

Київський національний торговельно-економічний університет
кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління адаптацією персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ЕПЦЕНТР-К», м.Київ)

Студента 1 курсу 8м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу»

Перепічки Ігоря
Вікторовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

**Київ 2020
ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 3

1.1. Поняття, значення та види адаптації персоналу в системі управління підприємством 6

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління адаптацією персоналу на підприємстві 11

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ

ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» 15

2.1. Аналіз передумов та чинників успішної адаптації персоналу на підприємстві..... 15

2.2. Оцінка результативності заходів з управління адаптацією персоналу підприємства 25

РОЗДІЛ 3. РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ

АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» 35

3.1. Розробка програми управління адаптацією персоналу підприємства 35

3.2. Інформаційне забезпечення управління адаптацією персоналу підприємства 45

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основою будь-якої сучасної організації, безумовно, є люди, оскільки саме вони забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність. Внесок людських ресурсів у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг залежить, в першу чергу, від того, наскільки ефективно проводиться робота з підбору персоналу. Але навіть найкраща система підбору не здатна забезпечити належний результат, якщо не приділяти достатньо уваги питанню адаптації нових співробітників.

Звільнення працівника через його нездатність освоїти нову роботу або вписатися в колектив часто зводять нанівець результати підбору та призводять до додаткових матеріальних витрат підприємства і необхідності пошуку іншого співробітника. Ефективна організація прагне максимально вигідно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи умови для їх продуктивної роботи. З іншого боку, кожен працівник оцінює організацію з точки зору того, яку роль вона відіграє в його житті, що дає для його добробуту. Встановлення органічної взаємодії людини й організації забезпечує основу ефективного функціонування будь-якого підприємства. Першим кроком у цьому напрямку є процес адаптації, тобто пристосування потреб і цінностей співробітника до вимог, що ставляться до нього організацією, відповідно до її стратегічних цілей. Адаптація персоналу є необхідною ланкою сучасної системи кадрового менеджменту.

Суттєвий внесок у вивчення питань адаптації працівників на підприємствах зробили дослідження багатьох українських та зарубіжних класиків і сучасних вчених. Серед вітчизняних вчених можна виділити роботи В.Авер'янова, Н.Нижника, В.Князєва, В.Лугового, В.Малиновського, Ю.Молчанової, О.Оболенського, В.Олуйко, С.Серьогіна, С.Хаджирадевої,

Г.Щокіна та ін. Серед зарубіжних класиків та вчених можна відзначити К.Левіна, Г.Айзенка, С.Гінгера, А.Лоуена, Ж.Піаже, З.Фрейда, Т.Шибутані та інших. В працях цих авторів приділена увага вивченню питань компетентності, підбору кадрів, професіоналізму, особистісних якостей працівників, а також різні аспекти адаптації кадрів, в т.ч. й адаптації до професійної діяльності.

На сьогоднішній день проблема вивчення та удосконалення процесів адаптації залишається *актуальною*, що зумовлене відсутністю комплексного дослідження проблеми процесу управління адаптацією персоналу на сучасному етапі. Ефективне функціонування підприємств базується на формуванні та розвитку потенціалу персоналу підприємства, в основі якого лежить потенціал окремої людини та її вміння пристосовуватися до змін навколишнього середовища.

Мета дослідження полягає в розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління адаптацією працівників підприємства.

Реалізація поставленої мети обумовила формування та вирішення наступних **завдань**:

- обґрунтувати сутність та місце адаптації персоналу в системі управління підприємством, навести характеристику видів адаптації персоналу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління адаптацією персоналу на підприємстві;
- оцінити організаційно-економічний потенціал підприємства;
- проаналізувати соціально-психологічну підсистему підприємства;
- дослідити види та чинники адаптації персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність управління адаптацією персоналу на підприємстві;
- розробити програму адаптації персоналу на підприємстві;

- оцінити соціально-економічну ефективність управління адаптацією персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження обрано процес управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К», що функціонує у сфері торгівлі у м.Києві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні проблеми адаптації персоналу на підприємстві.

Інформаційні джерела дослідження. До інформаційних джерел, які були використані в процесі дослідження можна віднести законодавчо-нормативні документи, навчальні підручники та посібники, періодичні видання з управління адаптацією працівників, Інтернет-ресурси, статистичні відомості, звітні документи та статистичні дані, а також результати соціологічних досліджень ТОВ «Епіцентр-К».

Методи дослідження. Методичною базою написання випускної кваліфікаційної роботи слугували такі методи: вибіркового дослідження, особисті спостереження, опитування, вивчення документів, соціологічних досліджень, порівняльного аналізу та узагальнення, структурно-логічного аналізу, економічного аналізу, метод групувань, вибіркового метод та економіко-статистичні методи, таблично-графічний метод, монографічний метод. Для проведення аналітичної роботи були використані методи економіко-математичного моделювання, метод експертних оцінок та метод прогнозування. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем та діаграм.

Наукова новизна дослідження полягає в таких положеннях: розроблена програма адаптації працівників підприємства; запропоновано заходи з удосконалення процесу адаптації персоналу.

За результатами дослідження опубліковано наукову статтю на тему: «Методичні підходи до удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві» в Міжнародному електронному журналі «Наука онлайн».

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок, з яких 40 сторінок основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 3 рисунків, 45 використаних літературних джерел, а також 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, значення та види адаптації персоналу в системі управління підприємством

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління [23]. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації [3].

Іноді вважається, що початковий період роботи з кадрами обмежується оформленням документів, ознайомленням з технікою безпеки, режимами роботи, з робочим місцем, навичками володіння засобами та предметами праці. Після виконання вищезазначеного, згідно цієї точки зору, людина вважається введеною в усі обставини трудової діяльності і життя трудового колективу. До неї починають відноситися так само, як і до того, хто відпрацював рік і більше. Проміж тим усі вищезгадані процедури є недостатніми для включення працівника в діяльність і колектив. Вони можуть розглядатися лише як попередні процедури вербального ознайомлення [5].

Різноманіття визначень адаптації відштовхується від результатів дослідження в різних областях науки. Під адаптацією (від лат. *Adaptatio* -

приспосовування) розуміється процес пристосування працівника до умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, життя. [4]

В теорії управління персоналом існують різні визначення поняття «адаптація персоналу» або «адаптація співробітника».

Таблиця 1.1

Сутність поняття «адаптація персоналу»

№	Джерело	Визначення
1	Нікіфоренко В. Г.	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального
2	Конотопцева Ю.	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації
3	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	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.
5	Меліхов Ю. Є., Малуєв П.А.	адаптація персоналу - це включення працівника в нову для нього організаційно-виробничу середу; освоєння співробітником вимог, норм і цінностей організації і посади; надання допомоги новому співробітнику успішно влитися в організацію, пристосуватися до змісту і умов роботи, нового колективу.
6	Шейн Е.	процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах
7	Шибутані Т.	процес накопичення індивідом різноманітних навичок

Джерело: 13;14;19; 25

З табл.1.1 можемо бачити, що процес адаптації ряд авторів, а саме Нікіфоренко В.[19], Крушельницька О.В. [14] вважають, передусім, взаємним пристосуванням колектива та працівника, або працівника та навколишнього середовища (до якого також входить новий колектив працівника).

Автори Шейн Е. [25], Шибутані Т.[26] вважають процес адаптації процесом набуття нових знань та отримання нової інформації. Шибутані Т., розглядаючи адаптацію персоналу влучно зауважує, що працівник також

адаптується до існуючого розподілу влади та повноважень в організації. Базаров Т.Ю.[3], Єршомін Б.Л.[17], Конотопцева Ю. [24] висловлюють думку, що саме працівник адаптується до нових умов та нового колективу. Вважаємо найбільш широко визначення процесу адаптації розкрито О.В. Крушельницькою [25] та В. Г. Нікіфоренко [30]. Також, слід зауважити, що ряд авторів вживає категорію адаптація персоналу, а ряд просто адаптація не уточнюючи суб'єкт адаптації. В поняття адаптацію вкладається як сам процес адаптації, так і його кінцевий результат як виконана дія, що вносить певну невизначеність до понятійно-категоріального апарату.

Тож узагальнюючи погляди науковців визначимо, що адаптація персоналу включає в себе пристосування працівника до нових умов праці та входження в колектив (взаємна адаптація), що передбачає також набуття нових знань та навиків.

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення співробітника з цілями, стратегією, працівниками, а також діяльністю всієї організації, і вироблення відповідної поведінки у відповідності з вимогами компанії, іншими словами, встановлення взаємовідносин між організацією і співробітником на самому першому етапі спільної роботи.

У найзагальнішому вигляді адаптація - «процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища».

Метою адаптації є:

- можливість більш швидкого досягнення показників роботи, бажаних для організації, а безпосередньо і для керівника;
- зменшення стартових витрат. Людина, яка щойно влаштувалась в організацію, зазвичай не знає про те, як побудована робота в організації. Поки новий працівник виконує покладені на нього обов'язки менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його праця вимагає від підприємства значні витрати. Ефективна адаптація знизить ці первинні витрати і дасть можливість новому співробітнику більш ефективно виконувати дану роботу [3];

- входження працівника в новий для нього робочий колектив, неформальну структуру та відчуття людини членом команди даної організації[18];

- зниження у нового співробітника невпевненості та тривожності, які він випробовує при входженні в нову компанію. Тут під невпевненістю і тривожністю розуміється страх випробувати провали в роботі[7];

- збереження нових кадрів в компанії. Працівник, який не зміг освоїтися в новій для нього організації, може відреагувати на це звільненням[7];

- можливість економії часу, як роботодавця, так і рядових працівників. Співробітник, який мало адаптований до роботи в компанії, що займає велику кількість часу на допомогу, яка необхідна йому в процесі виконання покладеної на нього роботи і обов'язків [2].

Класифікація адаптації проводиться за різними критеріями. Залежно від відношення суб'єкт – об'єкт, адаптація підрозділяється на активну і пасивну. За критерієм впливу на працівника буває прогресивна і регресивна адаптація. Залежно від рівня адаптації розрізняють первинну і вторинну. Від ставлення до співробітників адаптація реалізувала себе в наступних видах: конформізм, мімікрія, адаптивний індивідуалізм, заперечення.

Детальна класифікація адаптації наведена в роботі Миронової О. М., автор поділяє адаптацію за 7 ознаками: за суб'єктом адаптації; за суб'єктно-об'єктними відносинами; за ступенем завершеності процесу; за рівнем; за сферою впливу за змістом та за видами діяльності [17 с. 603]. Залежно від виду адаптації автор пропонує застосовувати різні методи для здійснення ефективної адаптації персоналу. Конотопцева Ю. [13] та Єгоршин А.П. також наводять 7 підходів до класифікації адаптації персоналу.

Розглянемо детальніше основні підходи до класифікації адаптації персоналу.

Залежно від напрямку адаптації виділяють: виробничу і невиробничу. У свою чергу ці два види адаптації підрозділяються на підвиди: професійна,

психофізіологічна, соціально-психологічна, економічна і експрес-адаптація. З перерахованих видів адаптації обов'язковою є професійна адаптація, яка дозволить працівнику повноцінно виконувати свої посадові обов'язки, проте, без соціальної адаптації працівник може не знайти спільну мову з колективом або відчувати себе не зручно, що може призвести в подальшому до звільнення.

Процес адаптації включає в себе такі етапи:



Рис.1.1. Етапи адаптації персоналу

Джерело: 4

Процес адаптації має складну структуру, в якій виділяють такі складові:

- оволодіння системою професійних знань і навичок, оволодіння своєю професійною роллю;
- виконання вимог різних видів дисципліни;
- задоволеність виконуваною роботою;
- інтерес до роботи, прагнення вдосконалитись в обраній професії;
- інформованість, відчуття психологічного комфорту і безпеки;
- відчуття справедливості здійснюються обмінів, взаєморозуміння з керівництвом.

Управління процесом адаптації – це активний вплив на фактори, які передбачають хід та терміни адаптації, а також зниження негативних наслідків, що виникають у цьому процесі [4]. Основу процесу управління адаптацією становить певна технологія, яка включає конкретизацію підходу до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для

полегшення її проходження. Необхідність управління адаптацією зумовлюється максимальним збитком як для організації, так і для співробітників, а його можливість доведена досвідом вітчизняних і зарубіжних підприємств і компаній [5].

Отже, адаптація - це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. У менеджменті та організаційної психології під адаптацією розуміється процес входження нового працівника в організацію і його пристосування до неї відповідно до вимог і правил організаційної культури нової компанії.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління адаптацією персоналу на підприємстві

Система адаптації персоналу повинна бути, перш за все, ефективною як з боку нового співробітника, компанії, колективу, так і з позиції витрачених ресурсів. З позиції ефективності даного процесу можна розглядати ефективність в цілому системи адаптації, ефективність адаптаційного заходу або ефективність адаптації конкретного співробітника. В даний час важливо мати більш точну оцінку ефективності адаптаційних процесів новоприйнятих співробітників [1, 9].

До основних методів оцінки ефективності різних аспектів процесу адаптації відносяться:

- інтерв'ювання персоналу після одного, двох або трьох місяців роботи;
- анкетування персоналу по закінченню адаптаційного періоду;
- проведення опитувань серед персоналу, який пропрацював в компанії менше року;
- анкетування персоналу про систему адаптації та адаптаційних заходах компанії [2; 13; 15]

При ефективній роботі кадрової служби, зокрема з проблеми адаптації нових співробітників, можливо отримання значущих результатів, як суб'єктивних, так і об'єктивних [17].

Тож до об'єктивних результатів відносять:

- зниження витрат на пошук нового співробітника;
- зменшення числа звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін;
- скорочення часу, необхідного на те, щоб новий співробітник став приносити користь організації, в тому числі і економічну;
- зменшення часу, витраченого колегами і наставниками на адаптацію новачків, що дозволить сконцентруватися на своїх обов'язках.

До суб'єктивних результатів адаптації, вважаємо, відносяться:

- бажання працювати в організації тривалий час;
- поліпшення організаційного клімату;
- задоволеність роботою і лояльність до організації.

Розглянемо основні методи оцінювання ефективності адаптації персоналу детальніше.

Аналіз термінів оволодіння професійними навичками. Терміни оволодіння професійними навичками можуть бути різними. Вони залежать і від умов праці, і від особистості самого працівника. Для того щоб визначити, чи існує у нових працівників проблеми в процесі адаптації необхідно провести анкетування. На основі аналізу результатів анкетування приймаються управлінські рішення, які сприяють прискоренню цього процесу [2].

Аналіз задоволеністю роботою. В якості критеріїв адаптації використовуються: задоволеність співробітника роботою організації; задоволеність роботою організації співробітника. З допомогою анкети можна отримати інформацію щодо труднощів, які виникають в ході роботи, і інтересів працівника. За результатами відповідей на питання обчислюється «Індекс задоволеності роботою». Задоволеність роботою співробітника, є важливим

чинником його адаптованості до організації. З проведеного анкетування може бути обчислений коефіцієнт задоволеності. Індекс задоволеності змінюється від +1,0 до -1,0. Значення від +1,0 до +0,6 говорить про високий рівень адаптованості, від +0,59 до +0,2 – про середньому рівні, менш +0,19 – про низьку. Дослідження думки адаптованих співробітників по різних блоках проходить в рамках одного анкетування [18]

Аналіз плинності кадрів. Важливим показником успішної роботи кадрової служби з підбору працівників та ефективної адаптації є коефіцієнт плинності кадрів [9]. Чим вище показник плинності, тим нижче стабільність персоналу організації.

Коефіцієнт плинності персоналу (Кплин.) розраховується за формулою:

$$(1.1)$$

Чзв.за вл.б. - чисельність звільнених за власним бажанням, осіб;

Чзв.за пор.дисцип. – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни, осіб;

Ч сер.спис. – середньоспискова чисельність за період, осіб.

Дослідження думки керівників, які беруть участь у програмі адаптації. Для дослідження думки керівників, які беруть участь у програмі адаптації, доречно проведення опитування, бесіди або інтерв'ю. Керівник може висловити претензії, оцінити проміжні результати і дати рекомендації з метою подальшого вдосконалення системи адаптації персоналу організації [15].

Розрахунок ефективності роботи служби управління персоналом. Ефективність роботи кадрової служби з адаптації персоналу можна оцінити шляхом розрахунку відсотка працівників, що закріпилися на підприємстві за підсумками процесу адаптації та випробувального терміну (F). Даний показник розраховується за формулою:

$$(1.2)$$

де Р – чисельність працівників, що пройшли випробувальний термін і успішно адаптувались, осіб;

W – загальна чисельність працівників, прийнятих за вказаний період, осіб

Ефективність заходів даної групи проявляється в умовне вивільнення чисельності та зниження собівартості за рахунок економії по фонду заробітної плати. [24]

Розрахунок економії часу, що припадає період адаптації нового працівника (Еч), виконується за формулою:

$$(1.3)$$

де ПА – період адаптації, днів;

Чад.п - чисельність працівників, що проходять адаптацію, осіб;

ВЧ - середні втрати часу в період адаптації,%.

Умовне вивільнення чисельності ($\Delta\text{Ч}$) розраховується за формулою [6]:

$$(1.4)$$

де Д – ефективний фонд робочого часу одного працівника в рік, дні

Зниження собівартості за рахунок економії по фонду заробітної плати ($\Delta\text{Сз.п.}$)

Розраховується за формулою:

$$(1.5)$$

де $Z_{\text{сер.р.}}$ – середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.;

Кнар - коефіцієнт нарахувань на заробітну плату.

Отже, провівши дослідження, можемо зробити висновки, що адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю, вона передбачає також пристосування новачка до соціальним нормам поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін. Тобто успішна адаптація має на увазі вмиле поєднання професійного та психологічного

аспектів. Показниками успішної адаптації є задоволеність молодого співробітника роботою і її умовами, винагородами за працю, організацією праці, а також його задоволеність налагодженими партнерськими відносинами з колективом і його багаторічна робота на благо організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Аналіз передумов та чинників успішної адаптації персоналу на підприємстві

Дослідження виконане за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» № 7, який розташований на вулиці Полярній, 20-Д та є одним із найбільших гіпермаркетів будівельних матеріалів у Європі, що за своєю концепцією є найсучаснішим з-поміж подібних йому за форматом будівельних супермаркетів у Європі.

Завдяки функціонуванню мережі «Епіцентр К» на сьогодні рівень задоволення потреб покупців у регіонах її присутності не поступається столиці. Рівних національній мережі будівельних гіпермаркетів «Епіцентр К» за обсягами діяльності в Україні сьогодні немає.

Українська національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» була створена в 2003 році. Основна спеціалізація компанії – роздрібна торгівля будівельними матеріалами, товарами для оздоблення оселі, меблями, товарами для дому, побутовою хімією, автотоварами, товарами для саду та городу, дитячими товарами тощо.

Власником мережі будівельних супермаркетів «Епіцентр» є подружжя Герег, які з 2003 року почали активно вивчати досвід роботи європейських мереж. Наразі вони готуються до завоювання зовнішніх ринків. Першою може стати Польща (Олександр належить 10,02% компанії Lentex, великого польського виробника підлоги, і 12,6% виробника пластикової упаковки Plast-Box). Також з польськими партнерами Гереги планують створити

холдингову компанію, куди також може увійти виробник будматеріалів з полівінілхлориду та поліетилену GAMRAT [64].

Сьогодні національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» – лідер з роздрібною торгівлі DIY-ринку в Україні, що надає можливість придбати якісний товар для будівництва та ремонту, саду та городу, оздоблення та оформлення житла у форматі «ВІД і ДО», а також скористатися численними додатковими послугами на території всієї України [13]. Постійне вдосконалення, робота команди професіоналів, поліпшення сервісу, збільшення асортименту товарів, створення нових товарних груп та відділів забезпечили компанії успіх і провідну роль на ринку України.

Активна і динамічна позиція Епіцентру сприяє його стрімкому розвитку, що виражається появою нових торгових напрямків, а також розширенням товарних груп, враховуючи потреби покупців. Створений із врахуванням усіх потреб споживача, він вражає не тільки асортиментом товарів, а неодмінно кращими цінами.

Станом на початок 2020 року мережа компанії «Епіцентр» складалася із гіпермаркетів у містах України: Київ, Вінниця, Дніпро (2), Дубно, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Кам'янське, Кам'янець-Подільський, Коломия, Кривий Ріг, Кропивницький, Луцьк, Львів (3), Маріуполь, Миколаїв, Мукачеве, Одеса (2), Полтава, Рівне, Стрий, Суми, Тернопіль, Умань, Ужгород, Харків (3), Херсон, Хмельницький, Черкаси, Чернівці, Чернігів, Шепетівка. У 2017 році відкрито гіпермаркети в Дубно та Умані (дод. Б).

На сьогодні Епіцентр є найбільшим торгово-роздрібним підприємством, що налічує 45 гіпермаркетів загальною площею близько 1 млн. м².

Юридичну особу – товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року, юридична адреса: 02139, м.Київ, вул.Братиславська 11, тел. (044) 561 27 50.

ТОВ «Епіцентр К» є юридичною особою, володіє, користується на власний розсуд належним йому майном, має самостійний баланс, рахунки в

установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, відповідні штампи, фірмові бланки із своїм найменуванням та інші реквізити.

До складу ТОВ «Епіцентр К» входить невідокремлений структурний підрозділ «Гіпермаркет «Епіцентр К» у м. Києві.

Основним видом діяльності Гіпермаркету є роздрібна та оптова торгівля будівельними матеріалами.

Гіпермаркет також надає послуги з тьюнінгу, громадського харчування і транспортні послуги, він є платником податків та відрахувань в Пенсійний фонд, фондів соціального страхування, пов'язаних із нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам Гіпермаркету, а також платником окремих податків у відповідному податковому органі, за місцем свого розташування.

к

 Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр К» Київ є наступні напрями (рис. 2.1):

Рис. 2.1. Предмет діяльності гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Організаційний та економічний розвиток мережі позитивно впливає на соціально-економічну ситуацію в регіонах: створюються нові робочі місця, своєчасно виплачується заробітна плата працівникам, сплачуються значні суми

податків до місцевих бюджетів. Все це позитивно впливає на загальний рівень життя населення.

Програми мережі протягом її функціонування та розвитку:

1. Програма лояльності «Вигода» – сукупність спеціальних пропозицій та переваг для постійних покупців ТЦ «Епіцентр». Картка «Вигода» є картою постійних покупок, унікальною можливістю заощаджувати і отримувати ексклюзивні товарні пропозиції. Економія – 10% в кафе та до -25% в мережі Intersport. Якісна і швидка доставка товарів здійснюється за вказаною адресою покупців. Для перевезення та розвантаження великогабаритних товарів покупці можуть скористатися послугою крана-маніпулятора. вантажопідйомність автомобіля – 1,5т, вантажопідйомність кран-маніпулятора – 12 т.

2. Подарункова Картка (далі – Сертифікат) – картка певного номіналу разом з вкладкою (конвертом) з витягом із «Правил обігу подарункових карток ТОВ «Епіцентр К» та датою дії придбаної Картки. Держатель Картки має право одержати товар з асортименту ТОВ «Епіцентр К» на суму номіналу картки, але не може обміняти її на Подарункові картки менших номіналів. Подарункова картка надає право на знижку при покупці будь-якого товару, який є в наявності в ТОВ «Епіцентр К» на момент пред'явлення подарункової картки, на суму, зазначену в номіналі.

Щорічно колектив Епіцентру поповнюється професійними кадрами. Наразі команда компанії – це понад 25 тисяч співробітників в Україні. Керівництво компанії дбає про працівників, забезпечуючи їх безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, можливістю отримати санаторно-курортні та оздоровчі путівки, відвідування культурно-розважальних заходів, спортивних секцій, семінарів, конференцій і тренінгів для особистого та професійного зростання.

На сьогодні ТОВ «Епіцентр» професійно співпрацює з понад 3,5 тис. постачальниками, що забезпечують гіпермаркети мережі біля 200 тис. найменуваннями товару. Наявний спектр будівельних матеріалів та європейські

стандарти обслуговування приваблюють найрізноматніші верстви населення: покупців, які самостійно вибирають будматеріали і власноручно будують чи ремонтують, майстрів-одинаків, будівельні бригади та будівельні фірми. Оскільки ТОВ «Епіцентр К» заповує товар великими партіями, клієнтам вигідніше придбати потрібний асортимент саме в мережі, а не у кожного з виробників окремо. Ціни привабливі, аніж у конкурентів. На деякі види товарів вони нижчі на 15–20%, в середньому – на 5–10%. Є будівельні матеріали, ціни на які залишаються фіксованими.

Але головним для працівників *Епіцентру* завжди була і залишається якість товару. Саме за нею йде сюди український покупець, який, за ствердженням фахівців, до якості будівельних матеріалів вимогливіший, аніж французький чи німецький.

У свою чергу високі критерії оцінки якості товару, який заповує «Епіцентр К», змушують вітчизняного виробника виготовляти якісний конкурентоспроможний товар. Таким чином, національна мережа гіпермаркетів допомагає своїм постачальникам розвивати бізнес. За три роки не один з її постачальників збільшив своє виробництво у десятки, а то й сотні разів.

Головна мета підприємства – максимальне задоволення потреб покупців, що вдалося досягти завдяки злагодженій роботі згуртованого колективу. Люди відчувають не тільки причетність до команди цієї величезної будівельної імперії, а й надійну соціальну захищеність, оскільки підприємство надає такі види послуг працівникам: безкоштовне харчування, гарантоване медичне обслуговування; створення професійно-технічного центру для підготовки кадрів; терміни щорічної відпустки, передбаченої чинним законодавством, ніколи не порушуються адміністрацією; постійна виплата 13-ої зарплати торговельному персоналу.

Зрозуміло, що працювати в цій компанії престижно і вигідно. Так само, як і бути її діловим партнером, бо тут цінують честь та добре ім'я.

Епіцентр завжди відкритий для співпраці з партнерами, щоб розширювати асортимент якісних товарів, вітчизняного та іноземного виробництва, а також надавати професійну систему обслуговування для покупців. Постійне вдосконалення, робота команди професіоналів, поліпшення сервісу, збільшення асортименту товарів, створення нових товарних груп та відділів забезпечили компанії успіх і провідну роль на ринку України.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показав, що до вищого та контролюючого органів управління підприємством належать: збори учасників та ревізійна комісія (рис. 2.2).

Г

Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за даними штатного розпису ТОВ «Епіцентр К»

В цілому підприємство побудоване за дивізійним типом, що має характер орієнтації на споживача, про що свідчить наявність 11 товарних відділів, кожне з яких побудований за лінійно-функціональним типом.

Наступним етапом дослідження господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» є аналіз його фінансового стану, що може виявити наявні і потенційні внутрішні слабкості, а також конкретний стан підприємства.

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2017-2019 роки за Формою № 1 «Баланс» (дод. В) та Формою № 2 «Звіт про фінансові результати» (дод. Г).

За результатами дод. В можна зробити висновки, що загальна сума активів в 2018 році зросла досить суттєво – на 49,1% за рахунок оборотних активів, обсяг яких збільшився майже на 68%, а в 2019 році вона зросла ще на 10,8% – за рахунок суттєвого зростання необоротних активів на 33,7% та на 6,3% – оборотних активів. В цілому на підприємстві переважають в структурі активу оборотні активи. При цьому частка необоротних активів підприємства в 2018 році зменшилась майже на 9%. Це в цілому позитивно характеризує процес накопичення підприємством необоротних активів.

Наступним етапом дослідження є аналіз структури пасиву підприємства, дані чого наведено в дод. Г. Можна зробити висновок, що у структурі капіталу

ТОВ «Епіцентр К» у 2019 році позиковий капітал зменшиться на 7,4%, а саме кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 37,87% та інші поточні зобов'язання – на 47,11%, що свідчить про збільшення платоспроможності підприємства. Джерела коштів підприємства зосереджені у вигляді переважно власного капіталу. Частка власного капіталу підприємства в 2018 році зменшилась більше, ніж на 8,6%, але за прогнозами 2019 року передбачається її зростання на 6,12%. Це незначне зростання, але воно позитивно характеризує процес накопичення підприємством власного капіталу, частка якого переважає поточні зобов'язання підприємства більше ніж вдвічі.

З табл. 2.1 можна зробити висновки, що протягом досліджуваного та прогнозного періодів всі показники мають тенденцію до зростання: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 13,81%, а в 2019 році – на 28,2%; валовий прибуток – в 2018 році на 70,15%, а в 2019 році – на 6,81%, величина чистого прибутку – в 2018 році 225,59%, а в 2019 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі понад 30,1 млн.грн., що зростає ще на 15,48%.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2017-2019 рр..

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
					абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
		2017	2018	2019	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19004 2	21628 3	27727 8	26241	60994	13,81	28,20
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14310 2	13661 4	19196 5	-6488	55351	-4,53	40,52
3	Валовий прибуток (збиток)	46941	79870	85313	32929	5443	70,15	6,81
4	Інші операційні доходи	1218	4109	11826	2892	7717	237,48	187,80
5	Адміністративні	5657	11703	16002	6046	4298	106,88	36,73

	витрати							
6	Витрати на збут	27659	25084	26372	-2575	1287	-9,31	5,13
7	Інші операційні витрати	4349	14395	16934	10046	2539	230,99	17,64
8	Фін. результати від операційної діяльності	10493	32796	37832	22303	5035	212,56	15,35
9	Інші фінансові доходи	2	4	8	2	4	66,67	98,33
10	Інші доходи	219	500	715	282	214	128,82	42,85
11	Фінансові витрати	1	347	174	346	-173	43225,0	-49,88
12	Інші витрати	113	379	756	266	377	235,16	99,36
13	Фінансовий результат до оподаткування	10600	32574	37624	21975	5050	207,31	15,50
1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2574	6444	7450	3870	1005	150,33	15,60
15	Чистий фінансовий результат (прибуток (збиток))	8025	26130	30174	18105	4044	225,59	15,48

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності підприємства

Аналіз витрат підприємства показав, що найбільшу частку на підприємстві займають витрати на збут, що в 2018 році зменшуються на 9,31%, а в 2019 році їх обсяг зростає на 5,13%. Водночас, адміністративні витрати суттєво зросли в 2018 році – за рахунок витрат на відрядження працівників – на 106,88%, а в 2019 році їх обсяг зростає на 36,73%. Також досить велику частку у структурі витрат займають інші операційні витрати – в 2018 році їх обсяг зростає на 230,99%, а в 2019 році – на на 17,64%.

Отже, можна стверджувати, що підприємство успішно функціонує на обраному сегменті ринку роздрібної торгівлі та постійно розширює обсяги діяльності та частку на ринку.

Генеральний директор ТОВ «Епіцентр-К» контролює всі структурні підрозділи, а заступник директора з персоналу безпосередньо підпорядковується йому. Проводити більш якісний підбір персоналу, а також підвищити його кваліфікації (направляти своїх працівників на курси підвищення кваліфікації, брати на роботу на управлінські посади працівників після закінчення вищих навчальних закладів і з стажем роботи). Розробити

ефективну політику матеріального стимулювання і заохочення працівників, яке повинно забезпечувати: зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності господарської діяльності підприємства; розподіл заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями; можливість підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт.

Для оцінювання чисельності працівників використано показник середньооблікової чисельності персоналу із зазначенням середньооблікової чисельності прийнятих та звільнених працівників за рік.

Середньооблікова чисельність персоналу в ТОВ «Епіцентр К» в 2019 році становила 1046 осіб, проти 985 осіб в 2018 році та 910 осіб – у 2017 році при середньообліковій чисельності персоналу в мережі 555 осіб (табл. 2.2).

Наведені в табл. 2.2 дані показують, що середньооблікова чисельність працівників у 2018 році зросла на 75 осіб або на 8,2%, а в 2019 році ще на 61 особу або на 6,2%.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К», 2017 – 2019 р.р.

Категорії персоналу	Роки, осіб			Відхилення (+, -)			
	2017	2018	2019	абсолютне, осіб		відносне, %	
				2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Адміністративно-управлінський персонал, всього	296	325	348	29	23	9,91	7,16
у т.ч. керівники	112	127	136	14	9	12,80	7,16
спеціалісти	168	182	196	14	14	8,27	7,79
технічні виконавці	15	16	16	1	0	6,67	0,00
Торгово-оперативний персонал, всього	444	487	522	43	35	9,61	7,13
Допоміжний персонал	170	173	176	3	3	1,76	1,73
Середньооблікова чисельність працівників	910	985	1046	75	61	8,24	6,19

Джерело: складено автором за даними оперативної звітності підприємства (Дод. Д)

Спостерігається зростання кількості працівників апарату управління (у 2018 році – на 29 осіб, у 2019 році – на 23 особи), торгово-оперативного персоналу – збільшення у 2018 році на 43 особи, у 2019 році – на 35 осіб), що свідчить про постійний розвиток торговельної мережі та постійне розширення штату персоналу. У середньообліковій працівників переважає частка торгово-оперативного персоналу (70%), що є типовим для підприємства у сфері торгівлі.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів (табл. 2.3).

Розрахунки показників, що характеризують динаміку руху працівників підприємства свідчать про те, що в досліджуваній організації існує досить низький рівень плинності кадрів.

Так, за досліджуваний період в загальній чисельності працюючих частка вивільнених працівників становила у 2019 році 4,1%, що на 1,4% менше ніж у 2018 році, що є позитивним для кадрового складу підприємства.

Таблиця 2.3

Показники руху кадрів на підприємстві протягом 2017-2019 рр.

№ по р	Показники	Ум. позначення та формула	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення (+,-)	
						2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	$Ч_{сер-обл}$	910	985	1046	75	61
2	Прийнято працівників, осіб	$Ч_{пр}$	102	115	78	13	-37
3	Вибуло працівників, осіб, у т.ч.:		27	54	43	27	-11
3.1	- за власним бажанням	$Ч_{зв-вл}$	25	50	41	25	-9
3.2	- звільнено за порушення трудової дисципліни	$Ч_{зв-ГД}$	2	4	2	2	-2
4	Коефіцієнт обороту з приймання, $K_{зв}$	$\frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер-обл}}$	0,112	0,117	0,075	0,005	-0,042
5	Коефіцієнт обороту з вибуття, $K_{зок}$	$\frac{(Ч_{зв} + Ч_{пр})}{Ч_{сер-обл}}$	0,030	0,055	0,041	0,025	-0,014
6	Коефіцієнт заміності, $K_{зм}$	$\frac{Ч_{пр}}{Ч_{зв}}$	3,778	2,130	1,814	-1,648	-0,316
7	Коефіцієнт плинності кадрів, $K_{пл}$	$\frac{Ч_{зв-вл}}{Ч_{сер-обл}}$	0,027	0,051	0,039	0,023	-0,012

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр»

В межах норми на підприємстві є кількість звільнених осіб за власним бажанням (4% у 2019 році та 5,1% у 2018 році), що свідчить про ефективну політику відбору персоналу і в цілому задоволеність працівників умовами праці. В цілому зростання чисельності кадрового складу пов'язане із розширенням торговельної мережі протягом досліджуваного періоду.

Дослідження показало, що система стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві базується на поєднанні матеріальних і моральних стимулів. Основою матеріальної мотивації праці є певна система її оплати, тому стратегічними завданнями побудови системи оплати праці ТОВ «Епіцентр К» є: забезпечення прямої і стабільної зацікавленості кожного

працівника в досягненні високих показників індивідуальної трудової діяльності; створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах; закріплення кадрів і мінімізація їхньої плинності.

Працівникам підприємства надаються: оплачувана відпустка, оплачувані лікарняні, знижки у магазині, харчування, навчання, проживання, оплата оздоровчих путівок один раз на два роки. Кадрова програма спрямована на забезпечення постійного підвищення рівня кваліфікації працівників. Аналіз матеріальної мотивації праці персоналу показав, що у 2019 році середньомісячна заробітна плата працівників у порівнянні із 2018 роком зросла на 5,2% і становила від 5000 грн. (для робітників) до 12000 грн. (для фахівців та керівників середнього рівня управління, то можна зробити висновок, що збільшення витрат на персонал відбулося значною мірою за рахунок збільшення кількості штатних працівників, а також за рахунок збільшення рівня оплати праці.

Дані показників ефективності використання персоналу дозволяють аналізувати витрати на оплату праці не тільки за видами витрат загалом по підприємству, але й за категоріями складу персоналу за категоріями посад персоналу (менеджери з продажу, юристи, завідувачі секцій, продавці-консультанти, касири, комірники, майстри, охоронники тощо). Це дає можливість поглибити аналіз витрачання коштів на оплату праці, побачити за якими категоріями персоналу й елементами витрат досягнута економія чи допущено перевитрати.

Процес адаптації є прямим обов'язком служби з персоналу.

Розглянемо функції управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.4).

У ТОВ «Епіцентр-К» працює система кадрового резерву: заходи з підготовки співробітників для переведення на вищі посади (головних спеціалістів, керівників). У разі якщо з компанії звільняється / підвищується співробітник на вищу посаду, обов'язково проводиться внутрішній конкурс серед співробітників підприємств на заміщення вакантної посади.

З метою оцінки макросередовища діяльності ТОВ «Епіцентр К», використовуючи методику PEST-аналізу проаналізуємо основні фактори, які впливають на діяльність підприємства (дод. Д).

Отже, при аналізі підприємства ТОВ «Епіцентр К», було виявлено, що для більш повної реалізації можливостей та сильних сторін потрібно використати такі стратегії: стратегії подальшого розвитку власного виробництва та збутової мережі при збільшенні частки підприємства на ринку, стрімкому зростанні ринку та при позитивній зміні кон'юнктури ринку.

Таблиця 2.4

Функції управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К»

Перелік функцій	Операції	Характеристика
Внутрішнє навчання:	Організація корпоративного навчання персоналу підприємств і структурних підрозділів компанії	а) Забезпечення виявлення потреб в навчанні персоналу ТОВ «Епіцентр-К»; б) Забезпечення визначення цілей і завдань навчання, вимог до програм навчання; с) Забезпечення планування навчання для різних категорій співробітників.
	Методична забезпеченість процедури адаптації нових працівників підприємств і структурних підрозділів ТОВ «Епіцентр-К»	а) Забезпечення проведення аналізу якісних результатів навчання і оцінки ефективності навчальних програм; б) Забезпечення функціонування системи адаптації нових працівників, включаючи підготовку спеціальних видань та іншої інформації про розробку програм введення в посаду для керівників всіх рівнів торгового персоналу, реалізацію програм введення в посаду, розвиток наставництва.
Робота з персоналом:	Підбір персоналу	а) Організація підбору керівників вищої ланки і головних фахівців для роботи в ТОВ «Епіцентр-К» б) Контроль над процес адаптації нових співробітників Головного підрозділу, організовує оцінку їх діяльності в період випробувального терміну
	Ведення кадрового діловодства в Головному офісі ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	а) Контроль над процесом зовнішнього навчання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» б) Проведення роботи з доведення та роз'яснення інформації до персоналу: про правила внутрішнього трудового розпорядку; про прийнятих керівництвом рішень і майбутні зміни;

Отже, найбільш суттєвими факторами, які впливають на формування стратегії ТОВ «Епіцентр К», є економічні і соціальні фактори. Для покращення значення даного показника потрібно підвищити ефективність фінансових показників, покращити показники плинності, прийому та стабільності кадрів, також знизити рівень конфліктності на підприємстві, зменшити рівень зносу обладнання, покращити якість функцій управління, та покращити організаційне сприйняття нововведень працівниками на підприємстві.

2.2. Оцінка ефективності процесу управління адаптацією персоналу на підприємстві

Грамотно складений адаптаційний план формує у співробітника чітке уявлення про нові функціональні обов'язки, що допомагає йому швидко засвоїти необхідну інформацію й сприяє успішному виконанню поставлених перед ним професійних завдань у відповідності з угодою про цілях.

В ТОВ «Епіцентр-К» управління адаптацією означає проведення заходів, що допомагають і дозволяють співробітникам пристосуватися до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці і досягти необхідної ефективності роботи в найбільш найкоротший термін.

Керівники працівників, прийнятих з випробувальним терміном, є відповідальними:

- a) за розробку Плану робіт на випробувальний термін;
- b) за призначення наставника для співробітника, прийнятого з випробувальним терміном;
- c) за проведення коригувальних заходів щодо усунення проблем в адаптації;

д) за підготовку і подання в кадрову службу Відкликання про проходження випробувального терміну;

е) за участь у складі Кадрової комісії.

Складові процесу адаптації:

1) Організація і проведення заходів у перший робочий день співробітника

2) Організація заходів з управління адаптацією в кадровій службі

3) Організація підсумкової оцінки діяльності співробітника

4) Організація і проведення кадрової комісії

5) Повідомлення про результати випробувального терміну

Працівник кадрової служби, в обов'язки якого входить управління адаптацією, веде Журнал управління адаптацією, в якому планує дати проведення контрольних точок, у період встановленого новому співробітнику випробувального терміну. Перша контрольна точка призначається співробітникові через один місяць після дати прийому на роботу. Попередні контрольні точки призначаються з інтервалом в один місяць.

У разі виявлення проблем адаптації працівник кадрової служби, в обов'язки якого входить управління адаптацією:

1) Зустрічається з безпосереднім керівником і наставником співробітника, який перебуває на випробувальному терміні, для організації необхідних коригувальних заходів;

2) Проводить коригувальні заходи.

Не пізніше одного дня до дати засідання Комісії оцінюваний співробітник надає в кадрову службу анкету, визначальну оцінку його діяльності в ТОВ «Епіцентр-К» в період випробувального терміну.

Безпосередній керівник повинен порекомендувати співробітнику кадрової служби, колег оцінюваного співробітника, які взаємодіють зі співробітником в період випробувального терміну (керівники структурних

підрозділів, головні спеціалісти), не менше двох осіб, які можуть оцінити фахівця.

Не пізніше, ніж за п'ять робочих днів до дати закінчення випробувального терміну співробітника безпосередній керівник, а також колеги оцінюваного співробітника у напрямку, надає в кадрову службу оцінку співробітника. За результатами цієї оцінки приймається рішення про результати проходження випробувального терміну і відповідності працівника займаній посаді.

Для більш детального дослідження соціально-психологічної підсистеми організації була проведена оцінка ефективності використання персоналу за показниками, наведеними в табл. 2.6. У 2020 році, фахівцями відділу по роботі з персоналом ТОВ «Епіцентр-К» був проведений аналіз існуючої системи адаптації з метою вивчення проблем даної системи.

Результати проведеного дослідження представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати дослідження ефективності адаптації персоналу
ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»**

Питання	Відповідь
1. Чи подобається вам ваша робота?	Подобається - 60% Не подобається - 7% Важко відповісти - 33%
2. Чи хотіли б ви перейти на іншу роботу?	Так - 33% Ні - 37% Не знаю - 30%
3. Коли ви прийшли в перший день в цю організацію, що для вас було найважчим?	Спілкування з наставником - 26% Звикання до робочого місця - 40% Спілкування з колективом - 34%
4. У перші дні роботи вам пояснили загальні вимоги до роботи?	Так - 92% Ні - 8%
5. Хто вам допоміг освоїти нові посадові обов'язки?	Наставник - 74% Члени колективу - 20% Ніхто не допомагав - 6%
6. Скільки за часом ви освоювалися з новими посадовими обов'язками?	До одного місяця - 79% До двох місяців - 0% До трьох місяців - 21%

7. У перші місяці роботи, що для вас мало найбільше значення?	Влитися в колектив -41% Ефективно працювати - 35% Чути схвалення керівництва - 9% Заробітна плата - 15%
8. Якщо в перші місяці роботи у вас виникла проблема, то до кого ви зверталися?	До наставника - 48% До колективу - 36% Ні до кого - 11% До керівника підрозділу - 5%
9. Ваша думка про організацію змінилося після того, як ви почали в ній працювати?	Ні, не змінилося - 50% Так, в кращу сторону - 34% Так, в гіршу сторону - 16%
10. Чи отримали ви повну інформацію про компанії, свої посади, обов'язки та вимоги, а також чітко розуміння що стоять перед вами завдань і цілей?	Так-72% Ні - 25% Важко відповісти - 3%

Джерело: відтворено автором за даними компанії

Всього в анкетуванні взяли участь 17 співробітників, в тому числі нових співробітників різного віку, з них 70% мають попередній досвід роботи, інші 30% - не мають. Працівники, які взяли участь в опитуванні мають стаж роботи в організації до 3 років. Керівники компанії склали 18% від усього числа опитаних, фахівці -70%, робітники - 12%.

Таким чином, проведений аналіз адаптації персоналу на ТОВ «Епіцентр-К», дозволяє виділити наступні основні проблеми (рис.2.2).



Рис.2.3. Основні проблеми адаптації персоналу на ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

Джерело: розраховано автором за даними компанії

З рис.2.3 можна сказати про важливість кожної з проблем. Виходячи з результатів видно, що недостатність уваги до працівників (68%), а також ігнорування соціально-психологічної сторони відносин у колективі (68%) є найбільш важливими і пріоритетними проблемами на підприємстві, які потребують негайного усунення. Також менеджменту підприємства варто не забувати і про проблему відсутності розгорнутого інформування працівників (25%). Також було проведено усне опитування співробітників офісу і складів. Виявлено, що працівників офісу не влаштовує духота в кабінетах і підвищена вологість. Працівників складу не влаштовує відсутність кімнати гігієни. Працівники складу після роботи можуть помитися під краном, що знаходяться на території складу на відкритому місці, але це незручно. Тому можна зробити висновок, що підприємство не передбачає розвиток психофізіологічної

адаптації і не піклується про встановлення гарних умов праці для своїх працівників.

Найчастіше ефективність процесу адаптації залежить від самого працівника та від його здібностей як професійних, так і в спілкуванні з людьми.

В зв'язку з відсутністю в компанії формалізованих процедур управління процесом адаптації, у окремих структурних підрозділах ці процеси відбуваються по-різному. Немає також розробленої та затвердженої програми та комплексної системи пристосування нового співробітника до умов організації.

В даний момент процес адаптації в компанії в загальному вигляді містить такі складові елементи:

1. Загальна інформація: уявлення про компанію – місія, стандарти; служба побуту, політики та правила, що діють в організації – внутрішній трудовий розпорядок, використання мобільного зв'язку, використання службового автотранспорту тощо.

2. Професійна інформація: функції підрозділу, де працює новачок, взаємовідносини з іншими підрозділами, напрями діяльності; обов'язки та відповідальність співробітників; інформація про співробітників підрозділу.

Інформація, необхідна для таких програм, міститься в ряді організаційних та службових документів, таких як Статут підприємства, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про структурні підрозділи, Посадові інструкції, штатний розклад та інших внутрішніх організаційних документах, що регламентують діяльність ТОВ «Епіцентр-К». Але для підвищення загальної ефективності процесів необхідно максимально описати та формалізувати всі процедури.

На наш погляд, особливе значення в процесі адаптації має соціально-психологічна адаптація працівників, головним показником якої є соціально-психологічний клімат в колективі. Стан міжособистісних відносин,

на одному полюсі якого є позитивний (сприятливий) психологічний клімат, на іншому — конфліктна ситуація, яка дезорієнтує групу, погіршує діяльність організації є одним із чинників успішності діяльності організації та її підрозділів.

Важливе значення в системі адаптаційної роботи має вироблення навичок виховної роботи, уміння здійснювати єдність виробничої, організаторської і виховної роботи.

Для виявлення та аналізу факторів, що впливають на процес адаптації персоналу в ТОВ «Епіцентр-К», серед співробітників було проведено опитування. Мета опитування – дослідження процесу адаптації в організації та виявлення «проблемних зон» в організації роботи. Для участі в опитуванні були запрошені співробітники, які працюють в компанії не більше 1 року. Загалом в опитуванні прийняли участь 10 співробітників. Форма анкети наведена у Дод.Е.

Результати опитування показали, що для більшості новачків основною проблемою під час адаптації була проблема пошуку інформації. Також не вистачало достатньо часу на процес входження в колектив. Більшість часу нові співробітники приділяли професійній адаптації, тобто виконували поставлені завдання щодо опанування професійними навичками на даній посаді та ознайомлення із специфікою роботи. За результатами опитування з'ясувалося, що термін адаптації для нових співробітників становить від 1 до 3 місяців, що пов'язано із специфікою роботи на кожній посаді.

Для оцінки рівня задоволеності якістю трудового життя в організації, запропоновані чинники (п.11 анкети адаптації) зведемо в групи та представимо у вигляді рис.2.4.

Рис.2.4. Структура чинників, що характеризують якість трудового життя працівників ТОВ «Епіцентр-К» за результатами адаптації в колективі.

Джерело: складено автором

Після проведення соціологічних досліджень серед нових співробітників ТОВ «Епіцентр-К» по виявленню якості трудового життя працівників представимо отримані підсумки у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати соціологічних досліджень якості трудового життя працівників ТОВ «Епіцентр-К»

Назва показника	Цілком задоволений	Більш задоволений ніж незадоволений	Більш незадоволений ніж задоволений	Цілком незадоволений
1. Задоволеність заробітною платою	-	9	1	-
2. Задоволеність міжособистісними відносинами в колективі	8	2	-	-
3. Задоволеність умовами та організацією праці	8	2	-	-
4. Задоволеність відповідністю роботи кваліфікації	10	-	-	-
5. Задоволеність наявністю системи пільг	9	1	-	-
6. Задоволеність наявністю інформації про справи колективу і організації	4	3	3	-
7. Задоволеність просуванням	4	3	3	-

8. Задоволеність визначеним колом обов'язків	6	4	-	-
--	---	---	---	---

Джерело: складено автором

Необхідно підкреслити, що значна частина опитаних (62%) цілком задоволені відповідністю роботи кваліфікації та спеціальності, а також міжособистісними відносинами в колективі, умовами та організацією праці, а також наявністю системи пільг. 30% опитаних виявили незадоволення відносно перспективи просування, а також наявності інформації про справи колективу та організації. В цьому напрямку було б доцільним налагодити інформаційні канали та впровадити періодичні зустрічі персоналу з керівництвом.

Важлива роль в процесі адаптації працівників компанії відводиться активному використанню новим співробітником внутрішньо корпоративного ресурсу – *портал Епіцентр-К*. Як вже зазначалося раніше, цей ресурс служить для обміну інформацією, для організації спільної роботи над проектами. Деякі структурні підрозділи мають на порталі власні розділи, де міститься вся необхідна інформація. Відділ управління персоналом має на порталі власний розділ, в якому міститься вся інформація про і для співробітників.

На окремій сторінці цього розділу під назвою «Адаптаційна папка» можна знайти всі внутрішні організаційні документи, інформацію про компанію, про всі новини та події, які мали місце в компанії. Також на корпоративному порталі кожен співробітник має Власний вузол, де знаходиться вся інформація відносно його роботи згідно його функціональної ролі у компанії, а також ієрархія його підпорядкованості та внутрішні зв'язки. Даний ресурс допомагає новому співробітнику зрозуміти свою рольову функцію, знайти необхідні матеріали та документи, необхідні для його роботи.

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.

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 .

Для проведення аналізу рівня адаптованості нових працівників було використано інформацію консалтингової компанії, яка здійснює консультативне супроводження управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

У цьому дослідженні порівнювались «Вхідні» (заповнюються наприкінці 1-го, 2-го робочого дня) та «Вихідні» (заповнюються наприкінці випробувального терміну) анкети працівників за 2019 рік, які відпрацювали в організації більше ніж 3 місяці.

Динаміка рівня задоволеності (адаптованості) нових працівників за аналізом порівнянь «Вхідного» та «Вихідного» анкетувань, які представлені на рис. 2.5.

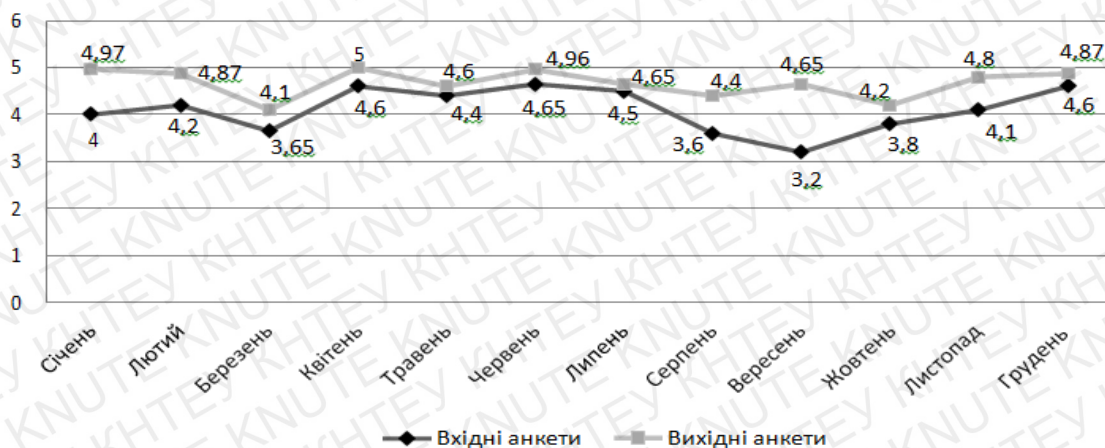


Рис. 2.5. Динаміка рівня адаптованості нових працівників
ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором

Як видно з графіку, за період випробувального терміну, що використання на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» процесу адаптації персоналом допомагає новому працівнику скласти позитивне враження про нову для нього організацію, зменшити психологічний дискомфорт у перші робочі дні та досягти необхідної ефективності роботи в найбільш короткі терміни. В середньому рівень задоволеності роботою нових працівників за випробувальний термін покращується на 56% балів, а за аналізований рік не зафіксовано жодного випадку, коли рівень задоволеності «Вихідного анкетування» був нижчим за «Вхідне анкетування», що є досить позитивним значенням.

Показник якості адаптації працівників до нового робочого місця в ТОВ «Епіцентр-К» розрахуємо за формулою:

(2.5)

де K_a — коефіцієнт адаптації нових працівників;

K_r — чисельність працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації;

K_p — загальна чисельність новоприйнятих працівників.

Отже, можна зробити висновок, що в даний момент в ТОВ «Епіцентр-К» на відбір персоналу витрачається значна сума коштів, при цьому комплектування штату спеціалістів відбувається на достатньо високому рівні. Ефективність адаптації згідно розрахованого коефіцієнта достатньо висока, але для підвищення ефективності використання персоналу потрібно впроваджувати методи для зменшення термінів адаптації нових працівників

Проведений аналіз показав, що в ТОВ «Епіцентр-К» професійна система адаптації існує, але, на жаль, вона до кінця не відпрацьована. Позитивними сторонами виробничої адаптації є можливість підвищення кваліфікації і навчання, отримання цінного досвіду роботи і стаж. При цьому, однією зі слабких сторін є погані умови праці, що робить свій вплив на підвищення плинності кадрів.

Отже, основними проблемами в системі адаптації є:

- 1) відсутність розгорнутого і чіткого інформування працівників про діючу стратегію компанії та її плани, створюючи тим самим атмосферу невизначеності.
- 2) Недостатність уваги до працівників і відсутність індивідуального підходу до їх проблем.
- 3) Ігнорування соціальної та психологічної сторони відносин в колективі
- 4) Недостатньо комфортні умови праці

Також аналіз показав, що в ТОВ «Епіцентр-К» проводить набір працівників за певними критеріями: Епіцентр-К, стаж, вміння працювати (це виявляється протягом випробувального періоду), але в той же час надає можливість навчання та розвитку. Це професійна адаптація. До видів виробничої адаптації відноситься ще і психофізіологічна адаптація, вона передбачає забезпечення працівників хорошими умовами праці. Проведений аналіз виявив необхідність вдосконалення існуючої системи адаптації персоналу на ТОВ «Епіцентр-К».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1. Розробка програми управління адаптацією персоналу підприємства

Проведений аналіз системи адаптації в ТОВ «Епіцентр-К» показав, що, щоб досягти високих результатів, необхідно сформувати додаткову систему адаптаційних заходів.

Цільовий підхід до проведення процесу адаптації персоналу на підприємстві вимагає більш глибокого вивчення цієї проблеми з позицій загальної теорії мотивації.

Відповідно до цієї теорії, на мою думку, на поведження працівників впливають дві групи чинників. *Перша* з них пов'язана з оточенням, у якому здійснюється сама робота. До цієї групи відносяться чинники, що впливають на привабливість роботи або створюють нормальні умови для ефективної праці: комфортні умови роботи, добрі стосунки з колегами та безпосереднім керівництвом; достатність інформації про підприємство; гнучкий темп роботи і гнучкий робочий час; значні додаткові пільги; справедливий розподіл об'ємів робіт. До *другої* групи чинників, що обумовлюють активне трудове поведження працівників і, відповідно, напрямки виробничої адаптації персоналу на підприємствах, відносяться: можливість просування по службі; високий зарібок; мотивація за результатами праці; визнання і схвалення якісно виконаної роботи; робота, що змушує розвивати свої здібності; творчий підхід до роботи, відповідальність тощо.

Стратегія управління процесами адаптації має бути складовою загальної стратегії управління персоналом в компанії і спрямована на підвищення

ефективності використання трудових ресурсів, реалізованих через відповідну соціальну політику.

На нашу думку, головними цілями при розробці стратегії управління адаптацію в ТОВ «Епіцентр-К» мають бути:

- зменшення стартових витрат внаслідок підвищення ефективності праці нового співробітника;
- зменшення стурбованості та невизначеності у нових співробітників;
- скорочення ймовірності звільнення нових співробітників;
- формування у нового співробітника почуття причетності до справ організації, зацікавленості в організаційному розвитку;
- формування правильного розуміння новим працівником своїх посадових обов'язків і поставлених перед ним завдань;
- розвиток у нового співробітника умінь і навичок виконання роботи;
- формування у нового співробітника високого рівня мотивації до праці, розуміння своєї ролі в успіху організації;
- активізація творчого потенціалу та підвищення результативності «старих» співробітників за рахунок їх залучення в життєдіяльність підрозділу;
- підвищення рівня згуртованості колективу.

Таким чином головними напрямками мають бути підвищення якості трудового життя та підвищення продуктивності праці персоналу.

Для усунення недоліків, виявлених у п.2.3 пропонуємо основні шляхи удосконалення управління адаптацією працівників підприємства.

Процес адаптації повинен бути, з одного боку, формалізованою процедурою, яка складається з декількох етапів та процедур, а з іншого, процесом, важливість якого повинні розуміти співробітники відділу HR та керівники. Згідно прийнятій в ТОВ «Де Ново» політиці процес адаптації має бути формалізований у вигляді внутрішнього організаційного документу Положення про адаптацію.

Результатом значного погіршення фінансово-економічного стану підприємства стає необхідність зниження витрат та переходу в режим економії, з відповідним відображенням на персоналі підприємства: скороченні його чисельності, скороченні тривалості робочого дня, простоях, зниженні рівня оплати праці за рахунок доплат, надбавок премій. Така ситуація потребує адаптації персоналу підприємства до кризових явищ, які виникли. Відповідно, для такого типу кризи доцільним є застосування стратегії адаптації, тобто пристосування персоналу до ситуації, що склалася.

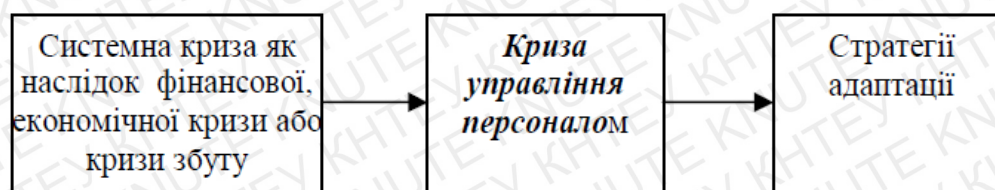


Рис. 3.1. Криза управління персоналом як наслідок системної кризи на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К»

Другий тип кризи – криза управління персоналом, яка виникає внаслідок невдалої кадрової політики, та може мати наслідком виникнення системної кризи на підприємстві (рис. 3.2). Така криза є результатом невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбалансу процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів, розвитку персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці. Система заходів у випадку виникнення такої кризи може мати ліквідаційний або превентивний характер. При виникненні системної кризи внаслідок кризи управління персоналом, потрібно застосовувати заходи орієнтовані на ліквідацію кризових явищ. При вчасному застосуванні заходів превентивного характеру, можливо не допустити розвитку системної кризи [30].



Рис. 3.2. Криза управління персоналом як наслідок неефективної кадрової політики підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Щоб методи адаптації персоналу в організації давали очікуваний ефект, програма адаптації повинна розроблятися для кожного співробітника індивідуально. А також, необхідно зауважити, що робота з адаптації персоналу — це функція не стільки фахівця з персоналу організації, але і всього колективу, що оточує нового працівника. Тільки спільними зусиллями та індивідуальним підходом можна допомогти новачкові влитися як можна швидше в колектив, стати корисним організації і отримувати задоволення від роботи.

Комплекс заходів повинен включати в себе наступні заходи:

- детальне ознайомлення зі специфікою роботи компанії;
- вивчення її організаційної структури та способу прийняття рішень;
- входження в контекст трудової діяльності (для правильного виконання службових обов'язків);
- скласти графік зустрічей з новим членом колективу (для вимальювання картини в тому напрямку рухається адаптується);
- додаткове навчання та придбання навичок, які знадобляться в роботі; опрацювання професійної адаптації, переглянути розподіл посадових обов'язків, можливо провести фотографію робочого дня;
- інтеграція в колектив;
- знаходження свого місця в команді, перейняття командного духу.

Аналізуючи ситуацію адаптації персоналу, потрібні наступні інструменти:

Welcome-тренінг проводять, коли є необхідність ввести нових працівників в корпоративну культуру, презентувати компанію як хорошого наймача, затвердити відданість співробітників та інформувати персонал про цілі, місію, цінності фірми.

Наставництво – метод швидкої передачі знань, навичок, професійних прийомів, компетенцій роботи новачкам з боку досвідчених співробітників. Особливо ефективно воно для лінійних фахівців і молодих фахівців. Наставництво як метод адаптації персоналу, продовжує бути одним з найбільш ефективних способів передачі знань і навичок. Наставник несе відповідальність за посадовий розвиток знову прийнятого працівника. Так як в даний час програма наставництва в компанії не сильно розвинена, більш глибоке її застосування буде ефективною та успішною.

У програму адаптації необхідно включити плани, індивідуальні графіки. В індивідуальному графіку адаптації працівника описується послідовність навчальних, корпоративних заходів та інших заходів, що дозволяють передати новачкові всю необхідну інформацію та допомогти йому засвоїти її.

Програма адаптації персоналу являє собою завдання, цілі та часові обмеження процесу адаптації, методи, показники професіоналізму, які оцінюються по закінченні випробувального терміну і, як часто це буває, терміну адаптації нового співробітника.

Враховуючи той факт, що велика частина співробітників компанії - це працівники у віці до 35 років, то найбільш актуальні та інноваційні види адаптації, які знайдуть своє застосування в системі адаптації ТОВ «Епіцентр-К» будуть: квести, творчі тимблдінги, ігри, «гонка героїв», рольові заходи. Перевагою даних заходів адаптації є те, що їх можна застосовувати не тільки до нових співробітників, але і до тих, хто давно працює в колективі, але має деякі проблеми з колегами або начальством.

Як вже було зазначено раніше, підприємство має адміністративний офіс, де розташовуються всі відділи, а також має виробничі приміщення (склад, сховище овочів), де погані умови праці для вантажників, і що необхідно для них облаштувати кімнату для гігієни. Для даної кімнати є вільне приміщення на складі площею 20 м², куди вже проведено водопровід. Необхідно обладнати дане приміщення: встановити змішувачі, відгородити роздягальню, повісити три дзеркала в роздягальні і зробити злив. Дане приміщення має кахельне покриття, раніше в ньому був склад господарського інвентарю (відра, швабри і т. д.).

Кошти на створення кімнати гігієни і на розробку програм представлятимуть одноразові витрати (табл. 3.2).

Отже, з метою впровадження заходів щодо вдосконалення системи трудової адаптації необхідно понести витрати у розмірі 436 тис. грн. за рік.

Прогнозований дохід від вкладених інвестицій очікується в розмірі 1 250 тис. грн, тому ми можемо розрахувати показник повернення інвестицій ROI:

Отже, інвестиції в адаптацію персоналу компенсуються на 186%.

Таблиця 3.2

Програма заходів щодо покращення щодо вдосконалення системи трудової адаптації

№	Проблеми	Заходи	Відповідальний підрозділ (особа)	Термін розробки заходу або його виконання	Планові затрати на здійснення заходів
A	1	2	3	4	5
1	Відсутність зацікавленості наставників в адаптації нових працівників	Впровадження доплат за наставництво	Відділ по роботі з персоналом	2 тижні на розробку, тривалість заходу - постійно	42 тис.грн.
2	Персонал незадоволений умовами праці	Створення кімнати гігієни	Відділ по роботі з персоналом,	1-2 тижні на розробку, тривалість	125 тис.грн.

	(виробничий відділ)		директор	заходу - постійно	
3	Існують недоліки в процесах адаптації персоналу, відсутня чітка регламентація процесу адаптації та наставництва	Розробка програми наставництва, удосконалення програми адаптації	Відділ по роботі з персоналом, директор	3 тижні на розробку, тривалість заходу - постійно	110 тис.грн.
4	Нові працівники не лояльні до компанії	Проведення корпоративних заходів (тимблдинг)	Відділ по роботі з персоналом	3 тижні на розробку, тривалість заходу - постійно	120 тис.грн.
5	Недостатній кадровий резерв водіїв	Ввести в штат 2 одиниці водіїв	Відділ по роботі з персоналом	1-2 тижні на розробку, тривалість заходу - постійно	228 тис.грн.
Орієнтовна вартість заходів:					436 тис. грн.

Джерело:: складено автором

Для успішної професійної адаптації спеціалістів компанії пропонуємо ввести інститут наставників та кураторів.

Передавання досвіду є головним джерелом навчання персоналу, оскільки враховуючи специфіку діяльності та складність технічних аспектів роботи в ТОВ «Епіцентр-К» жоден зовнішній консультант не зможе підготувати початківця-працівника до діяльності в компанії краще власного досвідченого спеціаліста.

Наставником може бути будь-який співробітник підрозділу, де працює новачок, який володіє необхідними знаннями та досвідом і може «передати» ці знання новому працівнику. Наставництво є неоцінимим інструментом адаптації персоналу. Це одна з форм навчання на робочому місці, акцент в якій робиться на практичну складову. Іншими словами, наставництво направлено на розвиток прикладних професійних компетенцій людини. При призначенні наставника необхідно враховувати не тільки його професійні якості, але і людські. Наставник повинен викликати емпатію і, крім того, він повинен сам уміти і

мати бажання працювати з людьми. Наставник ділиться своїм професійним досвідом, керує процесом виробничої адаптації, підтримує нового співробітника під час проходження процесу адаптації, відповідає на його питання та дає поради. Наставник прискорює соціально-психологічну адаптацію новачка, знайомить його з іншими співробітниками і допомагає влитися в колектив. На нашу думку, наставництво – це, крім усього іншого, процес формування бажаних зразків поведінки учня у відповідності до встановлених стандартів роботи і вимогами організації. Метою наставництва є різнопланова адаптація новачка та розкриття його потенціалу.

Окрім наставництва, пропонуємо запровадити процес коучингу, що містить включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, які сприяють розкриттю та максимізації потенціалу особистості і колективу в професійній сфері, створюють умови для перманентного розвитку та професійного зростання персоналу, призводять до інновацій, якісно вищого рівня відповідальності працівників [17].

Коучинг є інноваційним інструментом управління поведінкою персоналу підприємства, який дозволить вирішити наступні завдання: максимально ефективно використовувати трудовий потенціал працівників; створити творчу атмосферу в колективі; заохотити ініціативу; визначити та розвинути лідерів в колективі; створити здорову корпоративну культуру; мотивувати персонал нематеріальними стимулами; організувати систему розвитку персоналу; створити умови для самовдосконалення [20].

В табл. 3.3 розрахуємо чисельність працівників, що пройшли випробувальний термін і успішно адаптувались в 2019 році та в прогнозованому році.

Відповідно до оцінки експертів (директору з персоналу та лінійних менеджерів) економія від зростання ефективності використання персоналу після впровадження запропонованих у п.3.2 заходів складе:

Таблиця 3.3

Показники успішності адаптації після проведення заходів

Показники	2020	2021	Відхилення
Чисельність працівників, що пройшли випробувальний термін і успішно адаптувались	2	5	3
Загальна чисельність працівників, прийнятих за вказаний період	5	6	1
Частка працівників, що закріпилися на підприємстві за підсумками процесу адаптації та випробувального терміну	40,00	80,00	40,00

1. Від зниження плинності кадрів.

1.1 Зниження витрат на пошук та відбір персоналу. Послуги кадрових агенцій по підборі претендентів на одну вакантну посаду складають 17-20% від річної заробітної плати спеціаліста. Тобто оплата послуг залежить від категорії спеціаліста. Із розрахунку середньої зарплати ця сума становить приблизно 20,568 тис. грн. за заповнення однієї вакантної посади.

1.2. Зниження витрат на адаптацію нового працівника. Як зазначалося у п.3.2 обов'язкова мінімальна програма адаптації розрахована приблизно на 1 місяць. Таким чином, розмір витрат можна виміряти як розмір зарплати нового працівника за місяць. Середня зарплата в ТОВ «Епіцентр-К» складає 8,570 тис. грн. Отже, щомісяця на адаптацію нового працівника компанія витрачає 8,570 тис. грн. При тривалості терміну адаптації відповідно до випробувального терміну (3 місяці), ця сума збільшується.

Загальна економія від зниження плинності кадрів на одну особу складе 123,4 тис. грн. за рік.

2. Внаслідок використання програм адаптації за компетенціями.

Скорочення терміну адаптації нових працівників приблизно на 50% внаслідок використання програми адаптації за компетенціями. Працівники будуть проходити програму адаптації згідно розроблених індивідуальних планів. У грошовому вимірі цю ефективність можна оцінити на основі висновку, що в перший місяць роботи працівник (особливо технічний спеціаліст) не здатний в повній мірі виконувати свої обов'язки. Тому

підприємство в перший місяць не отримує належну віддачу та несе втрати відповідно до середньомісячної зарплати цього спеціаліста. При скороченні терміну адаптації ці витрати також скорочуються відповідно на 50%. Враховуючи середню з/п 1 працівника у 2019 році - 8750 грн, ця економія складе 4375 грн. на місяць.

3. Внаслідок впровадження інститут наставництва

Зменшення помилок спеціалістів через нерозуміння поставлених задач чи процесів їх виконання в середньому на 75% за рахунок впровадження інституту наставництва.

4. Додаткове підвищення продуктивності праці після впровадження всіх заходів в середньому на 5%. Як наслідок, отримаємо приріст товарообігу.

Як бачимо, згідно прогнозних даних внаслідок зростання продуктивності персоналу, навіть при незмінній чисельності персоналу, отримаємо зростання товарообороту на 2032,2 тис. грн. за рік.

За умови ефективного проведення адаптації нових співробітників, можливо отримання значущих результатів таких як: зниження витрат на пошук нового працівника; зменшення числа плинності, скорочення часу, необхідного на те, щоб новий співробітник став корисним організації і приносив економічну ефективність; зменшення часу на адаптацію нових працівників, бажання працювати в організації довгий час; поліпшення організаційного мікроклімату; задоволеність роботою і відданість до організації.

Отже, для створення якісної і продуктивної адаптаційної програми необхідно використовувати всі запропоновані інструменти адаптації, так як вони взаємодоповнюючі і при одночасному використанні збільшують ефект один одного, оскільки як показав аналіз, ступінь успішності адаптації в ТОВ «Епіцентр-К» в прогнозному році зросте на 40%. Даний показник також доводить соціальну спрямованість пропонованих заходів, оскільки вони підвищують прихильність до організації, рівень значущості організаційної культури.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, для створення якісної і продуктивної адаптаційної програми необхідно використовувати всі запропоновані інструменти адаптації, так як вони взаємодоповнюють і при одночасному використанні збільшують ефект один одного, оскільки як показав аналіз, ступінь успішності адаптації в ТОВ «Епіцентр-К» в прогнозованому році зросте на 40%. Даний показник також доводить соціальну спрямованість запропонованих заходів, оскільки вони підвищують прихильність до організації, рівень значущості організаційної культури.

Адаптацію необхідно розглядати не тільки як оволодіння спеціальністю, кваліфікацією, необхідними компетенціями, але вона так само передбачає адаптацію нового працівника до соціальних норм поведінки, усталених в колективі, становлення таких відносин нового колеги і колективу, які максимально забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і соціальних потреб обох сторін. Вдала адаптація має на увазі поєднання професійного та психологічного аспектів.

Якщо в результаті процесу адаптації компанія в короткі терміни отримує мотивованих, лояльних співробітників і знають свою роботу фахівців, то можна говорити, що механізм адаптації ефективний.

На підставі цього можна зробити висновок, щоб методи адаптації персоналу в організації давали очікуваний ефект, програма адаптації повинна розроблятися під кожної людини індивідуально і являти собою комплекс заходів: детальне ознайомлення зі специфікою роботи компанії; вивчення її організаційної структури та способу прийняття рішень; входження в контекст трудової діяльності (для правильного виконання службових обов'язків); донавчання та придбання навичок, які знадобляться в роботі; інтеграція в колектив; знаходження свого місця в команді, перейняття командного духу.

Отже, для створення якісної і продуктивної адаптаційної програми необхідно використовувати всі запропоновані інструменти адаптації, так як вони взаємодоповнюючі і при одночасному використанні збільшують ефект один одного, оскільки як показав аналіз, ступінь успішності адаптації в ТОВ «Епіцентр-К» в прогнозованому році зростає на 40%. Даний показник також доводить соціальну спрямованість запропонованих заходів, оскільки вони підвищують прихильність до організації, рівень значущості організаційної культури.

Адаптацію необхідно розглядати не тільки як оволодіння спеціальністю, кваліфікацією, необхідними компетенціями, але вона так само передбачає адаптацію нового працівника до соціальних норм поведінки, усталених в колективі, становлення таких відносин нового колеги і колективу, які максимально забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і соціальних потреб обох сторін. Вдала адаптація має на увазі поєднання професійного та психологічного аспектів.

Якщо в результаті процесу адаптації компанія в короткі терміни отримує мотивованих, лояльних співробітників і знають свою роботу фахівців, то можна говорити, що механізм адаптації ефективний.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства // Бізнес Інформ. – 2019. – №1. – С. 364–370.
2. Лобза А. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентноздатного персоналу / А. В. Лобза, В. В. Козир. // Економічні науки. – 2018. – №12. – С. 287–291.
3. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2018. – № 21. – С. 12–14.
4. Шаталова О. М. Управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування України : дис. канд. держ. упр. : 25.00.03 / Шаталова О. М. – Дніпро, 2018. – 252 с.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / О.А. Бородіна, Я.О. Ходова. — Маріуполь : Приазов. держ. техн. ун-т., 2018. — 84с.
6. Василик А. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу / А. Василик, К. Мурза. // Галицький економічний вісник. – 2020. – №3. – С. 137–146.
7. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О. О. Гетьман, Н. В. Петренчук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2017. – Т. 19, Вип. 2 (5). – С. 30-34.
8. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 2. – С. 33–41

9. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2018. – № 4. – С. 18–23.
10. Зелінська Г.О. Напрями підвищення соціальної стійкості персоналу на підприємствах нафтогазового комплексу / Г.О. Зелінська // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». Випуск 2(16). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. – С. 11-13.
11. Малтиз В. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації / В. В. Малтиз, Ю. В. Тарасенко. // Приазовський економічний вісник. – 2019. – №6. – С. 158–162.
12. Кир'янова О.В. Особистісні детермінанти професійної адаптації / О. Кир'янова // Україна : аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 44-46.
13. Бабій А. І. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу на прикладі ГК "Автомир" / А. І. Бабій, О. А. Дороніна. // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. – 2020. – №12. – С. 176–180.
14. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К.: «Кондор», – 2005. – 308 с
15. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. Москва: ИНФРА-М, 2013. С. 312
16. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 22 (995). – С. 110–113.
17. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах / О.М. Миронова // Економіка і суспільство. – 2017 р. - № 13. – 602-608

18. Мирошниченко, Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2018. – № 1 (2). – С. 27–33
19. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
20. Остапчук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 47. – С. 137-142.
21. Рудь Ю. Н. Сутність та тенденції розвитку системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах України. Наука й економіка. 2013. Вип. 4 (2). С. 149–153.
22. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління / О. І. Синицька. – К., 2013. – С. 240. – Бібліогр.: арк. 182-193
23. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
24. Сумцов В. Г. Економіка праці та соціально-трудова відносина : / навчальний посібник / В. Г. Сумцов, І. Г. Филипова, Г.С. Балахнін, – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – С. 47–54 .
25. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 204 с.
26. Шибутани Т. Социальная психология / Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. Ростов н/Д, 1998.
27. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Яркіна – Київ : Ліра-К, 2018. – 498 с.

28. Armstrong, M. Praktika upravljenja chelovecheskimi resursami: ser. MVA (10-e izd.): per. s angl. – SPb.: Piter, 2010.
29. Becker, B. The impact Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects / B. Becker, B. Gerhart // Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39.
30. Gerrish, K; Griffith, V. Integration of overseas Registered Nurses: evaluation of an adaptation programme // Journal of Advanced Nursing. 2004. № 6. C.: 579-587.
31. Jean Marie Peretti : Gestion des ressources humaines, 19e librairie Vuiber – Novembre 2013.
32. Byars L.L. Human resource management / L. L. Byars, L. W. Rue. – Boston, Massachusetts : McGraw-Hill : Irwin, 1997. – 560 p.
33. French W. L. Human resources management / W. L. French. – Boston ; NewYork : HoughtonMifflin, 2003. – 726 p.
34. Ivancevich J. M. Human resource management / J. M. Ivancevich. – Boston : McGraw-Hill: Irwin, 2001. – 622 p.

Додаток А

(копія статті)

Торговельні центри

КИЇВ ТА ОБЛАСТЬ

- Біла Церква
- Бровари
- Київ, вул. Берковецька, 6-В
- Київ, вул. Братиславська, 11
- Київ, вул. Вісхона, 4
- Київ, просп. Григоренка, 40
- Київ, вул. Кільцева дорога, 1-5
- Київ, вул. Кришталева, 6

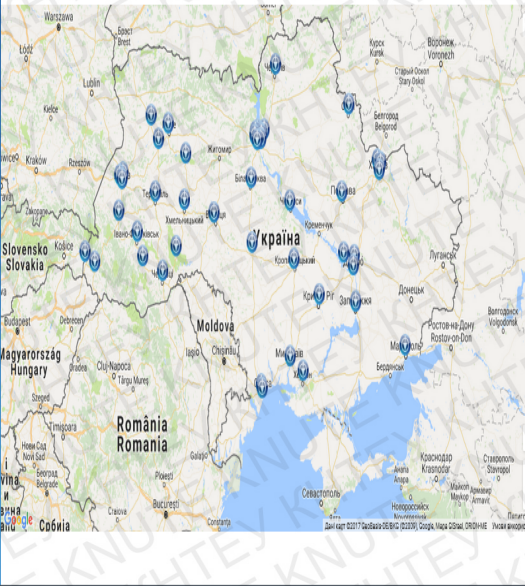
НАЙБІЛЬШІ В МІСТІ

КИЇВ, ВУЛ. ПОВОРНА, 20-Д



АЕС: МІСТА ПО АЛФАВІТУ

- Вінниця
- Дніпро, Запорізьке шосе
- Дніпро, смт. Слобожанське
- Дубно, вул. Грушевського
- Запоріжжя
- Івано-Франківськ
- Кам'янське
- Кам'янець-Подільський
- Коломия
- Кривий Ріг
- Кропивницький
- Луцьк
- Львів, вул. Б. Хмельницького
- Львів, вул. Городоцька
- Львів, с. Соколівки
- Маріуполь
- Миколаїв
- Мукачеве
- Одеса, с. Лиманка
- Одеса, смт. Авангард
- Полтава
- Рівне
- Стрий
- Суми
- Тернопіль
- Ужгород
- Харків, вул. Артектикатора
- Харків, вул. Геройів праці
- Харків, просп. Гагаріна
- Херсон
- Хмельницький
- Черкаси
- Чернівці
- Чернівці
- Шепетівка



Додаток Б. Схема розташування гіпермаркетів «Епіцентр» в Україні

Додаток Д

Таблиця Д.1

Матриця можливостей та загроз ТОВ «Епіцентр К»

	Можливості (О)		Загрози (Т)	
<i>Зовнішнє</i>	1. Високий попит населення на товарний асортимент	(+9)	1. Еміграція населення	(-9)
	2. Стан та тенденції розвитку цільового ринку	(+9)	2. Розмір податкових ставок	(-9)
	3. Широкі можливості для входження в ринок	(+9)	3. Зміна діючого законодавства	(-6)
	4. Збільшення частки підприємства на ринку	(+9)	4. Розірвання партнерських відносин з постачальниками	(-9)
	5. Створення власної торгової мережі	(+9)	5. Погіршення загальноекономічної ситуації	(-6)
	6. Зростання попиту населення	(+9)	6. Неправомірні дії контролюючих органів	
<i>Внутрішнє</i>				
	Поле «СiМ»		Поле «СiМ»	

Сильні сторони (S)	1. Широкий та різноманітний асортимент товарний	(+9)	1.1. Пропагування високого рівня якості трудового життя та добробуту населення	(81)	1. Рівень кваліфікації менеджменту	(81)
	2. Висока частка ринку	(+9)	1.3. Удосконалювати існуючі технології і цим самим підвищувати бар'єри для входу в галузь нових підприємств і неможливості бути потенційними конкурентами	(81)	2. Розірвання партнерських відносин з постачальниками	(81)
	3. Високий рівень кваліфікації працівників	(+9)	2.3. Удосконалювати існуючі технології і цим самим підвищувати бар'єри для входу в галузь нових підприємств і неможливості бути потенційними конкурентами	(81)	3. Погіршення загальноекономічної ситуації. При даній ситуації можна застосувати:	(81)
	4. Наявність власних виробничих послуг у торгових відділах	(+9)			4. Диверсифікацію джерел постачань, створення оперативних запасів	
	5. Високий рівень кваліфікації топ-менеджменту	(+9)			2. Взяти участь у заходах із соціальної відповідальності підприємства, які захищають інтереси підприємців в цілому	(81)
	6. Довгострокові партнерські відносини з постачальниками товарів та матеріалів.	(+9)				(81)
	7. Високий розвиток технологій продажу технологічних розробки	(+9)				

			Поле «СлМ		Поле «СлМ	
Слабкі сторони (W)	1. Стратегічна спрямованість системи управління	(-9)	1.2. Створити відділ стратегічного планування за рахунок наявних фінансових можливостей	(81)	потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій а саме:	
	2. Висока плинність кадрів	(-9)			1. Стратегії диверсифікації виробництва.	(81)
	3. Моральне і фізичне старіння основних фондів.		1.3. Створити відділ організаційного розвитку за рахунок наявних фінансових можливостей	(81)	2. Використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку.	(81)
	4. Деякий вплив сезонності на обсяги продажів товарів в окремих торгових відділах	(-9)			3. Стратегії розвитку маркетингу, рекламної кампанії та менеджменту	(81)

Таблиця Д.2

Матриця PEST-аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Група факторів	Фактор	Опис
(P) Політичні	Законодавство	За 2019 рік законодавча база зазнала ряд істотних змін, в результаті чого суттєво змінилися умови роботи для суб'єктів господарювання.
	Регулювання та обмеження міжнародної торгівлі	Членство в WTO є стримуючим фактором для будь-яких радикальних змін, тому суттєвих змін не очікується. Для розглянутого бізнесу також змін не передбачається.
	Державне регулювання конкуренції	У розглянутій галузі державне регулювання не здійснюється, оскільки мережа належить подружжю Герег
(E) Економічні	Економічне зростання	Можна прогнозувати поступальне зростання попиту на будівельні матеріали протягом найближчих 3-5 років. Це означає, що вхід на ринок у даний момент і поступове розширення своєї присутності є вкрай сприятливим.
	Оподаткування	Радикальних змін в політиці оподаткування на 2018 рік, здатних негативно позначитися на роботі підприємства, не очікується
(S) Соціальні фактори	Епіцентр-К	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні.
	Демографічні показники	Зростання чисельності людей пенсійного та передпенсійного віку, скорочення чисельності населення імовірно змусить державу до збільшення податкового тиску на заробітну плату. Даний фактор є глобальним для всього пострадянського

простору та Європи.

Група факторів	Фактор	Опис
	Розподіл доходів	Високий рівень корупції, який збільшив тиск бізнес і може призвести до серйозного розшарування бізнес-структур, появи процесів злиття та концентрації. У результаті чого обраний напрям орієнтації на зовнішньоекономічну діяльність є виправданим.
(Т) Технологічні фактори	Динаміка розвитку технологій	Розвиток технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективно їх використання в рамках діючого бізнесу. У поєднанні з факторами, які були описані раніше, дана тенденція має довгостроковий тренд і є сприятливою.

Таблиця Д.3

Вплив зовнішніх опосередкованих факторів на організаційну поведінку ТОВ «Епіцентр К»

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступінь впливу фактора на вектор організаційного розвитку підприємства	Сумарна зважена оцінка
(Р) Політичні	0,2	2	0,4
(Е) Економічні	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,3	3	0,9
(Т) Технологічні фактори	0,2	1	0,2

Додаток И

ПРОЕКТ

Затверджую
Директор ТОВ «Епіцентр-К»

Т.Скубашевська

ПОЛОЖЕННЯ ПРО АДАПТАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

1. Загальні положення

Положення про адаптацію ТОВ «Епіцентр-К»:

- 1.1. Визначає порядок процедур при адаптації персоналу ТОВ «Епіцентр-К».
- 1.2. Визначає порядок виконання процедур при адаптації персоналу Товариства.
- 1.3. Визначає порядок взаємодій, терміни виконання та відповідальність за проведення адаптаційних процедур Інспектором з кадрів, структурних підрозділів та посадових осіб Товариства.
- 1.4. Процес адаптації нових співпрацівників у ТОВ «Епіцентр-К» проводиться безпосереднім керівником нового співпрацівника, контролюється та при необхідності коригується співпрацівниками Інспектором з кадрів.

2. Мета

Метою даного Положення є регламентація порядку:

- оформлення процесу адаптації в Товаристві;
- організація адаптації нових співпрацівників Товаристві;
- втілення та контроль процесу взаємного пристосування нового співпрацівника до Товариства.

3. Термінологія та прийняті скорочення

Адаптація — процес введення нового співпрацівника до корпоративної культури Товариства. Основною метою адаптації нових співпрацівників є ефективне втілення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в Товаристві та підготовка лояльного співпрацівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань.

Куратор — спеціаліст, який здійснює контроль за роботою новачка та надає допомогу новому співпрацівнику протягом випробувального терміну. Куратором може бути безпосередній керівник або спеціаліст, що вище за рівнем посади від нового співпрацівника. Куратор бере на себе зобов'язання навчити та провести професійну адаптацію нового співпрацівника в рамках колективу підрозділу, пов'язаних підрозділів та в режимі робочого графіку Товариства. Куратор слідкує за якістю та своєчасністю виконання задач новим співпрацівником у відповідності до затвердженого плану-оцінки випробувального терміну.

Випробувальний термін — термін перевірки відповідності нового співпрацівника та Товариства один одному. На етапі проходження випробувального терміну новому співпрацівникові необхідно пристосуватися до нової роботи та вийти на запланований рівень виробництва праці.

- **КЗпП України** — Кодекс Законів про Працю України;
- **ВК** — відділ кадрів.

4. Підготовка до адаптаційних заходів

4.1. Підставою для здійснення процедури адаптації нового співпрацівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидату до штату Товариства, оформлення листів узгодження з відміткою про прийом кандидату до штату Товариства, запрошення (в усній або письмовій формі) кандидата для оформлення трудових відносин.

4.2. Після затвердження кандидата на прийом у штат Товариства його безпосередній керівник розробляє посадову інструкцію (якщо це новий документ) або коригує вже існуючу. З посадовою інструкцією новий співпрацівник повинен ознайомитися до початку роботи, та підтвердити це своїм особистим підписом. Окрім цього, новий співпрацівник ознайомиться з правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства, режимом охорони комерційної таємниці, принципами роботи Товариства та його політикою.

4.3. Безпосередній керівник забезпечує новому співпрацівникові саме робоче місце, канцелярські принади, робочу техніку (комп'ютер/ноутбук, принтер, копір, телефон мобільний та стаціонарний), формує службову записку на доступи у внутрішній мережі Товариства, а також Інтернету у залежності від рівня посади нового співпрацівника.

4.4. Безпосередній керівник розробляє план роботи на випробувальний термін для нового співпрацівника та критерії його проходження. План затверджує керівник ВК. Нового співпрацівника ознайомлюють з планом проходження випробувального терміну та критеріями його проходження на початку виконання його службових обов'язків.

4.5. Безпосередній керівник призначає куратора випробувального терміну.

4.6. Безпосередній керівник повідомляє підрозділ про дату виходу нового співпрацівника, про його підлеглисть та функціональні обов'язки, про інші організаційні моменти, що пов'язані з появою нового співпрацівника.

4.7. За три дні до виходу нового співпрацівника ВК:

4.7.1. Телефонує новому співпрацівникові, щоб впевнитися, що домовленість про трудові співвідношення не втратило сили.

4.7.2. Інформує співпрацівників підрозділу про вихід нового співпрацівника (через внутрішню пошту розсилкою інформаційного листа з інформацією про новачка, де коротко висвітлюються його функціональні обов'язки у підрозділі тощо)

4.7.3. Готує інформаційний матеріал для нового співпрацівника (брошуру новачка, Правила внутрішнього трудового розпорядку і т. і.).

4.7.4. Перевіряє, чи підготовлено робоче місце, перепустка.

4.8. В перший робочий день безпосередній керівник знайомить колектив підрозділу з новим співпрацівником, а також осіб, що будуть пов'язані з ним для виконання завдань напряму. Безпосередній керівник знайомить новачка з планом-оцінкою випробувального терміну, пояснює усі незрозумілі моменти. Більше детально, ніж під час співбесіди, знайомить новачка з його обов'язками.

5. Випробувальний термін

5.1. Загальна тривалість випробувального терміну не повинна перевищувати 3 місяці,

5.2. Випробувальний термін не встановлюється особам, які не досягли 18-річного віку, молодим спеціалістам після закінчення професійних навчально-виховних закладів, молодим спеціалістам після закінчення вищих навчальних закладів, особам, звільненим в запас після військової чи альтернативної (невійськової) служби, інвалідів, що направлені на роботу у відповідності до рекомендацій медико-соціальної експертизи. Випробувальний термін не встановлюється також при прийомі на роботу в іншу місцевість та при прийомі на роботу на інше підприємство, в установу, організацію, а також в інших випадках, що передбачені законодавством.

5.3. При сучасному і якісному виконанні завдань випробувального терміну куратор доводить до відома безпосереднього керівника і спеціаліста ВК, відповідного за адаптацію, про результати роботи працівника. Рішення про завершення випробувального терміну

приймає безпосередній керівник. Випробувальний термін за рішення керівника може бути завершений достроково (раніше встановленого в плані терміну закінчення), у термін (відповідно до встановлено в плані терміну) або пролонгований (у відповідності до вимог чинного законодавства України).

5.4. У випадку відповідності нового співпрацівника посаді безпосередній керівник заповнює план-оцінку проходження випробувального терміну зі своїми примітками та висновками. Заповнений документ подається до ВК для затвердження у Генерального Директора Товариства та залучення до особової справи співпрацівника.

5.5. При неналежній якості виконання завдань куратор проводить роз'яснювальну роботу, визначає «вузькі» місця та навчає новачка специфічних навичок та нюансів професійної діяльності.

5.6. Кожен випадок неналежного виконання завдань, поставлених новому співпрацівникові на випробувальний термін, фіксується у вигляді протоколу або службової записки на ім'я безпосереднього керівника. Протягом випробувального терміну перевіряється відповідність співпрацівника посаді. У випадку виявлення невідповідності співпрацівника посаді внаслідок недостатньої кваліфікації чи стану здоров'я власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір за власною ініціативою відповідно до ст. 28 КЗпП України.

5.6.1. Невідповідністю обов'язкам, що виконуються, вважається нездатність внаслідок недостатньої кваліфікації чи стану здоров'я належним чином виконувати свої обов'язки.

5.6.2. Підставою для відкриття процедури звільнення є виявлення невідповідності працівника Товариства займаній посаді чи виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, що заважають продовженню даної роботи, в період дії укладеного з ним трудового договору.

5.6.3. Доказами невідповідності працівника виконуваним обов'язкам є:

— неякісне виконання робіт, документально підтверджене куратором та безпосереднім керівником (фіксується службовою запискою, актом про неякісне виконання завдання);

— неналежне виконання трудових обов'язків з причини недостатньої кваліфікації, встановленої куратором та безпосереднім керівником (фіксується службовою запискою або актом про виявлення недостатньої кваліфікації);

— відмовлення пройти навчання, інструктаж чи перевірку знань з охорони праці та пожежної безпеки, підтверджений відповідальним за проведення інструктажу, куратором та безпосереднім керівником (фіксується актом про відмовлення проходження інструктажу);

— довідка МСЕК або ВКК про стан здоров'я, що не дозволяє продовженню даної роботи;

5.6.4. Після виявлення факту невідповідності працівника Товариства виконуваній роботі чи посаді керівник структурного підрозділу направляє до ВК службову записку про проведення процедури звільнення працівника з доданням документів, що підтверджують вказану невідповідність.

5.6.5. Спеціалісти ВК протягом 2 робочих днів перевіряють документи, проводять переговори з безпосереднім керівником нового працівника, керівником структурного підрозділу та працівником про його можливе працевлаштування, пропонують переведення на іншу посаду за вакансіями, що в наявності в Товаристві. У випадку погодження працівник переводиться на іншу посаду, що відповідає його кваліфікації (спеціальності) та не протипоказану йому за станом здоров'я.

6. Періодичний контроль та завершення адаптації

6.1. Наприкінці першого (в середини другого) місяця роботи нового спеціаліст ВК проводить з новим співпрацівником бесіду для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації в Товаристві.

6.2. Для оцінки якості адаптаційних заходів новий співпрацівник по закінченні місяця роботи в рамках періодичного контролю заповнює анкету зворотного зв'язку (*Додаток*).

6.3. Адаптація нового співпрацівника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в Товаристві, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку Товариства та норми дисципліни праці, розподіляє та дотримується корпоративної культури Товариства.

6.4. Процес адаптації нового співпрацівника не обмежується випробувальним терміном та при необхідності пролонгується за умов дотримання вимог чинного законодавства України.

6.5. На всіх етапах адаптаційного процесу співпрацівник ВПП підтримує зворотній зв'язок з новим співпрацівником, який дозволяє визначити якість адаптаційних заходів та роботи в підрозділах Товариства в цілому.

Додаток К

АНКЕТА ЗВОРОТНЬОГО ЗВ'ЯЗКУ

П.І.Б.

Посада

Підрозділ

Дата виходу на роботу

Дата контролю

П.І.Б. безпосереднього контролю

П.І.Б. куратора

Питання	Варіант відповіді			Коментар
	Відмінно	У межах норми	Незадовільно	
Моє робоче місце підготовлено належним чином				
Мені було чітко сформульовано мої основні задачі				
Мені зрозуміла моя посадова інструкція (вказати термін ознайомлення у коментарях)				
Мене було представлено колективу (вказати терміни в коментарях)				
Я знаю, яких результатів від мене чекають				
Я знаю свій робочий графік				
Я знаю, як себе поводити у ситуаціях, що не було передбачено				
Я ознайомлений з переліком відомостей, які складають комерційну таємницю				
Я активно взаємодію з колективом всередині відділу/підрозділу				
Я активно взаємодію з іншими підрозділами				
Я знаю напрямлення діяльності				
Я знаю традиції, норми та стандарти компанії				
Я ознайомлений з вимогами та стандартами виконання роботи				

Що більше за все здивувало Вас за цей час?

Дата