МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Семикіна Анастасія Сергіївна

Управління кар’єрою працівників на підприємстві

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузь знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”
за освітньо-професійною програмою “Менеджмент”

Науковий керівник:
Канд. екон. наук, доцент
Дранус Л.С.
Рецензент:
Канд. екон. наук, доцент(б.в.з.)
Горобченко О.А.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ РОБОТИ

ВСТУП……..……..3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….…….……..7
1.1 Проблематика управління кар'єрою працівників на підприємстві…….7
1.2 Види мотивації як стимул до кар'єрного росту працівника……..…….11
1.3 Стратегія управління трудовими ресурсами……...14
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ……..19
2.1 Методичні підходи управління розвитком персоналу на підприємстві..19
2.2 Методи визначення рівня кар’єрного росту……27
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ РІВНЕМ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ……...30
3.1 Аналіз діяльності “ТОВ ЮСК УКРАЇНА”……..……30
3.2 Аналіз організаційної структури та рівнів кар'єрного росту в ТОВ “ЮСК Україна”……42
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УМОВ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ…...…….56
4.1 Узагальнення результатів досліджень щодо методів кар’єрного росту працівників на підприємстві……...56
4.2 Розробка пропозицій, щодо покращення умов розвитку кар’єри працівників на підприємстві……...58
ВИСНОВКИ ……63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……....66

ВСТУП

Актуальність теми. Інтерес до обраної теми викликаний в мене через брак адекватного управління кар'єрою у працівників на різних підприємствах та організаціях. Розширивши поняття та розуміння правильного керування кар'єрою, я сподіваюся отримати та розповісти про вигідніші умови для майбутніх працівників. В наш час замало розширюють та відкривають дану інформацію для населення, на мою думку через таку ситуацію і відсутність гідних умов по управлінні кар'єрою, мотивацією та загальною роботою в колективі. Шлях до ефективного управління працівниками на підприємстві та їх кар'єрою в загальному бере початок з розуміння того що для цього саме співробітника є мотивація. Тільки знаючи про те, що спонукає людину до тих чи інших дій, які мотиви лежать в основі його рішень дає можливість створити та розробити загальну ефективну систему методів управління працівниками.

Проблемам управління кар’єрою робітників в організація присвячено велику кількість праць як вітчизняних так і зарубіжних вчених: Т.Ю. Базаров [6], Г. В. Щокін [31,32,36], Д. М. Черваньов [33] , А.М. Колот [26], А.В. Шегда [34],Т.І. Шміголь [35], Є.В. Маслов [9], Г.С. Абрамова [37],Н.П. Анікєєва [38], Е. Берн [39], І.Н. Варламова [40], Д. Геберт [41,42], А.Гірняк [43], О.В. Євтихов [47], та інші дослідники[6]. Завдяки зміні ринкових умов в нашій державі виникли реально необхідні в разі зміни для подальшого розвитку методико-прикладних та теоретичних засад утворення і роботоздатність існуючих схем управління працівниками. Беручи до уваги всі особливості і розвитку промислового виробництва, стану і динаміки на ринку праці в нашій державі обумовлює актуальність даної теми та аргументованість здійснення досліджень.

Метою даної роботи є дослідження основних елементів організації та управління кар'єрою працівників на ТОВ ЮСК Україна, обгрунтування та розробка стислих рекомендацій щодо поліпшення системи менеджменту працівників компанії для подальшого підвищення продуктивної роботи на підприємстві ТОВ ЮСК Україна, та в особливості що можна запозичити з схем

управління кар’єрним ростом із закордонних компаній для організацій державного рівня загалом. До поставленої мети відповідно були визначені наступні завдання:

1. Вивчити та охарактеризувати сутність процесу управління кар'єрою працівників на підприємстві.
2. Визначити основні складові організаційної структури.
3. Проаналізувати та провести порівняльний аналіз на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду управління кар'єрою працівників на підприємстві.
4. Надати загальну характеристику ТОВ ЮСК Україна, як суб'єкта підприємницької діяльності. Вивчити основні напрямки його діяльності.
5. Охарактеризувати фінансове становище “ТОВ ЮСК Україна”, її внутрішнє та зовнішнє середовище.
6. Провести аналіз на рахунок ефективності у веденні зовнішньоекономічної діяльності компанії.
7. Дослідити основні аспекти кар’єрного росту в “ТОВ ЮСК Україна”.
8. Проаналізувати ефективність відбору працівників, методи оцінювання.
9. Охарактеризувати на провести дослідження щодо мотиваційного чинника в системі управління працівниками в “ТОВ ЮСК Україна”.
10. Проаналізувати процес вивільнення працівників.
11. Розробити рекомендації щодо покращення схем та принципів кар’єрного росту працівників.

Об’єктом дослідження є процес управління кар’єрою працівників на підприємствах державного рівня та закордонних компаній.

Предметом дослідження є вдосконалення умов розвитку кар’єри на досвіді “ТОВ ЮСК Україна”, котра є учасником зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Методи дослідження. Методологічну складову мого дипломного дослідження складають наукові видання та розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Насамперед, при виконанні дипломної роботи я використовувала такі сучасні методи дослідження як: метод економічного аналізу (при оцінці фінансового становища підприємства), порівняльний аналіз (при

оформленні порівняння щодо фінансової діяльності компанії, його діяльності в області управління працівниками за два останні роки), порівняння та побудови порівняльної системи(при здійсненні порівняння двох компаній).

При написанні дипломної роботи я використовувала законодавчі та нормативні акти, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів.

Загальним да і першим питанням для мене при виборі даної теми було чому важливо правильно мотивувати співробітника і як саме це потрібно робити для досягнення бездоганних результатів, як досягти ідеальної схеми розвитку кар'єри працівників та як саме спонукати їх до розвитку в компанії? При написанні дипломної роботи було проведено бесіди із колегами, практичними працівниками компанії.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення та покращення умов розвитку кар'єри працівників на підприємстві. Теоретичне значення дослідження кваліфікаційної роботи полягає у проведенні аналізу загальних наукових тверджень, щодо питань правильно створеного функціонування керування кар'єрою працівника на підприємстві, узагальнення цього поняття.

Особистий внесок для написання даної кваліфікаційної роботи був представлений в декількох статтях, таких як «Formation of effective management in personnel career management at enterprises» [48], дана стаття пояснює ефективні шляхи до реалізації ефективного менеджменту, в таких питаннях як розвиток кар'єри працівників на підприємстві висвітлюючи також такі поняття як формування команди в робочих умовах і сенс та загальний мотиваційний аспект роботи в команді. Стаття «Compatibility and efficiency of the team»[49], в ній було розглянуто загальні підходи до визначення та прояву сумісності серед різник співробітників однієї команди, та в загальному можливість в майбутньому створити ідеально спрацьовану команду.

Практичне значення одержаних результатів, зосереджене у створенні та впровадженні рекомендацій щодо управління розвитком персоналу на прикладі “ТОВ ЮСК Україна” на вітчизняні підприємства

Ключові слова: кар’єра працівників, персонал, управління, розвиток працівників, кадровий потенціал.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Проблематика управління кар'єрою працівників на підприємстві.

Управління кар'єрою працівників на підприємстві з кожним роком набуває все більшого значення як один із чинників конкурентоспроможності підприємства.

В загальному розумінні, управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.[1]

Менеджер працює з особливим ресурсом – з людьми. А людина – це унікальний ресурс [2]. «Мотором» будь-якого підприємства є персонал. Керівники, натомість, у більшості випадків основну увагу приділяють фінансовим та виробничим проблемам, питанням матеріально-технічного забезпечення чи процесу реалізації готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх цих напрямках. Жодна організація не може досягти поставлених цілей без потрібних людей на відповідних посадах [3].

Управління людськими ресурсами це рушійний складова будь-яких організацій та компаній. Коллектив, команда найбільш цінний та особливо тонкий об’єкт управління компанії. Складним його роблять такі фактори як суб’єктивні інтереси, неможливість повноцінного контролю, але і цінним ця складова є за такими показниками як можливість самостійно приймати рішення, логічно діяти в критичних ситуаціях, вирішувати складні задачі та бути мультизадачними. Людина це мотор компанії, на ній все будується і завдяки їй рухається вперед. В більшості випадків адміністрація компаній надають більшу увагу питанням виробничого, фінансового чи матеріального характеру, не приділяючи натомість достатньої уваги людям-тому колективу котрий забезпечує роботу на всіх напрямках підприємства.

На сьогоднішній день загальним чином роль людини у процесах і роботі в компанії суттєво змінилася. Коллектив підприємства став не тільки одним з найважливіших елементів виробничого процесу в компанії, а й головним ресурсом організації на випадок боротьби. Адміністрація більшості компаній розуміє що якими б новітніми не були ідеї та технології або ж ідеальні умови для роботи підприємства,без добре навченого та кваліфікованого персоналу продуктивної роботи на підприємстві не буде існувати. У зв'язку з цим управління працівниками і їх кар'єрою в цілому зазнало значних змін. У сучасних умовах люди вже відходять від простого вираження - робоча сила, і набувають нового сенсу як - людський капітал. Кардинальною і вагомою різницею в цих поняттях є те, що робочу силу навчали тільки потрібним для того чи іншого відділу або посади обов'язкам і не більше, а в людський капітал компанія вкладає безліч інформації котра навчає та розвиває людину з усіх боків готуючи її до всіх можливих ситуацій, рішень, проблем та можливостей.

Люди вже менше розглядаються як звичайні кадри, тепер вже частіше як людські ресурси. Цінність людини, її ресурсів та вмінь зростає з кожним днем. Вкладення в людські ресурси є довгостроковими і приносять компанії більший відсоток переваг в конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємства. Завдяки цьому вкладення, котрі пов'язані із працівниками,розглядаються як інвестування в розвиток організації та збільшення джерела прибутку, а не просто витрати.

Основною метою процесу управління кар'єрою працівників на підприємстві на сьогоднішньому етапі є формування та розвиток кадрового потенціалу в компанії.[21] Це означає що кожний співробітник має покращувати свої вміння та ресурси аби в подальшому оптимально використовувати свій потенціал тим самим сприяючи розвитку організації, та досягненню тих чи інших цілей. Загальною стратегією організації має бути найм персоналу з подальшим розвитком, навчанням його таким чином аби людина не мала бажання та думки йти з компанії по будь-яким причинам. Коли підприємство розвиває свій персонал, навчає новому, цікавому та залучає до активностей, команда це відчуває та намагається

зробити все найліпшим чином, працювати краще та робити нові досягнення. Для реалізації вище зазначеної мети, виконується цілий ряд локальних цілей, що представляють собою цілі-засоби котрі зазначені на дереві цілей кадрового менеджменту.(Рис.1.1)

Головна ціль- удосконалення системи управління персоналом		
Стабілізація кадрового потенціалу	Навчання персоналу	Розвиток кадрового потенціалу
1.1 Задоволення в кадрах, розміщення просування	2.1 Забезпечення безперервного збільшення знань	3.1 Підвищення якості оцінки кадрів
1.2 Координування поведінки в кадрах, плинність , дисципліна та відповідальність	2.2 Підвищення кваліфікації: курси, семінари.	3.2 Формування кадрового резерву, маркетинг персоналу
1.3 Адаптація нових кадрів, забезпечення зайнятості та збереження робочих місць.	2.3 Формування раціонального стилю управління	3.3 Удосконалення умов праці, самонавчання персоналу

Рисунок 1.1 Ієрархія цілей управління персоналом

Загалом для досягнення базової мети процесу управління працівниками на підприємстві необхідно досягти таких важливих цілей як:

- Стабілізувати кадровий потенціал.

На мою думку ця ціль має стояти на першому місці, адже від стабільності та відкритості залежить довіра працівників і їх бажання до роботи.

- Навчання персоналу я виділяю як другу по важливості ціль.

Пояснюючи це тим що працівник, як і людина в цілому, котрий не розвивається і не навчається новому в найближчому майбутньому згорає і стає незацікавленим та не вмотивованим співробітником. І це лише питання часу коли таких співробітник забажає покинути роботу та піти з компанії, що погано вплине на імідж організації та на плинність кадрів.

- Розвиток кадрового потенціалу.

Цьому пункту хочу приділити увагу за рахунок того що, не кожен менеджер розуміє що для деяких співробітників умови праці стоять на першому місці в якості комфорту роботи і я говорю зараз навіть не про першокласні умови праці а про те що потрібно конкретному працівнику. Можливість і місце для відпочинку в обідню перерву, температурні умови в яких цей співробітник працює в різні сезони. Також дуже важливим на мою думку є можливість самонавчання на роботі. Працівник має мати в вільному доступі всі джерела інформації котрі можуть допомогти йому покращити свої знання, вміння та навички [50].

Розвиток компетентних працівників в компанії , здібних до ефективної та продуктивної праці в будь-яких умовах, їх вміння раціонально та швидко мислити в складних і стресових умовах , врешті-решт, залежать від правильної та ефективно функціонуваної служби управління персоналом. Цей відділ є гарантією досягнення успіху підприємством.

1.2 Види мотивації як стимул до кар'єрного росту працівника

Мотивація працівників, вона по традиції займає важливу ступінь серед стратегічних завдань будь-якої компанії. Ні одна система, та організація у цілому, не матиме змоги працювати з максимально можливою продуктивністю та ефективністю, якщо вона не приділяє достатньо уваги системі мотивації що діє, її розвитку та модернізації. Вірно вмотивовані робітники- це запорука успіху в роботі команди і компанії , розвиток мотивації це крок у напрямку активної реалізації його стратегії[25]. Сама система мотивації це складна структура котра на підсвідомому рівні спонукає кожного робітника працювати з більшою відданістю, це одне з найбільш складних та трудомістких завдань керуючого.Також дуже важливим є момент обрання системи мотивації, від цього моменту залежить дуже багато, в особливості те наскільки відсотків від запланованого будуть досягнуті цілі компанії. На мій погляд, мотивація займає одне з найважливіших місць у системі керування працівниками[24]. Вона представляє собою саме непряме управління котре відбувається через бажання та інтереси робітників, із використанням потрібних, деколи специфічних, форм та методів забезпечення їх інтерес до роботи з метою досягти тих результатів на їх індивідуальному рівні і компанії в цілому.

Мотивація- це рушійна сила на кожному підприємстві. Це вміння спонукати кожного співробітника і всіх членів його команди до активної діяльності, роботи та до досягнення цілей підприємства. Гарна мотивація заключається в тому аби для кожного працівника місія та цілі організації були і його місією також. Бажання працювати, з цього починається внутрішня мотивація кожного співробітника на підприємстві і в цьому заключається ключ для підприємства від кожного працівника[51].

Суть підприємства в мотивації працівників є в тому аби знайти чому саме той чи інший підлеглий робить свою роботу краще, що є його рушійною силою і що для нього найбільш важливо. Мотивація включає в себе внутрішній стан працівника, його потреба котра домінує в даний період часу. Задоволення

власних потреб та вимог, котрі на даний момент часу являються найбільш важливим мотивуючим фактором для працівника та його діяльності, допомагають відчувати себе краще, мати більше сил та братися за більш відповідальну та важку роботу. Існує безліч елементів з мотиваційним характером котрі не пов'язані з системами заробітної плати та інших грошових винагород [52]. Цими елементами можуть бути аспекти організаційного характеру. На прикладі ротації роботи можемо розглянути, розширення роботи її збагачення, можливості розвиватися та навчатися за рахунок організації. Розуміння того що компанія в котрій ти працюєш не налаштована на твій розвиток, навчання та підвищення кваліфікації мотивує більшу кількість працівників аніж грошовий еквівалент. На підсвідомому рівні працівник розуміє що про нього турбуються, що компанія налаштована на подальший розвиток та ріст даного працівника в своїй структурі. Це розуміння дає сил та натхнення працівнику, він матиме бажання та енергію виконувати свою роботу швидше і якісніше, навчати інших і буде розвиватись одночасно самостійно . На сьогоднішній день зачасту в мотивації працівників, підприємства використовують такі поняття як " потреба" та "винагорода".

Потреби робітника не змінюються з часом та зі зміною умов, визначити ж самі потреби можливо лише провівши аналіз поведінки працівника, спостерігаючи за ним помічаючи дрібниці та пунктики. Зазвичай потреби працівників задовольняються за рахунок винагороди. Але через те що кожна людина унікальна, в особливості працівники в компанії , кожен член компанії по різному дає оцінку своїй роботі. Зазвичай потреби працівників задовольняються за рахунок винагороди. Але через те що кожна людина унікальна, в особливості працівники в компанії , кожен член компанії по різному дає оцінку своїй роботі і відповідна винагороди для кожного індивідуальні.

В структурі мотивації значущою умовою є правильне формування робочих умов. Завдяки вірному поступовому формуванню робочих умов сам працівник буде відчувати значимість своєї роботи, себе та відношення від керівництва, він будет мати відчуття причетності до своєї команди на колективу а найголовніше це те що він буде отримувати задоволення та заряд енергії від спілкування з колегами

в дружньому колективі. Якби там не було, але вирішальна та головна роль належить визнанню з зовнішньої сторони значущості праці робітника у вигляді бонусів та заробітної плати, та зросту по структурі кар'єри, вони є безумовними ознаками особливого статусу та престижу. Не важливо який був і є час, робота була і є зараз - основним здобутком духовних і звичайно матеріальних цінностей.

На сьогоднішній день робота робить більший опір на розвиток потенціалу працівників та їх навичок, здібностей. Компанії зацікавлені в мотивації співробітників не тільки грошовими еквівалентами але й моральними складовими. Для одного співробітника важливим буде тільки заробітна плата та правдивість її отримання, для іншого ж на першому місці буде стояти командний дух в колективі в якому він працює, та загальний настрій команди. Вважаю що наразі важливо зазначити, що для вдалої структури мотивації для кожного окремого співробітника має бути побудована та чітко прорахована окрема структура мотивування, і звичайно беручи на меті його якості як працівника та за наявності ресурсів в організації. Саме структура мотиваційної системі на підприємстві має вирішити проблему раціонального балансу різних рівнів мотивації для різних посад[53]. Охоплюючи всі посади і мати однакові характеристики структури побудови, але і при цьому зберегти оригінальну структуру системи стимулювання і, звичайно, тримаючи на рівні загальні цілі компанії та її стратегію .

Достатньою загрозою в процесі конструкції моделі стимулювання працівників є відсутність взагалі або недостатній рівень професіоналізму, це фактор або його відсутність може призвести до серйозних наслідків, таких як зменшення рівня продуктивності праці та анти стимулювання. Дуже важливо розуміти і пам'ятати, мотивація це не просто один метод, це досить делікатний інструмент невірне використання котрого може дати більший зворотній ефект ніж очікувалося отримати від можливого позитивного ефекту. Варто усвідомити що система стимулювання та мотивації працівників до роботи на саморозвитку на підприємстві посягає одну з найважливіших ролей з всіх внутрішніх можливих факторів котрі впливають на розвиток компанії. Сама структура стимулювання має бути сформована так аби в процесі роботи коже працівник відчував

справедливість до оцінювання його рівня роботи, що рівень винагород котрий він наразі отримує достатній його зусиль. Система мотивування має спонукати працівників до розвитку та росту, стимулом яких є отримання в подальшому більшої кількості винагород, більшої уваги та похвали, завдяки цьому буде покращуватися не тільки рівень роботи одного співробітника а усієї команди загалом, тому що від заряду одного гравця залежить більше аніж кожен може визнати.

1.3 Стратегія управління трудовими ресурсами

Стратегія в правильному управлінні працівниками дає кожній компанії можливість сформувати важливий та необхідний для неї потенціал кадрів, вона дає орієнтир на вірну виробничу діяльність та розглядає можливі варіанти надання послуг відповідно до потреб покупців. Дана стратегія створює досить гнучке налаштування та вчасні зміни в компанії якщо трапляються відповідні ситуації в котрих єдиний варіант розв язку із даної ситуації це кардинальні зміни. Стратегія управління надає організаціям можливість зробити міцнішим своє місце на ринку, завдячуючи впровадженню цілей котрі були заплановані завчасно. Стратегія управління працівниками як функціональна стратегія створює свій розвиток з урахуванням стратегічних завдань розвитку організації. При всьому цьому формування стратегічних цілей в управлінні працівниками має визначатися за допомогою організаційного оточення, в особливості із тенденціями росту та розвитку ринку праці та дії різних чинників зовнішнього середовища.

Стратегією управління персоналом В.Г. Щербак визначає 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 [4]

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [5].

Сучасні менеджери вже більш часто говорять про те, що рушійною силою до створення стабільного і якісного розвитку підприємства, є ефективне використання трудових ресурсів. Розкриваючи творчий потенціал та енергію працівників на підприємстві компанія отримує набагато більше аніж вкладала з початку, а саме мотивованих співробітників, активних та яскравих працівників із великою кількістю ідей. Але, в реальному сьогоденні все ще існує різниця між потенціалом працівників та якістю його використання компаніями в своїй роботі. На мою думку причинами такої невідповідності в першу чергу є проблема зі зв'язком, а саме через слабкий зв'язок між адміністрацією з управління персоналом та самим підприємством можуть виникати непорозуміння та стопори в роботі компанії. Закритий зв'язок та невичерпний потенціал різних співробітників та їх ідей, застарілі методи та ніякого розвитку, всі ці загрози можуть існувати і через брак зв'язку. Тому на наш час управління працівниками існує поза стратегією підприємства.

В сучасних компаніях визначальну роль відіграють менеджери. Зараз менеджери та їх відділи займаються розробкою особливої стратегії для управління кар'єрою та розвитком працівників. Стратегія управління людськими ресурсами являє собою деякий курс, який має в собі перелік дій та порад котрі спрямовані на реалізацію основних цілей та вимог компаній, цей курс створений у відповідності до відносин співробітників в компанії, та на мою думку покращує саму роботу працівників.В загальному розумінні стратегія управління трудовими ресурсами складається в основному з компетенції, визначення яких

дає нам зрозуміти що необхідно кампанії для реалізації її перших по важливості елементів в стратегії. В даному курсі також розробляється загальний напрямок розвитку компанії, для подальшого розроблення плану організаційно-технічних заходів.

Як на мене то в управлінні персоналом більше не науки а саме мистецтва, вміння продуктивно управляти людьми в будь-яких умовах і знаходити підхід абсолютно до кожного. Ця система принципів, механізмів і методів логічного та оптимального створення команди. Створення всіх умов для стабільного розвитку, розуміння в правильній мотивації та найголовніше це вміння раціонального використання трудового потенціалу компанії. Управління працівниками на підприємстві має відповідати самій концепції розвитку підприємства та її цінностям. Компанія має захищати інтереси співробітників, забезпечувати дотримання всіх законодавств про працю в умовах формування, стабілізації та використанні трудового потенціалу. Еволюція компанії може бути забезпечена тільки лише на загальних засадах стратегічного управління компанією та кар'єрою працівників в ній. Сама стратегія та її розробка і впровадження в структуру організації має мати на своїй основі ефективне використання всіх ресурсів компанії, їх оцінку та введенню в стратегічну необхідність. Без кваліфікованих та мотивованих на розвиток працівників, ні одна компанія не в силах створити умови для добре функціонуючої системи маркетингу, бухгалтерського обліку та фінансів. Управління працівниками на підприємстві та в особливості їх розвитком є чи не однією з найважливіших ланок працездатності підприємства, особливо в новітніх умовах інтернаціональної конкуренції і швидкого процесу з боку наукових технологій. На сьогоднішній день знання, навички та кваліфікація працівників стають головним джерелом постійного розвитку будь-якої компанії, натомість технології, операційні методи і прийоми та застарілі організаційні структури старіють та не мають ніякого позитивного впливу на розвиток компанії.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в

реалізації його стратегії розвитку[54]. Майже всі сфери діяльності менеджера ЗЕД регламентовані правилами; стиль його керівництва складається в процесі взаємопогоджених дій, в основу яких покладено професійне спілкування. Ефективність професійної діяльності менеджера даної галузі тісно пов'язана із комунікативною компетентністю, яка включає мовну та риторичну, і є основою культури спілкування. Перепоною успішному виконанню функціональних обов'язків можуть бути бар'єри спілкування, серед яких виділяють: семантичні, організаційні, фізичні, невербальні, перцептивні, мотиваційні, емоційні, культурологічні, лінгвістичні. Формування особистісно-професійної комунікативної компетентності відбувається в ситуаціях міжособистісного спілкування, а тому адекватне сприйняття ситуації, об'єктивний вибір способів реагування, здатність прогнозувати очікуваний результат і спрямовано досягати його, засвідчує професіоналізм менеджера.[4]

Для нормальної роботи організації, колективу чи команді дуже важлива робота на рівні керівника – заступника, коли результати їх діяльності виражаються оптимальним поєднанням особистих, професійно – ділових та організаторських якостей. Формальна і неформальна системи управління завжди існують паралельно в будь-якій системі управління. Між керівництвом і підлеглими існує взаємна мотивація, яка сприяє їх співпраці і, відповідно, впливає один на одного, тобто ефективність. Лідером може стати будь-хто, але щоб стати справжнім лідером, за яким буде йти команда, треба серйозно працювати. Не всі готові йти цим шляхом, а деякі і зовсім не хочуть цього. Розвиток – це не завжди сходинка по кар'єрних сходах, ні навпаки. Вдосконалення в одній сфері протягом десятиліття також є гідним кар'єрним шляхом[55]. У будь-якому випадку, що б ви не обрали, корисно буде «вийти за межі»: спостерігати, як йдуть справи в інших галузях індустрії, багато читати, звертати увагу на зарубіжний досвід. Це завжди збагачує будь-якого професіонала.

Турбуючись про підвищення кваліфікації, багато людей помилково роблять акцент на участі в навчанні. На нашу думку, ідеальна формула для

виховання лідера така: 70% / 20% / 10%, де 70% — це сама робота, 20% — коучинг, і лише 10% — навчання. Жодне навчання керівництву не замінить особистий досвід, а також завоювати повагу в очах співробітників. На мою думку, саме цієї формули слід керуватися при плануванні кар’єри співробітників та постановці особистих цілей, це співвідношення дійсно дозволяє людині рости і розвивати свій талант, в тому числі лідерський.Вибрати потрібну людину завжди складне завдання. Один кейс або співбесіда з потенційним співробітником не дають повного розуміння того, чи підходить кандидат чи ні. Набагато краще допоможе «360-градусний» аналіз: поспілкуватися з колегами з попереднього місця роботи, зібрати інформацію тощо. Але це ще не все. Важливо зрозуміти, чи захоплена людина своїми завданнями, чи ініціативна вона їх вирішує, чи готова розвиватися далі. Такий співробітник швидко знайде досвід і знання навіть як новачок у професії[18].

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Методичні підходи управління розвитком персоналу на підприємстві

Конкурентоспроможність всіх підприємств на пряму залежить від професійно-кваліфікаційного рівня їх працівників. Питання професійного розвитку в своїх дослідженнях висвітлювали такі науковці: О. Грішнова[15], А.Касич [61], Т.Р. Цалко [62], Ф.І. Хміль [63], Є. Маслова[9], С. Шекшні, Н. Том, Г. Дмитренко [16], Х. Іванісов[17,56] та ін [6, 7, 8, 10]. При цьому, як правило, дослідниками поняття управління розвитком персоналу розглядається з точки зору двох основних підходів: системного (Н.Том) та процесного (Г.Шмідт). Більш широко розглядає це поняття В. Савченко, на його думку, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функції, професійно кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу тощо [8].

Планування ділової кар’єри, професійне навчання, адаптація співробітників підприємства - це ті функції які його адміністративні органи змушені взяти на себе, адже від професійної компетенції та мотивації співробітників залежить здатність організації не просто виходити на ринок, а і бути конкурентоспроможним, саме ці фактори вимагають розробки та дослідження кар’єри працівників.

Враховуючи сучасні реалії організація професійного розвитку має відповідати таким нормам:

- чітко визначені потреби у навчанні співробітників;
- сформований бюджет на навчання;
- сформовані програми для підвищення кваліфікації;
- чітко визначені цілі та зміст таких навчань;
- проведено оцінювання знань за результатами навчання.

В професійному розвитку основну роль мають лінійні менеджери, адже саме вони найбільш інформовані в питаннях, що стосуються змі вимог в роботі

та навичках, вміннях, що необхідні для керівництва. Саме тому на етапі визначення необхідності в навчанні, його цілях і змістах у керівничтва виникає необхідність взаємодії з лінійним менеджером[20].

Рівень продуктивності організацій та рівень їх конкурентоспроможності визначається спочатку продуктивністю діяльності структури управління, рівнем успішності реалізації поставлених цілей та функцій управління. В сучасних умовах стрімкого розвитку інформатизації суспільства, розвитку кардинально різних галузей, науки і технології , глобалізація бізнесу, найнеобхіднішим є постійне оновлення та вдосконалення бази знань. У відповідності до цього, до працівників на підприємствах пред'являється з часом все більше вимог на рахунок рівня їх компетентності, це вимагає створення відповідних умов для безперервного розвитку та зросту[23].

Загальну працю з планування та організації професійного навчання та підготовки тренінгів для працівників, для їх розвитку, зазвичай, виконують працівники служби управління персоналом Одним із самих важливих етапів в управлінні розвитком працівників є момент коли потрібно визначити чи потрібно тому чи іншому співробітнику процес підготовки, перепідготовки або ж підвищення кваліфікації. Сама сутність даного моменту заключається в тому що встановлюється дека яка невідповідність між наявним професійними вміннями та робочими знаннями, навичками та якостями які має мати кожен співробітник адміністрації для якісного та повномірного виконання їх наявних та майбутніх цілей, та наявними тими знаннями, вміннями і навичками які працівник вже мають на цей час[22].

При визначенні потреб у професійному розвитку робітника важливо перевіряти правильність і точність здійснюваних перевірок абсолютно на всіх рівнях адміністрування. Важливо взяти до уваги визначення в таких рівнях управління як: структурний підрозділ в цілому, індивідуальні потреби та організації загалом, найвищих результатів можна досягти тільки при співпраці служби управління персоналом, керівника працівника і самого робітника. При визначенні наявних потреб в навчанні відділ з підготовки персоналу бере до

уваги стратегію розвитку працівників та стратегію управління підприємством, завдяки чому даний відділ має можливість оцінити рівень професійної придатності працівників згодом. На рівні ж компанії, при визначенні потреб у знову ж таки, професійному навчанні або проведені процесів для підвищення кваліфікації, бере до уваги також фактори впливу зовнішнього середовища, конкурентоспроможність підприємства на ринку , ступінь на швидкість розвитку технологій та техніки, котрі зумовлюють винахід нових товарів, продукції та послуг, появу нових різновидів діяльності та зміну організаційної структури[27].

Визначення потреби в підготовці працівників можливе також на рівні структурного підрозділу, в даному варіанті воно має бути здійснено лінійним керівником, він же і буде відповідальною особою, беручи до уваги обсяги виробничої програми даного структурного підрозділу та отриманих результатів оцінювання професійного потенціалу працівників, яке проводиться в спільній роботі із структурним підрозділом управління працівниками компанії[28].

Успіх компанії багато в чому залежить від її співробітників, але як організувати їх роботу, щоб стати кращими на своєму ринку? Багато намагалися відповісти на це питання, і кожна успішна компанія має свій шлях до успіху. Однак є два принципово різних погляди на це питання. Одну думку пропагував Генрі Форд, який сказав: «Лише два стимули змушують людей працювати: спрага заробітної плати і страх її втратити». Згідно з цією теорією, до роботи компанії залучені професіонали, які оплачують гідно. Саме заробітна плата спонукає людей до якісної роботи. Тому зараз багато компаній роблять ставку на командний дух, коли людей стимулює не тільки висока заробітна плата, а спільна ідея, спільний шлях до досконалості. Як сказано в японському керівництві, важливо «відчувати, що співробітники та менеджери поділяють одну точку зору»[29]. У таких компаніях кожен важливий, і кожен відчуває себе важливим. Команда дотримується єдності цілей, які мотивують працювати разом. Якщо взяти гідну оплату за основний фактор, який не обговорюється, кожен співробітник у команді також повинен розуміти, куди рухається компанія,

які завдання перед нею стоїть і що вона намагається вирішити. Функціонування групи може відбуватися дуже швидко - на етапах знайомства та притирання, але найчастіше це вимагає від керівників команд часу та цілеспрямованих зусиль. Крім того, необхідно підтримувати оперативність, оскільки розриви в спілкуванні можуть призвести до розсинхронізації партнерів у взаємодії та непорозумінь.

Так, згідно з першим законом Йеркса - Додсона, відомо, що найкращі результати досягаються при середній інтенсивності мотивації, а саме: припустимо, що працівник готовий виконувати завдання керівника, але керівник вважає, що працівник не виконує завдання керівника. достатньо мотивований і починає навчати його важливості, тим самим лише знижує мотивацію працівника, його працездатність[58].

Спрацьовування знижує ризик десинхронізації, оскільки спільне налаштування керівника та його співробітника все частіше є прогнозуванням їх взаємозалежної реакції. Завдяки цьому зменшуються емоційні та енергетичні витрати обох, підвищується рівень взаєморозуміння та швидкість досягнення у професійній сфері. Серед ключових факторів, що впливають на показники ефективності, є: організаційний, коли кожен розуміє, яких функцій і завдань від нього очікують інші, та компетентність, яка відповідає їхнім вимогам, комунікабельність, коли кожен знає, що може допомогти іншим досягти спільних цілей, і готовий це зробити., соціально-психологічний, коли кожен відчуває радість взаємодії в групі, ідентифікується з нею та мотивований на її досягнення, індивідуально-психологічний, коли кожен досить доброзичливий, співпрацює з іншими, альтруїстичний і готовий до розвитку [59]. Якщо хоча б одна сфера не розглядається керівником, ризик проблем у групі різко зростає. Тому зусилля керівництва щодо розвитку працездатності мають бути безперервними, навіть коли здається, що «вже все так добре спрацювало»[30].

Управління командою – не найпростіше завдання, яке має багато можливостей і підводних каменів. Може здатися, що універсальних порад у цій сфері немає, але є типові помилки, які керівникам потрібно навчитися помічати,

а потім уникати. Найпоширенішою помилкою є те, що ми намагаємося оцінювати людей, виходячи з самосприйняття: «Якщо я знаю, як це робиться, то знає і інша людина». Всі люди різні – у кожного свої сильні та слабкі сторони. Найчастіше ми ставимо на перше місце слабкі компетенції співробітника і вважаємо, що над ними необхідно працювати. Насправді це не зовсім правильний підхід. Дуже важливо розвивати сильні сторони. Припустимо, людина добре розбирається в аналітиці, але слабка в комунікації. Прийнявши сильну сторону, потрібно створити максимально комфортні умови для співробітника, мінімізуючи завдання, пов’язані зі спілкуванням, і тоді ви зможете побачити, як значно підвищиться його продуктивність у сфері аналітики. Однак це не означає, що не потрібно працювати над слабкими сторонами. Саме такий виклик, виклик самому собі, і допоможе перейти на інший рівень професіоналізму та розвинути крос - функціонально, розширити та підвищити свій досвід. Хорошого керівника завжди слід залучати до процесу, адже епоха «начальників», які не торкалися внутрішніх нюансів роботи і не керували колективом, давно минула. Тепер директор з продажу сам виїжджає на місце, знає деталі та нюанси бізнесу кожного напряму і на власному прикладі показує, як діяти. Також важливо пояснити працівнику, що допоможе досягти результату, а що ні. Тоді стане зрозуміло, що на інших півсотні об’єктів ваш підлеглий уже сам справляється.

Ще одна поширена помилка керівників – недостатнє визнання заслуг підлеглого. Незважаючи на те, що більшість співробітників компанії звикли працювати в режимі багатозадачності, постійні відрядження, іноді ми забуваємо про основне – наприклад, подякувати один одному за допомогу в той момент, коли це так важливо для кожного з них. нас. Всупереч уявленню багатьох керівників про важливість премій та заробітної плати, нематеріальна мотивація також відіграє важливу роль. Звичайно, фінанси є основою, але часто вони не є першою і навіть не другою сходинкою в піраміді потреб. Людям цінніше бачити свій професійний ріст і знати, що до їхньої думки прислухаються. Перш за все,

керівнику необхідно зрозуміти, що важливо для кожного окремого співробітника, перш ніж прийняти рішення про вибір мотивації для нього.

Деякі вважають, що ділитися роботою та особистим життям — це хороший і правильний тон. Але насправді – ні, такий підхід може навіть зашкодити робочому процесу. Важливо підтримувати відкритий діалог з усіма членами команди, утворюючи при цьому атмосферу довіри та розуміння того, що ви завжди готові вислухати та допомогти. Важливу роль у формуванні правильного мікроклімату в колективі відіграють неформальні зустрічі та бесіди на неробочі теми: «Добрий не той начальник, якого бояться, а того, кого бояться підвести! ». Незважаючи на великий пласт роботи, справжньому керівнику важливо знаходити час, щоб вникати в деталі і процес, щоб бути ближче до людей, і в цьому випадку він завжди залишиться з командою на одній хвилі, стане частиною команду і певною мірою її натхнення.

Сумісність та ефективність команди в більшості випадків залежить від клімату та вмінням співпрацювати в команді. Члени команди в своїй роботі не тільки обмінюються інформаційною базою, а й змушені планувати діяльність між собою. Саме рівень комунікації та сумісності всіх учасників проекту визначає його успішну реалізацію. Управління комунікацією проекту містить дії, необхідні для забезпечення своєчасного отримання, збору, поширення, зберігання та остаточного розміщення інформації про проект, оскільки забезпечує дуже важливі зв’язки між людьми для обміну ідеями та різноманітною інформацією, яка в кінцевому підсумку необхідна для успішного завершення проекту. Кожен, хто бере участь у проекті, повинен бути готовим надсилати і отримувати інформацію «мовою» проекту через встановлені канали, щоб зрозуміти, як ці комунікації впливають на проект в цілому.Відділ кадрів під час підбору персоналу повинен звертати увагу не тільки на відповідність посаді потенційного співробітника, а й на його сумісність з колективом, у зв`язку з чим пріоритетним завданням управління персоналом є «правильне вливання» нового працівника. працівника в робочу силу.

Особливість психологічної сумісності полягає в тому, що контакт між співробітниками опосередковується їх діями і вчинками, думками та оцінками. Ефективним можна вважати таке співіснування, яке задовольняє його учасників і зберігає певний рівень їхніх стосунків. Несумісність працівників породжує ворожість, антипатію, призводить до конфліктів, що негативно реагує на результатах спільної діяльності. Колектив – це група людей, об'єднаних спільними мотивами, інтересами, ідеалами, які діють разом. У командній роботі, відповідно до своїх особистих і ділових якостей, кожен член команди займає певну ланку міжособистісних стосунків. Це пояснюється двома основними системами групової диференціації: социметричною та референтометричною.При підборі персоналу для компанії важливий так зване охоплення – коли один психологічний тип врівноважує інший. У будь-якому структурному підрозділі має бути як сміливий, напористий, так і м'який співробітник, який спокійно, без зайвих емоцій переживає «катаклізми» на роботі і вміє реагувати на емоційних клієнтів завжди лише ввічливо. Правильне використання цих психотипів дуже важливо. Фіксовані ролі, передбачуваність поведінки людини роблять його керованим, а це головне для компанії. Набагато складніше боротися з гнучкими натурами – така людина потенційно може кинути виклик своїй поведінці, а отже, стає менш керованою, а надалі неефективною. Іншими словами, важливо не тільки те, що фахівець може і хоче працювати, а й наскільки він підконтрольний.

Соціально-психологічний клімат, що відповідає моральним нормам, є одним із найважливіших чинників оптимізації соціальної діяльності кожного окремого працівника та будь-якого колективу. Сприятливий соціально-психологічний клімат є передумовою підвищення рівня реалізації продуктивності, якісним показником рівня соціального розвитку колективу та його значних психологічних можливостей, які здатні повніше його розкрити. Важливість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що він здатний виступати фактором ефективності тих чи інших соціальних явищ і

процесів, служити індикатором як їх стану, так і їх зміни в ту чи іншу сторону під вплив суспільного та науково-технічного прогресу.

Соціально - психологічний клімат є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Вона може бути сприятливою або несприятливою. Найважливішими рисами сприятливого соціально-психологічного колективу є довіра і висока вимогливість один до одного, доброзичливість і ділова критика, вільне висловлення своєї думки при обговоренні групових питань, достатня поінформованість членів колективу про свої завдання та стан справ під час його роботи. виконання.[7]

Крім того, колектив з високим рівнем міжособистісних стосунків характеризується високою членством у колективі, відповідальністю кожного за стан справ, ступенем взаємодопомоги, задоволеності роботою, толерантністю до чужої думки. На організацію деякого певного соціально-психологічного клімату в колективі впливає сумісність його учасників, що розуміється як найбільш сприятливе поєднання рис характеру працівників, що забезпечує ефективність спільної діяльності та особисте задоволення кожного.

Сумісність між членами команди може бути трьох типів: фізіологічна, соціальна та психологічна. Фізіологічна сумісність характеризується, перш за все, відповідністю членів колективу один одному і виконуваної роботи, їх фізичними даними, силою, спритністю, зростанням, підготовленістю, витривалістю тощо. Соціальна сумісність виражається у збігу інтересів, поглядів., переконань, у подібності соціальних установок і цінностей. Прагнення до однакових морально-естетичних цінностей, загального світогляду зближує і об’єднує людей. Психологічна сумісність психологічних властивостей визначається відповідністю членів колективу один одному за характером, темпераментом, емоційно-вольовими якостями, що призводить до більш повного розуміння. Несумісність проявляється в прагненні членів команди уникати один одного, а в разі неминучості контактів - до негативних емоційних станів і навіть конфліктів.

2.2 Методи визначення рівня кар’єрного росту.

Науковці в якості стандартних понять на рахунок дослідження рівня професійної кар'єри розглядають:

- Психодинамічну модель вибору кар'єри (А.Маслоу, У. Мозер, Е.Бордін);

-Теорію походження професійних інтересів (А.Роу);

-Теорію розвитку (Е. Гінцберг, Е.Шпрангер, У. Джейд, Д. Сьюпер);

-Теорія вибору кар'єри (Дж. Холланд);

-Теорія особистісних рис (Р. Осборн, Д. Хант);

-Теорія мотивації кар'єри (Д. Макклеланд)

Загальний розвиток та ріст працівника на різних етапах професійної кар'єри залучає велику кількість процесів, етапів та завдань для збільшення вірогідності посадового зростання робітника по карєрній структурі організації, відповідні до чого методологічні підходи можливо поділити на такі категорії. Беручи до уваги всі наявні процесуальні сутності кар'єри працівників сучасності, грунтуючись її організаційний аспект, індивідуальний та соціальний, теоретично-методологічний аналіз має орієнтуватися, понад усе, на таке наукове положення:

-Кар'єра - це процес активного зростання людини в освоєнні та вдосконаленні способу ведення життя, котрий забезпечує стійкість у потоці соціального і професійного життя, рух людини у просторі органіаційних позицій, беручи до уваги послідовну змін функцій статусу та соціально-економічного становища працівника. [9]

Існують різноманітні методи за допомогою яких можливо визначити рівень кар'єрного росту працівників, на мою думку найбільш ефективний метод на сьогоднішній день є атестаційний метод оцінювання працівників, сутність котрого було розкрито у статті Г. В. Осовської ,Т. В. Семенюк, та О. А. Осовського “Атестація як основний метод оцінювання персоналу”.[13] Автори зазначають що в сучасному світі вкрай важливо приділяти увагу оцінці персоналу, адже для успішного та вдалого розвитку компанії , його конкурентоспроможності та якісних переваг, компанії потрібно на постійній основі вдосконалювати свою роботу та знати свої цілі та перспективи розвитку.

В статті зазначено що саме за допомогою оцінювання персоналу в подальшому допомагає виміряти загальні результати роботи та рівень професійної компетентності підлеглих, також дана система допомагає виявити приховані таланти у окремих співробітників і у командній роботі колективу в певних умовах.

Даний метод заключається в тому що для того, аби отримати адекватні та реальні результати оцінки працівників організації, потрібно насамперед зазначити перелік показників які автори поділяють на такі групи:

- Результативність праці;
- Професійна поведінка;
- Особистісні якості [1].

Для об’єктивного оцінювання персоналу слід використовувати різноманітні методи, які повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки. У фахових джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є: атестація, метод вимушеного вибору, описовий метод, тестування, ділова гра, керування за цілями – Management by Objectives (MBO), управління результативністю – Performance management (PM), ассессмент центр (груповий і індивідуальний), самозвіт (виступ), метод 360°, оцінка методом комітетів, метод незалежних суддів, метод інтерв’ю, спостереження [1, 10].

Атестація персоналу підприємства дає змогу оцінити рівень відповідності конкретного працівника займаній посаді, а також оцінити виконану ним роботу. Завдяки цьому підприємством буде більш раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал. В системі ресурсного забезпечення присутні численні складові, але, вони не повністю, хоча і в достатній мірі, забезпечують діяльність служби оцінки персоналу. Деякі засоби матеріально-технічного та інформаційного забезпечення потребують оновлення чи розширення можливих функцій, що в свою чергу свідчить про недосконаліть та незабезпеченість даними складовими забезпечення. Зміст даного методу у вигляді атестації я вважаю дуже лаконічним і зручний у наш час. За допомогою однієї анкети в

котрій будуть зазначені питання котрі націленні на покращення роботи працівника та взаємозв'язку робітника з керівником, питання котрі дають змогу керівнику підлеглого зрозуміти чи рухається працівник і в якому напрямку, що йому заважає а що навпаки є рушійною силою та мотивацією для покращення для нього. На початку такий метод опитування змінить роботу на рівні колективу і команти, надалі із неймовірною швидкістю він має змогу змінити структуру всього підприємства. Кожен працівник матиме змогу бачити свої сильні і слабкі сторони а найголовніше це розуміння можливостей котрих він здобуде якщо покращить свої слабкі сторони, або ж загрози котрі він отримає у випадку бездії. Адміністративні посади будуть бачити на якому рівні знаходяться різні підрозділи, проблеми та вирішення більшості ситуацій, вирішення можливих конфліктних ситуацій одного регіону можуть допомогти з рішенням іншим і так далі. Атестація, на мою думку, як метод оцінювання працівників на підприємствах значно покращить роботу організації та дасть змогу полегшити працю більшості структурних підрозділів, та адміністративних посад.

РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ РІВНЕМ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Аналіз діяльності “ТОВ ЮСК УКРАЇНА”

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК УКРАЇНА» утворено відповідно до законодавства України та діє на підставі модельного статуту.

JYSK – це міжнародна торгова мережа, де можна придбати товари для дому. Компанія JYSK належить до Lars Larsen Group. Штаб-квартира - у місті Орхус (Данія). Компанія JYSK досить вирізняється в нашій країні від інших схожих організацій. Першою і здебільшого найбільшою такою ознакою є скандинавські цінності організації. Перші 8 років своєї діяльності в Україні JYSK був представлений по франчайзингу. У 2012-му, після відкриття 10-го магазину, JYSK Nordic оцінив потенціал українського ринку і прийняв рішення викупити франшизу. Станом на грудень 2021 року в Україні працює 85 магазини (рис 3.1.) JYSK: у Києві, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпропетровську, Сумах, Херсоні, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі, Полтаві, Білій Церкві, Гатному, Броварах, Кам’янці-Подільському, Запоріжжі, Кривому Розі, Черкасах, Миколаєві, Чернівцях, Павлограді, Умані, Мелітополі та ін., а також онлайн-магазин www.JYSK.ua та загалом працює 680 співробітників [12].

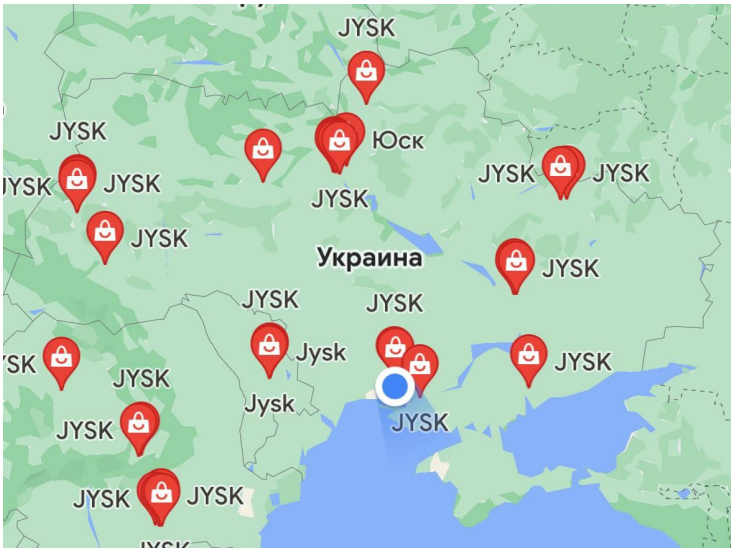

Рисунок 3.1 Магазини ЮСК в Україні

Джерело: складено автором за [12]

У світі ж наразі кількість магазинів ЮСК становить більше ніж 3000 магазинів, це в середньому більше 18 000 співробітників(рис 3.2). Надалі збільшення кількості магазинів очікується з більшою швидкістю і здебільшого в нових країнах.

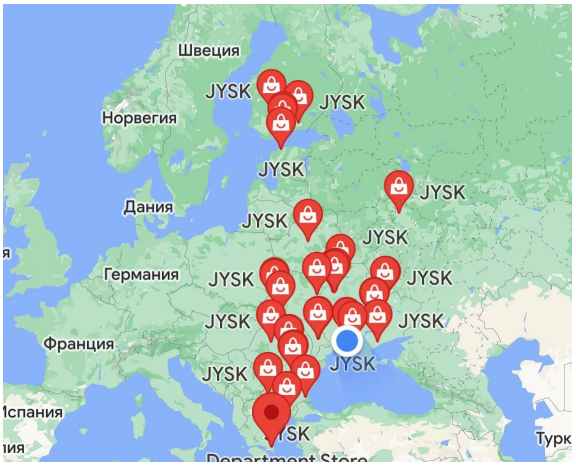

Рисунок 3.2 Магазини ЮСК в світі

Джерело: складено автором за [12]

В JYSK на першому місці завжди був і залишається людина-особистість. Понад усе в компанії важливо виховувати та навчати співробітників для досягнення нових цілей на вершин. Звичайно JYSK це магазин котрий надає відмінний сервіс своїм покупцям, але отриманий цей сервіс зовсім не від того що компанія найняла вже готових спеціалістів. Під час проходження співбесіди кожен керуючий магазином обирає члена команди в свій колектив самостійно і при потребі залучає сторонню думку. Цінностями в компанії є колега, команда та власне командный дух, в JYSK дуже важливим фактором є так звана "погода" в колективі і вони турбуються про неї.

Раз на декілька років проводячи опитування ESS (Employee Satisfaction Survey), маючи на меті створити в JYSK ідеальним місцем для роботи. Даний тест дозволяє отримати гучне слово співробітникам організації, на рахунок того як їм працюється в компанії та що на їх думку можна було б покращити. Більшість позитивних змін в робочих процесах магазинів за останні роки – впроваджено завдяки ESS, адже після отримання результатів у вигляді балів та блоків ми складаємо план дій по покращенню процесів. Компанія впровадила багато змін за останні два роки, за два нелегких у всіх сенсах роки, до прикладу

ми встановили преси для макулатури на кожен магазин, закупили подовжені рокли, де це було необхідно, покращуємо та розширюємо склади, перебудовуємо магазини та замінюємо обладнання, міняємо ліфти, виплачуємо бонуси за вакцинацію, впровадили можливість надання додаткових помічників колегам у пікові періоди, розробили політику релокації, збільшили кількість програм розвитку і цей список можна продовжувати.

Це опитування чи не перше чому можна повчитись державним підприємствам в JYSK, адже голос та ідеї робітників є рушійною силою для прогресу та змін, вони допомагають побачити наявні проблеми та покращити рівні роботи в багатьох питаннях. Адже найголовніше для організації це відношення підлеглих до своєї роботи та до управління в цілому, що матиме компанія з працівників котрі не зацікавлені рухатися далі самі та рухати свою компанію вверх до нових цілей та приростів.

Відношення команди до роботи грає ключову роль в формуванні колективу та їх рівня виконання посадових інструкцій. Із покращенням якості відношення команди до своєї роботи в подальшому можна отримати значно більше аніж вкладали спочатку, по перше завдяки гарному настрою в колективі і настрою співробітники будуть наполегливіше і якісніше виконувати свою роботи. Вони будуть більш зацікавленні в тому аби досягнути тих чи інших показників, через те що знають про те як це важливо і що вони будуть помічені за високі показники. На меті в кожного співробітника JYSK є створення найбільш привабливого магазину та найліпших умов сервісу в цих магазинах для покупців, тож спираючись на це JYSK як компанія створює для співробітників багато умов для розвитку та покращенню своїх навичок, абсолютно дня кожного з робітників.

Також в компанії для працівників рівня Керуючий магазином (Store Manager) та Заступник керуючого магазину (Deputy Store Manager) є свій приємний бонус. Цей бонус це політика релокації - Relocation Policy. Політика релокації передбачає фінансову підтримку співробітника, що змінює постійне місце проживання та робоче місце з ініціативи роботодавця.Дана політика є

мінімальною базою для працівників, які змінюють місце проживання і в окремих випадках може бути розширена за згодою центрального офису на HR менеджера. Допомога з програми релокації передбачає:

1. Виплата компенсації житла, куди здійснюється релокація працівника на відповідній посаді.
    - Київ-14 000 грн
    - Мільйонники - 10 000 грн
    - Регіони - 8 000 грн
    - Райони- 6 000 грн

Дані переглядаються щорічно. Виплата компенсації житла здійснюється протягом 18 місяців. У разі повернення працівника в його першочергове місце проживання нарахування компенсації припиняється.

2. Одноразову виплату премії на компенсацію послуг пошуку житла (ріелтор) у розмірі, що прирівнюється до виплати компенсації житла .
3. Оплата послуг перевезення при переїзді з міста в місто (нова пошта).

Дана політика є значним плюсом в компанії JYSK і гарним поштовхом до кар'єрного росту для кожного з робітників, що збільшує рівень мотивації та покращує якість виконання роботи у працівників. Наприкінці 2021 року компанія JYSK була відзначена серед професіоналів сфери HR та бізнес-спільноти. Відома й авторитетна в Україні премія HR Pro Awards віддала компанії перемогу одразу в трьох номінаціях- Проектні номінації - проект «Стань частиною команди 3000»; «JYSK Development Journey»; Персональні номінації – Майбутня зірка – Анастасія Крута, HRD JYSK Україна. На мою думку це дуже якісні нагороди для зарубіжної організації на державному рівні котрі були отримані гідно та по праву.

Також компанія займається благодійністю і не один рік. Тільки за 2021 рік компанія JYSK була організатором більше аніж п’яти благодійних акцій. Компанія надавала покупцям знижку на придбання нового матрацу якщо ті

натоміст принесуть (або ж компанія сама забере), їх старий матрац котрий в подальшому організація відправляла по частинам на різні заводи для переробки відповідних матеріалів, дана акція проходила двічі. Другою акцією була схожа на попередню, покупці приносили старі подушку отримуючи натомість знижку на нову, але старі подушки магазини напрявляли не до переробних заводів а до притулків тварин. З допомогою компанії хоча б один притулок в місті перед зимовим періодом мав в наявності матеріал для оснащення спальних місць для собак та котів, ця акція також проходила двічі за минулий рік. Останньою на 2021 рік благодійною акцією був благодійний проект “Велике маленьке серце” від благодійного фонду “Твоя опора”, цей проект проходив з 9-15 грудня 2021 року. Із кожного новорічного товару, котрий був проданий в період з 9-15 грудня JYSK передає 1 грн на лікування дітей із вродженими вадами серця. Враховуючи те скільки було продано новорічних товарів в цей період, в незалежності від їх ціни, це гарний внесок, адже, окрім благодійності, компанія таким чином залучає клієнтів, пропонуючи їм робити добрі справи під час здійснення покупок Майже 200 тисяч гривень було передано до Благодійного фонду на допомогу дітям із вадами серця, це майже 83 тисячі покупців всього за один тиждень! Нехай, внесок від кожної окремої покупки був незначним, та в цілому допомога компанії є вагомою для маленьких героїв. Адже тепер на зібрані кошти благодійний фонд «Твоя опора» зможе придбати медикаменти та допомогти дітям, котрі так цього потребують. Також компанія є передовим лідером принаймні в Україні по ергономічному використанню сировини, наприклад кожний магазин отримуючи товари при утилізації зовнішніх упаковок, здають їх на повторне використання або ж на утилізацію замість простого викидання. Також абсолютно всі магазини наразі мають належне обладнання для збору використаних батарейок. При певній кількості зібраних батарейок, магазини відправляють їх до центрального складу в Києві, звідки вони надсилаються в подальшому н азавод по переробці батарейок. JYSK разом із благодійним екологічним проектом “Батарейки, здавайтеся” відправив на перероблення 5,5 тонн використаних батарейок у 2021 році, інвестувавши 1

мільйон гривень. Разом з покупцями компанія робить величезний внесок в екологію України. Деталі можемо побачити на рисунку 3.3.

Рисунок 3.3 Звіт по збору на переробці батарейок у 2021 р.

Джерело: складено автором за [12]

Як видно на рисунку в загальному дана екологічна програма зібрала більше аніж 121 тонну використаних батарейок, акумуляторів та різних блоків живлення, завдяки вченим нам відомо що через дію на навколишнє середовище за допомогою важких металів, один елемент живлення забруднює щонайменше 20 квадратних метрів землі, а окрім землі дані елементи можуть зіпсувати до 400 літрів води.

Звичайно як і кожна організація JYSK має своїх конкурентів. Основним конкурентом в м. Миколаєві для ТОВ “ЮСК УКРАЇНА” є магазин ЕПІЦЕНТР котрий надає схожі види послуг як досліджуване підприємство. Для наглядного

прикладу пропоную проаналізувати і переглянути дані компанії за допомогою Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння ЕПІЦЕНТР та JYSK

Показник	ЕПІЦЕНТР	JYSK
Кількість співробітників	34 000	706
Оборот, грн	64 000 000 000	3 289 668 0000
Продуктивність, грн	1 894 118	4 469 658
Проща сумарна, $м^2$	1 500 000	102 000
Виторг на $м^2$\рік, грн	42 933	32 251
Кількість покупців	65 000 000	3 849 606
Середній чек, грн	990	805,87
Покупців на продавців	1 912	5 453
Кількість онлайн сесій	180 000 000	20 000 000

Джерело: складено автором за [12]

При аналізі даної таблиці хочу звернути увагу на те що при сумарній площі компанії ЕПІЦЕНТР котра більша ніж її опонент в 13 разів, при чому приблизно так само вище знаходяться інші їх показники в порівнянні з компанією JYSK, але показовим особисто для мене є показник продуктивності котрий в компанії JYSK більше в три рази з тим що інші показники не такі високі. при тому що про компанію JYSK знають набагато менше людей, умови для покупців та працівників все рівно краще.

Кожна організація має свою сильні та слабкі сторони, але як із слабких сторін можна зробити сильні, так і опорні сторони можуть дати слабину. Для

наглядного прикладу пропоную ознайомитися із SWOT аналізом (Табл. 3.2). Провівши SWOT-аналіз ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» мені стає зрозуміло що потенціал у компанії є і немаленький, підприємство має збільшувати кількість залучених людей та рівень впізнаваності серед споживачів. Задля подальшого росту та розвитку компанії це просто необхідно, адже в подальшому це сприятиме збільшенню рівня прибутку, та створення нових магазинів.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкості
Якісний товар Гарантія ціни Доступні ціни Кар'єрний ріст Повернення без обмеження Скандинавська компанія із цінностями	Весь товар продається в розібраному стані Багато споживачів ще не знають про компанію
Можливості	Загрози
При збільшенні впізнаваності серед споживачів в майбутньому збільшуватиметься кількість покупців і виторгу.	Якщо не залучати нових клієнтів то компанія втрачатиме клієнтів та прибуток.

Джерело: складено автором за [12]

Провівши аналіз я дійшла до виокремлення таких основних ризиків як фінансовий ризик, він пов'язаний із можливістю погіршення банківського або ж фінансового стану сектору України. Економічним ризиком я виокремлюю ризик різкого погіршення економічної ситуації в Україні, котрі спричиняють внутрішні та зовнішні чинники. Також доволі важливим є ризик котрий пов'язаний зі змінами карантинного середовища, тобто введення локдауну та закриття магазинів. Аби мінімізувати дані ризики компанія прийти до певних

управлінських рішень. А саме, завдяки тому що компанія має сильну та добре кваліфіковану команду, яка комплексно підходить до управління ризиками, що дає змогу ефективніше використовувати ресурси, покращувати результати роботи підприємства та гарантувати її безпеку від впливу ризиків. Проводиться необхідна низка заходів для здійснення функцій управління – створення умов для забезпечення подальшого стабільного функціонування підприємства; вибір прийнятного рівня ризику; успішне управління ризиковими ситуаціями, які виникають. Отже, винесення правильного рішення, вивчення можливих втрат та їх величини виступає основою запобігання ризику. Від цього залежить фінансовий стан підприємства.

В загальному якщо дивитись по роках з 2019 року до 2020 року компанія ЮСК не дивлячись на всі загрози, здебільшого з боку COVID-19, компанія досягла приросту, деталі ми можемо побачити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз показників ТОВ “ЮСК Україна за 2019-2020 р.р.

Показник	Рік	
	2019	2020
Закупка основних засобів, млн грн	88,07	110,7
Кількість покупців, млн	2,50	2,97
Чистий дохід, млн грн	345,66	431,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,8	1,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,56	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,55	0,33

Джерело: складено автором за [12]

Загалом аналізуючи дану таблицю можна дійти до висновків про те що більшість показників мають тенденцію до зросту що є гарним результатом. Суми закупки основних засобів збільшилися через реорганізації більш ніж 7 магазинів в країні. Не дивлячись на ситуацію з короновірусом в країні в той період, кількість покупців з 2019-2020 роки збільшилася більш ніж 18%, що є

гарним показником приросту. Збільшився чистий дохід в 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 19,8%, тобто на 85,34 млн грн більше.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) за 2020 рік склав 1,4, що свідчить про спроможність підприємства своєчасного покриття боргів. Тобто на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 1,4 грн. поточних активів, в порівнянні із показником 1,8 за 2019 рік це може бути пов'язано із збільшенням кількості реконструйованих магазинів за цей час. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2020 році склав 0,33.

Внутрішнє середовище, ТОВ "ЮСК Україна", являє собою сукупність всіх внутрішніх перемінних підприємства, які визначають процеси його життєдіяльність. Внутрішнє середовище постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині підприємства.

Компанія володіє найбільшою мережею меблевих магазинів у Данії та широко представлена у всьому світі. Спеціалізується на продажу матраців, товарів для дому, меблів та фурнітури. Перший магазин JYSK був відкритий у данському Орхусі в 1979 році, станом на початок червня 2020 працює 2903 магазинів у 52 країнах світу. Власником та засновником групи був Ларс Ларсен. Постачальник королівської родини Данії. На сьогодні до складу Групи JYSK входить більше ніж 3000 магазинів у 51 країні світу. Щорічний обіг групи сягає приблизно 3,79 мільярда євро. Розвиток групи є стабільним і надійно контролюється. Загальна кількість персоналу становить близько 24 000 співробітників. [12]. Обрана мною галузь для дослідження, а саме меблева галузь України продовжує дуже стрімко розвиватися, продовжують з'являтися нові магазини, компанії та виробництва. Сучасні меблеві підприємства впроваджують в свою діяльність декілька видів надання послуг, компанії виходять на нові ринки не лише державні, а й навіть на закордонні, саме тому збільшується конкуренція. Обрана мною компанія для дослідження, а саме ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» не є виключенням. Поведінка покупців на внутрішньому ринку відіграє важливу роль на формування конкуренції. Національні компанії

отримують конкурентні переваги, якщо покупці всередині країни найвимогливіші щодо товару в усьому світі [12].

Стан галузі на даний час можна охарактеризувати наступними рисами:

● збільшенням кількості суб'єктів підприємницької діяльності;

● більш швидким темпом збільшення кількості юридичних підприємств, в порівнянні з фізичними особами;

● поєднанні на підприємствах декількох видів діяльності одночасно;

●стабільним збільшенням обсягу реалізованої продукції;

● збільшенням обсягів закупок сировини та матеріалів, тощо.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний із яких включає набір ключових процесів і елементів організації. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Взагалі що стосується підприємства ТОВ «ЮСК УКРАЇНА » то компанія є одною з лідерів наданні послуг в меблевій галузі, галузі дизайну та найголовніше це те що компанія є лідером рітейлу на ринку України. На мою думку одним із вирішальних моментів на роботі для кожного із співробітників є внутрішня мотивація, котра для кожного з них має мати свій підхід. Мотивація в компанії JYSK має декілька рівнів. Перший рівень це мотивація на рівні магазину, за цю мотивацію несуть відповідальність керівник магазину, його заступник та в деяких моментах регіональний менеджер. Сутність даної мотивації заключається в тому аби знайти важелі мотивації для своїх колег з наміром покращити показники магазина та рівень якості роботи і обслуговування. Керівник магазину разом із своїм заступником та регіональним менеджером можуть влаштовувати змагання із іншими магазинами області, адже як відомо жага до перемоги в змаганнях запалює працівників. Призи на цьому рівні змагань не дуже цінні, в більшості випадків це набори, солодощі або текстильні вироби, також можуть бути сертифікати і подарункові картки. Другим рівнем являється вже мотивування з боку СМТ команди. Розпочну з мотивації за рахунок бонусної програми, бонуси котрий отримує кожен

працівник із зарплатою за окремі показники в продажах. Цей тип вже є сталим та не потребує особливого роз’яснення. Також крім сталих бонусів кожен працівник на рівні магазину може позмагатись із іншими магазинами на рівні країни за інші цінні призи. За кожен квартал і відповідні показники працівники одного магазину можуть отримати: брендовані bluetooth навушники, електросамокати, поїздку за кордон, права на володіння машиною на протязі року. Звісно в порівнянні із призами котрі можуть отримати працівники на рівні магазину ці призи здаються досить вартісними і спонукають на роботу значно більше, адже мотивація на рівні магазину змушує напряги власні сили працівника, а мотивація на рівні країни навчає працювати та долати перетини разом, командою.

3.2 Аналіз організаційної структури та рівнів кар'єрного росту в ТОВ “ЮСК Україна”.

Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Організаційна структура управління визначається також як склад, взаємозв’язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством)[5].

Забезпечення правильної Внутрішньої організації в магазині JYSK, оптимальне планування персоналу та мотивація персоналу - це три ключові елементи, щоб досягти Great Store Management. JYSK лідерство описує яким чином ми хочемо мотивувати наш персонал, для досягнення кращих результатів: JYSK Лідерство описує поведінку та відношення, яке ми очікуємо від кожного керуючого в JYSK. Ми маємо скандинавське коріння і саме тому, ми довіряємо один одному. В JYSK ми віримо в делегування, свободу та відповідальність, яка мотивує і розвиває наших працівників Основні ідеї, що лежать в основі Внутрішньої Організації, пов'язані з цим[12]. Компанія має на меті підвищувати рівень відповідальності у кожного із співробітників, адже на їх думку коли працівник бере на себе відповідальність за певні обов’язки чи всю посаду, це дуже мотивує та забезпечує найкращі результати, і дає можливість збільшити долю внутрішніх кандидатів на вищі посади. Ефективна Внутрішня Організація це [19]:

- Надання професійного та компетентного обслуговування покупцям, яке буде позитивно відрізняти JYSK порівняно з конкурентами
- Лояльний та мотивований персонал, завдяки делегуванню та збільшенню відповідальності
- Висока ефективність та продуктивність праці

Отже, ефективна Внутрішня Організація є передумовою для підготовки внутрішніх талантів, що в свою чергу є передумовою для Great Store Management, що є передумовою і врешті решт забезпечує високий рівень

виконання та продуктивність в магазинах компанії. Головними плюсами роботи в компанії JYSK добровільне страхування здоров’я у найкращих фірмах країни, Змагання та цінні призи і винагороди за перемогу.

При влаштуванні на роботи кожен з кандидатів проходить декілька етапів.

Перший етап це, відповідно, надсилання резюме та проходження співбесіди з керівником магазину. Якщо резюме було гідним і на співбесіді кандидат показав себе як відповідальний та активний працівник, надалі його чекає співбесіда з регіональним менеджером і проходження двух спеціальних тестів. Перший тест показує як кандидат себе буде поводити у різних ситуаціях на роботі, та які внутрішні якості та які риси характеру в ньому перебільшують. Даний тест дає компанії та керівнику певного магазину чітко зрозуміти, кого він розглядає на посаду в свій колектив, адже при створенні ідеальної команди потрібно брати до уваги унікальні риси та особливості поведінки кожного з підлеглих. Другий же тест показує як даний кандидат буде вести себе на роботі з колективом, як він звик працювати, в особливості активіст він чи краще буде в стороні, полюбляє все робити сам чи ліпше виконує роботу в команді і найголовніше чи бажає він рости по карєрних сходах або ж натомість працювати на одній посаді на протязі життя.

Обидва теста не матимуть всередині питання прямого характеру, всі питання будуть мати на меті прихований сенс котрий підлеглий має вибрати на підсвідомому рівні що для цього в даному контексті ближче та зручніше. На мою думку це обов'язковий етап в схемі приймання на роботу, адже в період співбесіди не завжди чітко зрозуміло що це за людина через ряд пунктів, наприклад хвилювання, невпевненість та нервозність. У випадку із проходженням тесту, кандидат проходить їх самостійно вдома або ж в будь-якому комфортному для нього місці і отримує вже заслужений результат. Але прийом на роботу це не тільки резюме, співбесіда з директором магазину і тестування але й проходження віч на віч співбесіди з менеджером даного регіону, і найголовніше що може бути в таких випадках і в роботі надалі, в компанії всі на ти. Дана неформальність не є ознакою неповаги, а навпаки

показує ступінь вашої довіри та впевненості в собі та своїй роботі.

При успішному проходженні даних етапів починається найцікавіше, це знайомство з колективом, своїми посадовими обов'язками, робочим середовищем, відділом або зоною відповідальності і самою ж вступною програмою. У вступній програмі поміж основних робочих процесів в JYSK загострюють увагу на непомітний основі аби кожен з членів команди відчував себе комфортно разом із новою колегою і мав бажання працювати разом. В JYSK вважають що через те що ти проводиш більшу частину свого дня на роботі то і відчувати ти себе маєш відповідно, спокійно та впевнено. Починається це все із знайомства з колегами у формальній та при можливості неформальній обстановці. Для повної синхронізації внутрішньою роботи колективу кожен з її учасників має дати змогу ознайомитися новому співробітнику із різними відділами та особисто з кожним із працівників. Робоче середовище на 90% складається із спрацьованості колективу, тому компанія і приділяє таким моментам достатньо уваги. Через те що на роботі ми проводимо більшу частину свого часу і життя взагалому, я впевнена кожен хоче мати бажання ходити на роботу не тільки тому що вам платять заробітну плату, але і задля отримання заряду натхнення та позитивного настрою.

На другому місці по важливості, особливо для мене, стоять самі умови роботи. Тут також все на найвищому рівні. JYSK облаштовує всі магазини всім необхідним, створюючи всі необхідні та бажані умови для комфортної роботи. Беручи в аренду приміщення компанія повністю перебудовує його під своїх працівників, відбудовуючи кухню, вбиральню, офіс та роздягальню. Працівники того магазину котрий будується в праві самі вирішувати які меблі будуть стояти в них в місцях для відпочинку. Також компанія наголошує на тому що прикрашати такі приміщення як офіс, роздягальня та будь-які в принципі котрі є в розпорядженні персоналу бажано прикрашати і при бажанні можна списувати на власні потреби товари котрі працівники мають на меті використовувати або ж чим хочуть прикрасити. Всі складські приміщення та торгова зала оснащенні новою оргтехнікою, засобами пожежної та трудової безпеки. Працівники

компанії приділяють особливу увагу зручності і якості обладнання для використання і швидкості їх заміни або полагодження у випадку коли це необхідно. Вступна програма включає в себе не тільки знайомство але й вивчення нової інформації котрої достатня кількість зазвичай. Тривалість програми становить трохи більше двох місяців, за цей час працівник встигає ознайомитися з більшостями робочими процесами, вивчає інформацію щодо правильного обслуговування, та як основне це шаги продажу. Найперше що чують робітника це те що не обов'язково просто продати хоч що небудь, наша основна місія полягає в тому аби виявити потребу та задовольнити її на 115%. Звичайно не завжди дорожчий товар підійде покупцю найліпше і навпаки, важливо розуміти для кого,де і як планують використовувати даний товар. В кінці кінців ми отримуємо задоволеного покупця і відмінно виконану роботу. А це і є основним сенсом роботи в усьому світі.

Навчання персоналу відіграє значну роль в процесах роботи та плануванні робочого графіку компанії. Найперше після вступної програми і відокремлюючи навчання працівників на місцевому магазині, робітників очікує безліч цікавих поїздок і тренінгів. Розпочинається це з в одному з міст регіону в котрому працює робітник, за переліком відділів існують такі тренінги:

1. SM`s-Meeting.
2. DepSm`s-Meeting.
3. LR-Meeting.
4. Академія сну.
5. Академія меблів.

SM`s-Meeting - це збір в одному з міст регіону усіх керуючих магазинів, організує за звичаєм таких воркшоп регіональний менеджер. На даному дійстві обговорюють більшість проблем, ситуацій та рішень. починаючи зі зміною сезонів, новітніми тренінгами на кейсовими завданнями, тренінгами для магазинів, обговоренням ситуацій по продажам на проводження тренінгу для керуючих особисто регіональним менеджером. Час від часу такі зібрання можуть відвідувати члени CMT команди, в неї входять директор JYSK Україна,

два його заступники, HR JYSK Україна, та директор по маркетингу.

DepSm`s-Meeting- заключається у зборі не обов’язково на магизині саме регіона, можливий і в інших областях заступників керуючих магазинів, сенс котрого заключається в тому щоб переглянути інші магазини, провести тренінг з іншими заступниками, тренування зворотнього зв’язку та перегляд магазину і виявлення гарних сторін та зон для можливого розвитку. Даний тренінг можуть організовувати як регіональний менеджер так і HR JYSK Україна. Їх найбільший плюс заключається в тому аби поглянути на свій магазин при приїзді назад під іншим кутом, побачити що раніше не помічалося та можливо вигадати нове більш цікаве.

LR-Meeting- збір регіональним менеджером завідувачів складським приміщенням на одному з магазинів в регіоні, для аналізу, порівняння та покращення складського приміщення даного магазину на котрому збираються завідувачі складом. На зібранні завідувачі обговорюють влучні моменти, діляться ідеями та порівнюють між собою свої методи та навички в прийомці машини, економічному та логічному зберіганні товару.

Академія сну - вона завжди поділяється на два тренінга, це академія матрасної студії та академія по ковдрам і подушкам, так через те що в більшості випадків цими відділами завідують різні люди. На академії матрасної студії котру організовує відповідальна особа на своєму магазині обговорюють склад матраців, то-матраців та наматрацників котрі наявні в компанії, грають в рольові ігри, обговорюють що можна покращити і яким чином. Відповідальній особі обов’язково по закінченню тренінгу дають зворотній зв'язок по якості проведення самого тренінгу та побажаннями до наступного і що немало важливо, це те що обов’язково мають висловити кожен те що на його думку або на думку його магазину можна покращити в асортименті продукції компанії. На академії по ковдрам і подушкам персонал розглядає можливі новинки котрі будуть в асортименті магазинів, грають в рольові ігри в котрих випробовують у рівні знань та компетентності один одного на випробовують продукцію. Після кожного з тренінгів організатор і кожен із учасників даного зібрання отримує

зворотній зв’язок, це відтворюється задля покращення роботи особисто кожного і в магазинах надалі, адже якщо ми стоїмо на місці то і результат буде звичним.

Академія меблів схожа до попередніх з однією відмінністю, приїжджаючи завідуючі відділом не просто перевіряють стан та якість поставленої та зберігання на складі меблів але й збирають нову за потреби, котра постійно є,відстоюючи свої вміння та навички порівнюючи з іншими. Загальний сенс даних зібрань в тому аби посилити вже наявні зв’язки, покращити навички та вміння а потім провести такий же тренінг в себе на магазині, для покращення робочих процесів і найголовніше правило в тренінгу це на коні 20% теорії мають бути 80% практики, тому що ніхто не навчить твоїх працівників працювати краще ніж ти сам. Хочу звернути особливу увагу на значення правильного надання зворотного зв’язку в компанії.

Зворотній зв’язок це можливість обох сторін покращити свою роботу за допомогою бачення її з іншої сторони. Зворотній зв’язок буває двох видів, прямий на запитуваний. Прямий зворотній зв’язок надається в основному працівникам котрі тільки потрапили в компанію,або ж ви як керівник впевнені що якісь процедури для цього робітника вперше. Цей тип зворотного зв’язку надається із посилом навчити, допомогти та наставляти на вірний шлях. Опитувальний зворотній зв’язок надається коли вже освічений працівник не вірно виконав свою роботу, або взагалі її не зробив. Сенс даного зв’язку заключається в тому аби дізнатися причину, щоб працівник на цей раз розповів та пояснив все самостійно. Даний тип зворотного зв’язку допомагає в багатьох рабочих моментах, коли працівник забув або не знає як виконати дане завдання вірно, якщо робітник відмовляється від виконання роботи або співпрацювання з кимось. За допомогою даного зворотного зв’язка можно отримати багато корисної інформації і в подальшому покращити роботу. В компанії JYSK метод зворотного зв’язку використовують майже на постійній основі. Задаючись питанням що я зробив не вірно, що я покращу наступного разу ми вдосконалюємо самі себе та рівень своєї роботи, але коли не має змоги сил або бажання запитати в себе ці питання на допомогу приходять ваші колеги, корі

тільки раді сприяти вашому професійному росту.

Кар'єра в JYSK, компанія описує поведінку та відношення, котре очікується від кожного керуючого в JYSK. Компанія має скандинавське коріння і саме тому там довіряють один одному, компанія вірить в делегування, свободу та відповідальність, яка мотивує і розвиває всіх працівників, на думку компанії кожен працівник має мати чіткі обов'язки в магазині, і в тому числі правильне відношення та відповідальність за ці обов'язки. Організація має багато кар'єрних перспектив, якщо ви працюватимете віддано у вас будуть можливості - це слоган компанії по відношенню до кар'єрного зростання. Кар'єра в компанії може початися з будь якої ступені в адміністративних посадах. Розглянути схему кар'єрного росту можна на відтворенному мною рисунку 3.4.

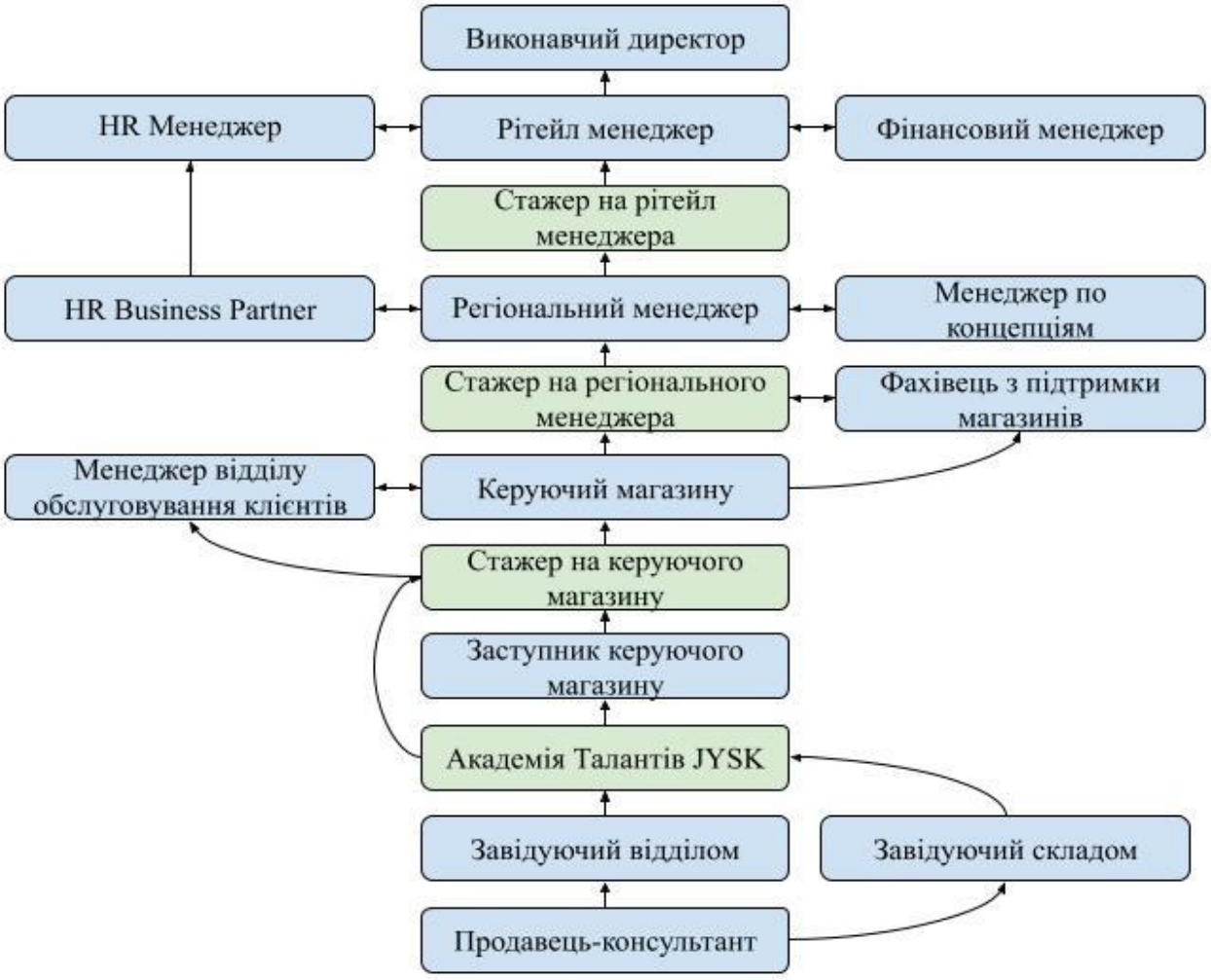

Рисунок 3.4. Кар'єра в JYSK

Джерело: складено автором за [12]

За допомогою даного рисунку пояснити та зрозуміти можливості кар'єрного росту для працівника в компанії набагато чіткіше та наглядніше. Як видно з рисунку кар'єру в компанії можна почати з будь якої посади, все вирішує ваше прагнення, наснага та досвід роботи. Якщо ж ви бажаєте досягти високої ланки в цій схемі але не маєте достатнього досвіду, то можна рухатися знизу вверх з достатньою швидкістю. Почнемо з першої посади в цій ланці, а саме посада продавець консультант. Частіше за все це працівники не повної зайнятості, це партаймери котрі не мають власного відділу відповідальності і займаються в основному торгівлею та допомогою завідувачем відділу. Продавець-консультант підпорядковується керуючому магазину і має наступні зони відповідальності:

1. Дотримання концепції з продажу й обслуговування JYSK у всьому магазині
   - Доступний
   - Кваліфікований
   - Готовий допомогти
2. Attractive Stores (привабливість магазину)
   - Планограми
   - Sales machine
   - Концепція магазину

Також до завдань і обов'язків продавця- консультанта відносяться такі функції, як читати новини та виконувати завдання з MYJYSK (внутрішнього сайту компанії) , робота на касі, використання JYSK інструментів, викладка товару, виконання різноманітних завдань, що надаються старшими зміни.

Посада завідуючого відділом по рангу вже вища звісно аніж продавець-консультант, але і обов'язків відповідно вище. Завідувач відділу підпорядковується керуючому магазину і має наступні обов'язки в одному чи декількох відділах:

- Ковдри/подушки та КПБ
- Матраци

- Меблі та садові меблі
- Текстиль та обладнання

Зони відповідальності:

1. Дотримання концепції з продажу й обслуговування JYSK у всьому магазині
   - Доступний
   - Кваліфікований
   - Готовий допомогти
2. Забезпечення в своєму відділі
   - Зростання виторгу
   - Виконання ключових цілей та показників
3. Attractive Stores (привабливість магазину) в своєму відділі
   - Планограми
   - Sales machine
   - Концепція магазину
   - Час для заввідділу
4. Управління запасами
   - Готовність до кампаній
   - Виконання процедур
   - Інвентаризація
   - Реалізація розпродажних артикулів

А також працівник має читати новини та виконувати завдання з MYJYSK, проводити навчання та інформування персоналу в межах своєї зони відповідальності, управління призначеними працівниками, якщо є, відповідальний за роботу на касі, прийом товару, має використовувати інструменти JYSK. Виконання різноманітних завдань, що надаються старшими зміни. Також працівник котрий займає цю посаду має змогу отримати додаткові можливості і обов’язки у вигляді старшого зміни, якщо призначений керуючим магазином. Він може назначати щоденні завдання в магазині, за відсутності керуючого магазину.

Завідуючий складом стоїть на тій же сходинці що і завідувач відділом, та має схожі обов'язки, але по правам він вищий і насправді займає місце між завідувачем відділу та заступником керуючого магазином. Завідувач складом підпорядковується керуючому магазину та має наступні обов'язки. Зонами відповідальності завідувача складським приміщенням є :

1. Дотримання концепції з продажу й обслуговування JYSK у всьому магазині
   - Доступний.
   - Кваліфікований.
   - Готовий допомогти.
2. Прийом та поповнення товару
   - Щоденна рутина.
   - Термін доставок.
   - Навчання персоналу.
3. Управління складом
   - Чистота, порядок та правильно організоване приміщення складу
   - Робота з замовленнями покупців згідно процедур JYSK .
   - Чиста і прибрана зона прийому товарів, а також зовнішня зона.
   - Сортування сміття та його обробка.
   - Складування та облік палет.
   - Замовлення запасних частин, BOM артикулів; робота зі скаргами та реєстрація їх в системі.
   - Обладнання .
4. Безпека та робоче середовище на складі
   - Безпека праці.
   - Пожежна безпека та надзвичайні ситуації.
   - Ергономіка.
   - Засоби першої допомоги (аптечка).

А також Завідуючий складом має читати новини та виконувати завдання з MYJYSK , займатися плануванням та управлінням призначеними працівниками,

якщо такі є, навчати та інформувати інших працівників стосовно складу, Робота на касі, викладка товару, використання інструментів JYSK і знову ж можливості становлення старшим і зміни і можливості створювати щоденні завдання в магазині, та багато іншого.

Заступник керуючого магазином підпорядковується керуючому магазину. На посаду заступника керуючого магазином -DepSM, можна потрапити двома шляхами. Перший шлях це академія талантів. На дану академію можна потрапити якщо ти працюєш в компанії більше трьох місяців і показуєш гарні результати, працівник спілкується з приводу своєї кандидатури з керівником свого магазину і в подальшому керівник надсилає його дані і характеристику на програму. Надалі працівник чекає доки пройде набір всіх бажаючих, наступним етапом є створення презентації про себе та свої успіхи та проходження онлайн співбесіді з CMT командою, котру працівник має переконати та розповісти чому саме він гідний і готовий до цієї посади.

Другий шлях можливий із узгодженням думки керівника магазину із регіональним менеджером, якщо працівник готовий зайняти нову посаду і має до цього всі здібності, та розуміючи що ця академія не надасть йому нічого нового, в результаті працівник може отримати дану посаду не проходжуючи академію і співбесіди. З обов’язків заступника керуючого магазину можна виокремити найважливішими є те що всі його обов’язки рівні керуючому магазином, тільки рівень відповідальності менший. Заступник керуючого магазином відповідає на 100% готовність торгового залу тобто його привабливість, всіх відділів магазину та складу, зміна сезонів, зміна на чіткість всіх концепцій та планограм Головними принципами роботи є вміння не працювати за всіх і кожного а направляти та контролювати етапи виконання роботи та в особливості якість виконання завдань.

У відмінності від попередньої посади на рівень керуючого магазину можна потрапити лише із проходженням академії талантів, для можливих майбутніх керівників вона має назву SMT модуль. Проходження в дану академію є важчим ніж на попередню, кількість бажаючих відповідно також

менша. Така тенденція можлива через високий рівень відповідальності та залежності від роботи, але із збільшенням кількості магазинів з впевненістю можу сказати що керівників готових до нових викликів в компанії достатньо і їх продовжують навчати. Лідери компанії в усіх країнах проходять навчальні програми, щоб розвинути свої управлінські навички та бути готовим до наступної позиції .

На даній програмі майбутні керівники навчаються тонкощам в плануванні графіком та робочими годинами своїх працівників, створення найбільш сприятливого графіку безпосередньо впливає на якість роботи магазину і різні дні тижня, сезони та свята, створення та коригування відряджень та відпусток. Стажування на керуючого магазином в цій програмі поєднуються тренінги з лідерства, бізнес процесів з наставництвом та практичними завданнями. Мета компанії, щоб 80% учасників програми стали керуючими магазинів.Академія складається з тренінг модулів спрямованих на розвиток лідерства. Останнім модулем є екзамен в форматі бізнес-кейсу. Дана програма дає можливість на професійний ріст та зростання.

Керівник магазину стовідсотково відповідальний за всі механізми та операції котрі відбуваються у нього на магазині, особливо це стосується касової дисципліни. Тут із касовою дисципліною керівнику магазину допомагають його заступник та старші зміни, перевірка правильності в заповненні документів, суми сейфу і касс. Звісно робота керівника магазину є найважча на магазині і найбільш відповідальна, адже саме керівник є рушійним механізмом роботи всього колективу. Із посад на рівні одного магазину це весь останний та можливий перелік на цей час. Поза рівнем магазину компанія має ще такі посади як:

1. Менеджер відділу з обслуговування клієнтів - дана посада включає себе спілкування з покупцями в можливих проблемний ситуаціях, допомоги клієнтам в створенні замовлень їх відслідковування та комунікація із магазинами.
2. Фахівець з підтримки магазинів - наразі є цілий відділ, котрий посягають

три спеціаліста котрі вирішують будь які проблеми магазинів котрі пов’язані з несправністю мережевих пристроїв, половинку інструментів, заміна або ремонтування обладнання.

3. Менеджер по концепціям - відповідає за переклад всіх концепцій і планограм, відтворення їх по масштабам магазинів нашої країни у двох концептах. Цей фахівець несе відвовідльність за всі тонкощі в зміні планограм та концепіх різних відділів, та усунення можливих помилок.
4. Регіональний менеджер - це працівник котрому підпорядковуються керівники магазинів одного регіону. Стажування на Регіонального менеджера в цій програмі учасник отримує практичні завдання, що стосуються регіону. На приклад, південний регіон включає в себе п’ять міст України, це Одеса, Миколаїв, Херсон, Нова Каховка та Мелітополь. В загальному 10 магазинів, котрі підпорядковують одному регіональному менеджеру, він відповідальний за всі операції на магазинах, переміщення між магазинами, оплата доставок та можливих переміщень,усунення з посади або ж підвищення.
5. HR Менеджер України - даний фахівець має в своїй команді помічників але в загальному все вирішує сама. Вона підпорядковується виконавчому директору, проводить співбесіди на адміністративні посади, є членом СМТ команди.
6. Рітейл менеджер - в Україні їх два. Наша держава розділена на два регіони, і відповідно регіон один підпорядковується першому РМ, а другий іншому. Кожен регіон складається з п’яти регіонів. Тобто кожному рітейл менеджер підпорядковуються п’ять регіональних менеджерів. вони проводять перевіркові візити на магазинах, відстежуючи правильність впровадження концепцій в віділи на в роботу магазина в цілому. Стажування на Рітейл директора в цій програмі учасник програми отримує специфічні завдання для його розвитку в рамках країни та міжнародному рівні
7. Фінансовий менеджер - підпорядковується виконавчому директору та відповідальний за всі фінансові операції та ідеї котрі відбуваються на рівні

держави. Саме він пропонує суми преміювань та постійність їх виплачування, всі свої дії він обговорює з виконавчим директором та відтворює у реальність.

8. Виконавчий директор - найвища посада на рівні країни, в його підпорядкуванні знаходяться більше аніж тисячі людей. Він є очільником СМТ команди, котрі створюють умови конкурсів, преміювань та роботи в загалому. Саме він є ініціатором більшості акцій і зборів керуючої частини компанії. Завдяки його керівництву тільки наша країна з переліку всіх країн груп компанії з кожним роком постійно приростає.

Розуміючи план проходження кар'єрних сходів можна надані довідатися про можливі відрядження, стажування та поїздок. Відрядження займають гарну частину роботи більшості працівників, в кожного працівника в компанії на особовій сторінці у внутрішньому сайті є вкладка про мобільність. Звичайно мобільні працівники значно швидше здобувают вищі посади, через те що мають змогу вирушити в будь який кінець держави. У відрядження можна поїхати з багатьох причин, реорганізація магазину, відкриття нового магазину в період перебудови і на перші дні відкриття, академія талантів та тренінги для завідуючих відділів. На кожен фінансовий рік кожний з завідуючих відділів потрапляє у відрядження пов'язане із своїм відділом, керівник магазину їздить у відрядження із зустрічами з регіональним менеджером і перед зміною сезонів. Заступник керуючого магазином разом із керуючим магазинов раз на рік відвідує зібрання керуючої частини компанії в місті Києві, зібрання продовжується протягом двох днів. Дане зібрання проводиться при зміні фінансового року і супроводжується аналізом запланованих цілей і досягнутих результатів, нагородження переможців за різні змагання, вечір відпочинку та день тренінгових занять для намічання нових цілей на наступний фінансовий рік та методи їх досягнення. По закінченню даного збору керівник і його заступник повертаються на магазин і проводять зменшену презентацію із зібрання для свого колективу, ціллю котрої є донесення нових цілей та планок.

РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УМОВ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЕРЖАВНОГО РІВНЯ

4.1 Узагальнення результатів досліджень щодо методів кар’єрного росту працівників на підприємстві.

Найважливіше значення у сфері послуг складається з двох частин, першої з боку високого рівня обслуговування споживачів, другого з боку мотивації персоналу. Вирішення питань з мотивації персоналу і підвищення якості обслуговування на підприємствах сфери послуг є насамперед для нас актуальним. Вирішення проблематики покращення рівня обслуговування у сфері послуг можливо на засадах задоволення потреб і вимог не лише клієнтів, але й працівників. Всі добре розуміють що якість сервісу та рівень задоволеності споживачів напряму залежить від рівня задоволеності та вмотивованості працівників на цьому підприємстві. Загалом завдяки аналізу організаційної структури і методів мотивації та підтримки працівників в компанії JYSK, мені зрозуміло що обрана цією компанією тактика і маршрут є досить виграшним. Завдяки тому що компанія ставить перед усе свої цінності кожен з працівників з часом або і взагалі одразу проймається цим віднощенням і починає працювати згідно із цінностями компанії, з вірним і гідним відношенням, а саме такі працівники і досягають кар’єрних висот. Компанія розподіляє цінності для всіх працівників і для тих хто бажає стати в майбутньому керівником магазину або зайняти посаду вище. Для всіх працівників компанії існують такі головні цінності JYSK як торговець, колега та командний дух. В розумінні працівників компанії кожен з них має бути клієнтоорієнтований, дбайливий, надійний, цілеспрямований та професійний як торговець, готовий допомогти, гнучкий, відкритий, чесний, позитивний та із повагою до колег в якості колеги і найголовніше працівник компанії має бути відданий ідеї, лояльним, готовим до співпраці, завжди має висловлювати свою думку та бути представником JYSK тим самим підтримуючи командний дух. Для працівників керівних посад до цих цінностей додаються ще декілька, цінності лідерства. До цих цінностей відносять в якості лідера це орієнтованість на результат, рішучість відповідальність та креативність, як наставник керівник

має залучати, розвивати, надавати зворотній зв’язок та визначати пріоритети. Наостанок керівник має бути комунікатором для своєї команди а саме, бути видимим, мотивувати, переконувати та інформувати. Завдяки цим поняттям і цінностям, компанія досягає своїх висот і цілей з кожним роком.

Також хочу приділити увагу тому як компанія мотивує працівників. Серед внутрішньої мотивації наприклад, за всі досягнення на роботі чи поза її межами кожен співробітник знає що ці досягнення будуть поміченні СМТ командою, підтримується її колегами і зачасту навіть приділяється окрема увага на внутрішньому сайті організації. Компанія приділяє багато значимості особистісному росту. В її розумінні кожен працівник окрім роботи має мати хобі, і компанія це підтримує адже кожен має розвиватись в міру своїх здібностей і надихати своїм розвитком інших. Для підтримки будь-яких починань, компанія може влаштовувати різного типу підтримку, наприклад забіг на добру дистанцію із банкетом після, з’їзд для опрацювання навиків фотографії та відеозйомки, та безліч тренінг курсів. На рахунок зовнішньої мотивації, те що напряму залежить від компанії, винагорода, в більшості випадків за будь-які конкурси, змагання є певний виграш і не малий. Завжди в мотивації для працівників матеріальні подарунки мали не останню роль. В даній компанії такою винагородою можуть бути гроші, деякі технологічні вироби, подорожі за кордон і так далі. В своїх методах компанія не використовує лише один метод мотивування, це страх. на думку управління організації, справжній працівник JYSK має мати бажання, цінності та правильне відношення до роботи, а мотивація має тільки підштовхувати до кращої роботи.

4.2 Розробка пропозицій, щодо покращення умов розвитку кар’єри працівників на підприємстві.

На прикладі організації умов для розвитку кар’єри працівників в компанії JYSK, хочу запропонувати такі нововведення для компаній державного рівня. По перше для більшості з рітейл компаній було б гарним рішенням запозичити відношення адміністративних посад із працівниками магазинів. В компанії всі звертаються один до одного на ти, при цьому все рівно відмічаючи свою повагу до співрозмовника, не важливо якої посади. В компанії працівники не бояться висловлювати свою думку, пропонувати свої ідеї та цікавитися тим чого бажають. Завдяки підтримці з боку керівних посад надалі потом утворюються впевнені в собі лідери керівники для нових магазинів, на керівники для нових та успішних команд.

По друге не кожна компанія може похвалитися тим що матеріально підтримує своїх співробітників під час скрутних часів. Наприклад під час локдауну через COVID-19 компанія не зупинила виплату зарплати, та не звільняє своїх співробітників. На внутрішньому сайті члени CMT команди повідомили про те що наразі скрутні часи, та вони ліпше припиняють виплату бонусів на цей час але всі залишилися з роботою і заробітною платою. Це дуже стійкий та впевнений варіант для кожного з робітників, в цей період продовжували перебудови та створення нових магазинів і відповідно наймали на роботу нових працівників.

Також не кожна компанія створює всі необхідні умови для розвитку працівників. Це стосується не тільки робочого місця працівника, але і таких факторів як зона відпочинку, навчання та обіду. Завдяки таким не великим але немаловажливим факторам кожен з працівників відчуває турботу та відношення компанії до себе та своєї роботи. Також на прикладі магазинів групи JYSK інших держав хочу показати відношення до працівників неповної зайнятості, партаймери за кордоном в більшості випадків це студенти. Так от для студентів за кордоном є певний бонус, при найманні компанією на роботу студента вона отримує певні пільги за допомогою котрих компанія не сплачує податок на

заробітну плату цього студента. Тобто студент інколи може навіть отримувати заробітну плату більше ніж звичайний працівник за рахунок того що не сплачує певні податки. Завдяки тому що компанія не сплачує податки за працю студентів, їй вигідно брати студентів на роботу та зменшувати свої витрати збільшуючи при цьому обсяг виробництва. Як на мене це ідеальний механізм в результаті котрого студенти по закінченню вищих навчальних закладів матимуть вже певний стаж роботи без шкоди до навчання, а різні компанії намічають вигідні для них кадри коли ті ще навчаються.

Надалі хочу запропонувати для компаній державного рівня впровадити в свої системи кар'єрного росту працівників академії талантів, на котрих працівників навчають та направляють на більші результати та досягнення, дані заходи по перше допоможуть залишити гідних спеціалістів в нашій державі та в вашій компанії, а по друге збільшать розміри та функціональні можливості кожного з підприємств. Дані досліджуваної компанії дають зрозуміти що не кількість працівників вирішують якість обслуговування а рівень їх підготовки та бажання до роботи. Завдяки моїм дослідженням і аналізу різних систем просування по кар'єрі працівників на підприємстві, в нашій країні та державним організаціям можу порадити створити деяку систему котра буде відслідковувати рівень виконання роботи працівників і котрий допоможе в подальшому в вирішенні питань по підвищенню по посадових місцях. Наприклад, створюється система, відповідальним за нею може бути наприклад директор магазину, в дану систему вписується чим саме працівник буде займатися на протязі трьох місяців, за які ланки роботи буде нести відповідальність і чим делегувати. В кінці даного періоду керівник перевіряє якість виконаної роботи у підлеглого і дає йому оцінку, після закінчення даного періоду працівник обирає собі завдання та обов'язки на наступний період, і так далі. Сенсом даної системи є розвиток працівників в тих напрямках які цікаві саме їм, організовуючи самонавчання для працівників із їх бажанням і згодою і відслідковуванням в майбутньому. Як результат працівник досконально вивчає деякі процеси за які він в цей період відповідальний, слідкує за іншими працівниками хто має втручатися в ці

процеси і працювати разом із іншими. Таким чином, наданням відповідальності одному співробітнику в результаті залучаєш всіх тим чи іншим чином.

Внутрішня організація досить важлива для підприємств, правильна структура самої внутрішньої організації надає кожному працівнику ожливості проявляти ініціативу та брати відповідальність за нові завдання, завдяки такій ступеня довіри створюється додаткова мотивація та розвиток працівників котрий забезпечує високий рівень виконання задач. Я хочу запропонувати у впровадження для рітейл-компаній таку внутрішню організаційну структуру як в рисунку 3.5.

Рисунок 3.5.Внутрішня організаційна структура

Джерело: Складено автором за [12]

Неважливо як добре спроектована організація, вона настільки добра наскільки її працівники, що працюють і ній. Впровадження даної внутрішньої організації в магазині означає наявність сильних команд, де кожен робить свій внесок і саме тому внутрішня організація так важлива для будь якого робочого середовища. Кожен в магазині або в компанії має розуміти внутрішню організацію свого робочого колективу і розуміти хто за що несе відповідальність. На прикладі запропонованої організаційної структури можу запропонувати такі обов'язки, керівник магазину несе повну відповідальність за магазин і має працювати через та з командою- що означає, що він може і повинен делегувати завдання та обов’язки іншим працівникам магазину. Обов’язок керуючого магазином забезпечити правильний персонал, в

правильний час та в правильному місці, щоб мати постійність та покращувати індекси та показники. Заступник керуючого магазином природно бере на себе обов'язки керуючого магазином, коли він відсутній.Основна мета заступника директора зробити присутність керуючого в магазині необов'язковою, що буде означати що заступник готова до наступної посади. Надалі кожен з працівників має свої посадові обов'язки і рівень відповідальності, найголовніше що кожен чітко розуміє за що він відповідальний і що має робити, кому підпорядковуватися. Повноцінно впроваджена внутрішня організація є передумовою для підготовки унікальних та функціонально підготовлених кадрів, що в свою чергу є передумовою для відмінного управління підприємством, організацією або магазином і врешті решт забезпечує високий рівень виконання та продуктивності. Виконуючи свої обов'язки на високому рівні, кожен працівник допомагає своїй команді досягти поставлених цілей та надати найкращий сервіс покупцям, знання своїх обов'язків та проявлення ініціативи допоможе працівникам продемонструвати їх потенціал, який керівник буде розвивати далі.

Завдяки даному дослідженню і аналізу організаційних структур різних підприємств, методів мотивації та структури кар'єрного росту працівників я дійшла до головного висновку, найголовніше в регулюванні працівника на підприємстві це відношення. Навчання персоналу має відбуватися лише з метою їх розвитку і самовдосконалення для них а не в інтересах компанії, в подальшому вон звісно принесуть користь і розвиток організації в будь якому випадку, але кожна компанія має мати на меті розвиток кадрів саме з напором навчити новому і покращити ті вміння в котрих зацікавлений співробітник в першу чергу. Успішна програма з удосконалення системи розвитку персоналу сприяє створенню робочої сили, що володіє значно вищим рівнем здібностей і мотивацією тієї сили котра не потребує зайвих зусиль для виконання поставлених задач котрі стоять перед компанією. В цей час запропоновано багато різних форм мотивації з урахуванням розроблених теорій, моделей, концепцій мотивації. Проте необхідність застосування конкретних методик

мотиваційної роботи є причиною, з одного боку, подальших досліджень трудової мотивації, з іншого, критичного осмислення представлених теорій.

Як механізми вдосконалення системи нематеріальної мотивації для державних підприємств персоналу мною було запропоновано:

Розробити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси, які забезпечують і матеріальну винагороду, у зв'язку з чим орієнтація у цьому заході враховує спрямованість на працівників усіх типів та розширення існуючих на даний момент систем мотивації. Оскільки рекомендовані заходи необхідно буде закріпити, то, на завершення наводиться проект «Положення про систему нематеріального стимулювання». Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний та економічний ефект:

- знижується рівень плинності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, пов'язаних із наймом та підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;
- підвищується продуктивність праці, оскільки працівники орієнтуватимуться отримання високих і якісних результатів своєї праці, оскільки орієнтуватимуться на віддачу з боку організації у межах своїх інтересів.

І наостанок, але не по важливості, на мою думку найголовнішим в роботі є ваше відношення до неї. Кожна з організацій має вирішити що для неї як компанії є головною ціллю та метою, до чого вона прагне і чого досягає. Кожна компанія має вести за собою свій колектив та свою команду, вона має створювати та впроваджувати свої цінності та бачення роботи. Компанія має створювати унікальних і взаємозамінних спеціалістів своєї справи, адже серцем і рушійною силою компанії є її працівники, саме вони рухають завжди компанію до прогресу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління персоналом підприємства. Визначено, що управління працівниками являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і робітників.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства[1].

Основною метою в керуванні кар’єрою працівників на підприємстві це вміння поєднувати навчання працівників, підвищення кваліфікації та робочої мотивації для розвитку навичок та здібностей працівників і вміння стимулювати співробітників до виконання їх роботи з більш високим рівнем[3].

Загальними принципами побудови сучасної системи управління працівниками є[4]:

1. Ефективність відбору і розташування працівників;
2. Гуманність оплати праці та рівня мотивації;
3. Професійний ріст працівників відповідно до їх результатів роботи, внутрішнього рості та відношенню;
4. Швидке, логічне та точне вирішення виниклих проблем в стресових ситуаціях.

Основними складовими системи управління працівниками на підприємстві є[5]:

1. Аналіз на планування працівників: в цю підсистему відносять аналіз кадрового потенціалу на ринку праці, планування працівників, аналіз та прогноз потреб в працівниках, створення реклами та встановлення

взаємозв’язків із зовнішніми організаціями, що забезпечують компанії працівниками.

2. Відбір та найм працівників: проведення співбесіди, проходження тестів або також анкетувань для виявлення інтелектіального рівня, також рівня професіоналізму кваліфікації, комунікації та інших якостей котрі необхідні в роботі.
3. Оцінювання працівників: визначення рівня знань, умінь, майстерності, відповідальності, оцінка виконаної роботи та їх результатів, відношення до роботи[14,15].
4. Організація та створення всіх необхідних норм для навчання та підвищення кваліфікації працівників: навчання працівників, перепідготовка або підвищення рівня кваліфікації, підвищення на нову посаду вищу або нищу за рангом, організація кадрового зростання.
5. Мотивація персоналу: створення всіх необхідних умов для розвитку, набуття нових знань та вмінь.

Jysk— данська транснаціональна корпорація, що має крамниці в Україні та інших країнах світу. Штаб-квартира — в місті Орхус (Данія). Спеціалізується на продажі матраців, товарів для дому, меблів та фурнітури. Заснована у 1979 році, станом на початок 2017 оперує 2400 магазинами у 47 країнах світу. Власником та засновником групи є Ларс Ларсен [12]. Постачальник королівської родини Данії. Перший український магазин Юск відчинився 2004 року, а на кінець 2021 рік мережа оперувала 86 магазинами.

Показники “ТОВ ЮСК Україна” зросли у 2020 році і продовжують зростати і надалі, в порівнянні із своїм конкурентом магазином “ЕПІЦЕНТР”, компанія має кращу тенденці на покращення показників і рівень приросту в компанії JYSK більший ніж в інших мережах магазинів.

Компанія наразі перебуває в гарному становищі налічуючи більше 86 магазинів, та маючи в своїх рядах більше ніж 100 оперативних та найліпших спеціалістів на рівні керівних посад.

Завдяки ефективній роботі кадрового відділу товариства з обмеженою відповідальністю зумовлює усунення та уникнення виникнення ряду проблем в системі управління працівниками в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Друкер Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 704 с .: — Парал. тит. англ.
3. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник /Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.
4. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
5. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 220 с
6. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 2000.
10. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс] / – Режим доступу до статті: http://www.twirpx.com/file/1366161/
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебн. практ. пособие. – М.: Бизнес-школа ―Интел-Синтез‖, 1997.
12. ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» сайт підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://myjysk.thinktime.com/

13. Г. В. Осовська,Т. В. Семенюк,О. А. Осовський “Атестація як основний метод оцінювання персоналу” [Електронний ресурс] / – Режим доступу до статті:http: //www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5873
14. Володина Н. Ю. Оценка персонала / Н. Ю. Володина, С. В. Иванова. – М., 2005. – 110 с.
15. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності формування ринкової економіки / О. А. Грішнова // Зб. наук. праць., Т 2. – К.: КНЕУ, 2005. – 435 с.
16. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
17. Закон України від 12.1.2012 р. № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (чинний з 05.02.2012). [Текст]. – Режим доступу: http://www.dtkt.com.ua/show/2cid09307.html
18. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві / О. В. Іванісов, О. Ф Доровською // Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник. – 2012. – №106.– С. 372-378.
19. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
20. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств [Текст] / Л. Г. Миронова // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 214. – С. 46-50.
21. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс] / – Режим доступу до статті: http://www.twirpx.com/file/1366161/
22. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий , М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с
23. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
24. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.

25. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
26. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
27. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ,2002. – 351 с.
28. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. – 400с.
29. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
30. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 400 с.
31. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К., 2014. 50.
32. Щекин Г.В. Кадровая служба: Организация и развитие: Учебно Методическое пособие /ВЗУУП. – Киев, 2012.
33. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К.: Знання. – 2011. – 514 с.
34. Шегда А.В. Основы менеджмента: Уч. пособие. – К., 2018.
35. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135.
36. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. – ВЗУЧП, 2011. – 140 с.

37. Абрамова Г.С. Практична психологія: Навчальний посібник Текст. / Г.С. Абрамова. М.: Академічний проект, 2000. — 512 с.
38. Анікєєва Н.П. Психологічний клімат в колективі Текст. / Н.П. Анікєєва. М.: Просвітництво, 1999. — 224 с.
39. Берн Е. Структура і динаміка організацій і груп: пер. з англ. / Е. Берн.: Попурри, 2006. – 349, [2] с.
40. Варламова І. Н. Міжгрупова поведінка в організації/ І. Н. Варламова // Актуальні проблеми сучасної науки. – 2008. – № 4. – С. 40-42
41. Геберт Д. Організаційна психологія. Людина і організація : пер. з нім. / Д. Герберт, Р. фон Лутц. – Х., 2006. – 624 с.
42. Гертер Г. Работа в команді: пер. з нім. / Г. Герберт, К. Оттл. – Х. : Гуманітар. центр, 2006. – 189 с
43. Гірняк А., Павлишин Ю. Поняття про норму як про предмет теоретико методологічного аналізу / Андрій Гірняк, Юлія Павлишин // Вітакультурний млин. – 2011. – Модуль 14. – С. 67-71.
44. Дик ван Р. Відданість та ідентифікація з організацією : пер. з нім. / Р. ван Дик. – Х. : Гуманітар. центр, 2006. – 139, [1] с.
45. Мазилкина О. І. Адаптація в колективі, або як грамотно зарекомендувати себе / О. І. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 239, [3] с.
46. Ерроу К. Д. Колективний вибір та індивідуальні цінності: [монографія] / К. Д. Ерроу ; пер. з англ. [Ю. М. Яновьской]. - 2004. – 201, [1] с.
47. Євтихов, О. В. Психологічний клімат у службовому колективі: феноменологія та фактори формування / О. В. Євтихов //Питання психології екстремальних ситуацій. – 2010. – № 1. – С. 11-16.
48. Daria Hutsevych, Anastasia Semykina, magistrant, Hanna Burdelna. Formation of effective management in personnel career management at enterprises //Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development// The Academy of Management and Administration in Opole, –2021–Polska.– [collective monograph]. – pp.59-68.

49. Daria Hutsevych, Anastasia Semykina, magistrant, Hanna Burdelna. Compatibility and efficiency of the team //Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development// The Academy of Management and Administration in Opole, –2021–Polska.– [collective monograph]. – pp.371-377.
50. Змановська О. В. Девіантна поведінка особистості та групи: Навчальний посібник / О. В. Змановська, 2010. – 349 с.
51. Ільїн Е. П. Робота та особистість. Трудоголізм, перфекціонізм, лінь / Е. П. Ільїн. – с. 181- 195. 18.
52. Калошин В. Ф. Конформізм: сутність, причини, наслідки, шляхи подолання / В. Ф. Калошин // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. – № 3. – С. 58-61. 19.
53. Кирхлер Е. Мотивація в організаціях : пер. з нім. / Е. Кирхлер, К. Родлер. – 2003. – 142 с.
54. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135.
55. Уткін Н, Ю. Професія менеджер. – К.: Видавництво, 2014. – 84 с.
56. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 2015. – 318 с.
57. Кричевский Р. Л. Соціальна психологія малої групи : Навчальний посібник/ Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовська. – М.: Аспект Пресс, 2009.– 317 с.
58. Литвинюк А. А. Організаційна поведінка: навчальний посібник для вузів та для бакалаврів / А. А. Литвинюк 2012. – 505 с. /

59. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200
60. Kasych A., Vochozka M. Medothological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.371-381. 71
61. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, Vol. 20, No. 172/ Octover 2019, pp. 3-12.
62. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. – URL http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261
63. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. – Львів, 2013.