт техніки та забезпечує безперебійної роботи такої інфраструктури.

3. Менеджер по концепціям — координує впровадження планогам і концептуальних змін у магазинах, контролює адаптацію стандартів відповідно до масштабу Коло його відповідальності — зміна планогам і концепцій різних відділів та усунення можливих непорозумінь.

4. Регіональний менеджер — здійснює операційне управління, контролює роботу декількох магазинів, адже в його підпорядкуванні управлінці магазинів

певного регіону. Він відповідальний за переміщення між магазинами, усунення з посади або ж підвищення, оплату доставок.

5. HR Менеджер — взагалі, самостійно ухвалює більшість рішень, але, побічно, має підпорядкованих працівників. А він, в свою чергу, підпорядковується виконавчому директору. Відповідає за підбір адміністративного персоналу, є членом стратегічної команди управління, проводить співбесіди, є членом стратегічної команди управління.

6. Рітейл менеджер — у його підпорядкуванні декілька регіональних менеджерів. Вони проводять перевірові візити, відстежуючи правильність впровадження концепцій в відділах та роботу магазину в цілому.

7. Фінансовий менеджер — у підпорядкуванні виконавчому директору та несе відповідальність за всі фінансові операції, що включає в себе розробку політики преміювання та регулярність нарахувань цих сум. Втілює у реальність, попередньо узгодивши з виконавчим директором.

8. Виконавчий директор — найвища посада національному рівні, тобто на рівні країни. Він є очільником стратегічної команди, що займаються розробкою конкурсів та їх умов, преміювань та організацією роботи в цілому. Організовує та ініціює більшість заходів, акцій і зборів керуючої частини компанії.

У JYSK для досягнення високого рівня управління персоналом визначено три основні компоненти: правильна внутрішня організація, ефективне планування персоналу та мотивація співробітників. В JYSK довіряють один одному, тому компанія будує свою внутрішню культуру на принципах довіри, відповідальності та можливості делегування, що мотивує і розвиває кожного працівника. В JYSK вважають, що, коли співробітник бере на себе відповідальність за певні обов'язки, це підвищує його залученість, продуктивність та відкриває перспективи кар'єрного зростання всередині компанії.

Ознаки ефективної внутрішньої організації включають:

- Задоволення потреб споживачів завдяки професійному клієнтському сервісу, що вирізняє компанію JYSK серед конкурентів;

- Наявність вмотивованого, лояльного персоналу, що активно бере участь в управлінні завдяки делегуванню обов'язків та зон відповідальності;
- Висока продуктивність праці.

Головними плюсами роботи в компанії JYSK можливість побудови успішної кар'єри в ритейлі й відділі по роботі з клієнтами, професійне навчання управлінню в поєднанні з можливістю працювати в різних магазинах, участь в міжнародних програмах, де передбачена праця зі стажерами з інших країн, побудова цінних стосунків із постачальниками, магазинами й різними відділами JYSK, надання найкращого сервісу для клієнтів, медичне страхування у провідних фірмах, організація конкурсів з можливістю отримати призи.

В JYSK, головним чином, велика увага приділяється створенню доброзичливої атмосфери, де кожен член колективу відчуває комфорт у взаємодії з новими колегами. Неформальне спілкування, зокрема звертання на "ти", свідчить не про відсутність поваги, а про відкритість, довіру та впевненість у команді. Оскільки значна частина життя людини проходить на роботі, в JYSK вважають, що працівник має почуватися спокійно, впевнено та комфортно. Знайомство з колективом проходить у як формальній, так і неформальній атмосфері, щоб сприяти швидкій адаптації. До речі, саме згуртований колектив на 90% визначає якість робочого середовища. Тому, працівники повинні отримувати не лише заробітну плату, а й задоволення від своєї роботи, натхнення та позитивні емоції.

Окрім цього, JYSK активно підтримує внутрішню корпоративну культуру через регулярні тимбілдинги, тренінги та ініціативи з розвитку персоналу. Такі заходи не лише підсилюють командний дух, а й формують відчуття єдності та залученості працівників до спільної мети компанії. Це дозволяє підтримувати високу мотивацію колективу навіть у складних обставинах.

Попри виклики з якими стикнулася компанія в Україні — логістичні труднощі на кордоні з Польщею, скорочення кількості економічно активних покупців, зменшення робочого часу торговельних центрів через повітряні тривоги, кількість магазинів JYSK на території нашої країни надалі збільшувалась. Графічно динаміка зростання кількості магазинів зображена на рис. 2.2. Вона

свідчить, що компанія JYSK зберігає стабільну динаміку розвитку в Україні, демонструючи здатність до адаптації в умовах зовнішніх економічних викликів та військових дій.



Рисунок 2.2 – Динаміка кількості магазинів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2019-2023 рр.

*Джерело:* складено автором за [4; 18; 20]

З 2019 по 2023 рік кількість магазинів зросла з 58 до 89. На початок повномасштабного вторгнення діяло 85 магазинів. Попри припинення діяльності в десяти локаціях, вдалося не лише відновити кількість магазинів, а й наростити. Все це є показником не лише ефективної стратегії розширення, але й активної бізнес-стратегії компанії, і довіри до українського ринку навіть у складний період. Це також свідчить про якісну кадрову політику, зокрема розвиток внутрішнього управлінського резерву для забезпечення роботи нових торгових точок.

Спроможність та готовність підприємства розвивати трудову кар'єру працівників можна частково оцінити за фінансовими показниками зі звітності. Тому, що зробити це цілком можливо лише за наявності інформації про прямі індикатори (наприклад, кількість внутрішніх підвищень, ротацій, витрати на навчання), що зазвичай відображається у внутрішній HR-звітності, якої немає у

відкритому доступі, а не у стандартній фінансовій. Однак з балансу та звіту про фінрезультати можна побічно оцінити такі показники фінансової спроможності (рис. 2.3), що можуть впливати на кар'єрне зростання працівників: розмір нерозподіленого прибутку, зростання чистого прибутку, витрати на оплату праці.

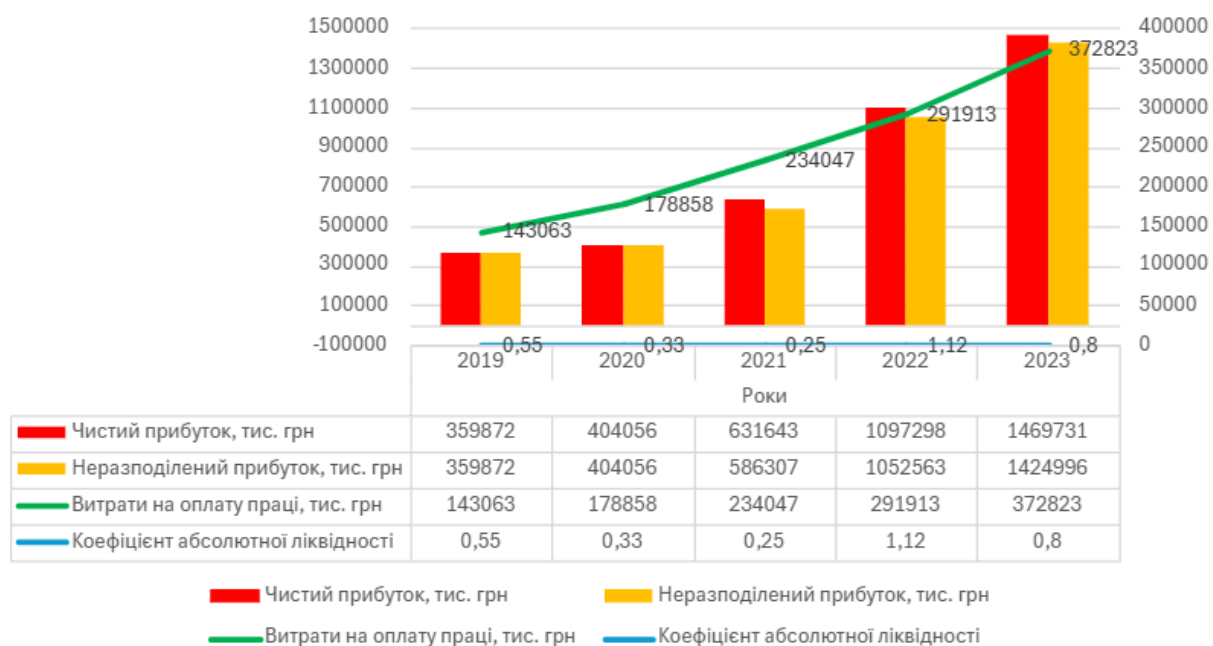


Рис. 2.3 – Динаміка фінансових показників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2019–2023 рр.

Джерело: складено й розраховано автором за [28; 30]

На рисунку 2.2 зображено діаграму на котрій зазначено:

- Динаміку чистого прибутку — як індикатор готовності інвестувати в людей;
- Ріст нерозподіленого прибутку — як джерело фінансування HR-стратегії;
- Частку витрат на оплату праці у загальних витратах — непрямий показник інвестицій у персонал;
- Коефіцієнти абсолютної ліквідності — як показник фінансової стійкості.

У 2023 році ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» продемонструвало стійке зростання ключових фінансових показників, що свідчить про загальну фінансову стабільність підприємства навіть в умовах воєнного стану. Компанія має достатній

запас ліквідності, що дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, зберігаючи здатність до інвестування у внутрішні процеси та розвиток персоналу.

На відміну від багатьох ритейлерів, які зазнали збитків через економічну нестабільність, ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» у 2023 році отримало чистий прибуток у розмірі 1 469 731 тис. грн, що є найбільшим значенням за останні п'ять років. Зростання чистого прибутку відбувалося щорічно, починаючи з 2019 року, і за цей період він збільшився у понад чотири рази.

Нерозподілений прибуток також демонструє впевнене зростання, досягнувши 1 424 995 тис. грн у 2023 році, що свідчить про накопичення внутрішніх фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію HR-стратегії та розвиток трудового потенціалу.

Витрати на оплату праці у 2023 році зросли до 372 823 тис. грн, що на 27,8% більше, ніж у 2022 році. Це може вказувати як на збільшення рівня заробітної плати працівників, так і на розширення штату, що побічно може підтверджувати інвестиції компанії у персонал і потенційну підтримку кар'єрного зростання працівників.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році зменшився до 0,8 (порівняно з 1,12 у 2022 році), проте залишається на задовільному рівні. Це свідчить про збереження здатності компанії оперативно покривати свої короткострокові зобов'язання, що важливо для стабільного функціонування бізнесу та забезпечення соціальних гарантій працівникам.

Таким чином, задовільний фінансовий стан підприємства впродовж тривалого часу (трьох-п'яти років) засвідчує про фінансову стабільність суб'єкта господарювання на ринку. Фінансові результати ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2023 рік підтверджують стійкість бізнесу, а також демонструють достатню фінансову спроможність для реалізації програм розвитку персоналу, що є важливою умовою для забезпечення ефективного управління трудовою кар'єрою.

2.2. Оцінка програм професійного зростання, структури персоналу та стану кадрів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

У контексті вдосконалення внутрішньої комунікації та організації робочих процесів у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» ключову роль відіграє цифрова платформа MYJYSK. Вона функціонує як основний корпоративний канал зв'язку та універсальний інструмент для управління завданнями і підтримки працівників. Через MYJYSK персонал має постійний доступ до необхідної інформації для виконання щоденних робочих обов'язків, зокрема до корпоративних новин, операційних завдань, бази знань, правил функціонування магазину, матеріалів для підтримки, а також посилань на інші внутрішні інструменти JYSK. Наявність єдиного інтегрованого інформаційного ресурсу сприяє оперативному інформуванню працівників, покращує координацію між структурними підрозділами та забезпечує високу якість виконання робочих процесів. Важливо, що кожен працівник компанії зобов'язаний регулярно ознайомлюватися з оновленнями, розміщеними на платформі MYJYSK, що гарантує дотримання актуальних стандартів і процедур у щоденній діяльності.

У межах корпоративної стратегії розвитку персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» особлива увага приділяється створенню умов для безперервного навчання та професійного зростання працівників. Тому, компанія впровадила у свою діяльність декілька ініціатив з розвитку та навчання, їх та основні програми розвитку наглядно відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Програми та ініціативи розвитку та навчання ТОВ «ЮСК Україна»

Посада, для якої навчаються	Опис програми розвитку	Плани кар'єрного зростання	Порядок призначення на посаду
Регіональний менеджер	Програма стажування для регіонального менеджера (District Manager Trainee): Програма для внутрішніх керівників магазинів, включає навчання у наставника та виконання практичних завдань і проєктів дістріку.	Підготовка до відповідальності за власний дістрікт.	Участь у програмі ДМТ для діючих керівників магазинів, які готові до наступного кар'єрного кроку.

Керівник магазину	Програма стажування на керівника магазину (Store Manager Trainee): Річна програма з п'яти навчальних модулів, практичним навчанням у різних магазинах та менторством.	Підготовка до самостійного управління одним з магазинів JYSK в Україні після завершення програми.	Відбір на програму SMT, що включає відеоінтерв'ю та співбесіди.
Заступник директора магазину	Програма талантів JYSK: Два навчальні модулі з продажів, управління та особистого розвитку для талановитих співробітників магазинів.	Підготовка до посади заступника директора магазину протягом 6-12 місяців після завершення програми.	Участь у програмі Talent Programme на основі оцінки потенціалу та бажання розвивати кар'єру.
Здебільшого підходить для новачків та робітників нижчого рівня (продавці-консультанти)	MYLEARN: Короткі онлайн-курси на мобільній платформі з гейміфікацією та реальними сценаріями.	Отримання базових знань, розвиток конкретних навичок.	Доступ до платформи для всіх співробітників. Обов'язкові курси для нових співробітників.
Підходять такі рівні управління, як середній високий, для «найкращих гравців». Більш детально в табл. 2.2	"Обери свою цеглину": Горизонтальні можливості розвитку через участь у додаткових проєктах (наприклад, тренер, інфлюенсер).	Розвиток на поточній посаді, розширення навичок та відповідальності.	Вибір проєктів за погодженням з менеджером.
Здебільшого підходить для новачків та робітників нижчого рівня (продавці-консультанти)	MYDEVELOPMENT: Щорічний процес оцінки та розвитку, фокус на поведінці та особистості.	Виявлення зон розвитку, планування кар'єрного зростання.	Щорічна зустріч з менеджером для обговорення розвитку.

*Джерело:* складено автором на основі інформації ТОВ «ЮСК Україна» [13; 18; 19; 28; 29]

З метою забезпечення доступу до якісного навчального контенту компанія впровадила цифрову мобільну платформу MYLEARN. Ця система навчання надає можливість проходження коротких онлайн-курсів тривалістю 30–45 хвилин, що охоплюють широкий спектр тем, актуальних для професійного розвитку.

Працівники можуть опанувати навчальні матеріали як безпосередньо на робочому місці, так і в дистанційному форматі, що забезпечує гнучкість у засвоєнні знань та враховує індивідуальні потреби кожного співробітника. Система управління навчанням доступна для співробітників у будь-якому місці та в будь-який час завдяки MYLEARN.

Одним із важливих елементів системи є програми професійного навчання. Компанія регулярно зазначає у звітах про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (за аналізований період 2021-2023 років), що активно інвестує в підготовку кадрів через регулярні тренінги, курси з розвитку лідерських навичок та спеціалізовані програми розвитку потенційних керівників. Більшість тренінгів проводять ті, хто знає JYSK найкраще – їх Store Managers, District Managers, Retail Manager та інші керівники відділів, а також зовнішні тренери.

JYSK надає всім співробітникам відповідні програми адаптації та навчання, підлаштовані до їхніх конкретних ролей, що дозволяє їм відстежувати прогрес у навчанні та вибирати додаткові курси поза своїми звичайними обов'язками. Для тих, хто прагне подальшого розвитку своїх професійних знань та підвищення кваліфікації, шляхом надання їм додаткових горизонтальних можливостей, пропонується програма «Обери свою цеглину» (англ. – Choose Your Own Brick). Кожний напрям – роздрібна торгівля, розподільчі центри, продажі та розширення, ІТ тощо – має визначені можливості для розвитку. Кожна «Цеглинка» (проект) має визначені критерії для вступу, і мета полягає в тому, щоб надати можливості для зростання найкращим гравцям, дозволяючи їм застосовувати свої нещодавно набуті навички для практичного досвіду та допомагати покращувати компанію. Співробітники можуть обирати різні проекти за погодженням зі своїм менеджером. Прикладами таких проектів можуть бути участь у «Магазині на вибір», «Відділ на вибір», «Підтримка CSC та B2B», «Audit Ambassador», «JYSK Інфлюенсер», «Тренер», «SM Рекрутер», «Супер'юзер в системах», «Sleep Academy», «Міжнародні проекти», «Ментор», «Furniture Academy», «LR Academy», «Залучення до бізнес-плану», «Допомога у перебудові або у відкритті

магазину» детальніше про суть програм, передумови участі (вступу), попереднє навчання та до кого звертатись зображено на рисунку 2.4.

Проекти програми	Суть програми	Передумови участі (вступу)	Попереднє навчання
Магазин на вибір	Змінити магазин на певний час	Високий рівень роботи свого магазину/свого відділу	Введення в курс справ у новому магазині
Відділ на вибір	Помінятися відділами в магазині на певний час	Найвищий рівень стандартів у своєму відділі	Ввідний інструктаж у новому відділі
Підтримка CSC та B2B	Приєднатися до команди обслуговування клієнтів для виконання обраних завдань або часткової зайнятості	Хороші комунікативні навички та знання продукту	Вступне навчання для виконання завдань CSC/B2B
Audit Ambassador	Бачити ситуацію під новим кутом, знаходити ризики та шляхи покращення	Комунікативність, вміння працювати з різними ситуаціями, знаходити рішення	Навчитися працювати з аналітикою, фінансовими звітами, нормативною базою
JYSK Інфлюенсер	Стати Інфлюенсером JYSK у своїй країні та ділитись чудовими історіями про JYSK	Вміння розповідати історії та надихати інших	Тренінг для Інфлюенсерів JYSK
Тренер	Бути тренером: Store Manager Trainee, Talent Programme, Sleep Academy, для нового колеги та ін.	Хороші навички проведення тренінгів та знання з теми	JYSK Feedback, PI, JLiP, Тренінг для тренерів
SM Рекрутер	Відповідати за допомогу іншим колегам у підборі персоналу - в процесах та в роботі з системами	Високий рівень навичок рекрутингу та знання системи	PI, рекрутинг, Smart Recruiters, навчання на робочому місці на співбесідах з HR
Супер'юзер в системах	Роль суперкористувача в системах, наприклад, SAO, Timerlap тощо, допомога та підтримка колег у використанні систем	Високий рівень знань та навичок у системі	Додаткове навчання в системі від досвідченого користувача
Sleep Academy	Бути експертом Академії сну, навчаючи інших колег в Дистрикті	Високий рівень знань у своїй сфері та хороші навички проведення тренінгів	Академія сну, тренінг для тренерів
Міжнародні проекти	Брати участь у міжнародних проектах, таких як відкриття нового магазину в новій країні	Високий рівень знання концепцій магазину JYSK, розмовна англійська - великий плюс	Введення в курс справи менеджером в новій країні відповідно до статусу та завдань
Ментор	Наставник на SMT programme, Talent Programme, для нового колеги або колеги, який має проблеми в певних сферах	Хороші навички навчання та коучингу	Якщо ментор для програми - то стартовий курс для менторів. В інших випадках - введення в курс справи відповідальним менеджером.
Furniture Academy	Покращити навички та вміння для покращення робочих процесів	Високий рівень знання роботи магазину JYSK	Ввідний інструктаж у новому напрямі
LR Academy	Аналіз, порівняння та покращення складського приміщення певного магазину	Хороші знання устрою складських приміщень	Ввідний інструктаж у новому напрямі
Залучення до бізнес-плану	Взяти участь у розробці бізнес-плану своєї країни	Найвищий рівень знань концепцій та роботи магазину JYSK	Вступ до процесу розробки бізнес-плану
Допомога перебудові або у відкритті магазинів	Допомогти команді відкрити нові магазини або реорганізувати існуючі	Високі знання та навички концепцій магазину JYSK	Введення в курс справ Старт-команди

Рисунок 2.4 – Проекти передбачені програмою «Обери свою цеглину» для співробітників JYSK

Джерело: складено автором за [13]

Співробітники JYSK мають можливість контролювати свій особистий розвиток через відкриті дискусії зі своїми менеджерами. Таку можливість надає щорічний процес оцінки та розвитку співробітників JYSK — MYDEVELOPMENT, який раніше був відомий як PDP (Personal Development Plan). Ця система була вдосконалена з метою глибшого вивчення поведінки та особистості співробітника для сприяння його позитивному розвитку. Замість простого фокусування на результатах, процес MYDEVELOPMENT заохочує дослідження причин поведінки та спільне знаходження рішень для покращення. Такий підхід підкреслює важливість індивідуального розвитку та співпраці між співробітником та керівником.

JYSK Україна пропонує ряд формальних програм розвитку, спрямованих на підготовку співробітників до нових ролей та розширення їхніх професійних навичок.

Програма талантів JYSK (JYSK Talent Programme) розроблена для талановитих співробітників магазинів, які прагнуть розвинути лідерські якості та підготуватися до вищих посад у найближчому майбутньому. Програма складається з двох навчальних модулів, що охоплюють навчання з продажів, управління та особистого розвитку. Участь у програмі не вимагає тривалого досвіду роботи в JYSK, але важливими є позитивне ставлення до роботи та щире бажання розвивати кар'єру в компанії. Успішне завершення програми має на меті підготувати випускників до посади заступника директора магазину протягом наступних шести місяців або року. Ця програма демонструє прагнення компанії виявляти та підтримувати співробітників з високим потенціалом, надаючи їм чіткий та відносно швидкий шлях до керівної ролі. Орієнтація на діючих співробітників підкреслює важливість внутрішньої мобільності в JYSK.

Програма стажування на керівника магазину (Store Manager Trainee) є річною навчальною програмою, розрахованою на підготовку майбутніх керівників магазинів JYSK в Україні. Програма поєднує професійну управлінську підготовку з можливістю роботи в різних магазинах, що дозволяє отримати різноманітний практичний досвід. Навчання складається з п'яти високоякісних навчальних

модулів та тісної співпраці з обраними наставниками. Протягом програми стажери працюють у магазинах JYSK, де щоденно навчаються без відриву від виробництва. Участь у програмі також передбачає приєднання до спільноти, яка сприяє професійним та соціальним заходам. Успішне завершення програми готує стажерів до самостійного управління одним з магазинів JYSK в Україні. Тривалість та модульна структура програми свідчать про комплексний підхід компанії до підготовки керівників, а можливість працювати в різних магазинах сприяє кращому розумінню операційних процесів.

Програма стажування для регіонального менеджера (District Manager Trainee) орієнтована на внутрішніх керівників магазинів, які готові до наступного кроку у своїй кар'єрі. У рамках програми стажери продовжують відповідати за свій магазин, але значну частину часу проводять у дорозі зі своїм наставником, переймаючи необхідні знання та навички для майбутньої роботи на посаді регіонального менеджера. Навчання включає п'ять модулів з великою кількістю практичних завдань та проєктів у межах дістрікту. Ця програма підкреслює стратегію JYSK щодо розвитку власних талантів на керівні посади вищого рівня, надаючи можливість отримати практичний досвід під керівництвом досвідчених менеджерів.

JYSK Україна демонструє сильну орієнтацію на внутрішнє просування співробітників. Глобальною метою компанії є призначення 80% керівників з числа внутрішніх кандидатів. В Україні цей показник є ще вищим: 96% керівників магазинів було призначено з внутрішніх кандидатів [24]. Це свідчить про наявність реальних кар'єрних шляхів та значних можливостей для зростання всередині компанії. Така політика не лише мотивує співробітників, але й сприяє утриманню цінних кадрів. Згадка про внутрішні конкурси між магазинами з привабливими призами вказує на наявність елементів змагання та визнання досягнень серед співробітників. Однак, детальна інформація щодо формальних процедур внутрішнього відбору на конкретні керівні посади в рамках програм розвитку потребує додаткового дослідження.

Аналіз кар'єрного сайту JYSK Україна та платформ із вакансіями свідчить, що компанія практикує також і зовнішній набір на окремі керівні посади. Зокрема, в оголошеннях фігурують такі ролі, як продавець-консультант/завідувач відділу, заступник керівника магазину, завідувач складу та стажер на посаду керівника магазину. Це свідчить про змішану модель підбору персоналу: попри орієнтацію на внутрішнє просування, компанія залучає й зовнішніх кандидатів, особливо на посади середнього рівня. Такий підхід дозволяє JYSK посилювати команду новими фахівцями, що мають лідерський потенціал, досвід або специфічні компетенції, яких бракує серед наявного персоналу. Крім того, це сприяє оперативному закриттю вакансій у разі плинності кадрів або розширення мережі магазинів [3].

Аналізуючи систему управління трудовою кар'єрою працівників у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», можна виділити такі сильні сторони:

- налагоджена внутрішня комунікація та організація робочих процесів;
- чітка прозорість процесів просування по кар'єрній драбині;
- наявність внутрішніх програм розвитку;
- орієнтація на довгострокову роботу співробітників у компанії.

До слабких місць можна віднести певні обмеження щодо горизонтального кар'єрного росту, адже основний акцент робиться на вертикальному просуванні. Також, з огляду на обмежену кількість керівних посад, можливості швидкого кар'єрного росту можуть бути доступними не всім працівникам.

Система управління кар'єрою в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є інтегрованою частиною загальної стратегії розвитку компанії. Вона спрямована на підвищення залученості працівників, зниження рівня плинності кадрів та створення сильного кадрового резерву.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система управління трудовою кар'єрою працівників у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є ефективною, але потребує подальшого вдосконалення в частині розширення можливостей горизонтального професійного розвитку та індивідуалізації кар'єрних траєкторій відповідно до особистісних і професійних характеристик працівників.

Для подальших розрахунків й для формування висновків щодо діяльності організації й пропозицій щодо її удосконалення, нам потрібно розуміння структури персоналу за статтю, віком, стажем роботи та освітою. Розрахунок кількісної структури персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок кількісної структури персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Групи персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
Структура персоналу за статтю						
Чоловіки	367	55,4	385	53,3	381	49,2
Жінки	295	44,6	337	46,7	393	50,8
Разом	662	100	722	100	774	100
Структура персоналу за віком						
До 20 років	87	13,2	90	12,5	91	11,8
20-30 років	308	46,4	347	48	318	41,2
30-40 років	134	20,3	240	33,3	273	35,2
40-50 років	88	13,4	45	6,2	91	11,8
50-60 років	45	6,7	-	-	-	-
Більше 60	-	-	-	-	-	-
Разом:	662	100	722	100	774	100
Структура персоналу за стажем роботи						
До 1 року	88	13,3	45	6,2	-	-
Від 1 року до 5 років	176	26,6	256	35,5	271	35,2
Від 6 до 10 років	221	33,4	240	33,3	319	41,3
Від 11 до 15 років	132	20	181	25	182	23,5
Понад 15 років	45	6,7	-	-	-	-
Разом:	662	100	722	100	774	100
Структура персоналу за освітою						
Середня освіта	45	6,7	15	2,1	-	-
Спеціальна професійна підготовка працівників	132	20	120	16,6	112	14,4
Неповна вища освіта	45	6,7	135	18,8	136	17,6

(молодші спеціалісти)						
Базова вища освіта	220	33,3	271	37,5	263	34
Повна вища освіта	220	33,3	181	25	263	34
Разом:	662	100	722	100	774	100

*Джерело:* розраховано автором на основі звітності ТОВ «ЮСК Україна»

Проаналізувавши кількісну структуру персоналу організації за різними показниками, ми можемо дійти висновку, що чисельність працівників компанії за три роки збільшилась – з 662 до 774 співробітників. 2021 рік став серйозним викликом для non-food ритейлу через вимушене закриття торговельних точок у період локдаунів. Водночас мережа магазинів товарів для сну та дому JYSK, попри обмеження, показала найкращі результати продажів, зокрема й в Україні. Компанія не лише зберегла всі робочі місця, а й продовжила розвиток та активний рекрутинг, реалізацію планових підвищень заробітних плат [29].

Структура персоналу за статтю, показує нам те, що у товаристві кількість жінок зросла у 1,33 рази, а чоловіків лише у 1,03 рази, що відобразилось на питомій вазі. Питома вага жінок, по відношенню до загальної кількості працюючих, відповідно, також збільшилася — на 6,2%. Поступове збільшення кількості персоналу може свідчити про розвиток компанії. Тому що, якщо стан компанії з кожним роком стає дедалі гірше — утримувати робітників набагато складніше.

Структура персоналу за віком майже не зазнала суттєвих змін по співвідношенню до загальної чисельності працюючих, що свідчить про стабільність компанії та вдале впровадження їх концепції та стратегій. Але, треба зауважити, що персонал ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» складається з переважної кількості працівників віком від 20 до 40 років. В більшості випадків, це освічені та вже в певній мірі досвідчені люди, які сповнені енергією та ідеями, що може призвести до позитивних змін.

Щодо показника стажу роботи, то кількість робітників, що мають стаж від 1 до 15 років продовжувала зростати, у той час як працівників зі стажем менше 1

року роботи станом на 2023 – немає. Немає у підрозділі магазину й працівників зі стажем 15 років та більше.

Причиною таких змін складу персоналу за стажем роботи може бути мотивація та заохочення працівників, які мають стаж у діапазоні від одного до п'ятнадцяти років, зі сторони організації. Щоб вони залишалися там працювати, їх можуть заохочувати шляхом нарахування бонусів, підвищення або пропонування спеціальних пропозицій. У той час як «нові» працівники не мають таких привілеїв, а робітники зі стажем понад 15 років вже могли планувати вихід на пенсію.

Й останній досліджуваний показник – це структура персоналу за освітою. Ми можемо підсумувати, що працівників з середньою освітою станом на 2023 немає. Кількість працівників із неповною вищою освітою значно зросла – на 203%. Працівників з базовою та повною вищою освітою стало більше, що може свідчити про те, що компанія акцентує свою увагу на освічених кадрах, а також вони займають найбільшу частку питомої ваги серед загальної кількості персоналу.

Окрім кількісного приросту персоналу, важливо звернути увагу й на якісний склад працівників, який свідчить про орієнтацію компанії на залучення компетентних та мотивованих фахівців. Такий підхід дозволить не лише ефективно виконувати поточні операційні завдання, але й забезпечуватиме кадровий резерв для майбутнього зростання. Така кадрова стратегія є основою сталого розвитку компанії, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку праці.

Загалом, можна зазначити, що ситуація на підприємстві покращилася з поповненням штату працівників молодими, в певній мірі досвідченими та освіченими робітниками. Це підтверджує той факт, що JYSK – амбіційна ритейл компанія, яка розвивається і зростає з кожним роком.

Основним із показників для відділу кадрів на підприємстві є коефіцієнт плинності кадрів. Розрахунок його та інших не менш важливих показників, таких як коефіцієнт вибуття й закріплення, наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Стан і плинність кадрів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Категорія	Ус ьо го пр ац	За період з 2021 по 2023 рік													
		П ри йн на ро б.	Ви бул о	Із них					Показники плинності						Структ ура за катего ріяма, %
				Пер евд ено в ін. орг.	У зв'язку з навч., призово м, пенсією	За власн им бажа нням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти				
							Через неста чу, розкр ад.	За прогули та порушення трудової дисципл.	необ хідна , люд.	на дл. , лю д.	пл ин но сті	виб утг я	зак ріп лен ня		
ЗП	П	ВУ	ВН1	ВН2	ВП1	ВП2	ВП3	Вн	Вп	Кпл	Квиб	Кз	ЗП		
Обліковий склад	774	148	36	9	16	10	–	1	24	11	0,014	0,046	4,11	100	
Жінки	393	117	19	5	9	5	–	–	14	5	0,013	0,48	6,16	50,8	
Молодь (до 20 років та до 30 років разом)	409	23	9	–	3	4	–	2	3	6	0,015	0,22	2,55	52,8	
30-40	273	182	43	–	25	18	–	–	25	18	0,066	0,157	4,23	35,3	
40-50	91	11	8	5	–	3	–	–	5	3	0,033	0,088	1,37	11,8	
50-60	–	–	45	7	13	25	–	–	20	25	–	–	–	–	
Із вищою освітою (базова та повна)	526	111	25	6	9	5	–	–	15	5	0,001	0,047	4,44	68	
Із неповною вищою освітою (мол. спеціалісти)	136	115	24	1	10	3	–	–	11	3	0,022	0,176	4,79	17,6	
Із спец. проф. підготовкою працівників	112	38	20	9	6	4	–	1	15	5	0,045	0,179	1,9	14,5	
Із серед. освітою	–	11	45	–	29	14	–	2	29	16	–	–	0,24	–	
Зі стажем до 1 року	–	13	88	–	51	28	–	9	51	37	–	–	0,15	–	
Від 1 року до 5 років	271	105	10	–	2	7	–	1	2	8	0,030	0,037	10,5	35	
Від 6 до 10 років	319	103	5	3	2	–	–	–	5	–	–	0,016	20,6	41,2	
Від 11 до 15 років	182	66	16	13	3	–	–	–	16	–	–	0,088	4,12	23,5	
Стаж понад 15 років	–	–	45	9	26	10	–	–	35	10	–	–	–	–	

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Аналізуючи отримані коефіцієнти плинності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», можна виділити кілька ключових моментів. Передусім варто відзначити коефіцієнт плинності облікового складу, котрий становить 0,014, що показує помірний рівень плинності. Разом з коефіцієнтом закріплення кадрів (4,11) вони свідчать про певну стабільність у структурі кадрів. Проте коефіцієнт вибуття (0,046) демонструє, що частина працівників усе ж не затримується в компанії на тривалий час.

Найменше кадрове навантаження, пов'язане з плинністю, спостерігається серед працівників з вищою освітою ( $K_{пл} = 0,001$ ), що свідчить що все ж таки більшій частині персоналу комфортно працювати, та вона бачить можливості для розвитку.

На аналізований період припало декілька тяжких випробувань, коли весь світ тільки-но почав приходити в норму від жахливої Коронавірусної пандемії, одразу за цим в Україні почалося повномасштабне вторгнення. Всі ці події дуже вплинули на українців та бізнес. Магазины JYSK в Україні також зазнали змін. Ці зміни відбулися й у структурі персоналу, й у роботі магазинів, й у місії представництва JYSK в Україні, тобто люди згуртувалися щоб допомагати один одному, організовуючи благодійні акції.

Пандемія та війна призвела до економічної нестабільності в регіоні. Це впливає на купівельну спроможність клієнтів, що призводить до зменшення обсягів продажів магазину. У таких умовах магазин може зіткнутися з фінансовими труднощами, що може вплинути на його здатність утримувати персонал. Обмеження робочого часу або зміни у форматі обслуговування клієнтів також можуть вплинути на прибутковість магазину та формування потреби у персоналі. Війна та пандемія створюють відчуття невизначеності та стресу не тільки серед працівників, а й загалом серед усіх людей. Саме даний фактор може призводити до збільшення плинності персоналу, оскільки деякі працівники переїжджають до більш безпечних регіонів/країн або утримуються зайвий раз від відвідування громадських/людних місць через обстріли або мобілізацію. Всі ці події також впливають на попит на товари, що продає магазин. Але магазин пропонує в своєму асортименті деякі товари першої необхідності, такі як

постільна білизна, каремати, намети, матраци, спальні мішки, багаторазовий посуд, автономні лампи (на батарейках), свічки. Наприклад, збільшений попит на меблі для робочого простору внаслідок великої кількості людей, які працюють з дому, або зменшений попит на товари для саду через зміну пріоритетів та певну економічну нестабільність.

Хочу додати, що саме у 2022 році початок повномасштабної війни призвів до різкого падіння купівельної спроможності. Причина — не лише в зміні пріоритетів багатьох українців, але й в інших факторах, таких як курс валют, проблеми з постачанням товару на початку повномасштабного вторгнення, виїзд мільйонів українців за кордон.

Втім, вже в другій половині 2022 року й надалі ніша почала відновлюватися. Нещодавнє дослідження Google українського меблевого ринку демонструє, що динаміка справді позитивна в порівнянні з минулим роком:

- 1) Зростання кількості пошукових запитів з 1 жовтня по 31 грудня 2023 р. — +38%.
- 2) Активний пошук із мобільних телефонів — +41%.
- 3) Зростання пошуку з комп'ютерів — +28%.

Особливо активне підвищення кількості пошукових запитів спостерігається саме в ніші меблів для дому.

Буквально за всіма пунктами можна побачити практично моментальне просідання в лютому-березні 2022 р. й поступове відновлення впродовж наступних місяців/років. На цей час все ще не вдалося досягти показників, які були до початку повномасштабного вторгнення, однак ми вже близькі до цього [31].

За отриманими даними можна зробити наступні висновки щодо закріплення персоналу в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за період 2021–2023 років. Загальний коефіцієнт закріплення облікового складу персоналу склав 4,11, що може вказувати на стабільність зайнятості та задоволення працівників своєю роботою. Найбільші кадрові проблеми спостерігаються серед молоді до 30 років — коефіцієнт закріплення кадрів у цій категорії становить лише 2,55, що є одним із

найнижчих серед усіх вікових груп. Це свідчить про високу плинність молодих працівників, які часто не проходять період адаптації або не бачать для себе можливостей розвитку. Подібна тенденція спостерігається і серед працівників зі стажем до 1 року — коефіцієнт закріплення становить 0,15, що вказує на критично низьку здатність компанії утримувати співробітників майже без стажу роботи. Або, причиною цього, може бути вплив зовнішніх факторів. Товариству пропонується вжити заходів для підвищення мотивації та обізнаності щодо можливостей розвитку, що конкретно треба робити працівникам задля побудови успішної кар'єри.

Натомість найбільш стабільними є працівники зі стажем від 6 до 10 років — їхній коефіцієнт закріплення досягає 20,6, що свідчить про високий рівень лояльності та професійної інтеграції в колективі. Також відносно стабільними є працівники віком 30–40 років та особи з неповною вищою освітою з коефіцієнтами закріплення 4,23 та 4,79 відповідно. Тут прослідковуються менші значення показників, але може вказувати на те, що ці категорії працівників можуть бути менш стабільною через переведення в інші організації або у зв'язку з навчанням, призовом до армії. Цікаво, що жінки мають коефіцієнт закріплення 6,16, що є найвищим серед соціально-демографічних груп, тому, можна зробити висновок про високий рівень стабільності жіночої частини персоналу. Коефіцієнти закріплення за віком та стажем показують, що магазин може віддавати перевагу досвідченим працівникам, зокрема тим, хто має стаж від 5 до 15 років. Отже, загалом компанія має доволі стабільний та різноманітний склад персоналу, але може потребувати додаткової уваги до збереження працівників віком від 20 до 30 років, а також осіб із невеликим стажем.

Існує кілька можливих причин вибуття працівників зазначених категорій у меблевому магазині JYSK:

- 1) Працівники можуть не відчувати, що є можливість для розвитку своєї кар'єри або отримання нових навичок і знань, тому вони можуть шукати інші варіанти зайнятості.

- 2) Несприятлива робоча атмосфера. Якщо у магазині панує напружена або конфліктна атмосфера, це може призвести до вибуття працівників, особливо тих, хто сприймає негативні аспекти робочого середовища.
- 3) Оплата праці не відповідає очікуванням працівників, це може спонукати працівників шукати роботу з кращими умовами оплати.
- 4) Якщо реальні умови роботи (графік, навантаження, обіцянки щодо розвитку тощо) не відповідають тим, що було обіцяно або очікувалося, це може призвести до розчарування та бажання змінити роботодавця.

Ці причини можуть бути конкретизовані через аналіз задоволеності працівників, опитування та атестацію кваліфікації персоналу.

У цілому результати аналізу стану та структури кадрів свідчать про необхідність посилення адаптаційної та мотиваційної політики щодо нових працівників, зокрема молоді та осіб із невеликим стажем. Рекомендовано також удосконалити систему кар'єрного зростання для молодих кадрів, щоб підвищити рівень їхньої закріпленості в компанії.

У висновках до попередньої таблиці аналізу коефіцієнтів (табл. 2.4) було згадано, що плинність або вибуття може траплятись за причини недостатньої оплати праці, тому пропонується розглянути рівень заробітної плати працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», та порівняти ці показники протягом 2021-2023 років, та також зіставити їх з тими, що пропонують інші схожі компанії.

Таблиця 2.4 – Динаміка заробітної плати працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Середньомісячна заробітна плата персоналу				Відхилення			
Рік/ період	2021	2022	2023	2023/2021		2023/2022	
				Абсолютні , грн.	Відносні, %	Абсолютні, грн.	Відносні, %
Продавець -консульта нт	15 500	15 800	16 500	1 000	6,45	700	4,43

Завідуючий відділом	21 500	22 200	23 000	1 500	6,98	800	3,6
Завідуючий складом	18 900	19 300	20 000	1 100	5,82	700	3,63
Керівник магазину	25 200	25 900	27 000	1 800	7,14	1 100	4,25

*Джерело:* складено й розраховано автором на основі інформації ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Висвітливши заробітну плату протягом 2021-2023 років на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», можна відмітити її стрімке зростання. Проаналізувавши середню зарплату за 2023 рік по всій країні, товариство пропонує оклад вище середнього.

Такі магазини як Sinsay, H&M Home, Zara Home частково перетинаються з асортиментом JYSK в сегменті декору, господарчих товарів, текстилю. Але реальним конкурентом є лише Епіцентр, бо він єдиний покриває всі товарні групи, представлені в JYSK.

Варто звернути увагу на головного конкурента зі схожим товаром в галузі – Епіцентр, та подивитися який оклад пропонує компанія, а це:

- Продавець-консультант отримує ~ 17 000;
- Завідуючий відділом/секцією ~ 21 000;
- Заробітна плата завідуючого складом складає ~ 24 000;
- Керуючий магазином отримує ~ 28 000.

Тому, порівнюючи пропозиції Епіцентру щодо заробітної плати з JYSK, можна зазначити, що вітчизняна компанія пропонує вищу зарплату на деяких посадах, але в цілому, розбіжність між конкурентами невелика.

### 2.3 Шляхи удосконалення управління трудовою кар'єрою персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

У сучасному бізнес-середовищі роль менеджерів та їхніх відділів управління людськими ресурсами набуває визначального значення. Стратегія управління

кар'єрою та розвитком працівників стає ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності. Вона має на меті покращення самої роботи працівників, допомагає їм переосмислити певні підходи до роботи та призвести до змін у свідомості щодо того, як їх внесок може впливати на результативність компанії.

В цілому, постійне удосконалення стратегії управління трудовою кар'єрою персоналу в організації є ключовим елементом для забезпечення успішності компанії в умовах змінного бізнес-середовища та конкурентної боротьби на ринку.

Проте, для досягнення успіху у цьому процесі необхідно враховувати виклики, які можуть виникнути. Деякі з них включають в себе неоднаковість умов праці, складність управління комунікацією, а також необхідність розроблення чітких правил і процедур.

Загалом, управління трудовою кар'єрою персоналу в організації є складним процесом, який вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. З урахуванням виявлених слабких сторін, можна запропонувати комплекс заходів для вдосконалення системи управління трудовою кар'єрою в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Шляхи удосконалення системи управління трудовою кар'єрою в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Ключові напрямки удосконалення	Значення напрямку	Механізм упровадження в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»
Горизонтальний розвиток персоналу	Розширення можливостей кар'єрного зростання без переходу на керівні посади; зменшення вигорання	Розробка програм ротації, участі в суміжних проєктах, освоєння нових функцій; створення політики внутрішнього переміщення
Інтеграція штучного інтелекту в HR-систему (SAP SuccessFactors Talent Management)	Автоматизація управління талантами, персоналізація розвитку, покращення аналізу даних	Пілотне впровадження SAP SuccessFactors Talent Management; інтеграція з MYDEVELOPMENT; навчання HR-фахівців

Проведення атестації персоналу	Визначення рівня підготовки працівників, управління очікуваннями новачків, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій	Розробка системи тестування продавців-консультантів; надання індивідуальних рекомендацій; формування кадрового резерву
Гнучкі форми зайнятості (змішаний графік, віддалена робота)	Утримання молодих кадрів; адаптація до мобілізаційних заходів та особистих обставин працівників	Впровадження політики змішаного графіка для керівників відділів; технічне забезпечення дистанційної роботи
Програма менторства «Mentor for Growth»	Підтримка внутрішнього зростання, формування культури наставництва	Призначення досвідчених працівників менторами; супровід потенційних кандидатів на підвищення; мотивація від менторів

*Джерело:* складено автором

Розглянувши напрямки удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємств, можна запропонувати наступні пропозиції для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

Розробка та впровадження ефективної стратегії управління є ключовим елементом для забезпечення успішності компанії та задоволеності працівників. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства головним чином відбувається за рахунок розвитку персоналу. Тому, пропонується розглянути впровадження програм горизонтального розвитку для працівників, які не прагнуть займати управлінські посади. Традиційна модель кар'єри часто передбачає лише вертикальний рух — від рядового працівника до керівника. Однак, практика показує, що горизонтальний розвиток (перехід у суміжні відділи або інші функції без підвищення в посаді) розвинений недостатньо. З огляду на це, сучасні організації все більше уваги приділяють горизонтальному розвитку, який передбачає зміну функціонального напрямку, освоєння суміжних професій, участь у міжнародних проектах, тимчасові ротації. Такий підхід допомагає уникнути «кар'єрного застою». Працівники, які не планують або не готові до управлінських ролей, фактично не мають чіткої альтернативної траєкторії професійного розвитку у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Тому, використання таких програм дозволить підвищити гнучкість персоналу, зменшити ризики вигорання

та втрати інтересу до роботи.

Задля ефективного функціонування програми вивчення поведінки та особистості співробітників JYSK – MYDEVELOPMENT пропонується впровадити технологію на базі штучного інтелекту (AI) хмарне рішення SAP SuccessFactors HCM (Human Capital Management), а саме SAP SuccessFactors Talent Management. SAP SuccessFactors HCM — це справді глобальний набір хмарних HR-рішень на основі штучного інтелекту для основних кадрів і розрахунку заробітної плати, управління талантами, HR-аналітики та планування робочої сили, управління досвідом співробітників та управління ефективністю продажів, який забезпечує основу та гнучкість, необхідні для покращення кожного людського досвіду, рішення та процесу в усьому бізнесі. Впровадження хмарного рішення SAP SuccessFactors Talent Management допоможе управляти талантами, розвивати необхідні навички та забезпечувати найкращий досвід співробітників. Що, в свою чергу, повністю відповідає концепції JYSK. Використанні даного хмарного рішення, інтегрує модулі оцінювання компетенцій, кар'єрного планування, навчання та розвитку, а також аналізу поведінкових характеристик співробітників на основі даних [25]. Порівняння функцій програми MYDEVELOPMENT та SAP SuccessFactors Talent Management відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняння функцій програми MYDEVELOPMENT та SAP SuccessFactors Talent Management

Функція	MYDEVELOPMENT	SAP SuccessFactors Talent Management
Оцінка поведінки	Переважно якісна, на основі обговорень між менеджером та співробітником	Інтелектуальна структура навичок на основі ШІ для виявлення поведінкових патернів; Аналіз настроїв у відгуках працівників
Персоналізовані рекомендації	Залежить від індивідуального підходу менеджера	Персоналізовані рекомендації щодо навчання, менторства та кар'єрних можливостей на основі ШІ
Відстеження навичок	Може бути не систематизованим	Інтелектуальна структура навичок для ідентифікації та відстеження навичок

Кар'єрне планування	Може бути неформальним	Кар'єрне планування на основі ІІІ з рекомендаціями щодо розвитку
Масштабованість	Обмежена ресурсами менеджерів	Висока, завдяки автоматизації та можливостям ІІІ
Аналітика даних	Може бути обмеженою	Розширена аналітика даних про ефективність, навички та прогрес у розвитку

Джерело: складено автором за [21; 25]

Отже, інтеграція SAP SuccessFactors Talent Management з програмою MYDEVELOPMENT має потенціал значно підвищити ефективність програми, забезпечуючи глибше розуміння поведінки співробітників, персоналізований розвиток, покращене виявлення співробітників з високим потенціалом та підвищення ефективності й масштабованості процесів управління талантами. Враховуючи значний потенціал SAP SuccessFactors Talent Management для підвищення ефективності програми MYDEVELOPMENT та загальної стратегії управління талантами, рекомендується провести детальну оцінку можливостей цієї системи та розглянути можливість пілотного впровадження для повноцінного використання переваг штучного інтелекту в розвитку персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

Дані з мережі Інтернет та звіти компанії в період 2021-2023 років дали змогу проаналізувати показники плинності на товаристві та визначити потребу в утриманні й заохоченні новоприбулого персоналу. Та також, визначити ймовірні причини вибуття працівників, а саме невідповідність оплати праці та умов роботи їх очікуванням. Це слугує підставою для впровадження атестації власне працівників-консультантів, через те, що більшість новачків починає свій кар'єрний шлях саме з цієї посади та може мати завищені очікування щодо робочого місця. Це допоможе зрозуміти чому працівники залишають компанію і що можна зробити, щоб звести це до мінімуму. Зрештою, звільнення співробітника не завжди результат поганого управління. Люди приймають такі рішення через те, що гадають не підходять компанії, або через те, що просто не володіють необхідними навичками або достатньою мотивацією для подальшого

розвитку. Тому, результатом атестації є висновок що включає в себе рекомендації щодо зміни в діяльності працівників, проходження додаткових курсів або програм, відправки до кадрового резерву з гарантуванням управлінської посади (за бажанням працівника) або про скоріше просування в ієрархії організації як прояву мотивації.

Приклади питань, які можуть бути задіяні під час атестації працівників-консультантів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» наведені у таблиці А.1 (додаток А) у вигляді опитувальника. Він складається з 40 запитань, які охоплюють ключові аспекти роботи консультанта: знання продукту, стандартів обслуговування, корпоративної культури, навичок продажу, безпеки та командної роботи.

Результати проведення атестації продавців-консультантів можуть трактуватися наступним чином:

- якщо працівник набрав менше ніж 50% правильних відповідей, то йому буде рекомендовано пройти навчальні модулі на платформі MYLEARN, передбачено повторне тестування через 1 місяць та менторський супровід;
- якщо працівник набрав 50-75% правильних відповідей, то йому пропонується місце в кадровому резерві на управлінську посаду, участь у додаткових внутрішніх тренінгах, передбачається можливість участі в ротаційних програмах;
- якщо працівник набрав більше 75% правильних відповідей, то він отримує рекомендацію на підвищення, розгляд кандидатури на керівну посаду, участь у проєкті «Mentor for Growth» як наставник або коуч.

Отже, дана система дозволить об'єктивно оцінити знання та потенціал працівників-консультантів, а також забезпечити зрозумілу, чесну і прозору траєкторію розвитку кар'єри в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

Таким чином, й наявний персонал, й майбутні працівники розумітимуть, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» точно дбає про трудову кар'єру працівників. Навіть коли керівні посади зайняті, компанія обов'язково буде обіцяти та намагатися зробити все можливе, щоб виконати всі побажання працівників щодо просування по

кар'єрних сходах чи призначення на посаду.

Визначивши стан і плінність кадрів та, в майбутньому впровадивши програму атестації персоналу на підприємстві, цілком можливо впровадити віддалену працю для керівників або для завідувачів відділів, але передбачаючи змішаний графік роботи. Це дозволить утримувати категорії працівників віком 20-30 років. Насамперед, зараз дана категорія уразлива через мобілізаційні заходи. Впровадження комбінованого графіка роботи може зробити організацію більш привабливою для талановитих фахівців. Особливо, це може зацікавити молоде покоління, яке цінує гнучкість та ергономічність робочих умов, розвиток кар'єри.

Щоб удосконалити вже існуючу систему мотивації, ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» пропонується запровадити програму менторства «Mentor for Growth», де досвідчені працівники супроводжують потенційних кандидатів на підвищення вже працюючих співробітників. Ментори допоможуть працівникам розвиватися в організації. Система наставництва є ефективним способом передавання знань. Наставник (ментор) не лише ділиться досвідом, а й виступає кар'єрним радником, тому, що не всі працівники мають чітке розуміння своїх можливостей зростання в компанії. В майбутньому це сформує культуру розвитку, де співробітники допомагатимуть одне одному рости. Даний інструмент можна реалізовувати як внутрішніми силами, так і через залучення зовнішніх фахівців або успішних людей, котрі поділяться порадами та розповіддю як вони побудували свій кар'єрний шлях. Таким чином, створити «Кар'єрні вузли» у кожному регіональному хабі у великих містах (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Одеса). Суть цієї пропозиції полягає у наступному: відкрити внутрішні центри розвитку, де працівники з філій проходять тестування, кар'єрні консультації, симуляції ситуацій, обговорення кейсів, тренінги зі зміни ролі (наприклад, із продавця в завідувача відділу). Унікальність даної пропозиції заключається в тому, що це певний допоміжний відділ внутрішнього рекрутингу та розвитку, який дозволяє оперативно закривати вакансії у регіоні без залучення зовнішніх ресурсів.

Отже впровадження змін у систему управління трудовою кар'єрою сприятиме суттєвому покращенню кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження у першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади управління трудовою кар'єрою персоналу. Визначено, що трудова кар'єра — це індивідуальна послідовність змін у професійній діяльності особи, яка відображає її просування по рівнях складності праці або "соціальному рейтингу" робочих місць. Сутність трудової кар'єри полягає у професійному розвитку, набутті досвіду, здобутті нових навичок та поступовому зростанні в обраній сфері праці. Сьогодні кар'єра розглядається не як лінійний процес, а як гнучка система професійних переміщень. На трудову кар'єру впливає багато чинників, серед яких потенційні можливості працівника, його інтереси, нахили, здібності, стан здоров'я, а також стать, вік, рівень освіти, умови адаптації, стосунки в колективі та організаційна структура компанії.

Планування трудової кар'єри є ключовою функцією управління кар'єрою і має базуватися на стратегічному підході, інтегрованому із загальною стратегією управління організацією та розвитком персоналу. Оскільки кар'єра працівника спрямована в майбутнє, до неї доцільно підходити й з позиції планового підходу. Процес планування трудової кар'єри включає оцінювання працівника, зіставлення його потенційних здібностей, інтересів, мотивів та можливостей з вимогами організації, розробку варіантів і вибір та формування раціонального варіанта професійно-кваліфікаційного просування/зростання працівника. Для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії розробляється комплексний план заходів у кадровій сфері — стратегія управління персоналом. Її формування - це складний і багатоетапний процес, який вимагає глибокого аналізу, планування та впровадження.

Таким чином, ефективне управління кар'єрою дозволяє формувати та утримувати професійно підготовлений персонал, стимулювати саморозвиток, створити прозору систему внутрішнього просування та забезпечити спадковість управлінських кадрів.

У другому розділі проаналізовано систему управління трудовою кар'єрою персоналу в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». В результаті виокремлено кілька важливих висновків щодо загальної характеристики системи управління трудовою кар'єрою персоналу та результатів діяльності організації. Товариство, є дочірнім підприємством міжнародної мережі JYSK та активно працює на українському ринку з 2004 року. Управління трудовою кар'єрою є важливою складовою кадрової політики, спрямованою на створення умов для професійного та кар'єрного зростання всередині компанії. Завдяки багаторівневій організаційній структурі передбачено чіткі кар'єрні траєкторії — від продавця-консультанта до регіонального менеджера. Спостерігається позитивна динаміка зростання кількості магазинів на 11 крамниць з 2019 по 2023-й рік. Незважаючи на припинення роботи в низці локацій через повномасштабне вторгнення, компанія не лише відновила магазини, а й наростила їх кількість. Все це є показником ефективної стратегії розширення, і також свідчить про якісну кадрову політику, зокрема розвиток внутрішнього управлінського резерву для забезпечення роботи нових торгових точок.

Спроможність та готовність підприємства розвивати трудову кар'єру працівників можна частково оцінити за динамікою фінансових показників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2019–2023 рр. Таким чином, вона свідчить про фінансову стабільність суб'єкта господарювання на ринку. А також демонструє достатню фінансову спроможність для реалізації програм розвитку персоналу, що є важливою умовою для забезпечення ефективного управління трудовою кар'єрою.

Компанія використовує цифрову платформу MYJYSK для внутрішньої комунікації та управління завданнями, а також впроваджує програми розвитку та навчання. Серед них Програми стажування для регіонального менеджера та на керівника магазину, Програма талантів JYSK, MYLEARN для онлайн-курсів, «Обери свою цеглину» для горизонтального розвитку та процес MYDEVELOPMENT для контролю особистого розвитку. Співробітники компанії можуть вибирати різні проекти для подальшого розвитку своїх професійних знань та підвищення кваліфікації, які передбачені програмою «Обери свою цеглину».

Прикладами таких проєктів можуть бути участь у «Магазині на вибір», «Відділ на вибір», «Audit Ambassador», «JYSK Інфлюенсер», «Тренер» та інші.

Важливою особливістю JYSK є демонстрація сильної орієнтації на внутрішнє просування. Про це свідчить високий показник внутрішнього призначення керівників: 96% керівників магазинів в Україні призначено з внутрішніх кандидатів [24]. Це свідчить про наявність реальних кар'єрних шляхів та значних можливостей для зростання всередині компанії.

Аналіз кількісної структури персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2021-2023 роки показав зростання загальної чисельності працівників, збільшення частки жінок і поповнення кадрового складу за рахунок працівників віком 20–40 років зі стажем 1–10 років. Підвищилась частка співробітників із вищою освітою, що свідчить про стабільний розвиток компанії та її привабливість як роботодавця. Це підтверджує той факт, що JYSK – амбіційна ритейл компанія, яка розвивається і зростає з кожним роком.

Аналіз стану та плинності кадрів свідчить про загальну стабільність персоналу, особливо серед жінок та працівників зі стажем від 6 до 10 років. Загалом компанія має доволі стабільний та різноманітний склад персоналу. Але спостерігається підвищена плинність працівників із невеликим стажем, а також осіб віком від 20 до 30 років, що потребує додаткової уваги товариства з боку управління персоналом.

Аналіз заробітної плати показав зростання середньомісячної заробітної плати на всіх досліджуваних посадах протягом 2021-2023 років. Порівняння з Епіцентром показує, що JYSK пропонує конкурентний рівень заробітної плати.

Отже, система управління трудовою кар'єрою працівників у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є ефективною, але потребує подальшого вдосконалення в частині розширення можливостей горизонтального професійного розвитку, індивідуалізації кар'єрних траєкторій відповідно до особистісних і професійних характеристик працівників та з огляду на обмежену кількість керівних посад, можливості швидкого кар'єрного росту можуть бути доступними не всім працівникам.

З урахуванням виявлених проблем, було розроблено пропозиції щодо удосконалення управління трудовою кар'єрою в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Запропоновано посилити напрямок горизонтального розвитку персоналу шляхом розробки програм ротачії та участі в суміжних проєктах. Для підвищення ефективності програми MYDEVELOPMENT та управління талантами рекомендовано інтеграцію з хмарним рішенням SAP SuccessFactors Talent Management на базі штучного інтелекту. Запропоновано проведення атестації продавців-консультантів для оцінки рівня підготовки, управління очікуваннями новачків та формування кадрового резерву. Для утримання молодих кадрів та адаптації до сучасних умов рекомендовано впровадження гнучких форм зайнятості, зокрема змішаного графіка роботи для керівників відділів. Для підтримки внутрішнього зростання та формування культури наставництва запропоновано програму менторства «Mentor for Growth». Також, для оперативного закриття вакансій та розвитку персоналу у регіонах, запропоновано створення «Кар'єрних вузлів» у великих містах. Проведено порівняння функцій програми MYDEVELOPMENT та SAP SuccessFactors Talent Management. Оскільки інтеграція хмарного рішення на базі штучного інтелекту (AI) з програмою MYDEVELOPMENT має потенціал значно підвищити її ефективність, забезпечуючи глибше розуміння поведінки співробітників, персоналізований розвиток, покращене виявлення співробітників з високим потенціалом та підвищення ефективності й масштабованості процесів управління талантами.

Отже, у сучасному світі ефективне управління трудовою кар'єрою персоналу стає однією з ключових стратегічних складових успіху організації. Адже, формування необхідного потенціалу кадрів дає змогу зміцнити позиції компанії на ринку та досягати намічених цілей. Зокрема, впровадження висунутих пропозицій сприятиме ТОВ «ЮСК Україна» подальшому розвитку, підвищенню ефективності системи управління трудовою кар'єрою персоналу, конкурентоспроможності, зміцненню його позицій на ринку та формуванню лояльності як серед персоналу, так і серед споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Відкриті вакансії Ukraine | JYSK Open Positions/ URL: <https://roboata.jysk.ua/vidkryti-vakansiyi-ua>
4. В Україні працює 90 магазинів JYSK. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/jysk-novyny-2024-02.html#>.
5. Гильорме Т. В., Ясинецкая А. А. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах кризи. Економічний форум. 2015. № 3. URL: [https://www.researchgate.net/publication/341793852\\_Strategicne\\_upravlinna\\_personalom\\_pidpriemstva\\_v\\_umovah\\_krizi](https://www.researchgate.net/publication/341793852_Strategicne_upravlinna_personalom_pidpriemstva_v_umovah_krizi)
6. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська ; за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
7. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. URL: [http://www.knutd.edu.ua/files/archive/2017/pdf/20171207OIP\\_P100-101.pdf](http://www.knutd.edu.ua/files/archive/2017/pdf/20171207OIP_P100-101.pdf)
8. Кадрове питання: JYSK про підбір персоналу та підготовку керівників. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/>
9. Кибанов А. Я. Соціологія кар'єри : контент лекцій. НТУ ХПІ. 2021. С. 70. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fweb.kpi.kharkov.ua%2Fsp%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F95%2F2023%2F01%2FNK-soz-kar.doc&wdOrigin=BROWSELINK>

10. Коломієць С. В., Біляк Т. О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. Житомирський державний технологічний університет. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf>
11. Короткий словник базових термінів. URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2227/1/%D0%9C%D0%A0\\_%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0\\_%D0%90.%D0%A1.\\_616%D0%9C.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2227/1/%D0%9C%D0%A0_%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0_%D0%90.%D0%A1._616%D0%9C.pdf)
12. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.
13. Обери свій власний напрямок JYSK. URL: [https://robota.jysk.ua/ua/riteyl/miy-rozvitok/obery-sviy-vlasnyy-napryamok?overridden\\_route\\_name=entity.taxonomy\\_term.canonical&base\\_route\\_name=entity.taxonomy\\_term.canonical&page\\_manager\\_page=taxonomy\\_term\\_template&page\\_manager\\_page\\_variant=taxonomy\\_term\\_template-panels\\_variant-4&page\\_manager\\_page\\_variant\\_weight=0](https://robota.jysk.ua/ua/riteyl/miy-rozvitok/obery-sviy-vlasnyy-napryamok?overridden_route_name=entity.taxonomy_term.canonical&base_route_name=entity.taxonomy_term.canonical&page_manager_page=taxonomy_term_template&page_manager_page_variant=taxonomy_term_template-panels_variant-4&page_manager_page_variant_weight=0)
14. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві : науково-методична стаття. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>
15. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Україна: аспекти праці. 2009. № 4. С. 50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2009\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2009_4_11)
16. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
17. Annual Report 2021/2022. JYSK. URL: <https://tilbudsavis.jysk.dk/annualreport/annual-report-20212022/?page=58>
18. Annual Report 2022/2023. JYSK. URL: <https://inspiration.jysk.dk/JYSK/dk/annualreport/annual-report-20222023/?page=1>
19. Attractive and Inclusive Workplace. Мій розвиток | Ukraine JYSK. URL: [https://robota.jysk.ua/ua/riteyl/miy-rozvitok?overridden\\_route\\_name=entity.taxonomy\\_t](https://robota.jysk.ua/ua/riteyl/miy-rozvitok?overridden_route_name=entity.taxonomy_t)

[erm.canonical&base\\_route\\_name=entity.taxonomy\\_term.canonical&page\\_manager\\_page=taxonomy\\_term\\_template&page\\_manager\\_page\\_variant=taxonomy\\_term\\_template-panels\\_variant-4&page\\_manager\\_page\\_variant\\_weight=0](#)

20. JYSK Україна повідомляє про відкриття. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/jysk-novyny-2024-02.html#>

21. MyDevelopment Gives Power to Employees. JYSK. URL: <https://gojysk.com/en/news/mydevelopment-gives-power-employees>

22. MyJYSK. JYSK. URL: <https://myjysk.thinktime.com>

23. PwC's "Workforce Hopes and Fears Survey 2022" (Malaysia report) July 2022. URL: [https://www.pwc.com/my/en/assets/publications/2022/pwc-malaysia-workforce-hopes-and-fears-2022-malaysia-report.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pwc.com/my/en/assets/publications/2022/pwc-malaysia-workforce-hopes-and-fears-2022-malaysia-report.pdf?utm_source=chatgpt.com)

24. Robota.ua. URL: <https://robota.ua/company1830160/vacancy10463713>

25. SAP SuccessFactors Talent Management. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm/talent-management.html>

26. Top-7 причин плинності кадрів та як її знизити в ІТ-компанії. ІТExpert. URL: <https://itexpert.work/uk/top-7-prychyn-plynnosti-kadriv-ta-yak-yiyi-znyzyty-v-it-kompaniyi/>

27. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/>

28. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2021 рік. JYSK. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2021-rik>

29. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022 рік. JYSK. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik>

30. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2023 рік (Аудиторський висновок). JYSK. URL: <https://jysk.ua/audytorskyy-vysnovok-2023>

31. Як зріс попит на ніші меблів в Україні: розбираємо ключові тенденції ринку. Cases Media. URL:

<https://cases.media/article/yak-zris-popit-u-nishi-mebliv-v-ukrayini-rozbirayemo-klyuchovi-tendenciyi-rinku>

32. Функціональні сфери діяльності компанії. Economy-pedia. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040685-functional-areas-of-a-company>

33. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. URL: [https://www.researchgate.net/publication/362707820\\_PIDVISENNA\\_MOTIVACII\\_PERSONALU\\_AK\\_CINNIKA\\_EFEKTIVNOSTI\\_DIALNOSTI\\_ORGANIZACII](https://www.researchgate.net/publication/362707820_PIDVISENNA_MOTIVACII_PERSONALU_AK_CINNIKA_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_ORGANIZACII)

34. Помаз О. М., Корольчук Б.Л., Колісник А., Безпалько А. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Таблиця А.1 – Питання для атестації працівників-консультантів у ТОВ  
«ЮСК УКРАЇНА»

№ пит.	Питання	Місце для відповіді
Знання продукту та асортименту		
1.	Які товари входять до групи «основні меблі» в асортименті JYSK?	
2.	Чим відрізняється ортопедичний матрац від звичайного?	
3.	Які товари ви можете запропонувати для організації простору в спальні?	
4.	З яких типів тканин представлені товари в JYSK у категорії постільної білизни?	
5.	Як пояснити клієнту відмінності між подушками з натуральним та синтетичним наповнювачем?	
6.	Скільки років гарантії надається на дивани у JYSK?	
7.	Які сезонні товари користуються найбільшим попитом у літній період?	
8.	Назвіть приклад товару, який варто запропонувати придбати споживачеві (крос-продаж) при купівлі столу.	
Стандарти обслуговування клієнтів		
9.	З якого етапу починається обслуговування клієнта в магазині?	
10.	Що означає принцип «завжди поруч» у спілкуванні з покупцем?	
11.	Як діяти, якщо покупець агресивно налаштований?	
12.	Які слова категорично не можна вживати під час обслуговування?	
13.	Як працює програма лояльності JYSK?	
14.	Як слід повідомити клієнта про відсутність товару на складі?	

15.	Яким чином ви оформлюєте повернення товару?	
Навички продажу		
16.	Що таке техніка «активного слухання» і як вона використовується в продажах?	
17.	Яка роль відкритих запитань у виявленні потреб клієнта?	
18.	Як застосовувати метод «особливість-перевага-вигода» у презентації товару?	
19.	Який етап продажу є вирішальним у прийнятті рішення покупцем?	
20.	Як реагувати на фразу клієнта: «Я подумаю»?	
21.	Які ключові дії включає техніка завершення продажу?	
22.	Як оформлюється замовлення через онлайн-магазин JYSK за допомогою консультанта?	
Корпоративна культура та цінності		
23.	Які основні цінності компанії JYSK?	
24.	Яку роль відіграє командна робота в досягненні спільних цілей магазину?	
25.	Як співробітник JYSK має реагувати на внутрішні порушення стандартів?	
26.	Як часто проводяться внутрішні тренінги/зустрічі в магазині?	
27.	У чому полягає ініціатива MYDEVELOPMENT?	
Безпека праці та внутрішній порядок		
28.	Які дії необхідно виконати у випадку задимлення в торговому залі?	
29.	Де розташований аптечний набір у магазині?	
30.	Які правила дотримання техніки безпеки при переміщенні вантажів?	
31.	Що робити, якщо покупець упав у торговому залі?	
32.	Чи дозволяється користуватися особистим мобільним телефоном на касі?	

33.	Яким чином слід діяти при підозрі на крадіжку?	
Командна взаємодія та саморозвиток		
34.	Що ви зробите, якщо колега не справляється з обсягом роботи?	
35.	Як ви ділитесь знаннями з новими працівниками?	
36.	Назвіть приклад ситуації, коли ви проявили ініціативу на роботі.	
37.	Чи берете участь у внутрішніх програмах розвитку компанії?	
38.	Які ваші цілі на наступні півроку в JYSK?	
39.	Як ви даєте та сприймаєте зворотній зв'язок?	
40.	Яку підтримку ви очікуєте від керівництва для власного розвитку?	

*Джерело:* складено автором