

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління процесом адаптації персоналу закладу ресторанного господарства»**

(за матеріалами ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» м.Київ)

Студентки 2 курсу 6 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент персоналу»

\_\_\_\_\_ Ярошук Лесі Олегівни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,  
доцент

\_\_\_\_\_ Сичова Ніна  
Вікторівна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,  
професор

\_\_\_\_\_ Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
<b>1.1 ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>13</b>
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «МАКДОНАЛЬДС ЮКРЕЙН» ЛТД.....	18
<b>2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «МАКДОНАЛЬДС» ЮКРЕЙН» ЛТД. ....</b>	<b>29</b>
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «МАКДОНАЛЬДС» ЮКРЕЙН» ЛТД.....	38
<b>3.1. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. РЕСУРСИ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «МАКДОНАЛЬДС» ЮКРЕЙН» ЛТД.....</b>	<b>42</b>
ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	56
ДОДАТКИ.....	.....

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Підвищення конкурентних позицій підприємства в період трансформації економіки є важливим завданням в системі управління персоналом. Підвищуються вимоги до співробітників в частині професійної кваліфікації, в умінні швидкої адаптації в умовах зміни навколишнього середовища. Все це впливає на необхідність розроблення певної системи управління персоналом як неперервного процесу. Підприємства, які починають з адаптації працівника на початковому етапі його трудового шляху через навчання і подальший їх розвиток, досягли високих показників процесу адаптації персоналу. Ці підприємства планують необхідність в навчанні своїх співробітників, розглядаючи цю потребу з точки зору зацікавленості підприємства. При прийнятті на роботу нових співробітників, потреба в їх навчанні визначається через вивчення майбутніх завдань, обов'язків, компетенцій цих співробітників. Під час здійснення оцінки працівників, ще в процесі відбору, служби управління персоналом визначають їх певні завдання і формують оптимальну програму як навчання так і адаптації майбутніх працівників.

Управлінню процесом адаптації персоналу на підприємстві, а також здатність адаптації впливати на успішність роботи співробітників було розглянуто в багатьох наукових працях як вітчизняних так і зарубіжних науковців, а саме: С. Бая, Н. Беляєвої, Н. Дєєвої, Н. Сичової, В. Колеснікової, Є. Діденка, О. Козуба, Д. Василичева, В. Мирошніченка, А. Ігнат'єва, О. Крушельницької, Ю. Конотопцевої, Д. Аширова та ін. Окремі аспекти здійснення організації адаптації персоналу в системі управління трудовими ресурсами було розглянуто такими авторами, як: О. Грішновим, Р. Булатом, Т. Баскіним, Л. Базаровим, М. Казаковим, А. Кондаковим, О. Мартиненком, М. Ушаковим та ін.

*Мета і завдання дослідження.* Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління процесом адаптації персоналу підприємства.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розкрити особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві;
- описати методичні підходи до оцінювання процесу адаптації персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити ефективність та результативність процесу адаптації персоналу на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;
- розробити програму вдосконалення процесу адаптації персоналу підприємства;
- визначити ресурси та інформаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення процесу адаптації персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

*Об'єктом дослідження* є процес адаптації персоналу на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

*Предметом дослідження* є методичні та практичні аспекти управління процесом адаптації персоналу підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань застосовані різноманітні *методи дослідження*, зокрема: метод порівняння, узагальнення, систематизації та графічного аналізу; аналіз – для дослідження процесу адаптації персоналу підприємства; синтез – для розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу підприємства; економіко-математичний; графічний – для унаочнення отриманих результатів.

*Інформаційною базою дослідження* є використання сучасних досягнень вітчизняних вчених в економічній науці стосовно проблем управління процесом адаптації на підприємства. Статистичну базу дослідження становила звітність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

*Теоретичну та методологічну основу дослідження* становлять фундаментальні положення менеджменту, законодавча база, роботи вітчизняних та зарубіжних науковців з обраної теми, монографії, періодичні видання, матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій.

*Елементи наукової новизни.* Наукова новизна дослідження полягає в розвитку і поглибленні відомих теоретичних і методичних положень, що визначають формування процесу адаптації персоналу підприємства. У контексті сучасних тенденцій ринкових трансформацій процесу управління персоналом на сучасному підприємстві вдосконалено поняття категорії «адаптація персоналу». Удосконалено напрямки забезпечення процесу адаптації персоналу як складового і визначального елемента у практичній діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» в системі підвищення ефективності функціонування.

Пропозиції та рекомендації, що містяться в дослідженні, спрямовані на вдосконалення процесу адаптації персоналу підприємства. Матеріал може бути використаний у практичній діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

*Інформація про апробацію результатів дослідження.* Результати дослідження опубліковано в збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування» частина I, стаття «Управління процесом адаптації персоналу підприємства». (Додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 52 сторінки, в т. ч. 17 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 4 додатка, викладених на 13 сторінках.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві

Сьогодні персонал можна розглядати як головне надбання підприємства, від кваліфікації, умінь, навичок якого залежить успішна та стабільна діяльність підприємства. Правильно спланована та запроваджена адаптація є запорукою зацікавленості працівників організації до своєї роботи, налагодження ділових та особистих контактів в колективі.

На нашу думку, адаптація – це акліматизація кожного працівника окремо та колективу в цілому до внутрішніх та зовнішніх змін, які здійснюють вплив на підприємство, сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Велика кількість авторів поняття «адаптація персоналу» розглядають по-різному (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Наукові підходи до визначення поняття «адаптація персоналу»\*

Автор	Визначення
Аширов Д. А.	«включення особистості в нове для неї предметно-речове та соціальне середовища» [3, с. 96].
Базаров Т. Ю., Єрємін Б. Л.	«процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища» [4, с. 87].
Кібанов А. Я.	«взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці» [19, с. 358].
Конотопцева Ю.	«процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації» [21, с. 101].
Крушельницька О.В.	«процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці» [24, с. 99].

*Джерело: Складено автором за матеріалами [3, 4, 19, 21, 24]*

Отже, зазначаємо, адаптація персоналу – це процес поступового пристосування працівника до середовища в якому функціонує підприємство.

Класифікацію видів адаптації працівників показано на рис. 1.1

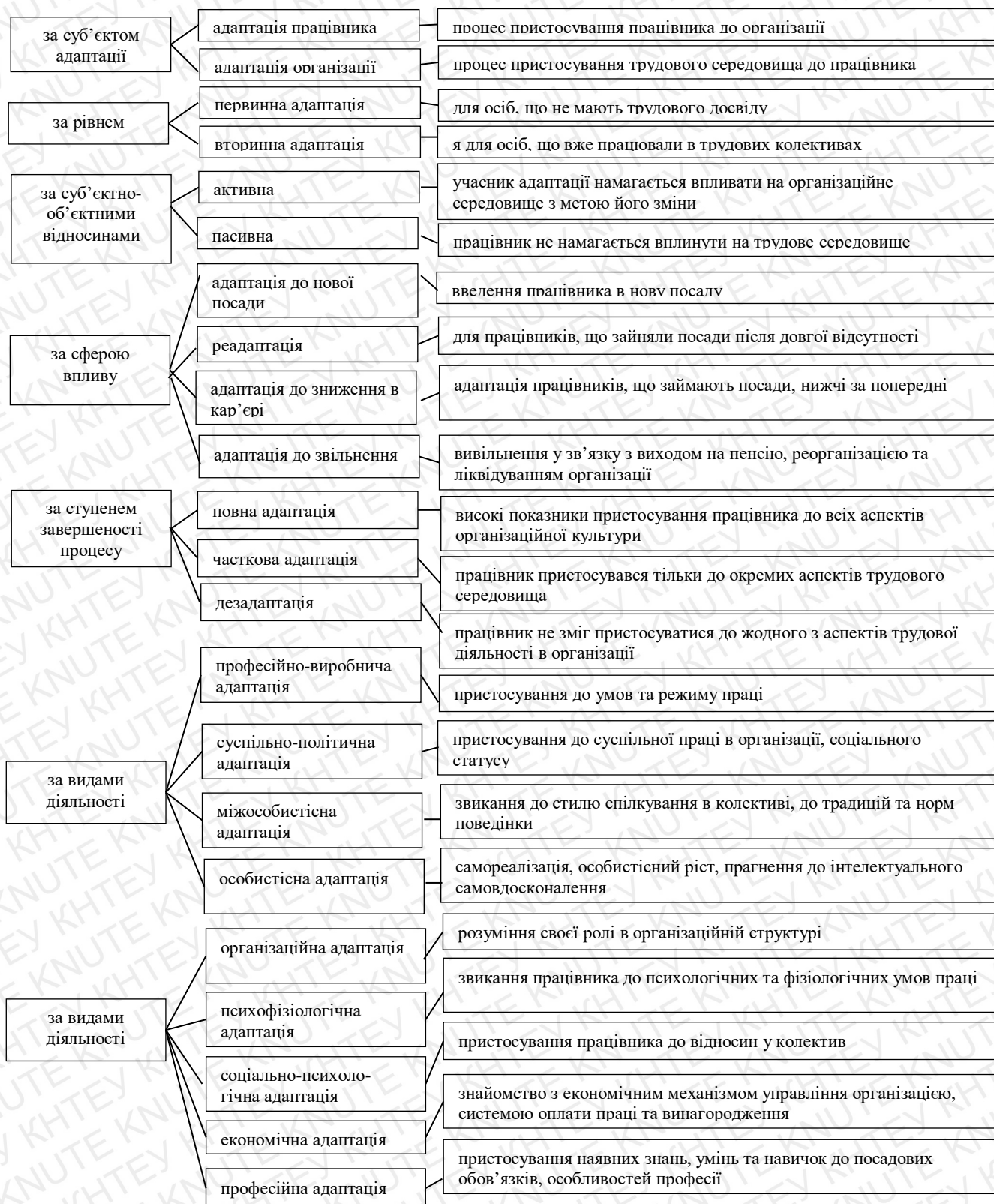


Рис. 1.1. Класифікація видів адаптації працівників\*

Джерело: Складено автором за матеріалами [30, с. 604]

Ефективність адаптації залежить від характеру середовища підприємства та працівника. Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе наступні аспекти [8, с. 47]:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний.

Процес адаптації персоналу підприємства виконує ряд функцій, які допомагають підприємству ефективно функціонувати (рис. 1.2).

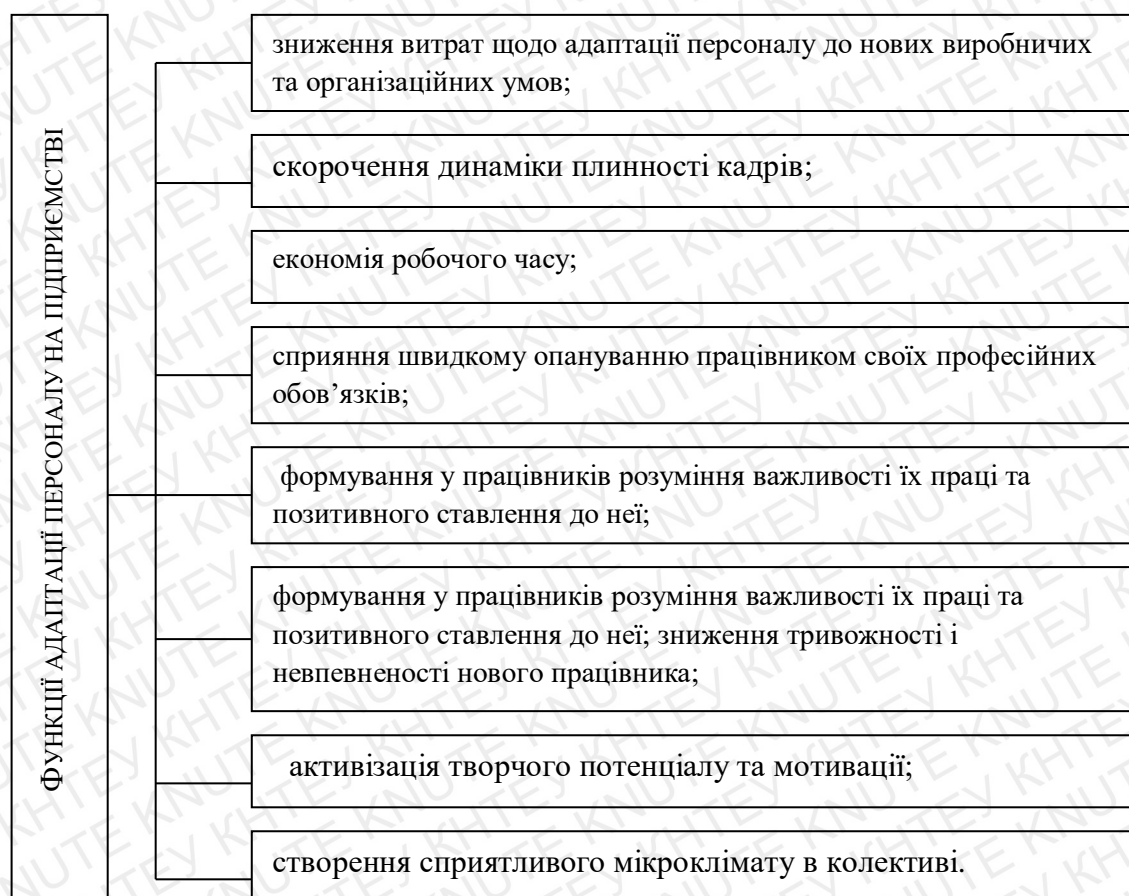


Рис. 1.2. Функції адаптації персоналу на підприємстві\*

Джерело: Розроблено автором

З рис. 1.2 видно, що адаптація персоналу на підприємстві виконує ряд функцій, які є важливими для підприємства, і є однією із складових його успішної діяльності.

Ефективна система адаптації персоналу поєднує в собі систему дій, яка допомагає працівникам в успішному зайнятті посади та просуванню по ній з

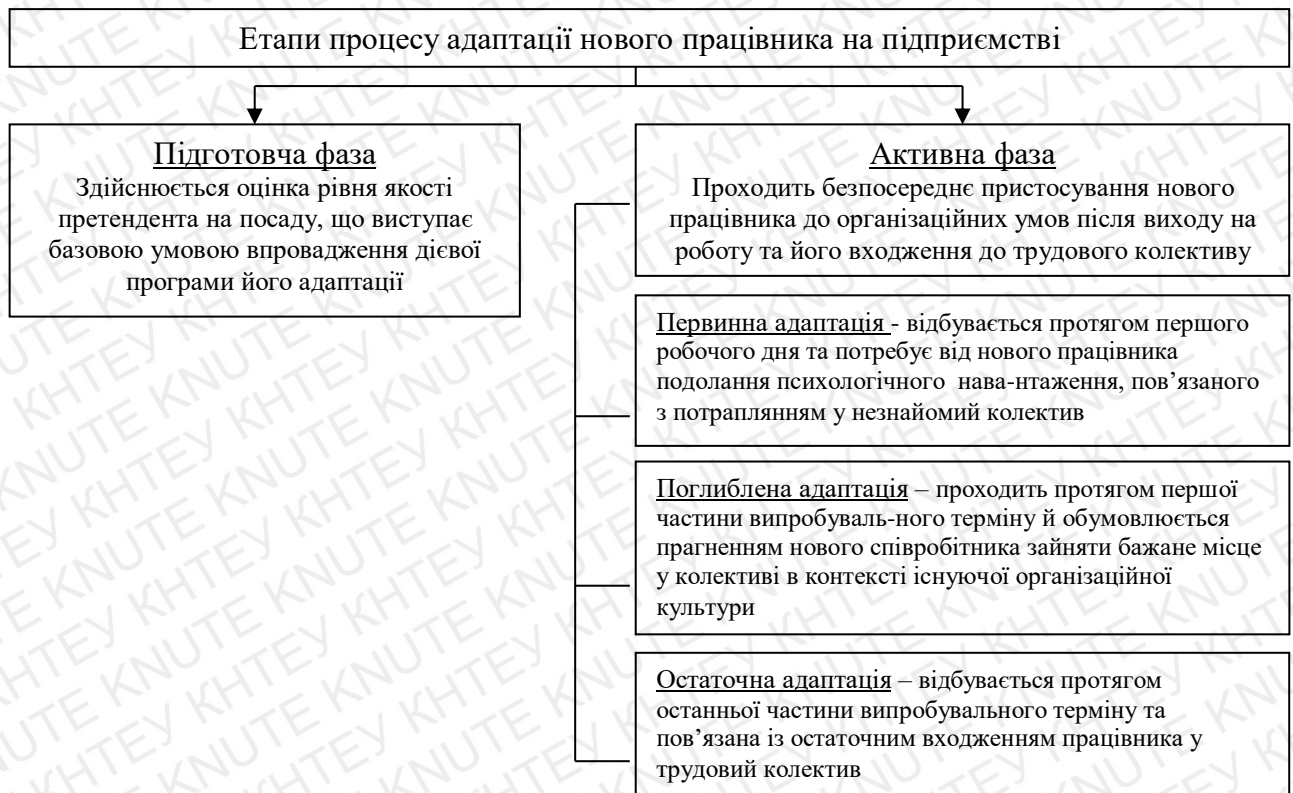


найменшими затратами, для всіх задіяних сторін. Все це необхідно для запобігання, подолання проблем у процесі адаптації персоналу та для ефективного пристосування до середовища діяльності підприємства.

Процес адаптації персоналу для ефективного функціонування підприємства повинен включати необхідні елементи, а саме [4, с. 243]:

- програму адаптації. Вона ілюструє послідовні дії та певні строки, у які здійснюється навчання майбутнього працівника;
- систему наставництва (радника). Вона ілюструє залучення працівника з досвідом роботи, який буде допомагати новому співробітнику в трудовому процесі;
- систему атестації. Вона ілюструє послідовність оцінювання трудової діяльності працівника за результатами процесу адаптації.

Процес адаптації нового співробітника на підприємстві складається з етапів наведених на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Етапи процесу адаптації нового працівника на підприємстві**

*Джерело: Складено автором за матеріалами [15, с. 244]*

Для здійснення ефективного процесу адаптації персоналу на підприємстві необхідне використання комплексу спеціальних інструментів менеджменту. За даними міждисциплінарного словника з менеджменту в табл. 1.2 розкрито сутність інструментів адаптації персоналу на підприємстві.

Таблиця 1.2

### Інструменти адаптації персоналу на підприємстві\*

Назва	Сутність
Buddying	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
E-learning и Blended learning	Методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.
Secondment	Метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство.
Welcome-тренинг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру.
Командний тренінг	Метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації.
Коучинг	Метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив.
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмій, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.
Метод неформалізованого супроводу	Метод, що передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умій і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю.
Папка нового співробітника	Метод, що передбачає формування комплексу документів, який включає основні відомості; покликаний надати відповіді на питання нового працівника задля полегшення розуміння структурних вимог до нього.
Програма введення в посаду	Метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки, а також з робочими умовами.

Джерело: Розроблено автором

З даної таблиці можемо побачити, що існує велика кількість інструментів менеджменту для здійснення адаптації персоналу на підприємстві. Всі ці інструменти для застосування на практиці можуть використовуватися як в комплексній взаємодії так і поодинокі. Вони допомагають працівникові як найшвидше адаптуватися як до колективу так і до виробничого процесу, виконувати свою функціональні обов'язки на високому професійному рівні, бути емоційно спокійним щодо нових умов праці, обов'язків та оточення.

Отже, можемо сказати, що персонал є головним надбання підприємства, від кваліфікації, умінь, навичок якого залежить успішна та стабільна діяльність підприємства. Адаптація персоналу це процес поступового пристосування працівника до середовища в якому функціонує підприємство. Правильно спланована та запроваджена адаптація є запорукою зацікавленості працівників організації до своєї роботи, налагодження ділових та особистих контактів в колективі. Ефективність адаптації залежить від характеру середовища підприємства та працівника. Процес адаптації персоналу підприємства виконує ряд функцій, які допомагають підприємству ефективно функціонувати. Ефективна система адаптації персоналу поєднує в собі систему дій, яка допомагає працівникам в успішному зайнятті посади та просуванню по ній з найменшими затратами, для всіх задіяних сторін. Для здійснення ефективного процесу адаптації персоналу на підприємстві необхідне використання комплексу спеціальних інструментів менеджменту. Інструменти менеджменту для застосування на практиці можуть використовуватися як в комплексній взаємодії так і поодинокі. Вони допомагають працівникові як найшвидше адаптуватися як до колективу так і до виробничого процесу, виконувати свою функціональні обов'язки на високому професійному рівні, бути емоційно спокійним щодо нових умов праці, обов'язків та оточення.

## 1.2. Методичні підходи до оцінювання процесу адаптації персоналу підприємства

Управління персоналом організації пов'язано з його невинним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній), тобто між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал, а відтак і на діяльність організації в цілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього.

Індикаторами руху персоналу виступають показники його оцінки, які, відображаючи динаміку руху персоналу, є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні підприємства та одночасно виступають базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з прийомом та звільненням персоналу.

Для початку розглянемо систему показників, що характеризують рух персоналу підприємства. У більшості літературних джерел можна зустріти наступні показники:

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття – це відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [12, с. 136].

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}, \quad (1.1)$$

де,  $\text{Ч}_{\text{п}}$  - кількість прийнятих працівників в організацію за певний період,

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення – це відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [12, с. 136].

$$K_3 = \frac{Ч_3}{Ч_{\text{сер}}}, \quad (1.2)$$

де,  $Ч_3$  - кількість прийнятих працівників в організацію за певний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів – це відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [12, с. 136].

$$K_{30} = \frac{(Ч_{\text{п}} + Ч_3)}{Ч_{\text{сер}}}, \quad (1.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [12, с. 136].

$$K_{\text{ПК}} = \frac{(Ч_3 - Ч_{\text{нз}})}{Ч_{\text{сер}}}, \quad (1.4)$$

де,  $Ч_{\text{нз}}$  – кількість працівників неминуче звільнених за певний період.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників – це відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період [12, с. 137].

$$K_{\text{спз}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_3}, \quad (1.5)$$

де,  $K_{\text{п}}$  – кількість прийнятих працівників за певний період;

$K_3$  – кількість звільнених працівників за певний період.

Оцінка ефективності адаптації, а також ступінь готовності персоналу до продуктивної діяльності повинна проводитися за трьома основними блоками:

- професійна підготовка;
- особистісні якості і здібності;
- відносини з іншими членами організації.

Ступінь успішності входження працівника на посаду оцінюється за такими критеріями:

- оволодіння навичками і знаннями, необхідними для даної посади;
- виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення робочого результату;
- взаємовідносини в колективі;
- рівень знань регламентуючих документів підприємства, дотримання корпоративних стандартів, норм та правил;
- дисципліна (рівень дотримання правил та стандартів внутрішнього трудового розпорядку підприємства).

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності адаптації персоналу підприємства є метод розрахунку коефіцієнта адаптації.

Коефіцієнт адаптації застосовують для проведення аналізу результатів адаптації нових працівників у період випробувального терміну та співробітників, які переводяться на іншу посаду.

Коефіцієнт адаптації, розраховується як різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період [12, с. 137].

$$K_{\text{ад}} = Ч_{\text{п}} - Ч_{\text{з}}, \quad (1.6)$$

де,  $Ч_{\text{п}}$  – чисельність прийнятого персоналу за певний період;

$Ч_{\text{з}}$  – чисельність звільненого персоналу за певний період.

Використання даного коефіцієнту, при розрахунках аналізу результатів адаптації нових співробітників, буде не коректним, оскільки в загальну чисельність звільнених за відповідний період можуть потрапити працівники які

звільнені з різних причин за умови, що термін їх роботи в організації перевищує випробувальний.

Розраховуючи коефіцієнт адаптації, доцільно використовувати в розрахунках співвідношення чисельності працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації до загальної чисельності новоприйнятих працівників [12, с. 137].

$$K_a = \frac{K_r}{K_n}, \quad (1.7)$$

де,  $K_r$  – кількість працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації;

$K_n$  – загальна чисельність новоприйнятих працівників.

Використовуючи коефіцієнт адаптації, можна зробити аналіз результатів адаптації працівників лише за кількісною складовою. Проте, зовсім не дає уяви про якісну складову процесу адаптації.

Метод анкетування кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до підприємства, вважаючи, що чим вище ступінь насичення потреб і домагань адаптанта, тим вище рівень його адаптації до мікросередовища.

В якості критеріїв адаптованості працівника використовують показник «задоволеність роботою», який визначається шляхом порівняння «Вхідної» та «Вихідної» анкети, де і виявляються проблемні місця в процесі адаптації нового співробітника.

Під кінець першого робочого дня (випробувального терміну) нового працівника просять заповнити спеціально підготовлену анкету і визначити ступінь задоволеності факторами морально-психологічного клімату в колективі, виробничою ситуацією, змістом та умовами праці.

Працівник може вибрати оцінку факторів адаптації з декількох варіантів: абсолютно задоволений – «5» балів; задоволений – «4» бали; важко відповісти – «3» бали; не задоволений – «2» бали; зовсім не задоволений – «1» бал.

За допомогою анкети можна отримати інформацію щодо специфічних труднощів, що виникають в ході роботи, характеру професійних інтересів працівника і темпів їхнього формування. За результатами відповідей на питання обчислюються «індекс задоволеності роботою», «індекс зацікавленості до роботи» і «індекс задоволеності професією». Інтегральний показник адаптованості є певним середнім значенням всіх індексів.

Отже, для оцінювання процесу адаптації персоналу підприємства використовується багато показників, які утворюють єдину систему оцінки персоналу на підприємстві. Представлена система коефіцієнтів є базовою і кожна організація повинна її розширювати та доповнювати відповідно до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських), особливостей господарської діяльності та таке інше.



## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки, у XXI ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України.

Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на ринок держави є сучасна інфраструктура послуг.

Сьогодні саме сфера послуг формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності.

Ресторанне господарство займає важливе місце у реалізації соціально-економічних задач.

Основним призначенням ресторану є забезпечення населення кулінарною продукцією та організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб.

«МакДональдз» – це відома у всьому світі мережа ресторанів швидкого харчування. Фірмові заклади працюють в 120 країнах, в тому числі і в Україні. Вони користуються шаленою популярністю у дорослих та дітей завдяки особливому МакМеню і унікальній манері швидкого обслуговування.

Компанія заснована в 1940 році братами Річардом і Морісом Мак-Дональдами, перший ресторан відкрився в Сан-Бернардіно, Каліфорнія. В 1948 році вперше у світі компанія сформулювала принципи концепції «швидкого харчування».

У 1954 році Рей Крок придбав у братів Мак-Дональдів право виступати ексклюзивним агентом із франчайзингу. У 1955 році він відкрив свій перший «McDonald's» в містечку Дес-Плейнз, штат Іллінойс (нині – музей

корпорації). У 1955 році Р.Кроком була зареєстрована компанія «McDonald's System Inc» та в 1960 році перейменована в «McDonald's Corporation». У 1961 році всі права на компанію були повністю викуплені Р. Кроком.

Майже 100 % акцій компанії знаходиться у вільному обігу. Капіталізація на середину червня 2017 року становила 74,2 млрд. долл. Голова ради директорів і головний керівник компанії – Джеймс Скіннер, президент – Стівен Істербрук.

Під торговою маркою «МакДональдз» на середину червня 2017 року працювало 33 065 ресторанів в 118 країнах світу, в тому числі близько 14 000 з них розташовані в США. З них значна частина (25732) керувалися по франчайзингу, тому асортимент ресторанів, розмір і склад порцій може сильно відрізнятись в різних країнах.

За підсумками 2017 року корпорація має 32737 ресторанів по всьому світу, поступившись першістю компанії Subway.

Асортимент ресторанів «МакДональдз» включає гамбургери, сендвічі, картоплю фрі, десерти, напої тощо. У більшості країн світу в ресторанах мережі продають пиво, проте в Україні та Росії ресторани «МакДональдз» повністю безалкогольні.

Згідно з даними компанії, понад 83 % продуктів, що продаються в ресторанах або використовуються як сировина, вироблені всередині країни. Одним з найвдаліших проектів компанії за останній час стала мережа кав'ярень «McCafe».

Показники діяльності компанії у 2018 році наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Показники діяльності «МакДональдз» у 2018 році\***

Показники	2018
Загальна чисельність персоналу, тис. чол.	450
Виручка, млрд. дол.	27,5
Операційний прибуток, млрд. дол.	6,3
Чистий прибуток, млрд. дол.	4,6

*Джерело: Розроблено автором на основі [39]*

Україна стала 102 країною, де почала розвиватися мережа «МакДональдз».

24 травня 1997 року біля станції метро «Лук'янівська» у Києві відкрився перший ресторан «МакДональдз» у країні. Вся діяльність ресторанів «МакДональдз» здійснюється від імені компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд», яка є 100 % власністю «McDonald's Corporation». «МакДональдз Юкрейн Лтд» з часткою 18 % ринку є лідером в своєму сегменті.

За 16 років роботи, в інвестування мережі було витрачено 100 млн. дол., в тому числі 5 млн. дол. – на соціальні потреби. До кінця 2017 року дизайн і внутрішній вигляд всіх закладів мережі приведена до єдиного зразка. На сьогодні в 25 містах України діє 92 ресторани [39].

Вісім українських «МакДональдзів» увійшли в топ-100 найбільш відвідуваних закладів мережі за підсумками 2012 року (у Києві, Одесі та Сімферополі).

Так, «МакДональдз», розташований у Києві на Вокзальній площі, другий рік поспіль посів 2-е місце серед понад 34 тис. «МакДональдз» у світі за кількістю відвідувачів та на 30 % скоротив відстань до 1-го місця. За 2012 рік тут було виконано понад 2,5 млн замовлень. Київський «МакДональдз» на Хрещатику покращив свій торішній результат та вперше увійшов до списку ТОП-10 найпопулярніших закладів світу, посівши 9-е місце. У 2012 році тут було виконано майже 2 млн замовлень.

Протягом своєї діяльності «Макдональдз» отримав низку нагород, серед яких найкращий роботодавець року в Україні (2004, 2005, 2010, 2011). У 2013 році за результатами досліджень, що проводились компанією HayGroup, ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» визнано компанією №1 в рейтингу «Найкращі компанії для лідерів в Україні». Українці відзначили ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» як кращого роботодавця також у 2016 році у дослідженні компанії Korn Ferry Hay Group (2 місце).

А у 2017 році компанія визнана однією з 10-ти найкращих роботодавців в Україні відповідно до дослідження, що проводила міжнародна консалтингова компанія EY.

Такий успіх – результат постійного вдосконалення професійних навичок персоналу і уважного ставлення до клієнтів. Компанія використовує тільки натуральні якісні продукти і постійно оновлює меню сезонними новинками. Всі процеси приготування і сервісу оптимізовано, цим досягається максимальна швидкість обслуговування.

«МакДональдз» – один з найбільших міжнародних інвесторів, що вклав в розвиток інфраструктури та створення робочих місць для українців більше 225 млн. дол.

Компанія активно займається благодичністю – Фондація Дім Рональда МакДональда перераховує частину коштів від продажу своєї продукції на потреби медичних закладів країни, безпосередньо потребуючим фінансової допомоги дітям та для облаштування сімейних кімнат в лікарнях. Також пригощає безкоштовними обідами дітей, позбавлених піклування батьків.

2 листопада 2017 р. Фондація Дім Рональда МакДональда відкрила у Львівській обласній дитячій клінічній лікарні «ОХМАТДИТ» першу в Україні Сімейну кімнату Рональда МакДональда, в якій рідні зможуть бути поруч із хворими дітьми. Сімейна кімната Рональда МакДональда – це місце у лікарні, де батьки і родичі маленьких пацієнтів зможуть відпочити, поїсти, набратися сил й провести час із дитиною.

В компанії сформовані ефективні управлінська та організаційна структура, налагоджені довготривалі перспективні партнерські відносини із постачальниками та споживачами.

Генеральним директором компанії в Україні призначено Гжегожа Хмелярського з 1 січня 2014 року. Директором з розвитку та виробництва компанії призначено Віталія Стефурака з 2017 року.

Схема організаційної структури компанії представлена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»**

*Джерело: Розроблено автором на основі [39]*

Як видно з рис. 2.1 компанія «МакДональдз» має дивізійну структуру управління.

Перевагами даної структури є:

- збереження керованості великої організації при передачі більшості управлінських функцій на рівень відділень,
- орієнтація на конкретні продукти і ринки збуту і в зв'язку з цим підвищення компетентності і кваліфікованості управлінських рішень,

– подолання надмірної завантаженості центрального апарату.

Недоліками даної структури є:

– відірваність центрального апарату від конкретних сфер діяльності організації, а, отже, ризик зловживань,

– зростання чисельності управлінського персоналу.

Структура компанії заснована на принципі ієрархічності рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.

Здійснюється принцип поділу праці на окремі функції і спеціалізації працівників із виконуваних функцій; принцип формалізації і стандартизації діяльності, який забезпечує однорідність виконання працівниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань.

Дослідження діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн» було проведено на прикладі ресторану «МакДональдз – Дитячий світ» (далі – «МакДональдз»), що розташований за адресою Броварський проспект 27.

Свою діяльність даний ресторан почав у 2005 році, та був закритий на реконструкцію та переобладнання у 2017.

На сьогодні ресторан обслуговує близько 3000 – 4000 відвідувачів на день, денний прибуток від продажів складає 250000 – 300000 грн., середній чек приблизно 87 грн.

«МакДональдз» виконує 3 взаємопов'язаних функції:

- виробництво власної продукції,
- реалізація виготовленої продукції і купованих товарів,
- організація споживання їжі.

У зв'язку з цим в «МакДональдз» включають поряд з витратами на виробництво продукції, витрати на реалізацію і організацію споживання власної продукції та покупних товарів.

Кінцевим результатом діяльності «МакДональдз» є дохід та прибуток. Валовий дохід компанії складається з доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.2).

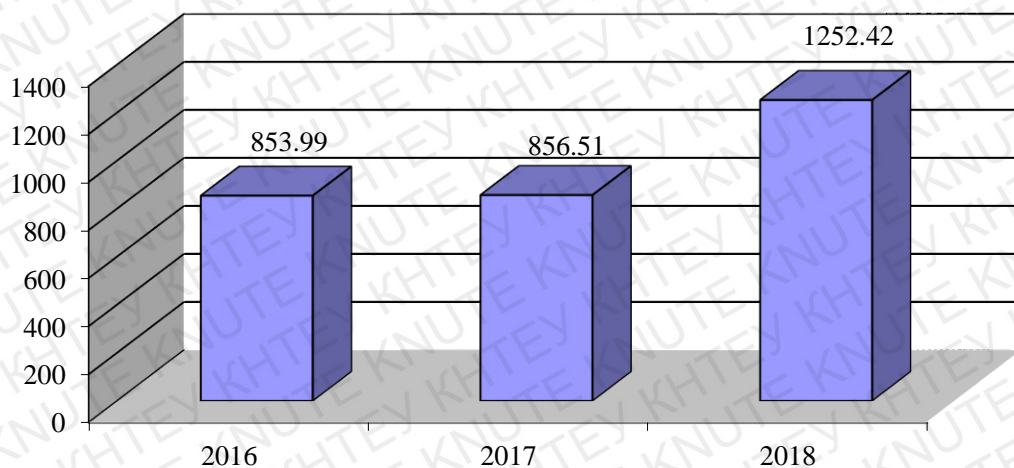
Таблиця 2.2

**Динаміка валового доходу «МакДональдз» за 2016-2018 рр.\***

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017 від 2016	Відхилення 2018 від 2017	Темп росту 2017 від 2016, %	Темп росту 2018 від 2017, %
Валовий товарообіг, тис. грн., в т.ч.:	29488	31488	37529	2000	6041	6,78	19,19
Чистий дохід, тис. грн.	853,99	856,51	1252,42	2,52	395,91	0,3	46,22
Рівень чистого доходу, %	2,9	2,72	3,34	0,1	0,62	-6,07	22,69

*Джерело: Розроблено автором на основі додатку Б*

На рис. 2.2 показано динаміку показників чистого доходу «МакДональдз».



**Рис. 2.2. Динаміка показників чистого доходу, тис. грн.\***

*Джерело: Розроблено автором на основі табл. 2.2*

Виходячи з наведених даних в табл. 2.2 та на рис. 2.2 можна сказати, що показник чистого доходу протягом 2016-2018 років має різноспрямовану динаміку. У 2018 році темп росту чистого доходу склав 46,22%, а в абсолютному виразі цей показник склав 395,91 тис. грн.

Динаміка кінцевих фінансово-економічних показників діяльності «МакДональдз» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка кінцевих фінансово-економічних показників діяльності  
МакДональдз за 2016-2018 рр.\***

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Темп росту 2017р. від 2016 р., %	Темп росту 2018 р. від 2017 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30710	31488	37529	2,53	19,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16095	16360	18768	1,65	14,72
Валовий прибуток, тис. грн.	9496,3	9879,4	12506	4,03	26,58
Чистий прибуток, тис. грн.	853,99	856,51	1252,4	0,3	46,22

*Джерело: Розроблено автором на додатку Б*

Виходячи з наведених даних в табл. 2.3, можна сказати, що кінцеві економічні результати діяльності «МакДональдз» на кінець аналізованого періоду значно покращились: за останній період спостерігається збільшення прибутку з 853,99 тис. грн до 1252,42 тис. грн, що на 46,22 % перевищує показник попереднього періоду.

Незважаючи на те, що витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли на 14,72%, «МакДональдз» отримав балансовий прибуток в розмірі 1252,42 тис. грн.

Оплата праці в «МакДональдз» є найважливішим мотиваційним стимулом до праці і має найважливіше значення.

Системами оплати праці, які застосовуються в «МакДональдз» є:

– почасово-преміальна (пропонується обслуговуючому персоналу, а також управлінському персоналу). Дана система припускає оплату за певну кількість відпрацьованого часу з наданням преміальних виплат в певному



відсотку до тарифної ставки. Для керівників і фахівців використовується система посадових окладів.

– відрядно-преміальна (пропонується виробничому персоналу: мийницям, прибиральницям). Відрядна форма оплати праці залежить від кількості виробленої продукції, роботи. Ця система передбачає преміювання за перевиконання вироблення одиниць виготовленої продукції.

Аналіз матеріального стимулювання працівників «МакДональдз» проведемо, використовуючи дані табл. 2.4.

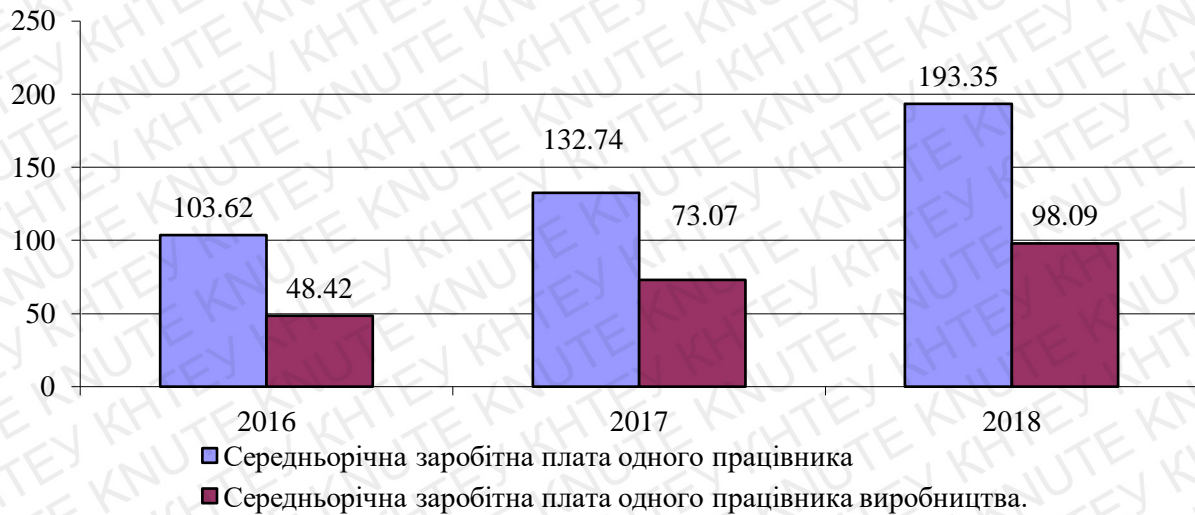
Таблиця 2.4

**Динаміка показників праці та заробітної плати працівників  
«МакДональдз» за 2016-2018 рр.\***

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017 від 2016	Відхилення 2018 від 2017
Валовий товарообіг, тис. грн., всього:	29488	31488	37529	2000	6041
Товарообіг продукції власного виробництва, тис. грн.	24770	27851	31937	3081	4086
Фонд заробітної плати, тис. грн.	3004,98	3584,07	4833,68	579,09	1249,61
Питома вага фонду оплати праці в товарообігу, %	10,19	11,38	12,88	1,19	1,5
Фонд заробітної плати робітників виробництва, тис. грн.	726,3	876,84	1177,08	150,54	300,24
Питома вага фонду заробітної плати робітників виробництва до товарообігу, %	2,46	2,78	3,14	0,32	0,36
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	103,62	132,74	193,35	29,12	60,61
Середньорічна заробітна плата одного працівника виробництва, тис. грн.	48,42	73,07	98,09	24,65	25,02

*Джерело: Розроблено автором на основі [39]*

На рис. 2.3 показана динаміка середньорічної заробітної плати одного працівника «МакДональдз».



*Рис. 2.3. Динаміка середньорічної заробітної плати одного працівника «МакДональдз», тис. грн.*

*Джерело: Розроблено автором на основі табл. 2.4*

Вищенаведені дані свідчать про стабілізацію та підвищення ефективності використання трудового потенціалу «МакДональдз».

Також в «МакДональдз» застосовується система преміювання, яка прагне найбільш справедливо оцінити працю персоналу і стимулювати підвищення ефективності, якості і продуктивності праці. Преміювання працівників залежить від кінцевих результатів діяльності в організації. Премії виплачуються після підведення результатів праці працівників і організації за місяць.

Також персонал отримує преміальні виплати за досягнення особливо високих виробничих показників у роботі.

Крім зарплати є ще один засіб мотивації, це матеріальні стимули - внутрішньо фірмові пільги: гнучкий графік роботи; харчування під час роботи; грошова матеріальна допомога у важких і кризових ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним випадком, втратою близьких родичів); подарунки до дня народження; поздоровлення співробітників з державними святами; спільне проведення дозвілля, організується керівництвом організації, ювілейні урочистості.

Позитивне мотивування в «МакДональдз» підвищує у працівників самооцінку, підсилює творчу ініціативу. Заохочення вселяє віру у людини в себе, у свій потенціал, здібності, дає надію на успішне виконання нових завдань, що підсилює прагнення трудитися найкращим чином.

З метою дотримання трудової виробничої дисципліни застосовується адміністративна мотивація в вигляді накладення стягнень, попереджень, доган, суворих доган, штрафів, звільнення з роботи, так як деякі співробітники не виконують вимоги, пропоновані до їх посадовими обов'язками, порушують правила внутрішнього розпорядку (запізнення співробітників на роботу).

При прояві недисциплінованості і порушення вимог, що пред'являються до роботи, співробітники «МакДональдз» отримують штраф або догану. Такий вид мотивування створює несприятливий психологічний клімат в організації. Одним з результатів такого мотивування є скорочення чисельності штату співробітників, а також зниження ефективності трудової діяльності.

Штрафи нараховуються по наступними показниками: порушення правил обслуговування; наявність претензій до якості приготування страв та напоїв; порушення правил внутрішнього трудового розпорядку (запізнення, використання мобільного телефону в торговому залі, куріння в недозволеному місці, нетверезий стан на робочому місці, розмова на підвищених тонах); невідповідний зовнішній вигляд (брудна, невіглажена форма; неохайний вигляд); невідповідне санітарний стан робочого місця персоналу; наявність скарг з боку відвідувачів.

У своїй діяльності «МакДональдз» керуються актами законодавства України, якими регулюється діяльність у сфері ресторанного господарства.

Такими основними нормативними актами є:

- Цивільний кодекс,
- Господарський кодекс,
- Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів»,
- Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства,
- Санітарні правила для підприємств громадського харчування,

- Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування населення,
- Порядок проведення перевірок у суб'єктів господарювання сфери торгівлі і послуг, у тому числі ресторанного господарства, якості продукції, додержання обов'язкових вимог щодо безпеки продукції, а також додержання правил торгівлі та надання послуг та інші.

## **2.2. Оцінка ефективності та результативності процесу адаптації персоналу на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»**

Необхідність в управлінні процесом адаптації незаперечна в силу того, що статистичні дані багатьох організацій говорять про особливо високий відсоток звільнень, що припадають на перший місяць роботи нових працівників.

Управління адаптацією в організації має на меті: зменшення часу для входження новачка на посаду (допомога у короткі строки продемонструвати свою ефективність, скоротити кількість помилок), зменшення плинності кадрів (скорочення кількості працівників, які звільняються після нетривалої роботи в компанії), отримання можливості планувати кар'єру персоналу та формувати кадровий резерв.

Процес адаптації нових співробітників у «МакДональдз» проводиться безпосереднім керівником нового працівника, контролюється та при необхідності коригується відділом з навчання та розвитку персоналу. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне втілення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в «МакДональдз» та підготовка лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань. Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата до штату «МакДональдз».

Безпосередній керівник розробляє план роботи на випробувальний термін для нового працівника та критерії його проходження. Нового працівника

ознайомлюють з планом проходження випробувального терміну та критеріями його проходження на початку виконання його обов'язків. При якісному виконанні завдань випробувального терміну керівник доводить до відома відділ з навчання та розвитку персоналу про результати роботи працівника. Наприкінці першого місяця роботи керівник проводить вивчення думки співробітників про працівника для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації в «МакДональдз». Адаптація нового працівника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в «МакДональдз», дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та норм дисципліни праці, розподіляє та дотримується корпоративної культури.

Процес адаптації персоналу відбувається в шість етапів (рис 2.4 та табл. 2.5).



**Рис. 2.4. Процес адаптації персоналу «МакДональдз»\***

*Джерело: Розроблено автором за матеріалами [39]*

Зміст етапів адаптації персоналу «МакДональдз» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Етапи адаптації персоналу «МакДональдз»\***

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу
I	Відбувається зустріч у відділі з навчання та розвитку персоналу, оформлення документів, ознайомлення із структурою підприємства та підрозділами, особливостями взаємодії, посадовою інструкцією. Виконавцями на першому етапі персоналу є відділ з навчання та розвитку персоналу, керівник підрозділу.
II	Введення в колектив, знайомство з наставником. Виконавцем на другому етапі адаптації персоналу є відділ з навчання та розвитку персоналу.
III	Відбувається складання «плану роботи» на випробувальний термін. Виконавцем виступає відділ з навчання та розвитку персоналу.
IV	Ознайомча екскурсія по підприємству. Виконавці: відділ з навчання та розвитку персоналу, керівник підрозділу.
V	Контроль ходу випробувального терміну, вивчення думки співробітників про працівника. Виконавці: відділ з навчання та розвитку персоналу, керівник підрозділу.
VI	Закінчення випробувального терміну, оцінка працівника. Виконавці: відділ з навчання та розвитку персоналу, керівник підрозділу. Заповнюється бланк оцінки працівника.

*Джерело: Розроблено автором за матеріалами [39]*

Для розрахунку ефективності адаптації персоналу «МакДональдз» проаналізуємо динаміку руху персоналу в табл. 2.6 – 2.7.

Таблиця 2.6

**Динаміка руху персоналу «МакДональдз»\***

Показник	2016р	2017р	2018р	Темп росту, %		
				2017 / 2016	2018 / 2017	2018 / 2016
Прийнято, осіб	62	17	25	27,42	147,06	40,32
Зарахован після адаптаційного періоду, осіб	48	14	21	29,17	150,00	43,75
з них на новостворені робочі місця	13	1	7	7,69	700,00	53,85
Вибуло осуб усього	51	39	20	76,47	51,28	39,22
у тому числі з причин:						
власне бажання	44	20	9	45,45	45,00	20,45
за згодою сторін	7	19	8	271,43	42,11	114,29
закінчення трудового договору						
вихід на пенсію			3			
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	121	96	97	79,34	101,04	80,17
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	93	86	84	92,47	97,67	90,32

*Джерело: Розроблено автором за матеріалами [39]*

Динаміка показників руху персоналу «МакДональдз» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Динаміка показників руху персоналу «МакДональдз»\*

Показник	2016 р	2017 р	2018 р	Відхилення 2017 до 2016	Відхилення 2018 до 2017
Коефіцієнт обороту з прийому	0,4	0,14	0,22	-0,26	0,08
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,42	0,41	0,21	-0,01	-0,2
Загальний коефіцієнт обороту	0,82	0,55	0,42	-0,27	-0,13
Коефіцієнт плинності кадрів	0,36	0,21	0,09	-0,15	-0,12
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,77	0,9	0,87	0,13	-0,03

*Джерело: Розроблено автором*

Аналіз руху персоналу показав, що у 2018 році в «МакДональдз» було прийнято 25 осіб, з них на новостворені робочі місця – 7 осіб. Цей показник більший за показник 2017 року майже у 1,5 рази, але менший на 40,32% за показник 2016 року. Динаміка звільнень вказує на те, що з кожним роком кількість звільнень зменшувалася в середньому на 50-55%, тобто зменшується плинність кадрів. Що стосується звільнень працівників, то у 2018 році вибуло 20 осіб, з них за підсумками досліджень, спостережень та інтерв'ю, приблизно 60% (12 осіб) вибувших через, недосконалу адаптацію в «МакДональдз». Щодо кількості працівників, зі стажем роботи більше одного року, то за 2018 рік вона суттєво не змінилась. Загальний коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зменшення. Також в «МакДональдз» створюються нові робочі місця, а це свідчить про те, що МакДональдз розвивається в правильному напрямку.

Далі розрахуємо показник якості адаптації працівників до нового робочого місця в «МакДональдз» за формулою 1.7.

$$2016 \text{ рік: } K_a = \frac{48}{62} = 0,76$$

$$2017 \text{ рік: } K_a = \frac{14}{17} = 0,82$$

$$2018 \text{ рік: } K_a = \frac{21}{25} = 0,84$$

Як видно з розрахованих показників, ефективність адаптації персоналу кожен рік зростає, так як зростання відбувається незначними темпами, адаптації персоналу в «МакДональдз» потребує вдосконалення.

Для виявлення проблем адаптації персоналу в «МакДональдз» було проведено анкетування працівників (Додаток Б).

Анкету заповнювало 40 осіб зі стажем роботи не більше 3-х років, у т. ч. 17 осіб зі стажем до 1-го року, 15 осіб зі стажем від 1 до 2 років та 8 осіб зі стажем від 2 до 3 років. Думка респондентів про тривалість їх адаптації показана на рис. 2.5.

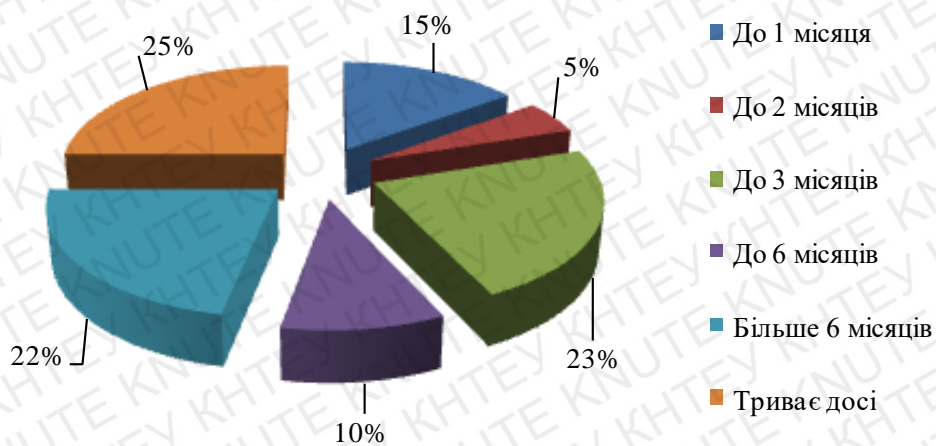


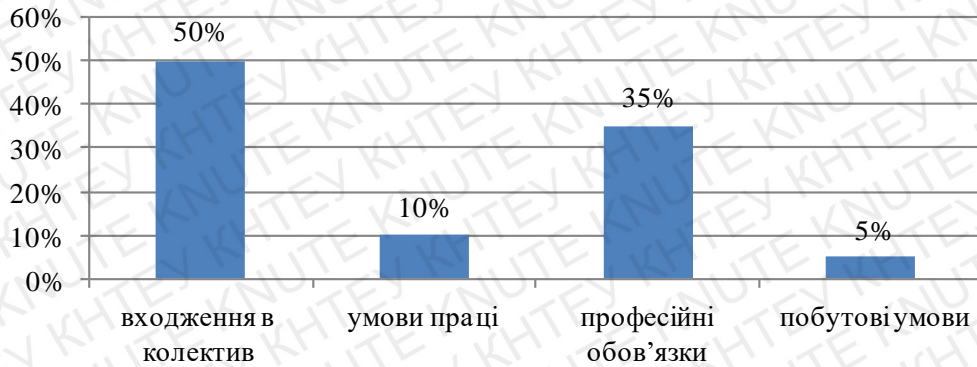
Рис. 2.5. Думка респондентів про тривалість їх адаптації в «МакДональдз»

Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування

З даного рисунку видно, що більшість працівників проходять період адаптації відповідно до встановлених термінів. Слід відзначити, що існує певний відсоток співробітників (15%) – 3 особи, термін адаптації яких більший за шість місяців.



Думка працівників «МакДональдз» про причини складності адаптації: «входження в колектив», «умови праці», «професійні обов'язки» або «побутові умови» показано на рис. 2.6.

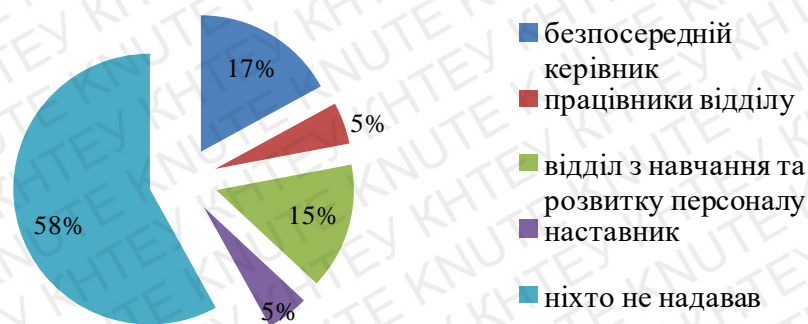


**Рис. 2.6. Думка працівників «МакДональдз» про причини складності адаптації**

*Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування*

Аналізуючи рис. 2.6, можемо побачити, що найскладніше для новачків «МакДональдз» - це «увійти в колектив» (50% відповідей) та – виконання професійних обов'язків (35%).

На рис. 2.7 показано основні перешкоди для швидкої адаптації працівників «МакДональдз».

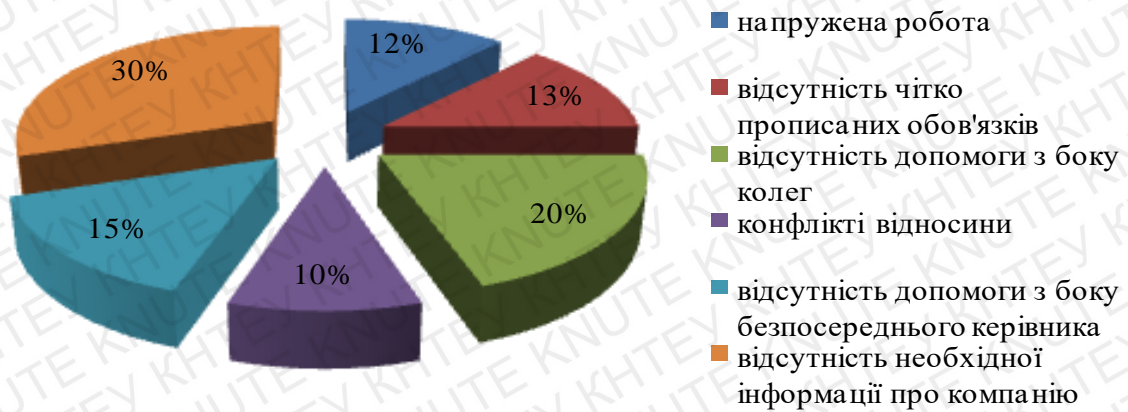


**Рис. 2.7. Думка респондентів про причини складності адаптації працівників**

*Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування*

З рис. 2.7, можемо сказати, що більшість респондентів – 23 особи (58%) підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав.

Результати опитування респондентів про перешкоди до швидкої адаптації працівників в «МакДональдз» показано на рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Думка респондентів про перешкоди до швидкої адаптації працівників**

*Джерело: Розроблено автором за результатами анкетування*

З рис. 2.8 можемо побачити, що перешкодами до швидкої адаптації працівників в «МакДональдз» є:

- відсутність необхідної інформації про компанію (30%) – 11 осіб опитаних;
- відсутність допомоги з боку колег по роботі (20%) – 8 осіб опитаних;
- відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника (15%) – 7 осіб опитаних;
- відсутність чітко прописаних обов'язків (13%) – 6 осіб працівників;
- напружена робота (12%) – 5 осіб опитаних;
- насторожене, недружнє ставлення колективу (10%) – 4 особи.

Після дослідження термінів адаптації персоналу в «МакДональдз», було з'ясовано, що більше половини працівників (54%) – 22 особи для освоєння на робочому місці, запам'ятовування розташування підрозділів компанії необхідно було два тижні. Отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи

у (37%) – 15 опитуваних та отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника у (28%) – 11 опитаних відбулось лише у першому місяці праці. Зниження рівня невизначеності і занепокоєння у (34%) – 14 опитуваних відбулося лише на протязі одного року праці, освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки у (32%) – 12 опитуваних відбулося протягом першого півроку праці.

Відчувати себе комфортно та бути частиною компанії більшість працівників починають після півроку роботи в «МакДональдз» (39%) – 16 опитаних працівників, приймати цілі компанії, підтримувати її місію, філософію ведення справ більшість опитаних починають більш ніж за два місяці роботи в компанії, відчувати підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії в цілому працівники (40%) – 17 осіб починають відчувати пропрацювавши два місяці. Система взаємодії з колегами за думкою більшості (33%) – 13 осіб виникає протягом двох місяців співпраці.

Результативність адаптації працівників в «МакДональдз» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Результативність адаптації працівників в «МакДональдз» \***

№ з/п	Заходи з адаптації працівників	Очікуваний результат
1	Вхідний інструктаж по техніці безпеки, охороні праці	Виконано
2	Знайомство з робочим місцем, колегами	Виконано
3	Ознайомлення з посадовою інструкцією	Виконано
4	Вивчення структури компанії та знайомство з корпоративною культурою	Виконано
5	Участь у семінарах, тренінгах та інших навчальних заходах	Виконано

*Джерело: Розроблено автором особисто*

Отже, система, адаптації працівників в «МакДональдз» потребує вдосконалення роботи з підготовки до приходу нового працівника та використання заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

Основними негативними моментами процесу адаптації працівників в «МакДональдз» є наступні:

- забагато інформації, що отримує новий співробітник одразу ж і за короткий проміжок часу – на наш погляд, інформацію належить подавати дозовано, але своєчасно і без певних «перевантажень»;
- недостатня ефективність програми з адаптації новачків – тобто застосування багатьох або однакових методів проведення адаптування для різних категорій персоналу, новачків, що мають різний рівень досвіду тощо має принципово відрізнятися;
- відсутність чітко визначеної процедури контролю за адаптацією працівників – важливо розуміти, що контрольні заходи мають відбуватися не лише по закінченні виконання робочого завдання, а й ще на етапі постановки задачі, забезпеченні розуміння виконавцем поставленої перед ним цілі.

Також в «МакДональдз» відсутнє розроблене Положення про адаптацію, керівництво «МакДональдз» процес адаптації не вважає великою проблемою і цьому питанню уваги приділяється недостатньо.

Компанія «МакДональдз» послідовно удосконалює управління персоналом та працює над ліквідацією недоліків. У сучасних умовах запроваджується новий погляд на персонал, який відображає зростання ролі людського фактора в діяльності організації, залежність від якості, мотивації та характеру праці кожного працівника. Інвестиції у розвиток персоналу розглядаються як довгостроковий фактор конкурентоспроможності компанії.

Не дивлячись на те, що в «МакДональдз» проводяться заходи щодо адаптації персоналу, але процес їх проведення, терміни й обсяг не регламентовані і не закріплені документально. Постає питання про необхідність розроблення програми адаптації, яка б регламентувала етапи, терміни, заходи та методи адаптації в компанії.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»**

#### **3.1. Розробка програми вдосконалення процесу адаптації персоналу підприємства**

Процес адаптування супроводжується підвищенням успішності застосування співробітниками знань і навичок, більшою орієнтацією в специфіці роботи, освоєнням норм праці, обов'язків, обсягів роботи, сприйняття організаційної культури, звичаїв, правил, орієнтації в соціальному просторі, відчуттям комфорту.

Адаптованість фахівця визначається динамічною рівновагою в системі «людина-середовище». Ступінь адаптованості відображається:

- рівнем ефективності діяльності працівника, який характеризується високою продуктивністю і якістю виконаної роботи,
- оптимальними енергетичними витратами,
- успішною взаємодією з колегами,
- можливістю своєчасно усувати перешкоди в різних організаційно-виробничих ситуаціях,
- самостійно працювати і приймати рішення в оптимальних часових межах.

«МакДональдз» має типовий процес адаптації персоналу, але плинність на сьогодні саме на етапі адаптації залишається на високому рівні.

Успішне проходження адаптації, на думку керівників «МакДональдз», залежить тільки від самої людини, від її адаптивності. Підприємство, в свою чергу, повинно робити усе можливе, щоб скоротити строк адаптації, який характеризується низькою продуктивністю і якістю праці, і зробити цей період

більш гладким. Тобто, вирішальну роль усе ж таки відіграє проведення заходів з більш швидкої адаптації нових працівників.

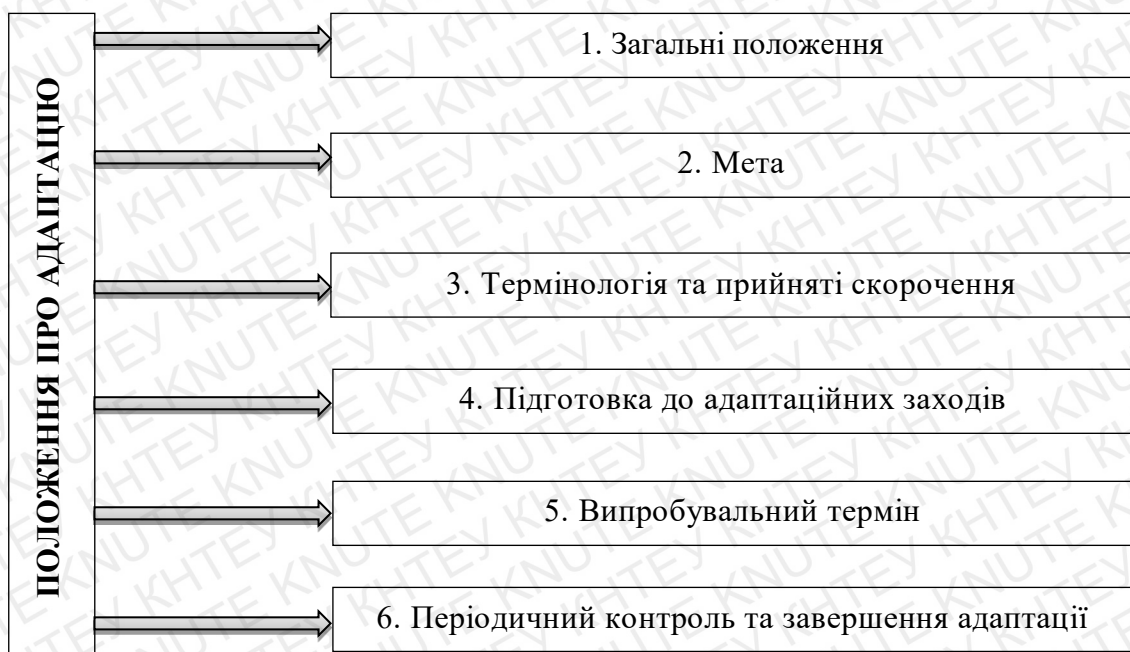
Для удосконалення процесу адаптації «МакДональдз» можна запропонувати розроблення Положення про адаптацію та програму адаптації персоналу.

Вони будуть спиратися на заходи з подолання власних проблем адаптації персоналу. Практика показує, що успішна програма адаптації персоналу сприяє створенню високомотивованого трудового колективу до виконання завдань, що стоять перед підприємством.

Метою Положення про адаптацію персоналу «МакДональдз» є регламентація порядку (додаток Г):

- оформлення процесу адаптації в компанії;
- організація адаптації нових співробітників компанії;
- втілення та контроль процесу взаємного пристосування нового співробітника до компанії.

Структура Положення про адаптацію персоналу «МакДональдз» наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Структура Положення про адаптацію персоналу «МакДональдз»**

*Джерело: Розроблено автором особисто*

Програма адаптації в «МакДональдз» складатиметься з етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, своєю чергою, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури.

Перший етап передбачає складання списків співробітників, які увійдуть до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації. У першу чергу, необхідно включити в цю групу лінійних керівників і менеджера з персоналу.

Другий етап – опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації. Чіткі формулювання допоможуть лінійним керівникам зрозуміти цілі програми.

Третій етап – класифікація нових працівників по категоріях. Визначення вимог до програм адаптації для кожної категорії персоналу.

Четвертий етап – складання списків питань, що зазвичай виникають у нових працівників і визначення того, хто і як саме буде обговорювати ці питання з новачком.

П'ятий етап – складання списку дій нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей.

Шостий етап – розробка програми першого дня співробітника.

Сьомий етап – планування екскурсії по організації, її зміст, час. Призначення відповідального за її проведення.

Восьмий етап – визначення, яким чином буде представлений новий співробітник іншим членам колективу, що буде розказано про новачка.

Дев'ятий етап – підготовка комплекту друкованих матеріалів, що включає за необхідності наступні розділи: місія компанії, історія компанії; корпоративна культура, Положення про персонал, внутрішньофірмові відносини; організаційна структура, Положення про підрозділ, посадова інструкція; технології роботи, техніка безпеки; список співробітників із зазначенням посади, номера телефону, e-mail; список відповідей на найбільш стандартні питання

новачків із зазначенням осіб, до яких можна звернутися для додаткових роз'яснень.

Десятий етап – визначення необхідності спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.

Одинадцятий етап – визначення критеріїв успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення.

Дванадцятий етап – визначення форми надання інформації від нового співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду (випробувального терміну).

Тринадцятий етап – розробка програми підведення підсумків випробувального терміну і переведення співробітника в основний штат. Проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і робляться висновки про продовження адаптації або прийомі на роботу.

На кожному етапі виконання проектних заходів має бути чітко визначено коло відповідальних за проведення планових заходів.

Проект програми вдосконалення процесу адаптації персоналу «МакДональдз» наведено в додатку Д.

Про успішну трудову адаптацію можна судити за такими показниками:

- відсутність почуття напруги, невпевненості;
- оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібних для виконання роботи;
- демонстрація робочої поведінки, що відповідає вимогам професійної діяльності керівництва;
- відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам;
- бажання працівника вдосконалюватися в роботі;
- задоволеність самого працівника своїми новими досягненнями.



Запропонований алгоритм реалізації програми адаптації дасть можливість підвищити ефективність роботи наставників, збільшити їх зацікавленість в якісному проходженні новим працівником процесу адаптації.

З іншого боку, програма дасть змогу розвинути у нових працівників позитивне ставлення до роботи, дасть їм можливість швидше досягти запланованих показників, заощадити час керівників підрозділу на навчання нових працівників, підвищити якість підготовки і кваліфікацію персоналу.

### **3.2. Ресурси та інформаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення процесу адаптації персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»**

На сучасному ринку праці гостро постає питання не тільки формування ідеального кадрового складу в організації, але й утримання цінних кадрів – саме це завдання може виконати ефективна система адаптації персоналу.

Впровадження запропонованої програми адаптації персоналу «МакДональдз» потребує відповідного ресурсного забезпечення, наведеного в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### **Ресурсне забезпечення впровадження запропонованої програми адаптації персоналу «МакДональдз»\***

Ресурси	Зміст роботи
Інформаційно-аналітичні ресурси	розміщення інформації на внутрішньому порталі «МакДональдз»; розповсюдження інформаційних матеріалів про програму адаптації серед працівників «МакДональдз»; налагодження зворотного зв'язку з працівника ми з питань впровадження програми адаптації, анкетування; організація «круглих столів» для обміну досвідом успішної професійної адаптації серед молодих фахівців.
Методолого-методичні ресурси	використання принципів андрагогіки, педагогічних технологій і психологічних методів для скорочення періоду адаптації молодих фахівців; методичні посібники та методична література для учасників процесу адаптації; формування методичної грамотності представників підприємства, задіяних у програмі адаптації.

Продовження табл. 3.1

Фінансово-економічні ресурси	фінансові витрати на впровадження програми адаптації; використання економічних моделей для розрахунку одержуваної вигоди від впровадження програми адаптації.
Організаційно-господарські ресурси	обладнані належним чином робочі місця; навчальні площі; умови для проведення групової роботи.
Кадрові ресурси	забезпеченість наставниками, які передаватимуть досвід; наявність тренерів, які забезпечують правильне проведення роботи.

*Джерело: Розроблено автором особисто*

Програма адаптації новачків в «МакДональдз» є детальною, має кілька напрямів, містить окремі інформаційні блоки. Основні теми для обговорення під час адаптації, а саме введення співробітника в компанію, узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### **Основні інформаційні блоки тем для обговорення під час введення співробітника в «МакДональдз»\***

Загальна інформація про підприємство	Історія підприємства. Місія, стратегія, політика в галузі управління персоналом
	Організаційна структура
	Корпоративна культура (стандарти поведінки, етичний кодекс)
	Правління. Загальні збори акціонерів
	Вид діяльності, основні бізнес-напрями
	Асортимент продукції, ринкова стратегія, конкурентні переваги
	Основні клієнти та партнери, основні конкуренти
	Соціальна політика
Інформація про функціонування підприємства	Система розподілу праці, зміст робіт, межі повноважень, відповідальність
	Система управління якістю та результатами праці
	Система оцінки персоналу (критерії KPI)
	Організація процесу навчання
Охорона праці	Вступний інструктаж з охорони праці
	Первинний інструктаж з охорони праці
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Початок і кінець робочого дня, обідня перерва, вихідні та святкові дні
	Запізнення та відсутність на роботі
	Поведінка на робочому місці
	Форма одягу
Оплата праці	Загальна структура сукупного заробітку
	Система матеріального стимулювання
Побутові умови	Організація харчування
	Санітарно-побутові приміщення

*Джерело: Розроблено автором особисто*

Що ж стосовно частини програми адаптації нового співробітника, яка відповідає за введення у колектив (соціальний аспект), то вона буде складатися з двох напрямів – це знайомство з колегами та розміщення інформації про нового співробітника на внутрішньому сайті «МакДональдз». Соціальна адаптація буде спрямована на те, щоб скоротити період звикання до незнайомого соціального оточення, допомогти встановити контакти з новими колегами.

Процедура введення у посаду буде мати як загальний (встановлюватиме загальні правила і комплекс обов'язкових дій), так й індивідуальний характер (з погляду його особистих якостей, майбутньої роботи).

Для персоніфікації зазначеного процесу буде здійснюватися ознайомлення зі специфікою роботи для кожного окремого співробітника. Для цього призначатимуться курси за системою дистанційного навчання (електронне навчання) і надсилатимуться дані на пошту співробітника.

Така система полягатиме у самостійному навчанні за допомогою електронних навчальних матеріалів.

Методом введення нового співробітника побічної спеціальності у посаду в «МакДональдз» є застосування наставництва. Його мета – передача досвіду і знань новому співробітнику, контроль оволодіння навичками. Наставники передбачені для нових співробітників робітничих спеціальностей, вони прикріплюються до нових співробітників на період випробувального терміну. Наставником може бути призначений співробітник, що працює в «МакДональдз» не менше 1 року і досконало знає робочий процес, якісно виконує посадові обов'язки.

Що ж стосовно адаптації нових спеціалістів та керівників, то введення у посаду відбуватиметься шляхом дистанційного навчання – самостійного вивчення необхідних матеріалів за допомогою інформаційних електронних технологій.

Також слід зазначити, що у програмі адаптації будуть задіяні:

- керівник підрозділу нового співробітника;
- наставник (тільки для робітничих спеціальностей);

– фахівці з управління персоналом.

Відповідальність за цей процес розподілятиметься між учасниками програми адаптації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Відповідальність учасників програми адаптації в «МакДональдз»**

Учасник програми адаптації	Відповідальність
Керівник підрозділу нового співробітника	процес уведення у посаду, ознайомлення зі специфікою діяльності підрозділу, постановка завдань на період випробувального терміну, призначення наставника для робітничих посад, контроль роботи наставника
Фахівці з управління персоналом	ознайомлення нового співробітника з основними нормативними документами, інформаційні бесіди, виконання програми адаптації, моніторинг зворотного зв'язку від керівників, наставників і від нового співробітника, адміністрування самостійного дистанційного навчання нових співробітників, організація і проведення екскурсії
Наставник	передача досвіду і контроль нового співробітника щодо засвоєння навичок на робочому місці, об'єктивна оцінка результатів після закінчення випробувального терміну

*Джерело: Розроблено автором особисто*

Для оцінки адаптації нового співробітника здійснюватиметься зворотний зв'язок керівника чи наставника щодо якості виконання завдань на період випробувального терміну та самооцінки (заповнюється лист самооцінки).

Важливим питанням під час адаптації є постановка завдань на період випробувального терміну. Керівник підрозділу має контролювати хід роботи нового працівника і допомагати йому порадами, якщо це потрібно.

У випадку введення у посаду працівників робітничих професій в адаптації братиме участь наставник – кваліфікований робітник, який допомагатиме новачку швидше засвоїти поставлені перед ним завдання та знайти спільну мову з колективом. Для категорій службовців наставника або іншого консультанта, крім вищого керівника, не буде.

В «МакДональдз» будуть задіяні такі методи проведення адаптаційних заходів, як:

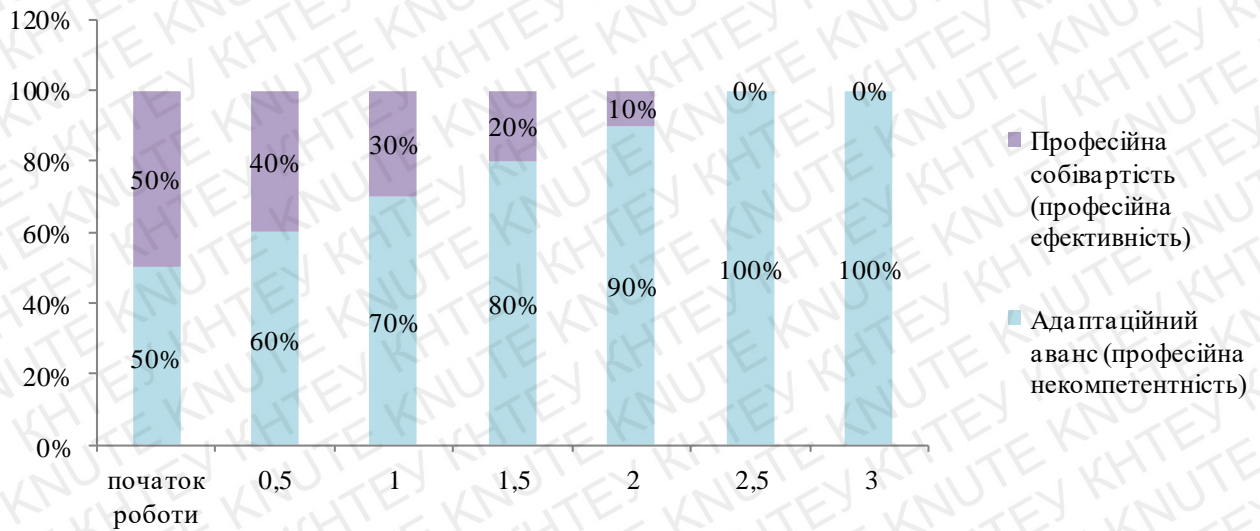
- адаптаційні та інформаційні бесіди фахівця з відділу навчання та розвитку персоналу та керівника з новим співробітником,
- інформування про нового співробітника на внутрішньому сайті,
- навчання на робочому місці,
- наставництво,
- опанування курсів дистанційного навчання (електронне навчання),
- ознайомлення нового співробітника з внутрішньою документацією,
- зворотний зв'язок керівника або наставника за якістю виконання завдань на період випробувального терміну,
- корегування, контроль термінів та якості виконання завдань.

Управління адаптацією персоналу в «МакДональдз» повинна здійснюватися за такими правилами:

- управління адаптацією має провадитися окремим підрозділом,
- контроль процесів адаптації повинен бути постійним та мати документацію щодо їх підтвердження,
- корективи потрібно проводити за результатами «входження» та навчання новачка у процесі адаптації,
- успішна адаптація повинна заохочуватися – це стосується як наставника або коуча, так і нового працівника.

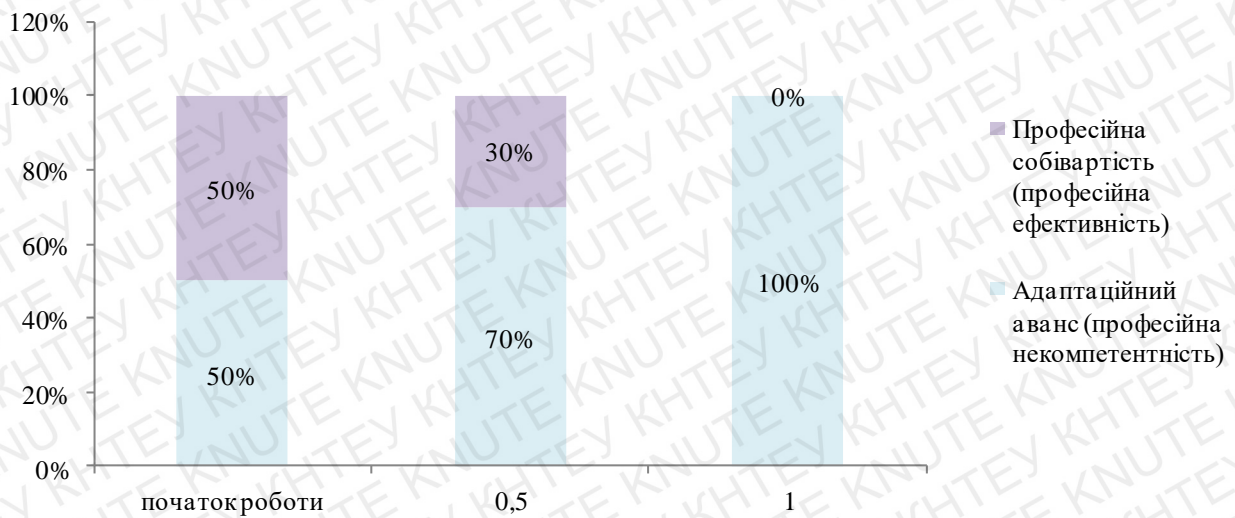
В «МакДональдз» на даний час використовується процес адаптації, за допомогою самостійного заповнення відсутніх знань, відсутність системи професійної підтримки, тому спостерігається низька ефективність адаптації, яка, як правило, триває від 3 до 5 років. Пропонована програма адаптації персоналу деактивує існуючий процес адаптації, що прискорить адаптацію персоналу з 3 років до 12 років (переважно до 1 року). Результатом впровадження програми адаптації персоналу є формування в «МакДональдз» комплексного процесу супроводу професійного становлення молодого фахівця. У межах такого процесу

пропонується зокрема протягом адаптаційного періоду оплачувати професійну «недосвідченість» молодого фахівця у вигляді адаптаційного авансу (рис. 3.2 – 3.3).



**Рис. 3.2. Існуючий процес адаптації в «МакДональдз»**

*Джерело: Розроблено автором особисто*



**Рис. 3.3. Економічна ефективність процесу адаптації в «МакДональдз»**

*Джерело: Розроблено автором особисто*

З рис. 3.2 та 3.3 видно, що результатом комплексного процесу супроводу професійного становлення молодого фахівця є одержання економічного ефекту

від зниження витрат на підготовку професійно зрілого фахівця в 2 рази і скорочення тривалості адаптації в 3 рази.

Запропонована програма буде раціонально побудована та охоплюватиме як виробничий, так і соціальний аспекти.

Велика частина працівників не до кінця розуміє корпоративну культуру компанії. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо, як додаток до програми адаптації персоналу, розробити детальну презентацію про «МакДональдз», яка буде містити наступну інформацію: історія створення та процеси становлення компанії; характеристика продукції, що випускається та послуг, які надаються; корпоративне життя «МакДональдз»; інтерв'ю з керівниками та ключовими працівниками; оглядова екскурсія по компанії з розповіддю про діяльність різних підрозділів.

Реалізація кожного заходу з впровадження програми адаптації персоналу в «МакДональдз» вимагає певних економічних витрат. Очікувані витрати представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані витрати на впровадження програми адаптації в  
«МакДональдз»\***

№ з/п	Характеристика витрат	Витрати, грн.
1	Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт «МакДональдз»	3000
2	Презентація про «МакДональдз»	12000
3	Премія наставнику за успішну адаптацію (2000 грн). Очікувана кількість новачків за рік – 15 осіб	30000
4	Нарахування у фонд соціального страхування (22%)	6600
5	Проведення тренінгів з командо утворюючим ефектом	15000
Всього:		66600

*Джерело: Розроблено автором особисто*

Далі проведемо розрахунок показників впливу запропонованих заходів для вдосконалення процесу адаптації нових працівників на плінність персоналу та обсяг виробництва в «МакДональдз» (табл. 3.5 – 3.6).

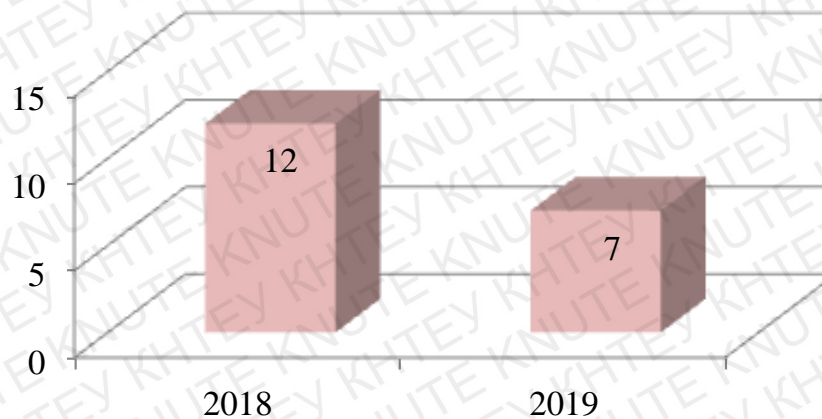
Таблиця 3.5

**Розрахунок показників впливу, запропонованих заходів на плинність персоналу в «МакДональдз»\***

Формула	Умовні позначення	Розрахунки
$Ч_{зв} = (К_{пл2019} * Ч_{2018})/100$	Чзв - очікувана кількість звільнених з причин адаптації; Кпл – очікуваний коефіцієнт плинності у 2019 році; Ч – чисельність персоналу у 2018 році.	$Ч_{зв} = \frac{0,07 * 97}{100} = 7 \text{ осіб}$
Еч = кількість осіб, що не пройшли адаптацію у 2018 році – Чзв (у 2018 році вибуло 20 осіб, з них за підсумками досліджень 12 осіб вибуло через недосконалу адаптацію)	Еч – економія чисельності за рахунок запропонованих заходів адаптації	$Еч = 12 - 7 = 5 \text{ осіб}$

*Джерело: Розроблено автором особисто*

На рис. 3.4 показано динаміку кількості звільнених працівників з причин адаптації.



**Рис. 3.4. Динаміка кількості звільнених працівників з причин адаптації**

*Джерело: Розроблено автором на підставі таблиці 3.5*



З табл. 3.5 та рис. 3.4, можемо побачити, що внаслідок запропонованих заходів у 2019 році чисельність звільнених з причин адаптації зменшиться на 5 осіб.

Таблиця 3.6

**Розрахунок показників впливу, запропонованих заходів на обсяг виробництва в «МакДональдз»\***

Формула	Умовні позначення	Розрахунки
$ПП_{пл} = ПП_{2018} * I_{пп2019}$	ПП <sub>пл</sub> – планова продуктивність праці; ПП <sub>2018</sub> – продуктивність праці за 2018 рік	$ПП_{пл} = 2588,4 * 1,015$ $= 2627,2$ тис. грн.
$Q_{пл} = ПП_{пл} * Ч_{пл}$	Q <sub>пл</sub> – плановий обсяг виробництва; Ч <sub>пл</sub> – планова чисельність	$Q_{пл} = 2627,2 * 97$ $= 254838,4$ тис. грн.
$\Delta Q = Q_{пл} - Q_{2018}$	$\Delta Q$ – зміна обсягу виробництва; Q <sub>2018</sub> – обсяг виробництва за 2018 рік	$\Delta Q = 254838,4 - 251105$ $= 3733,4$ тис. грн.

*Джерело: Розроблено автором особисто*

На рис. 3.5 показано динаміку продуктивності праці.

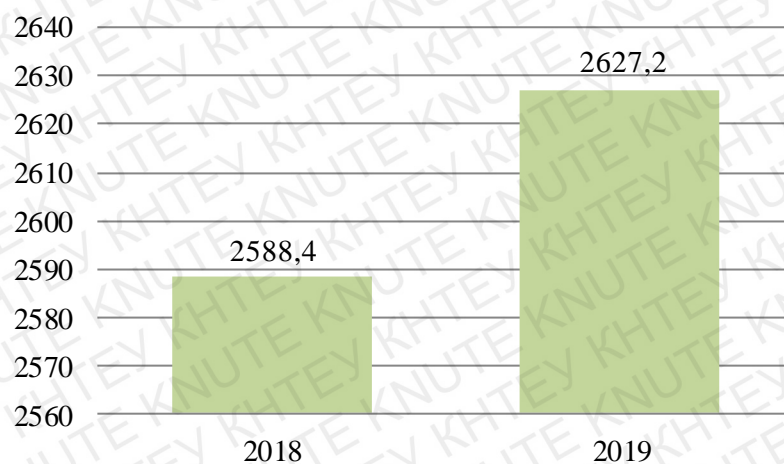
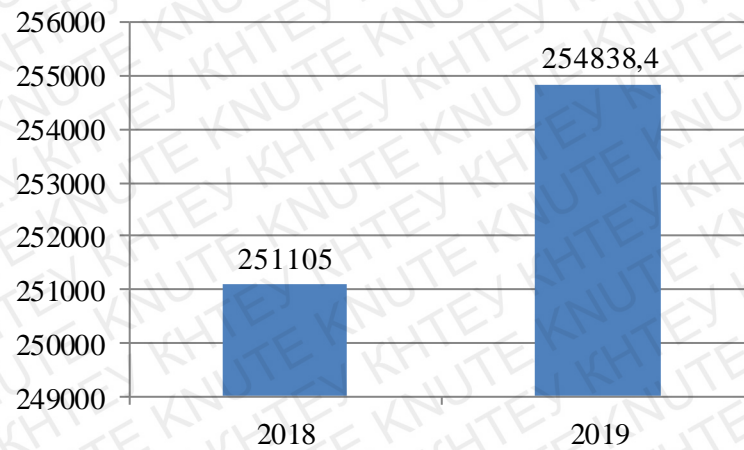


Рис. 3.5. Динаміка продуктивності праці

*Джерело: Розроблено автором на підставі таблиці 3.6*

На рис. 3.6 показано динаміку обсягу виробництва.



*Рис. 3.6. Динаміка обсягу виробництва*

*Джерело: Розроблено автором на підставі таблиці 3.6*

Дані табл. 3.6 та рис. 3.5 – 3.6 свідчать, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу в МакДональдз вплине на підвищення продуктивності праці нових працівників. У 2019 році продуктивність праці одного працівника за прогнозами збільшиться на 1,5%. А обсяг виробництва зросте на 3733,4 тис. грн. При збільшенні обсягу виробництва повинен збільшитись прибуток. Це свідчить про окупність та прибутковість запропонованої програми вдосконалення процесу адаптації «МакДональдз».

За вдосконаленням процесу адаптації персоналу «МакДональдз» слідують реакції, які зветься соціальним ефектом (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

**Соціальний ефект від удосконалення процесу адаптації персоналу в «МакДональдз»\***

Заходи	Соціальний ефект
Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт компанії	Швидке розуміння структури та культури компанії. Підвищення іміджу компанії.

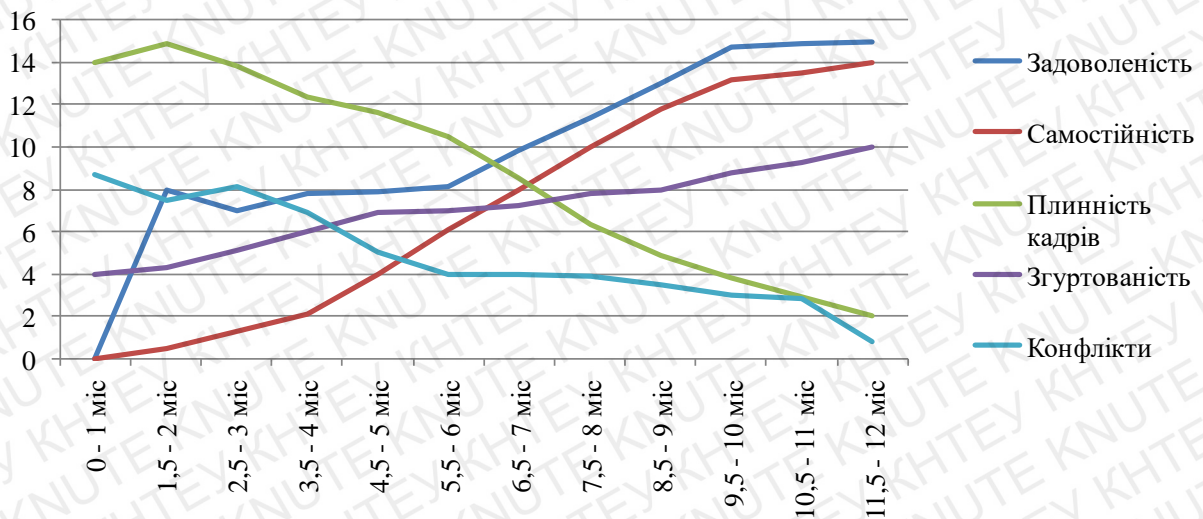
Презентація про компанію	Підвищення лояльності працівників до компанії. Збільшення відкритості компанії. Отримання інформації про компанію, її продукцію та послуги.
--------------------------	---

Продовження табл. 3.7

Премія наставнику за успішну адаптацію	Стимулювання до саморозвитку та самоосвіти працівників. Залучення працівників до участі в житті компанії.
Проведення тренінгів з командо утворюючим ефектом	Налагодження взаємодії новачків з колегами. Зменшення напруги в колективі. Покращення соціально-психологічного клімату.

*Джерело: Розроблено автором*

Крім вищенаведених переваг, впровадження програми адаптації персоналу дозволить «МакДональдз» підвищити ефективність використання трудового потенціалу персоналу, який вже працює в компанії, підвищенню конкурентоспроможності як окремих працівників, так і компанії в цілому, що приведе до позитивного соціально-психологічного ефекту (рис. 3.7).

**Рис. 3.7. Очікувані соціально-психологічні результати***Джерело: Розроблено автором*

Запропоновані заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації та призведуть до зменшення плинності персоналу, збільшення обсягів виробництва та взагалі вплинуть на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність

персоналу до компанії, що у цілому позначиться на ефективності діяльності «МакДональдз».

## ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто управління процесом адаптації персоналу підприємства на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

1. Розкривши особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві, було з'ясовано, що адаптація персоналу це процес поступового пристосування працівника до середовища в якому функціонує підприємство. Процес адаптації персоналу підприємства виконує ряд функцій, які допомагають підприємству ефективно функціонувати. Ефективна система адаптації персоналу поєднує в собі систему дій, яка допомагає працівникам в успішному зайнятті посади та просуванню по ній з найменшими затратами, для всіх задіяних сторін. Для здійснення ефективного процесу адаптації персоналу на підприємстві необхідне використання комплексу спеціальних інструментів менеджменту.

2. Описавши методичні підходи до оцінювання процесу адаптації персоналу підприємства, можемо зробити висновок, що для оцінювання процесу адаптації персоналу підприємства використовується багато показників, які утворюють єдину систему оцінки персоналу на підприємстві. Запропонована система коефіцієнтів є базовою і кожна організація повинна її розширювати та доповнювати відповідно до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських), особливостей господарської діяльності та таке інше.

3. Охарактеризувавши організаційно-економічну характеристику підприємства, ми дійшли висновку, що ресторанне господарство займає важливе місце у реалізації соціально-економічних задач. Дослідження діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» було проведено на прикладі ресторану

«МакДональдз – Дитячий світ» (далі – «МакДональдз»), що розташований за адресою Броварський проспект 27. «МакДональдз» виконує 3 взаємопов'язаних функції: виробництво власної продукції, реалізація виготовленої продукції, організація споживання їжі. Компанія «МакДональдз» має дивізійну структуру управління. Протягом 2016-2018 років є прибутковою, але має різноспрямовану динаміку. У 2018 році темп росту чистого доходу склав 46,22%.

4. Оцінивши ефективність та результативність процесу адаптації персоналу на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», було з'ясовано, що система, адаптації працівників в «МакДональдз» потребує вдосконалення роботи з підготовки до приходу нового працівника та використання заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників. Компанія «МакДональдз» послідовно удосконалює управління персоналом та працює над ліквідацією недоліків. У сучасних умовах запроваджується новий погляд на персонал, який відображає зростання ролі людського фактора в діяльності організації, залежність від якості, мотивації та характеру праці кожного працівника. Не дивлячись на те, що в «МакДональдз» проводяться заходи щодо адаптації персоналу, але процес їх проведення, терміни й обсяг не регламентовані і не закріплені документально. Постає питання про необхідність розроблення програми адаптації, яка б регламентувала етапи, терміни, заходи та методи адаптації в компанії.

5. Розробивши програму вдосконалення процесу адаптації персоналу підприємства, можемо сказати, що для удосконалення процесу адаптації «МакДональдз» було розроблено Положення про адаптацію та програму адаптації персоналу. Вони будуть спиратися на заходи з подолання власних проблем адаптації персоналу. Практика показує, що успішна програма адаптації персоналу сприяє створенню високомотивованого трудового колективу до виконання завдань, що стоять перед підприємством. Метою розробленого Положення про адаптацію персоналу «МакДональдз» є регламентація порядку: оформлення процесу адаптації в компанії; організація адаптації нових співробітників компанії; втілення та контроль процесу взаємного пристосування

нового співробітника до компанії. Запропонований алгоритм реалізації програми адаптації дасть можливість підвищити ефективність роботи наставників, збільшити їх зацікавленість в якісному проходженні новим працівником процесу адаптації. З іншого боку, програма дасть змогу розвинути у нових працівників позитивне ставлення до роботи, дасть їм можливість швидше досягти запланованих показників, заощадити час керівників підрозділу на навчання нових працівників, підвищити якість підготовки і кваліфікацію персоналу.

6. Визначивши ресурси та інформаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення процесу адаптації персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», ми можемо сказати, що впровадження запропонованої програми адаптації персоналу «МакДональдз» потребує відповідного ресурсного забезпечення, а саме: інформаційно-аналітичні ресурси, методолого-методичні ресурси, фінансово-економічні ресурси, організаційно-господарські ресурси, кадрові ресурси. В «МакДональдз» для побудови ефективної програми адаптації персоналу є наставництво і коучинг. Розрахунок показників впливу запропонованих заходів для вдосконалення процесу адаптації нових працівників на плинність персоналу та обсяг виробництва в «МакДональдз», показав, що внаслідок запропонованих заходів у 2019 році чисельність звільнених з причин адаптації зменшиться на 5 осіб. Продуктивність праці одного працівника за прогнозами збільшиться на 1,5%. А обсяг виробництва зросте на 3733,4 тис. грн. При збільшенні обсягу виробництва повинен збільшитись прибуток. Це свідчить про окупність та прибутковість запропонованої програми вдосконалення процесу адаптації «МакДональдз».

Запропоновані заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації та призведуть до зменшення плинності персоналу, збільшення обсягів виробництва та взагалі вплинуть на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до компанії, що у цілому позначиться на ефективності діяльності «МакДональдз».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Управління персоналом: навч. посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptatzija-personal-atry-pidhody-u-chotyry-etapy.html>
3. Аширов Д. А. Управление персоналом / Аширов Д. А., Резниченко Л. А. // Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2004. – 193с.
4. Базарова Т. Ю., Б.Л. Еремина Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
5. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О.О. Баденіна // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2014. – 8 (171). – С. 34–35.
6. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 640-646.
7. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
8. Василичев Д.В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д.В. Василичев, В.А. Мирошніченко // Економіка і організація управління. – 2014. – № 4(20). – С. 44–50.
9. Волкова Н. В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств / Н. В. Волкова, А. В. Дроздик // ScienceRise. - 2015. - № 11(1). - С. 15-20.
10. Волобуєв М. І. Гендерні особливості управління персоналом / М. Волобуєв // Журнал “Інвестиції: практика та досвід”. – 2014. - № 14 – с. 77-79.
11. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

12. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр учб. літ-ри, 2010. – 488 с.
13. Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 10-13.
14. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання / О. С. Демкович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 46–48.
15. Діденко Є. О. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві / Є. О. Діденко, О. В. Козуб // Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles. – Les Editions L'Originale, Paris, France, 2017. – P. 241-246.
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
17. Захарчин Г.М. Управління персоналом: навч. посібник / Г.М.Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П.Любомудрова, Р.О.Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2013. – 260 с.
18. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов – 3-е изд., дод. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 638 с.
20. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів / Колеснікова В.В. // Теорія та практика державного управління. -2018 - №1(60) – С.1-7.
21. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби / Ю. Конотопцева // Науковий вісник. – 2014. – Вип. 14 «Демократичне врядування». – С. 100–107.



22. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
23. Крутцова М.Н. Управление адаптацией персонала: учеб. пособ. / М.Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
24. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник/ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., перер. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
25. Куріна Н. С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу / Н. С. Куріна, Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 348-353.
26. Кучма Ю. Наставництво: практика застосування, документальний супровід / Ю. Кучма // Кадровик Україна. – 2012. – №11. – С.106–118.
27. Лобза А. В. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві / А. В. Лобза, А. Л. Бикова // Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка. - 2015. - № 2. - С. 93–103.
28. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
29. Макаров, А.М. Программа развития предприятия - эффективный инструмент адаптации персонала к рынку/ А.М.Макаров, А.В.Соколовский, А.В. Каплан // Вопросы экономики. - №7. - 2010. - С.22-23.
30. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. / Миронова О.М.// Мукачівський державний університет. – 2017. - № 13. – С. 602-607.
31. Мирошніченко Ю.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, А.В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1(2). – С. 27.
32. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. — К.: Нічлава, 2011. — 624 с.

33. Менеджмент персоналу. Практикум : навч. посіб. / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна [та ін.] ; М–во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. – 2–е вид., випр. й доп. – Полтава : РВВ ПДАА, 2013. – 288 с.
34. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.
35. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
36. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації / В.В. Овсяннікова // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 85–91.
37. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
38. Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
39. Офіційний сайт Макдональдз в Україні – Режим доступу: <https://www.mcdonalds.ua>
40. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 346 с.
41. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. С. 348–349.
42. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників / Н.М. Польова, Я.О. Кулик // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 12. – С. 47–50.
43. Процак К. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації / К. В. Процак, Л.В. Романів\* // Вісник Національного університету «Львівська

політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». Львів: Видавництво Львівської політехніки – 2016.– №847. – С. 238–243.

44. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., -2017. – 210 с.
45. Рижко О. Р. Удосконалення процесу адаптації працівників до умов сьогодення / О. Р. Рижко, І. В. Паламарчук // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. – 2013. – Вип. 135. – С. 148-150.
46. Рудьєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.
47. Селютін В. М. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс]: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. –Режим доступу –Х.: ХДУХТ, 2018.
48. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389–395.
49. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств/ О.В.Чорнобиль //Теорія та практика державного управління. - 2015. - №1(48) – С.196-203.
50. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.