

Міністерство освіти і науки України
Херсонський державний університет
Факультет бізнесу і права
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Виконала	студентка 12-491 групи спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» Денисенко Дарія Сергіївна
Науковий керівник	доктор економічних наук, професор Тюхтенко Н.А.
Рецензент	співвласник групи компаній «KAISSA OIL» Гавренкова В.В.

Херсон - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	
1.1. Поняття, види, характеристика професійної адаптації.....	
1.2. Соціально-економічне значення управління підприємством.....	
1.3. Зарубіжний досвід професійної адаптації в управлінні підприємством.	
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ЗАХОДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика Херсонського підприємства Данон.....	
2.2. Дослідження організації системи керівництва на ТОВ «Данон Дніпро»..	
2.3. Оцінка управління системою адаптації персоналу на ТОВ «Данон Дніпро».....	
2.4. Виявлення проблем адаптації працівників до нового робочого місця на ТОВ «Данон Дніпро».....	
РОЗДІЛ 3 СУЧАСНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗАХОДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ.....	
3.1. Розробка пропозицій щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» з використанням закордонного досвіду компаній.....	
3.2. Оцінка ефекту від запропонованих пропозицій.....	
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах сучасної конкуренції людські ресурси є одним з ключових факторів в управлінні компанією. Недостатня приділена увага персоналу підприємства з поміж наділених пріоритетністю фінансових, виробничих питань а також зосередженість на матеріально-технічному забезпеченні або збуту, керівники упускають з виду ланку персоналу компанії, що забезпечує діяльність підприємства по всіх цих напрямках.

У сучасному світі спостерігається підвищення ролі і значення управління персоналом в загальній системі управління компанією, що є свідченням, того що конкурентоспроможність бізнесу в більшій мірі визначається соціальним менеджментом.

В управлінні персоналом одним із пріоритетних напрямків є створення належної системи адаптації персоналу в компанії та подальший її розвиток і удосконалення. В даний час процес професійної адаптації в багатьох організаціях є технологічно не відпрацьованим або навіть формальним, позбавлений чіткого регламенту, системи і правил, які повинні вирішувати ключові питання управління. Процедура професійної адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у життя компанії, і несе собою соціально-економічну роль.

Вивчення літератури довело, що процес професійної адаптації персоналу в управлінні підприємством набуває важливого теоретичного значення.

В працях українських вчених дискутується широке коло підходів до процесу професійної адаптації персоналу (А.Л. Бикова, Д.В. Василичев, О.О. Гетьман, Кузнецов Е.А., Гарафонова О.І., Маргасова В.І., Гевко В.Л., Тюхтенко Н.А., Назарова Г.В. тощо

Проте є ще багато питань щодо процесу професійної адаптації, її соціально-економічної ролі в управлінні підприємством, тому тема дослідження є актуальною і має високе практичне значення.

Об'єктом дослідження є процес професійної адаптації в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є процедура розробки пропозицій щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації з використанням закордонного досвіду компаній на прикладі ТОВ «Данон Дніпро».

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів соціально-економічної ролі професійної адаптації в управлінні підприємством для розробки пропозицій щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації з використанням закордонного досвіду компаній на прикладі ТОВ «Данон Дніпро».

Згідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчити поняття, види, характеристику професійної адаптації;
- дослідити соціально-економічне значення управління підприємством;
- навести зарубіжний досвід професійної адаптації в управлінні підприємством;
- навести організаційно-економічну характеристику Херсонського підприємства Данон»;
- здійснити дослідження організації системи керівництва на ТОВ «Данон Дніпро»;
- здійснити оцінку управління системою адаптації персоналу на ТОВ «Данон Дніпро»;
- виявити проблеми адаптації працівників до нового робочого місця на ТОВ «Данон Дніпро»;
- розробити пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» з використанням закордонного досвіду компаній;
- оцінити ефект від запропонованих пропозицій.

Практичне значення результатів роботи. Результати дослідження, що були здійснено на прикладі ТОВ «Данон Дніпро», можуть бути впроваджені на інших заводах з виробництва молочної продукції.

Методи дослідження побудовані на застосуванні наукових методів:

– абстрагування, індукції, дедукції, узагальнення, аналізу, синтезу – при теоретичному обґрунтуванні поняття «професійна адаптація» в системі менеджменту;

– методи статистичного, факторного, графічного аналізу та методи угруповання, узагальнення, порівняння – в процесі аналізу основних показників діяльності ТОВ «Данон Дніпро»;

– методи економіко-математичного моделювання, за допомогою яких проведено оцінку ефекту запропонованих пропозицій.

Використання інформаційних технологій. У роботі усі обчислення, що стосуються аналізу основних показників діяльності ТОВ «Данон Дніпро» та оцінку ефекту запропонованих пропозицій зроблено за допомогою пакету MS Office програм, у тому числі MS Excel.

Вихідні дані. Інформаційною базою дослідження стала статистична, фінансова, оперативна звітність та інформація з офіційного сайту ТОВ «Данон Дніпро», а також наукова вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми; законодавчі та нормативно-правові акти України з питань професійної адаптації; наукові статті, опубліковані у вітчизняних і зарубіжних періодичних виданнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, види, характеристика професійної адаптації

Етимологія слова «адаптація» (від латинського *adaptatio* - пристосування):

- з біологічної точки зору - пристосування організмів до умов навколишнього середовища;
- з фізіологічної точки зору - швидке пристосування до порівняно короткочасних змін середовища;
- з соціальної точки зору - пристосування індивіда до умов середовища.

Отже, адаптація як поняття визначає пристосування до умов існування.

Відповідно до постанови затвердженої Кабінетом міністрів України «Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення» від 17 вересня 2008 р. N 842 «професійна адаптація - науково обгрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особою професійної майстерності у конкретному виді професійної діяльності на конкретному робочому місці» [33]

Професійна адаптація у загальному вигляді являє собою взаємне пристосування співробітника та підприємства одне до одного, що передбачає поступове освоєння працівником певної сукупності наявних умов праці.

Мета адаптації полягає у розкритті потенціалу працівника в конкретних організаційних умовах.

Існує велика кількість трактувань споріднених понять «професійна адаптація», «трудова адаптація», «адаптації персоналу», серед вітчизняних та закордонних авторів, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності понять «професійна адаптація», «трудова адаптація», «адаптації персоналу»

Автор, джерело	Сутність визначення
Базарова Т.Ю., Єрємін Б.Л. [38]	Адаптації персоналу - це 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
Веснін В.Р. [4]	Адаптації персоналу - це пристосування нового співробітника до змісту і умов праці, соціального середовища.
Єгоршин А.П. [11]	Адаптації персоналу - це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.
Іванова Н.С. [13]	Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці. Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).
Кібанов А.Я. [16]	Адаптації персоналу - це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.
Крушельницька О.В. [21]	Адаптації персоналу - це 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.
Нікіфоренко В.Г. [28]	Адаптації персоналу - це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними
Штифурак В.С. [41]	Професійна адаптація – це найважливіший етап процесу професійного самовизначення людини. На цьому етапі виявляються недоліки попередньої професійної орієнтації й професійної підготовки, здійснюється процес формування нових установок, потреб, інтересів у сфері праці й, нарешті, виявляється, наскільки життєві плани виявилися реальними. Тому адаптація є своєрідним критерієм ефективності профорієнтаційної роботи з молоддю.

Складена автором на основі джерел

Значення адаптації розкривається через її види. На рис. 1.1 наочно зображено класифікацію видів адаптації працівників.



Рис. 1.1. – Класифікація видів адаптації [38]

Як слідує з рис. 1.1. класифікація видів адаптації здійснюється у чотирьох напрямках [38]:

1. За наявністю досвіду адаптація буває:

1.1. Первинна адаптація являє собою пристосування молодих співробітників, які не мають професійного досвіду.

1.2. Вторинна адаптація передбачає пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності, змінюючи професійну область або роль.

2. За змістом інформації адаптація буває:

2.11 Психофізіологічна адаптація – це пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічні умови праці.

2.2. Соціально-психологічна адаптація полягає у пристосуванні до нового соціуму, нормам поведінки і взаємин у іншому колективі.

2.3. Професійна адаптація – це поступове доопрацювання трудових здібностей, зокрема професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці та інших.

2.4. Організаційна адаптація – це засвоєння ролі та статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, розумінні особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

3. За характером адаптації буває:

3.1. Активна адаптація передбачає, що індивід сам прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити його.

3.2. Пасивна адаптація – за якої індивід не прагне до такого впливу і зміни.

4. За результатами адаптації буває:

4.1. Прогресивна адаптація полягає у прояві прогресивних результатів, так після завершення періоду ознайомлення з організацією відбудеться підвищення продуктивності праці, рівня дисципліни.

4.2. Регресивна адаптація у виявленні регресивних результатів виникають у разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом.

Отже, за класифікацією видів адаптації можна бачити складність, багатогранність процесу адаптації нового працівника на підприємстві.

Автор Іванова Н.С. зосереджує увагу на двох напрямках адаптації:

- первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

- вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль). [13, с. 84]

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації [13, с. 85]:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що

справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.). Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно

сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

До цілей трудової адаптації нових працівників належать [13, с. 84]:

1. Зменшення стартових витрат. Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника. Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [37]:

1. Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.

2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля

допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.

3. Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів

На основі існуючих підходів процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з таких етапів [1, 3, 6]:

1. Підготовча фаза. На даному етапі здійснюється оцінка рівня якості претендента на посаду, що виступає базовою умовою впровадження дієвої програми його адаптації.

2. Активна фаза. На цьому етапі проходить безпосереднє пристосування нового працівника до організаційних умов після виходу на роботу та його входження до трудового колективу.

2.1. Первинна адаптація – відбувається протягом першого робочого дня та потребує від нового працівника подолання психологічного навантаження , пов'язаного з потраплянням у незнайомий колектив.

2.2. Поглиблена адаптація – проходить протягом першої частини випробувального терміну й обумовлюється прагненням нового співробітника зайняти бажане місце у колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація – відбувається протягом останньої частини випробувального терміну та пов'язана із остаточним входженням працівника у трудовий колектив.

Отже, професійна адаптація у загальному вигляді являє собою взаємне пристосування співробітника та підприємства одне до одного, що передбачає поступове освоєння працівником певної сукупності наявних умов праці. Мета адаптації полягає у розкритті потенціалу працівника в конкретних організаційних умовах. За класифікацією видів адаптації можна бачити складність, багатогранність процесу адаптації нового працівника на підприємстві.

1.2. Соціально-економічне значення управління підприємством

Для ефективної діяльності фірми потреби й інтереси її працівників повинні враховуватися в стратегії і цілях. Визнання цього положення означає, що управління сучасною фірмою поряд з економічними цілями має і цілі соціальні, спрямовані на вивчення і задоволення інтересів і потреб працівників фірми. Соціальна ж ефективність фірми визначається ступенем задоволення цих інтересів і потреб. [13, с. 134]

Соціальні цілі фірми формуються у результаті двостороннього процесу. З одного боку, вони являють собою відображення потреб працівників, задоволення яких ті вправі жадати від адміністрації. До цих потреб відносяться: нормальні умови і мотивація праці, правова захищеність, підтримка прагнення зробити кар'єру та ін. З іншого боку, соціальні цілі фірми є параметром як усієї системи її цілей, так і можливостей створення умов для їхньої реалізації. З цих позицій можна сказати, що соціальна ефективність управління персоналом досягається за допомогою реалізації потреб працівників організації і їхнього обліку в її цілях. [13, с. 135]

Облік потреб персоналу організації ставить перед управлінськими службами складну задачу пошуку можливостей їхнього упорядкування і диференціації. Можливим вирішенням цієї задачі є об'єднання індивідуальних потреб у колективні. Однак, тут можуть виникати проблеми, обумовлені конкуренцією між окремими групами потреб. Випадками подібного виду можуть бути [13, с. 136]:

- «гра з нульовою сумою» між потребами працівників організації (мова йде про задоволення потреби одного працівника або однієї групи працівників) при якій унеможлиблюється задоволення потреби іншого працівника або групи працівників;

- різні співробітники або групи співробітників можуть мати різні уявлення про терміни і ступінь реалізації соціальних цілей;

- невідповідність представлених інтересів працівників організації і наявних у її розпорядженні ресурсів (наприклад, одночасні вимоги «високої зарплати» і гарантованих робочих місць).

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності. Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити [3]:

1. Підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;
- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- зниження рівня плинності кадрів;

2. Співробітнику:

- увійти у здорові трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички і знання;
- знизити рівень нервового навантаження.

Різноманіття компонентів, з яких складається соціальна ефективність, обумовило також пошук узагальнюючого показника, за допомогою якого можна було б її оцінити. Таким нерідко вважають задоволеність роботою, зв'язуючи її ступінь з рівнем досягнення соціальних цілей фірми. [13, с. 137]

Однак сьогодні цей показник ставиться під сумнів і зазнає серйозної критики, як теоретично недостатньо обґрунтований. Тим більше що немає однозначних доказів позитивного впливу задоволеності роботою на продуктивність праці. [13, с. 138]

Досить очевидно, що соціальна й економічна ефективність тісно взаємозалежні. З одного боку, соціальну ефективність можна забезпечити, коли організація економічно ефективна і дістає прибуток, який дає можливість задовольнити потреби працівників. З іншого, задоволення цих потреб є істотним чинником для досягнення економічної ефективності сучасної організації. [13, с. 139]

У той же час, коли мова йде про співвідношення між ступенями досягнення економічної і соціальної ефективності, необхідно визнати також конкуренцію між ними. У цьому зв'язку процес досягнення економічної і соціальної ефективності базується на балансі інтересів, тобто на компромісних рішеннях зацікавлених сторін. [13, с. 134]

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці). [13, с. 133]

Традиційний підхід до економічної ефективності в сфері управління персоналом аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал. [13, с. 135]

Результати праці персоналу можуть характеризуватися обсягом випуску продукції (послуг), доданою вартістю, прибутком та іншими показниками. [13, с. 136]

На досягнення результатів праці впливають такі фактори: здатність працівників до результативної роботи; мотивуюча ситуація, що визначає прагнення до роботи; умови праці (технологія, організація і координація процесу роботи). Цей аспект трудового життя істотно впливає на відношення до праці, почуття справедливості, на ступінь конфліктності в колективі, а через них на продуктивність праці і його результати. [13, с. 137]

Витрати на персонал включає: витрати на заробітну плату і премії; соціальні витрати фірми, що здійснюються як на підставі законів, тарифних договорів, так і за власною ініціативою; витрати, не зв'язані з грошовими стимулами (наприклад, на заходи щодо гуманізації праці, підвищення кваліфікації); витрати на роботу з персоналом. [13, с. 138]

До факторів, що впливають на витрати щодо персоналу, необхідно віднести зміни тарифних договорів або соціального законодавства, у результаті яких міняється мінімально припустимий рівень заробітної плати, витрати на соціальні заходи і т.п.

Можливі показники ефективності управління персоналом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Можливі показники ефективності управління персоналом

Показник	Формула	Характеристика елементів
1. Загальна продуктивність організації (П)	$П = \frac{Д}{В}$	де Д - сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг; В - сукупні витрати на виробництво.
2. Продуктивність праці (П _{пр})	$П_{пр} = \frac{О}{Ч_{со}}$	де О - обсяг виробленої продукції; Ч _{со} - середньооблікова чисельність персоналу
3. Продуктивність персоналу (П _{пер})	$П_{пер} = \frac{Д}{В_{пер}}$	де В _{пер} - сумарні витрати на персонал за звітний період.

Складена автором на основі джерел [13, с. 133]

Отже, соціально-економічне значення управління підприємством, з одного боку, соціальну ефективність можна забезпечити, коли організація економічно ефективна і дістає прибуток, який дає можливість задовольнити потреби працівників. З іншого, задоволення цих потреб є істотним чинником для досягнення економічної ефективності сучасної організації.

1.3. Зарубіжний досвід професійної адаптації в управлінні підприємством

Учені виділяють три стилі управління персоналом: японський, американський, західноєвропейський.

Залежність професійної адаптації від стилю управління персоналом наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Залежність професійної адаптації від стилю управління персоналом

Стиль управління персоналом		
японський	американський	західноєвропейський
Ключова особливість стилю управління персоналом		
акцент на колективізмі	акцент на регламентованості обов'язків працівника	акцент на груповому ухваленні рішень
Цілі управління людськими ресурсами		
розвиток співробітництва, постійне вдосконалення навиків персоналу, підтримка прозорості у відносинах	високий рівень матеріального стимулювання, стимулювання кадрової конкуренції, можливість швидкого кар'єрного зростання	повноцінне використання умінь працівників, формування командної співпраці, поетапний розвиток персоналу
Значення для професійної адаптації		
професійної адаптації	сприяє саморегуляції професійної адаптації	забезпечує ефективний контроль за професійною адаптацією

Складена автором на основі джерел

Розглянемо докладніше особливості вже зазначених японської, американської та західноєвропейської моделей управління персоналом, які значною мірою впливають на професійну адаптацію працівників.

Особливість японської моделі адаптації персоналу полягає в прагненні керівництва компанії залучати до роботи молодих людей, які тільки-но

закінчили школу, не мають навичок роботи, досвіду та впливу концепцій і культури інших компаній. Початковим етапом підготовки майбутніх працівників є курс адаптації. Тривалість його близько двох місяців. За кожним молодим спеціалістом закріплюється наставник з широкими повноваженнями. Обов'язком якого є адаптація підопічного, ознайомлення з робочим місцем, допомога при вирішенні проблемних чи конфліктних ситуацій. Специфіка полягає в тому, що наставник, як правило, випускник того ж університету, що і його підопічний. В перший день знайомства з підприємством, працівник отримує пакет документів, який включає брошури, довідники, правила для працівника. Вони можуть містити інформацію різного роду, наприклад важливі складові кадрової політики компанії, політики фірми у відношенні дискримінації, паління та ін. Кожен працівник має можливість ознайомитись з ними та зробити відповідні висновки. В японських фірмах, особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Компанія має спеціально розроблену програму, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в ній, відводиться корпоративній культурі. Задача організації – ознайомити працівника з нею, а як результат сформувати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії [8].

В США, питанням адаптації займаються на всіх підприємствах. Відмінність лише в програмі, яка для середніх та великих організацій є більш поглибленою. На малих підприємствах, цим займається менеджер-практик, інколи з допомогою роботи профспілки. Програма включає в себе як усне інформування про компанію та її особливості, так і процедури письмового та графічного характеру. На середніх та великих підприємствах цим займається менеджер по управлінню персоналом або лінійні менеджери. Програма може включати в себе загальну (інформацію щодо загального ознайомлення з компанією, політика організації, оплата праці, охорона праці, співпраця робітника та профспілки та ін.) та спеціальну (знайомство з робочим місцем, працівниками та ін.) інформацію [8].

Сутність та особливості інструментів для адаптації персоналу, які

використовуються у зарубіжних компаніях наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Сутність та особливості інструментів для адаптації персоналу, які використовуються у зарубіжних компаніях

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
1	2	3
Secondment (повторне навчання)	Метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство.	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками. Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року)
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.	Командоутворення. Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Buddying (від англ. buddy – друг, приятель)	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.	Адаптація через приятельство з колегою. Відсутність якої-небудь ієрархічності і наявність постійного двостороннього зворотнього зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмій, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.	Для керівників різного рівня
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.	Супроводження
Коучинг	Метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.	Відкриття резервів нового працівника.

Складена автором на основі джерел

Отже, адаптація працівників є важливою умовою сталого розвитку підприємства. Загалом успішній адаптації працівника на підприємстві зацікавлені обидві сторони. Відповідно дії, спрямовані на адаптацію нового співробітника у трудовому колективі мають носити комплексний та цілеспрямований характер. Першочерговими ознаками, що вказують на успішну адаптацію персоналу, виступають: належне виконання новими працівниками покладених на них обов'язків та наявність відповідальності за вирішення встановлених завдань, рівень дотримання ними поведінкових норм та ступінь контактності з іншими співробітниками, а також фати їх входження до неформальних груп тощо. Успішне проходження претендентами на посаду основних фаз адаптації із реалізацією заздалегідь розробленої програми, що не є абсолютно універсальною та обов'язково має враховувати індивідуальність особистості, дозволяє у досить короткі терміни досягти конструктивних результатів діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ЗАХОДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Херсонського підприємства Данон

Danone Україна - представництво популярної французької компанії, яка займається виробництвом продуктів харчування.

Місія компанії – нести здоров'я через корисні продукти харчування якомога більшій кількості людей у світі.

Група компаній «Данон» в Україні є виробником і дистриб'ютором широкого асортименту продуктів харчування. Діяльність компанії в Україні зосереджена на виробництві молочних продуктів та дистрибуції продуктів дитячого харчування.

Основний принцип Данон як глобальної компанії - незмінна турбота про корисне харчування і здоровий спосіб життя. Турбота про здоров'я споживачів - головний пріоритет роботи компанії.

Данон виробляє кисломолочні продукти, які роблять позитивний вплив на організм людини.

Крім корисних властивостей продукції Данон вона володіє дуже високими смаковими якостями, які по достоїнству оціняють, як дорослі, так і діти.

Данон продає в Україні молочні продукти під торговими марками «Активіа», «Актімель», «Живинка», «Простоквашино», «Простоквашино для малят», «Растішка», «Актуаль», «YoPro», «Даніссімо», «Paw Patrol», «Frozen», «Avengers», «Alpro».

Напрямок дитячого харчування представлений в Україні брендами «Nutrilon», «Milupa» та «Малиш Істринський».

Напрямок клінічного харчування представлений наступними продуктовими гілками: «Nutrison», «Nutridrink», «Cubitan», «Infatrini».

У жовтні 2006 року в місті Херсон компанія «Данон» розпочала виробничу діяльність на місцевому молочному заводі.

З червня 2010 в результаті злиття компаній Danone і «Юнімілк», до переліку українських активів «Danone-Юнімілк» увійшли три заводи - «Данон Дніпро» (у м. Херсон), де випускається більше 80% продукції Danone, завод «Галактон» у Вишневому (Київська область) і «Данон Кремез» - в Кременчуці.

Структура компанії «Danone-Юнімілк» наведена на рис. 2.1.

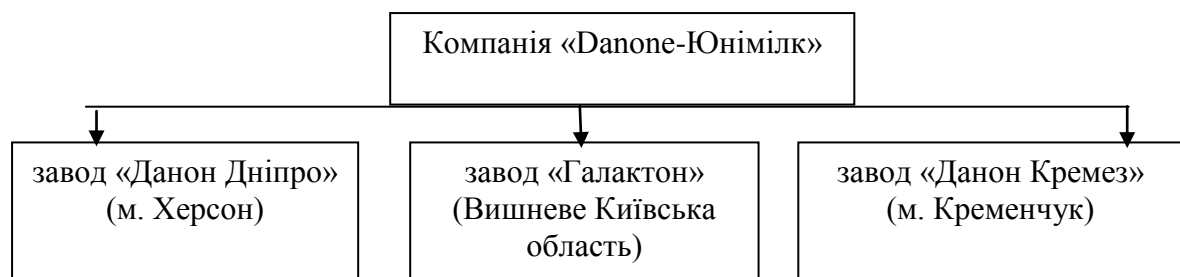


Рис. 2.1 - Структура компанії «Danone-Юнімілк»

Для дослідження за основу варто обрати завод «Данон Дніпро» (ТОВ «Данон Дніпро»), оскільки саме на ньому випускається більшість продукції.

ТОВ «Данон Дніпро» є одним з найбільших закордонних інвесторів Херсонської області та найкращим платником податків регіону, одним з найкращих роботодавців, бере активну участь у громадському житті Херсонщини і робить значний вклад у її розвиток.

Галузь діяльності ТОВ «Данон Дніпро»: переробка молока та виробництво сиру.

Видами діяльності ТОВ «Данон Дніпро» є:

- 10.51 - перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 10.86 - виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів;
- 46.39 - неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування,

напоями та тютюновими виробами;

- 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.41 - вантажний автомобільний транспорт;
- 56.29 - постачання інших готових страв.

На заводі в м. Херсон виробляється продукція таких брендів «Данон»: «Активіа», «Актуаль», «Даніссімо», «Щенячий Патруль», «Frozen», «Avengers» «Живинка», «Растішка», «YoPro».

Завод сертифікований для експорту продукції до Австрії, Бельгії, Болгарії, Великобританії, Греції, Данії, Естонії, Ірландії, Іспанії, Італії, Кіпру, Латвії, Литви, Люксембургу, Мальти, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Португалії, Румунії, Словаччини, Словенії, Угорщини, Фінляндії, Франції, Хорватії, Чехії, Швеції, Грузії, Туреччини, Китаю, Сирії, Оману, Бахреїну, Катару, Саудівської Аравії, Кувейту, Об'єднаних Арабських Еміратів, країн СНД та країн Митного союзу.

Організаційна структура управління ТОВ «Данон Дніпро» наведена на рис. 2.2.

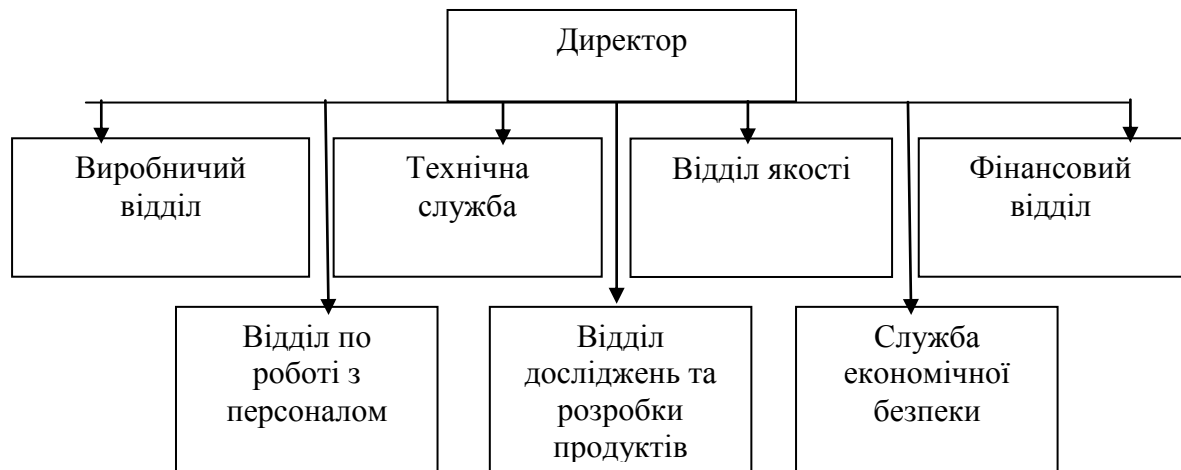


Рис. 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «Данон Дніпро»

З рис. 2.2. видно, що на ТОВ «Данон Дніпро» діє лінійна структура управління.

Організаційна структура ТОВ «Данон Дніпро» поділяється на служби, які

мають чітко обкреслені задачі: виробництво, технічна служба, відділ якості, фінансовий відділ, служба економічної безпеки, відділ по роботі з персоналом, до складу якого входить інженер з безпеки праці, відділ досліджень та розробки продуктів.

До складу виробничого відділу ТОВ «Данон Дніпро» належать: консервний цех, цільно-молочний цех, цех по розливу мінеральної води, цехи допоміжного виробництва, сантехнічні об'єкти, котельня, градирня, гараж, комори.

Директор здійснює організацію та контроль господарської діяльності підприємства.

Директору підпорядковуються керівник виробничого відділу, керівник технічної служби, керівник відділу якості, керівник фінансового відділу, керівник відділу по роботі з персоналом, керівник відділу досліджень та розробки продуктів, керівник служби економічної безпеки.

Використовуючи фінансову звітність підприємства за 2017-2019 роки (додатки Б, В, Г, Д) проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Данон Дніпро» за досліджуваний період, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту, %	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1234924	1498917	1543819	263993	44902	21,4	3,0
Валовий прибуток	98495	263138	199543	164643	-63595	167,2	-24,2
Чистий прибуток (збиток)	-4116	156159	81898	160275	-74261	3894,0	-47,6
Вартість оборотних активів	236126	289859	187794	53733	-102065	22,8	-35,2
Вартість основних засобів	468305	480644	503752	12339	23108	2,6	4,8

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізації	1136429	1235779	1344276	99350	108497	8,7	8,8
Витрати на одну гривню	0,92	0,82	0,87	-0,10	0,05	-10,4	5,6
Чисельність персоналу	706	709	709	3	0	0,4	0,0
ФОП по підприємству	39365	50470	81253	11105	30783	28,2	61,0
Власний капітал	347195	482313	564211	135118	81898	38,9	17,0
Фондовіддача (ефективність використання ОЗ)	2,64	3,16	3,14	0,52	-0,02	19,8	-0,7
Фондомісткість	0,38	0,32	0,32	-0,06	0,00	-16,5	0,7
Фондоозброєність	663,32	669,22	694,21	5,89	25,00	0,9	3,7

Розраховано автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.1 видно, що всі показники за аналізований період мали не сталу тенденцію. Так, в 2018 році порівняно з 2017 роком відбулися наступні зміни: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 263993 тис. грн. темп приросту склав 21,4%, відповідно зріс валовий прибуток на 164643 тис. грн. темп приросту склав 167,2%, чистий прибуток зріс на 160275 тис. грн., за результатами 2017 року підприємство отримало чистий збиток у розмірі 4116 тис. грн., собівартість реалізації, також зросла на 8,7% або на 99350 тис. грн.

В 2019 році порівняно з 2018 роком спостерігається не значне зниження показників, окрім чистого доходу від реалізації продукції який зріс на 3% або на 44902 тис. грн. і собівартості реалізації, що зросла на 8,8% або на 108497 тис. грн. Валовий прибуток зменшився на 24,2% або на 63595 тис. грн., чистий прибуток зменшився на 47,6% або на 74261 тис. грн. Збільшення собівартості продукції пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції і зростання витрат на виробництво продукції.

Фонд оплати праці у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 28,2% або на 11105 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 61% або на 30783 тис. грн. Збільшення відбулося за рахунок підвищення розміру заробітної плати.

Рентабельність виробництва (витрати на одну гривню) у 2018 році

порівняно з 2017 роком зменшилися на 10,4%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на 5,6%. Чинником зміни рентабельності виробництва є зміна собівартості реалізації продукції. Фондовіддача в 2018 році порівняно з 2017 роком зросла на 19,8%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилася на 0,7%, фондомісткість навпаки зросла, оскільки даний показник є оберненим до попереднього у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилася на 16,5% і, відповідно, в 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 0,7%, фондоозброєність збільшилась і в 2018 році порівняно з 2017 роком і в 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,9% і на 3,7% відповідно, дані зміни відбулися внаслідок зміни вартості основних засобів і зміни чисельності персоналу.

На основі форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» (додатки А, Б) розглянуто динаміку обсягу активу та пасиву ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка складових активу і пасиву ТОВ «Данон Дніпро»
за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
Необоротні активи	555190	625126	649143	69936	24017	12,6	3,8
Оборотні активи	236126	289859	187794	53733	-102065	22,8	-35,2
Баланс	791316	914985	836937	123669	-78048	15,6	-8,5
Пасив							
Власний капітал	347195	482313	564211	135118	81898	38,9	17,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	94	0	1565	-94	1565	-100,0	+100,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	444027	432672	271161	-11355	-161511	-2,6	-37,3
Баланс	791316	914985	836937	1706301	-78048	15,6	-8,5

Розраховано автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.2. видно, що всі складові активу і пасиву ТОВ «Данон Дніпро» то зростали, то зменшувалися. Так, в 2018 році порівняно з 2017 роком необоротні активи зросли на 69936 тис. грн. темп приросту склав 12,6%, в 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на 24017 тис. грн. темп приросту склав 3,8%. Оборотні активи в 2018 році порівняно з 2017 роком зросли на 53733 тис. грн. темп приросту склав 22,8%, в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилися на 102065 тис. грн. або на 35,2%. Щодо пасиву, то власний капітал в 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 135118 тис. грн. темп приросту склав 38,9%, в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 81898 тис. грн. темп приросту склав 17%, довгострокові зобов'язання і забезпечення мали місце у 2017 році у сумі 94 тис. грн. і в 2019 році у сумі 1565 тис. грн., поточні витрати і забезпечення в 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилися на 2,6% або на 11355 тис. грн., в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилися на 37,3% або на 161511 тис. грн.

Динаміка структури активу та пасиву ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки наведено в таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу і структури активу та пасиву ТОВ «Данон Дніпро» за
2017-2019 роки

Показники	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
Необоротні активи	555190	70,2	625126	68,3	649143	77,6
Оборотні активи	236126	29,8	289859	31,7	187794	22,4
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	-	0	-	0	-
Баланс	791316	100	914985	100	836937	100
Пасив						
Власний капітал	347195	43,9	482313	52,7	564211	67,4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	94	0,0	0	0,0	1565	0,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	444027	56,1	432672	47,3	271161	32,4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	-	0		0	
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	-	0		0	
Баланс	791316	100	914985	100	836937	100

Розраховано автором на основі звітності підприємства

З даних таблиці 2.3 видно, що в активах ТОВ «Данон Дніпро» протягом досліджуваного періоду значно переважають необоротні активи. Їх частка змінюється не рівномірно, так частка необоротних активів зменшилася з 70,2% в 2017 році до 68,3% в 2018 році і зросла до 77,6% в 2019 році. Відповідно, змінювалася частка оборотних активів зросла з 29,8% в 2017 році до 31,7% в 2018 році і скоротилася до 22,4% в 2019 році. Щодо пасиву, то в даному випадку спостерігається зростання частки власного капіталу протягом досліджуваного періоду. Так, частка власного капіталу становила 43,9% в 2017 році, в 2018 році частка зросла і становила 52,7% та 67,4% в 2019 році. Відповідно частка поточних зобов'язань і забезпечення зменшувалася протягом досліджуваного періоду, так, зменшилася з 56,1% в 2017 році до 47,3% в 2018 році, і в 2019 році складала 32,4%. На довгострокові зобов'язання і забезпечення припадає частка в 2017 році менша 0,01%, в 2019 році 0,2%.

Динаміка операційних витрат за елементами за 2017-2019 роки ТОВ «Данон Дніпро» наведено в таблиці 2.4.

На основі даних таблиці 2.4., можна відмітити, що майже всі витрати мали тенденцію до зростання, окрім інших операційних витрат протягом досліджуваного періоду.

В 2018 році порівняно з 2017 роком матеріальні витрати зросли на 103054 тис. грн. темп приросту склав 10,9%, витрати на оплату праці зросли на 11105

тис. грн. тем приросту склав 28,2%, відповідно зросли відрахування на соціальні заходи на 2782 тис. грн. темп приросту склав 34,5%, амортизація зросла на 19420 тис. грн. темп приросту склав 37,6%, інші операційні витрати зменшилися на 6916 тис. грн. або на 3,6%.

Таблиця 2.4

Динаміка операційний витрат ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки,
тис. грн.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
Матеріальні затрати	944570	1047624	1147798	103054	100174	10,9	9,6
Витрати на оплату праці	39365	50470	81253	11105	30783	28,2	61,0
Відрахування на соціальні заходи	8065	10847	16518	2782	5671	34,5	52,3
Амортизація	51662	71082	83624	19420	12542	37,6	17,6
Інші операційні витрати	190164	183248	148823	-6916	-34425	-3,6	-18,8
Разом	1233826	1363271	1478016	129445	114745	10,5	8,4

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

В 2019 році порівняно з 2018 роком матеріальні витрати зросли на 100174 тис. грн. темп приросту склав 9,6%, витрати на оплату праці зросли на 30783 тис. грн. темп приросту склав 61%, відповідно зросли відрахування на соціальні заходи на 5671 тис. грн. темп приросту склав 52,3%, амортизація зросла на 12542 тис. грн. темп приросту склав 17,6%, інші операційні витрати зменшилися на 34425 тис. грн. або на 18,8%.

Наочно динаміка операційних витрат за елементами за 2017-2019 роки ТОВ «Данон Дніпро» зображено на рис. 2.3.

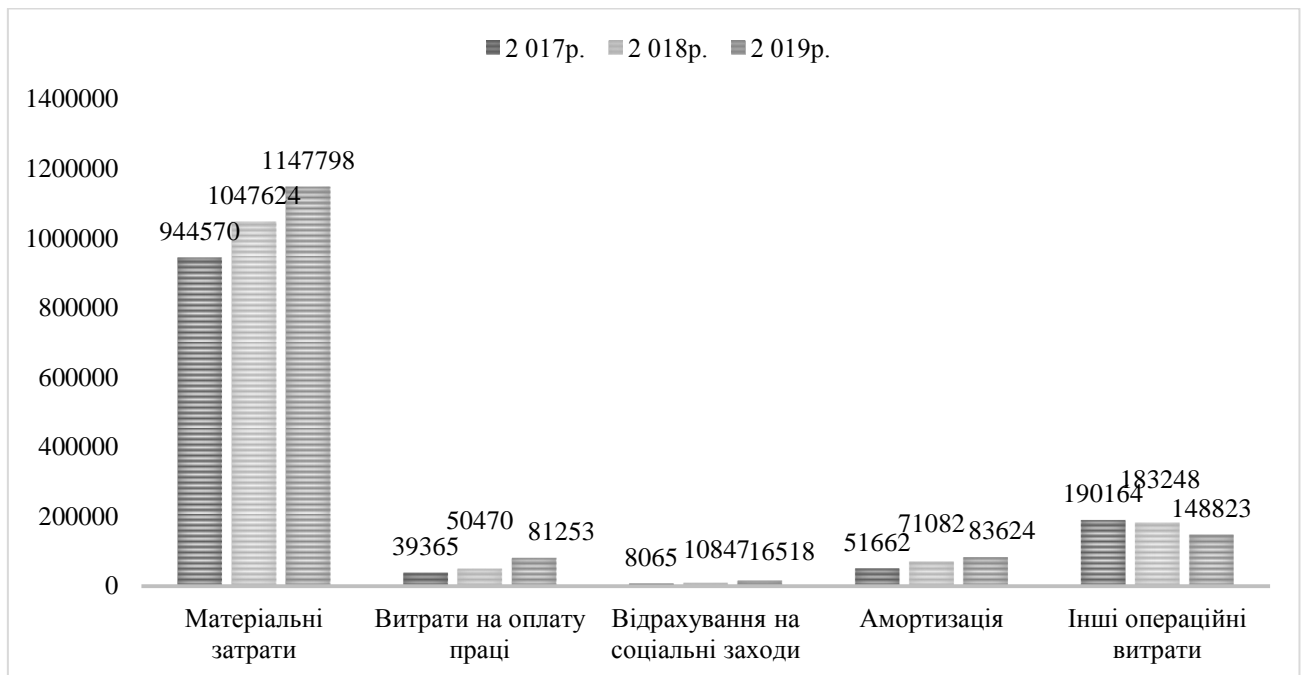


Рис. 2.3 - Динаміка операційних витрат за елементами за 2017-2019 роки ТОВ «Данон Дніпро», тис. грн.

Структура операційних витрат за елементами за 2017-2019 роки ТОВ «Данон Дніпро» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура операційний витрат ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки, %

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Темп приросту, +/-	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
Матеріальні затрати	76,6	76,8	77,7	0,3	0,8
Витрати на оплату праці	3,2	3,7	5,5	0,5	1,8
Відрахування на соціальні заходи	0,7	0,8	1,1	0,1	0,3
Амортизація	4,2	5,2	5,7	1,0	0,4
Інші операційні витрати	15,4	13,4	10,1	-2,0	-3,4
Разом	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

На основі даних таблиці 2.5., можна відмітити, що найбільшу питому вагу протягом усього періоду посідали матеріальні витрати і становили по роках відповідно 76,6%, 76,8%, 77,7%. Друге місце посідали інші операційні витрати і

становили по роках 15,4%, 13,4%, 10,1%. На амортизацію приходиться частка по роках 4,2%, 5,2%, 5,7%. Частка витрати на оплату праці по роках становила 3,2%, 3,7%, 5,5%. І найменша припадає на відрахування на соціальні заходи і ставить по роках 0,7%, 0,8%, 0,11%.

Наочно структура операційних витрат ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки наведена на рис. 2.4.

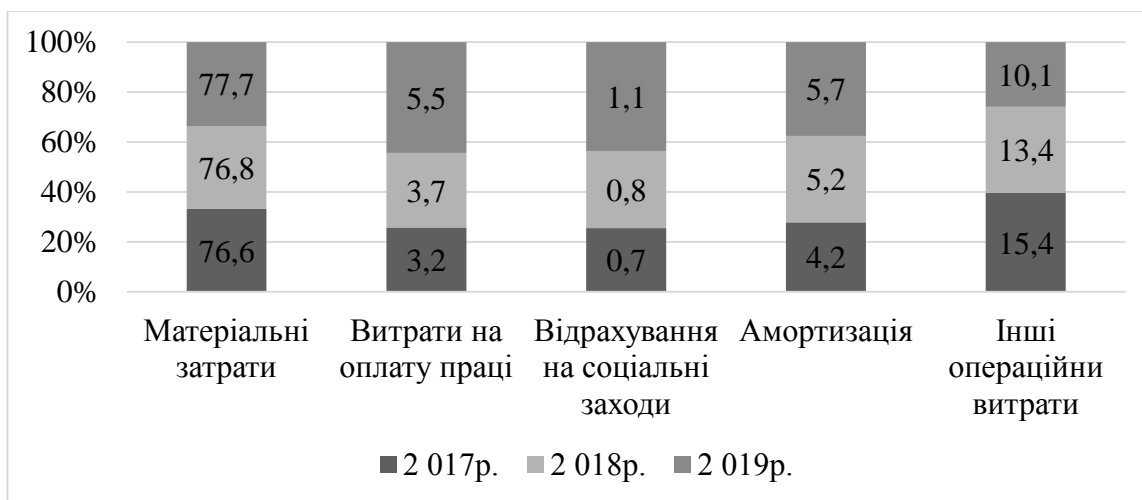


Рис 2.4 - Структура операційних витрат ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки, %

Таким чином, спостерігається покращення показників діяльності в 2018 році та не значно погіршення в 2019 році, на що впливає загальна економічна ситуація в країні. На ТОВ «Данон Дніпро» протягом усього досліджуваного періоду спостерігається збільшення виручки від реалізації продукції, проте можна відмітити в 2019 році зниження валового прибутку і чистого прибутку, постійне зростання витрат за елементами окрім інших операційних витрат протягом періоду 2017-2019 року.

2.2. Дослідження організації системи керівництва на ТОВ «Данон Дніпро»

Головною структурою ТОВ «Данон Дніпро» є основне виробництво, до складу якого входять такі цехи: консервний цех, цільно-молочний цех, цех по розливу мінеральної води, цехи допоміжного виробництва, сантехнічні об'єкти, котельня, градирня, гараж, комори.

Адміністративно-управлінський персонал - це керівники заводу та структурних підрозділів: працівники відділу якості, фінансового відділу, відділу по роботі з персоналом, відділу досліджень та розробки продуктів, служба економічної безпеки.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу станом на 31.12.2019 року складає 709 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 3 особи, за трудовими угодами - 15 осіб.

ТОВ «Данон Дніпро» проводить кадрову програма навчання працівників робочим спеціальностям за методами наставництва з метою забезпечення рівня кваліфікації персоналу операційним потребам підприємства.

В системі управління персоналом ТОВ «Данон Дніпро» сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях.

Робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів ТОВ «Данон Дніпро». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслюють цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність ТОВ «Данон Дніпро» здійснюється за допомогою методів управління (способів здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією).

Проаналізуємо застосовувані методи управління на ТОВ «Данон Дніпро», таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Методи управління персоналом на ТОВ «Данон Дніпро»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	- дисциплінарна відповідальність і стягнення	вищий	4
	- посадові інструкції	вищий	10
	- статут і організаційна структура	вищий	7
	- накази, розпорядження, вказівки, інструкції	вищий	10
Економічні	- система заробітної плати	середній	25
	- система преміювання	середній	10
	- матеріальна допомога	середній	5
	- матеріальні пільги і привілеї	середній	7
Соціально-психологічні	- переконання	низовий	5
	- хвала і осуд	низовий	10
	- примус, спонукання	низовий	7

Розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, система управління персоналом на ТОВ «Данон Дніпро» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління.

В процесі управління персоналом на ТОВ «Данон Дніпро» особлива увага приділяється процесу відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і

вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам ТОВ «Данон Дніпро» і його самого. Але, слід відзначити, що ТОВ «Данон Дніпро» використовує спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу.

Навчання керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. Однією з головних складових розвитку персоналу вважається наявність на підприємстві стратегії розвитку персоналу, яка включає в себе певні складові, такі як:

- здійснення професійної підготовки персоналу;
- організація виробничої адаптації персоналу;
- забезпечення повного використання здібностей;
- оцінювання персоналу;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Основним фундаментом бізнес-стратегії ТОВ «Данон Дніпро» має бути професійне зростання і розвиток кар'єри співробітників. Розглянемо процес професійного навчання кадрів на ТОВ «Данон Дніпро».

Професійне навчання кадрів ТОВ «Данон Дніпро» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва. Процедурою організації професійного навчання займається відділ по роботі з персоналом.

У ТОВ «Данон Дніпро» існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією по рангу командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню: вищий, середній і низовий рівні управління. Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до

інформації. До вищого рівня управління відноситься керівник заводу. До середнього рівня управління відносяться: керівник виробничого відділу, керівник відділу якості, керівник фінансового відділу. До низової ланки управління відноситься керівник технічної служби, керівник відділу по роботі з персоналом, керівник відділу досліджень та розробки продуктів, керівник служби економічної безпеки.

Наведемо розподіл керівників ТОВ «Данон Дніпро» за рівнями менеджменту, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл керівників ТОВ «Данон Дніпро» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	12,5
Середній	3	37,5
Низовий	4	50
Всього	8	100

Розраховано автором на основі даних підприємства

Основна частина керівників ТОВ «Данон Дніпро» відносяться до низового рівня управління і становить 50%. Керівник підприємства вищого рівня забезпечує інтереси і потреби акціонерів підприємства, виробляє політику організації та сприяє її практичній реалізації. Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Керівники низового рівня управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Отже, організаційна структура ТОВ «Данон Дніпро» є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства, а також основою досягнення його стратегічних цілей. При цьому, в рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже -

права і відповідальність за їх виконання.

2.3 Оцінка управління системою адаптації персоналу на ТОВ «Данон Дніпро»

На основі дослідження організаційної структури управління ТОВ «Данон Дніпро» було з'ясовано, що процес адаптації нових співробітників товариства здійснюється безпосереднім керівником нового працівника у формі наставництва за участю і контролем відділом по роботі з персоналом.

Адаптація нових співробітників має на меті ефективне втілення нового члена команди до активних процесів на ТОВ «Данон Дніпро» шляхом підготовки лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань. Підставою для здійснення процедури адаптації нового співробітника є прийняття позитивного рішення керівництва товариства про прийом кандидата до штату ТОВ «Данон Дніпро» на основі співбесіди, формування листів узгодження та запрошення кандидата для оформлення трудових відносин.

Безпосередній керівник розробляє план заходів роботи на випробувальний термін для нового співробітника та критерії його проходження. Нового працівника ознайомлюють з планом проходження випробувального терміну та критеріями його проходження перед початком виконання його службових обов'язків. При якісному виконанні завдань випробувального терміну керівник доводить до відділу по роботі з персоналом ТОВ «Данон Дніпро» про результати роботи працівника. Наприкінці першого місяця роботи керівник проводить соціометрію (вивчення думки співробітників про нового працівника) для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації в ТОВ «Данон Дніпро». Адаптація нового працівника вважається успішною, за умови засвоєння ним організаційної структури, принципів та системи управління в ТОВ «Данон Дніпро», відповідності обов'язкам посадової інструкції, дотримання правил внутрішнього розпорядку ТОВ «Данон Дніпро»

та норм дисципліни праці, дотримання та розподілу корпоративної культури ТОВ «Данон Дніпро».

Щодо процесу адаптації нових працівників ТОВ «Данон Дніпро», то варто зазначити, що він відбувається у шість етапів наведених на рис. 2.5.

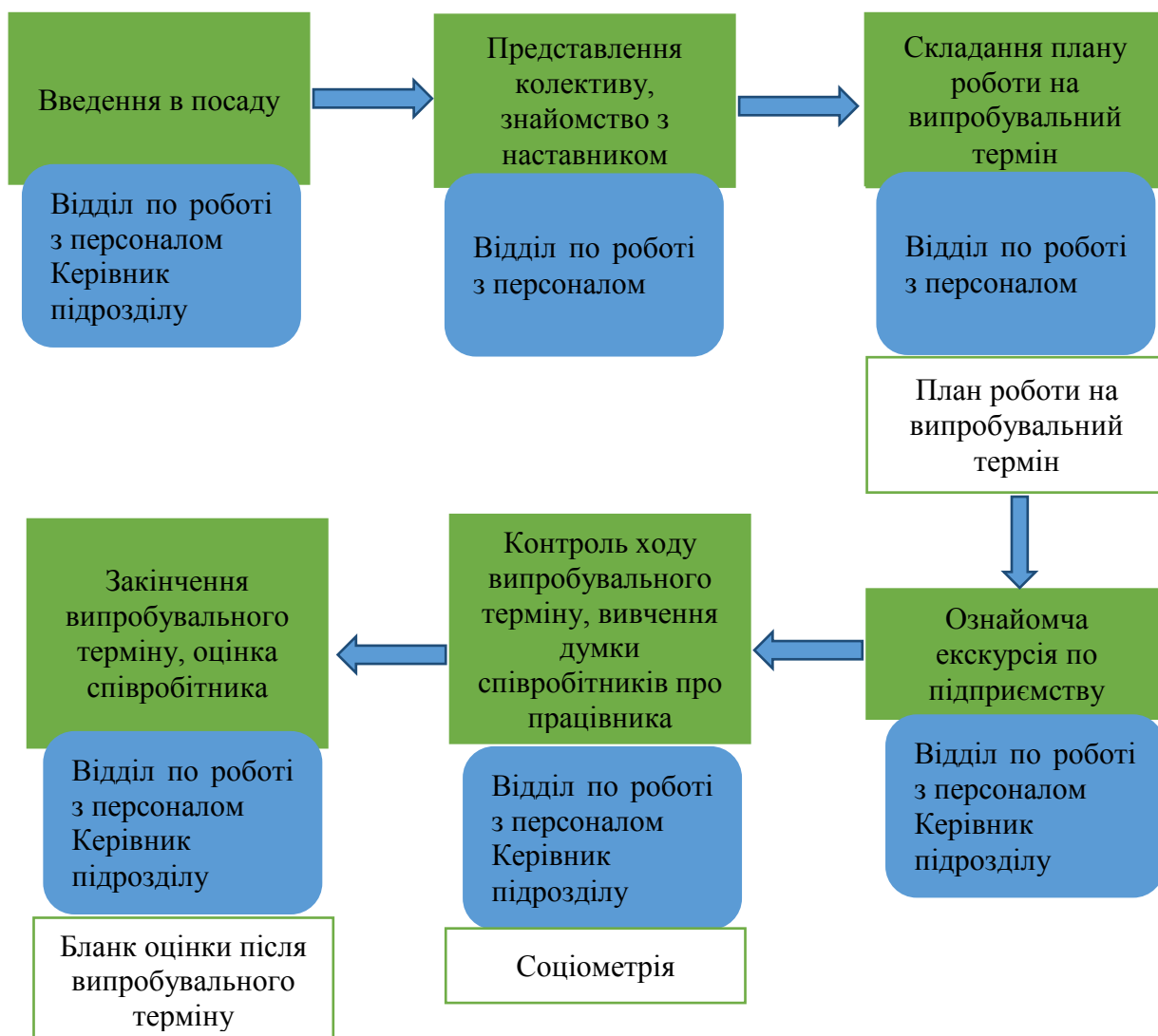


Рис. 2.5 - Процес адаптації нових працівників ТОВ «Данон Дніпро»

Етапи адаптації нових працівників ТОВ «Данон Дніпро» зображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Етапи адаптації нових працівників ТОВ «Данон Дніпро»

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу	Виконавці
1	2	3
I	Зустріч у відділі по роботі з персоналом ТОВ «Данон Дніпро», оформлення документів, ознайомлення зі	Начальник відділу по роботі з персоналом,

	структурою підприємства та його підрозділами, особливостями взаємодії, посадовою інструкцією.	керівник підрозділу
II	Введення в колектив, знайомство з наставником.	Начальник відділу по роботі з персоналом
III	Складання плану роботи на випробувальний термін.	Безпосередній керівник

Продовження табл. 2.8

1	2	3
IV	Ознайомча екскурсія по підприємству.	Співробітники відділу по роботі з персоналом, безпосередній керівник
V	Контроль ходу випробувального терміну, вивчення думки співробітників про працівника, (соціометрія).	Начальник відділу по роботі з персоналом, керівник підрозділу
VI	Закінчення випробувального терміну, оцінка працівника (бланк оцінки працівника).	Начальник відділу по роботі з персоналом

Складено автором на основі даних підприємства

Для розрахунку ефективності адаптації персоналу на ТОВ «Данон Дніпро» варто провести аналіз динаміку руху робочої сили ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки, таблиця 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка руху робочої сили ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Темп приросту, +,-	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1	2	3	4	5	6
Прийнято, осіб	62	65	25	4,8	-61,5
Зараховано після адаптаційного періоду, осіб	48	51	22	6,3	-56,9
з них на новостворені робочі місця	10	5	3	-50,0	-40,0
Вибуло осіб усього	59	48	22	-18,6	-54,2
у тому числі з причин:					
- за власним бажанням	40	20	9	-50,0	-55,0
- за згодою сторін	7	19	8	171,4	-57,9
- закінчення трудового договору	11	6	4	-45,5	-33,3
- вихід на пенсію	1	3	1	200,0	-66,7
- за станом здоров'я					
- у зв'язку зі смертю					
Облікова чисельність працівників на кінець звітної періоду, осіб	706	709	709	0,4	0,0
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року, осіб	658	658	687	0,0	4,4

Коефіцієнт обороту з прийому	0,07	0,07	0,03	5,8	-56,9
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,08	0,07	0,03	-19,0	-54,2
Загальний коефіцієнт обороту	0,15	0,14	0,06	-7,9	-55,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,03	0,01	-50,2	-55,0
Коефіцієнт стабільності	0,93	0,93	0,97	-0,4	4,4

Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз руху робочої сили ТОВ «Данон Дніпро» на основі даних таблиці 2.9 свідчить, що зараховано після адаптаційного періоду у 2017 році 48 осіб, у 2018 році 51 особа темп приросту склав 6,3%, у 2019 році 22 особи, що менше на 56,9% порівняно з попереднім роком, з них на новостворені робочі місця було прийнято у 2017 році 10 осіб, у 2018 році 5 осіб та у 2019 році 3 особи. Динаміка звільнень свідчить про щорічне зменшення, так у 2018 році проти 2017 року чисельність звільнених скоротилася на 18,6%, у 2019 році порівняно з 2018 роком скоротилася на 54,2%, тобто можна говорити про зменшення плинності кадрів на ТОВ «Данон Дніпро» протягом досліджуваного періоду. Найбільша чисельність звільнень припадає за власним бажанням і становить 40 осіб у 2017 році, 20 осіб у 2018 році та 9 осіб у 2019 році, проте є позитивною динаміка до скорочення на кінець досліджуваного періоду.

Позитивним є зменшення коефіцієнту обороту з прийому з 7% у 201-2018 роках до 3% за результатами 2019 року, аналогічно змінювався коефіцієнт обороту зі звільнення з 8% у 2017 році до 3% у 2019 році, загальний коефіцієнт обороту у 2017 році становив 15%, у 2018 році 14% та в 2019 році значно зменшився і становив 6%. Коефіцієнт плинності кадрів на ТОВ «Данон Дніпро» є досить не значним і сягав по роках 6%, 3%, 1%, відповідно, високе значення коефіцієнту стабільності свідчить, що значна кількість персоналу працює на підприємстві понад 1 рік і становить по роках 93% у 2017-2018 рока та 97% у 2019 році. Тобто, ТОВ «Данон Дніпро» веде ефективну кадрову програму і розвивається у правильному напрямку.

Для дослідження ефективності адаптації персоналу на ТОВ «Данон Дніпро» варто розрахувати показник якості адаптації працівників до нового робочого місця за формулою:

$$K_a = \frac{K_r}{K_n}, \quad (2.1)$$

де K_a – коефіцієнт адаптації нових працівників;

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

K_n – загальна чисельність новоприйнятих працівників.

Проведемо розрахунок якості адаптації працівників до нового робочого місця на ТОВ «Данон Дніпро» за 2017-2019 роки:

$$K_a^{2017} = \frac{48}{62} = 0,77$$

$$K_a^{2018} = \frac{51}{65} = 0,78$$

$$K_a^{2019} = \frac{22}{25} = 0,88$$

Отже, показник якості адаптації працівників до нового робочого місця на ТОВ «Данон Дніпро» у 2017 році склав 0,77, в 2018 році склав 0,78, а в 2019 році дещо зріс і становив 0,88, що є свідченням позитивних змін, проте, потребує вдосконалення.

2.4 Виявлення проблем адаптації працівників до нового робочого місця на ТОВ «Данон Дніпро»

Для з'ясування проблем адаптації працівників до нового робочого місця на ТОВ «Данон Дніпро» було одержано на основі проведеного дослідження з використанням методу збору інформації – анкетування працівників (Додаток Д), одиниця вибірки – працівники зі стажем роботи на ТОВ «Данон Дніпро» не більше 3 років; вибірка складалася з 40 осіб період проведення дослідження – грудень 2020 року.

Розглянемо більш детально результати дослідження.

Серед респондентів 68% або 27 осіб належало до категорії робітників та

33% або 13 осіб належали до категорії службовців; 20 осіб або 50% опитаних зі стажем роботи до 1 року, 15 осіб або 38% опитаних зі стажем роботи від 1 до 2 років, 5 осіб або 13% опитаних зі стажем роботи до від 2 до 3 років.

На основі даних зображених на рис. 2.6, можна відмітити, що серед опитаних працівників ТОВ «Данон Дніпро» переважна тривалість адаптації становить до 3-х місяців у 47% або 19 осіб опитаних, 20% або 8 осіб опитаних відзначили, що період адаптації тривав до 2-х місяців, з позначкою до 6-ти місяців періоду адаптації тривав у 13% або 5 респондентів, понад 6 місяців у 8% опитаних, до 1-го місяця серед 7% опитаних та 5% респондентів зазначили, що період адаптації триває й досі.

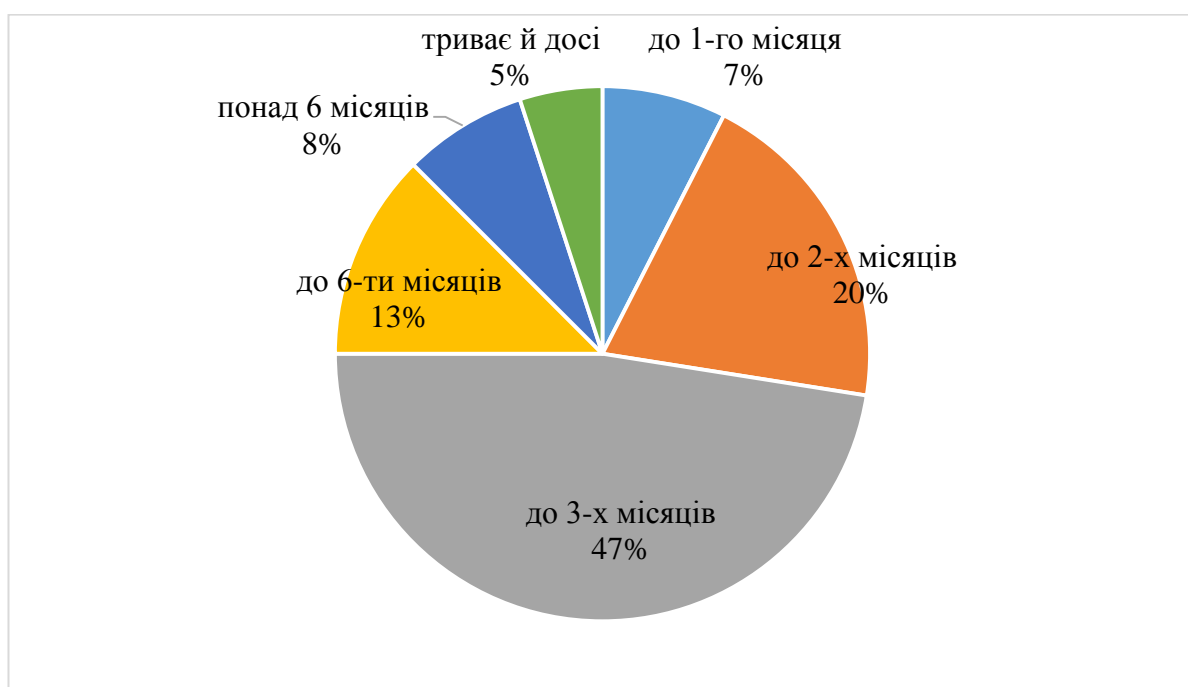


Рис. 2.6 – Результати дослідження думки респондентів ТОВ «Данон Дніпро» щодо тривалості адаптації

Результати опитування щодо причин складності адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» зображено на рис. 2.7. Отже, найбільше респондентів відзначило серед причин складності адаптації є складність входження в колектив і становить 55% або 22 особи опитаних, на другому місці за складністю адаптації відзначило 30% чи 12 осіб опитаних позицію «професійні обов'язки», на складність адаптація із-за умов праці дали відповідь 3 особи або 8%, 2 особи

або 5% респондентів відзначили ознаку складності адаптації як «побутові умови» та інші причини складності адаптації позначили 3% (1 особа) респондентів.

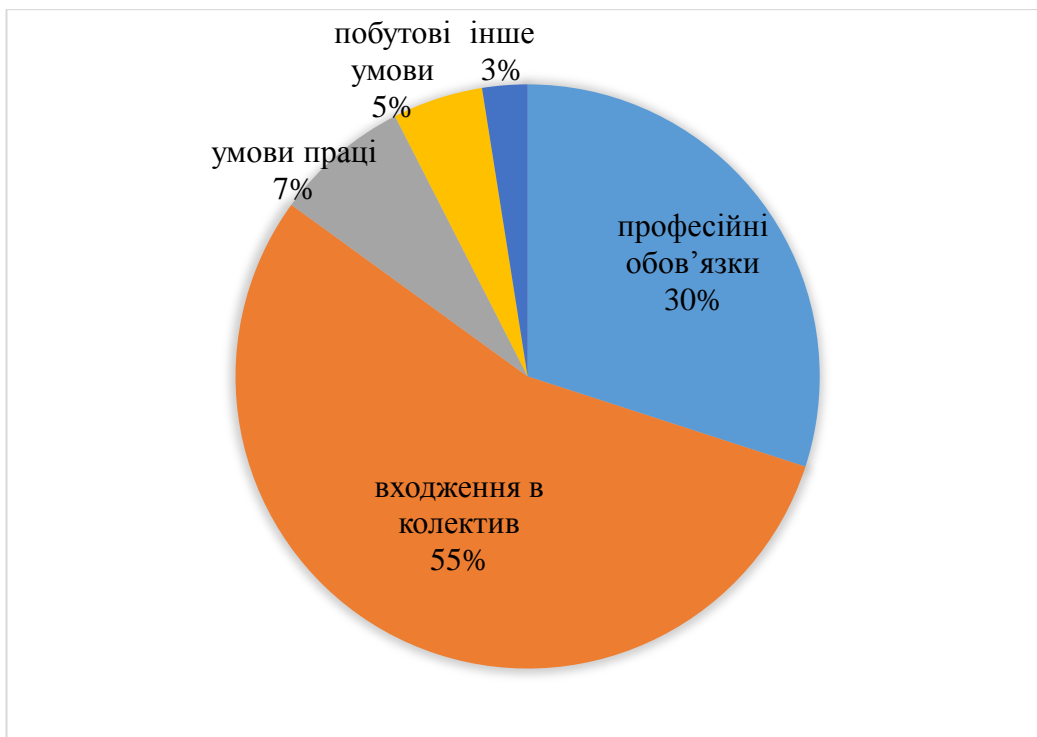


Рис. 2.7 – Результати дослідження думки респондентів ТОВ «Данон Дніпро» щодо причин складності адаптації

Було з'ясовано основні перешкоди для швидкої адаптації працівників на ТОВ «Данон Дніпро», рис. 2.8: відсутність необхідної інформації про організацію 28% або 11 осіб, відсутність допомоги з боку колег о роботі 20% або 8 осіб, відсутність чітко прописаних посадових обов'язків 18% або 7 осіб, відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника (наставника) 15% або 6 осіб, напружена робота 13% або 5 осіб, конфліктні відносини в колективі 8% або 3 особи. Варто зазначити, що таких перешкод як: не організоване робоче місце, низька оплата праці, не зручний режим (графік) роботи, недружнє ставлення колективу не було відмічено жодним респондентом.

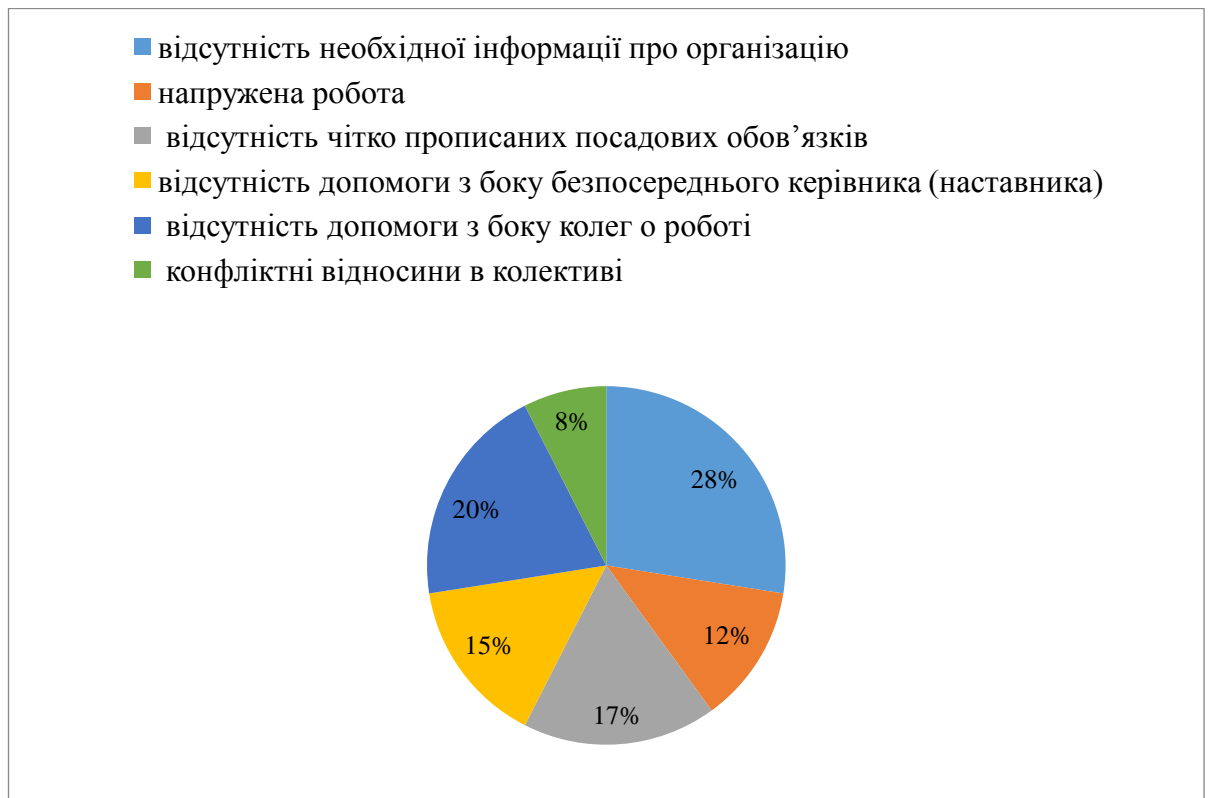


Рис. 2.8 – Результати дослідження думки респондентів ТОВ «Данон Дніпро» про перешкоди до швидкої адаптації

При дослідженні думки респондентів про відчутну підтримку в процесі адаптації, рис. 2.9, серед опитаних було відмічено, що більшості респондентам підтримку в процесі адаптації ніхто не надавав 14 осіб або 35%, значну допомогу в ході адаптації респондентами було одержано від відділу по роботі з персоналом 9 осіб або 23%, допомогу одержали від наставника 7 осіб або 18%, лояльність і підтримку від працівників відділу відчували 6 осіб або 15% опитаних, та найменшої підтримки в процесі адаптації серед респондентів відмічено від безпосереднього керівника 4 особи або 10%.

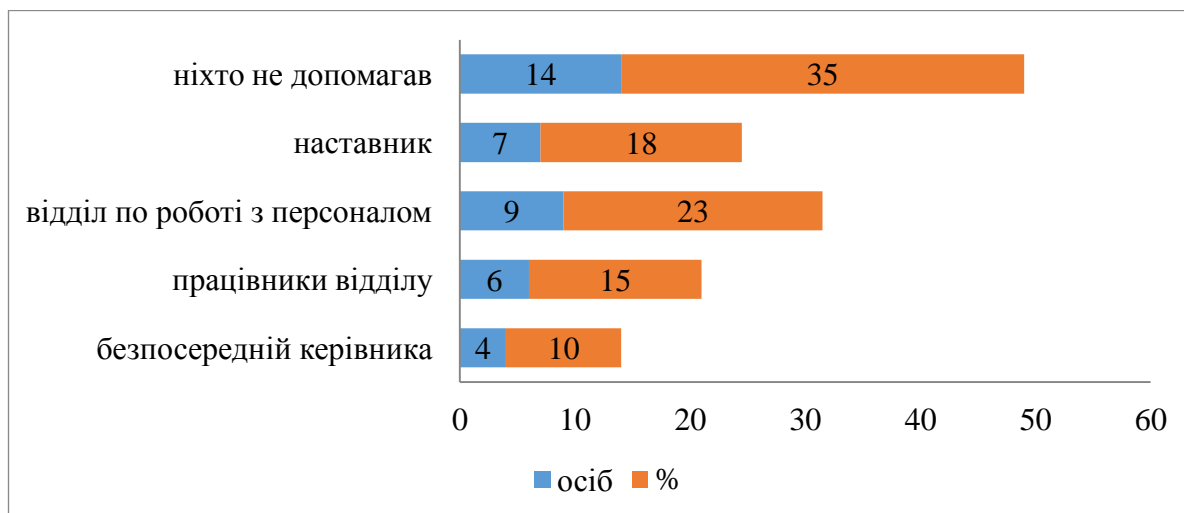


Рис. 2.9 – Результати дослідження думки респондентів ТОВ «Данон Дніпро» про відсутню підтримку в процесі адаптації

Дослідження тверджень щодо обізнаності про ТОВ «Данон Дніпро» серед респондентів наведено на рис. 2.10.



Рис. 2.10 – Результати дослідження думки респондентів ТОВ «Данон Дніпро» про відсутню підтримку в процесі адаптації

Так, найбільше позитивних відповідей сформовано серед респондентів, щодо ствердження про прагнення до навчання і поліпшення якості праці 38 осіб

або 95%, описати важливість своєї посадової позиції та її вплив на роботу інших змогли 36 опитаних або 90%, перелічити основні продукти компанії змогли 35 респондентів або 88%, 32 респонденти або 80% надали опис системи гарантій і компенсацій організації працівникам, роз'яснити взаємодію основних відділів при досягненні цілей організації змогли 28 опитаних або 70%, описати основний виробничий процес спромоглися 26 респондентів або 65%, 22 особи опитаних (55%) в змозі викласти історію організації, формулювання місії організації надали 19 опитаних або 48%, описати позицію компанії в галузі змогли 16 осіб або 40%, та найменше позитивних відповідей серед респондентів було одержано щодо креслення розташування основних цехів і відділів компанії 15 респондентів або 38%.

Результати дослідження термінів адаптації персоналу ТОВ «Данон Дніпро» зображено на рис. 2.11.

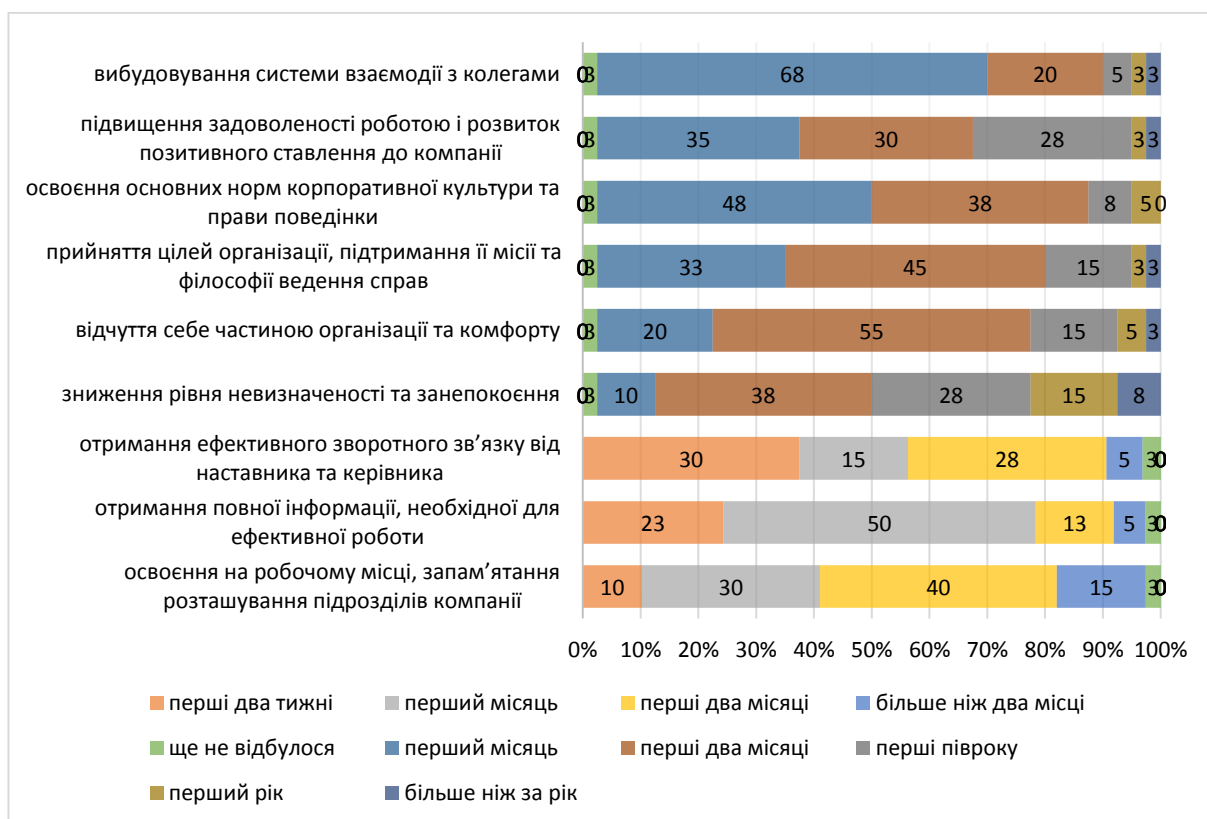


Рис. 2.11 – Результати термінів адаптації персоналу ТОВ «Данон Дніпро»

Серед працівників для освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів компанії 40% опитаних знадобилося перші два

місяці, 30% опитаних знадобився перший місяць, 15% опитаних знадобилося більше ніж два місці, 10% респондентів охопили за перші два тижні, 3% опитаних зазначили, що освоєння відбулося у перший тиждень та 3% стверджують, що освоєння ще не відбулося. Часові рамки для отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи наступні: 50% опитаних перший місяць, 23% респондентів перші два тижні, 13% опитаних перші два місяці, 8% опитаних перший тиждень, 5% опитаних більше ніж два місці та 3% працівників відносяться до тих, що адаптація ще не відбулася. Щодо отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника та керівника, то результати наступні у 30% респондентів відбувалося у перші два тижні, у 28% опитаних – перші два місяці, у 20% опитаних - перший тиждень, у 15% опитаних - перший місяць, у 5% опитаних - більше ніж два місці та 3% - ще не відбулося. Помітне зниження рівня невизначеності та занепокоєння з'явилося протягом перших двох місяців у 38% респондентів, протягом першого півріччя у 28% респондентів, протягом першого року у 15% респондентів, протягом першого місяця у 10% опитаних, зайняло більше одного року у 8% опитаних, та ще не відбулося у 3% опитаних. Для відчуття себе частиною організації та комфорту знадобилося перші два місяця для 55% опитаних, по завершенню першого місяця відчули 20% опитаних, за перші півроку відчули 15% опитаних, протягом року 5% респондентів, та по 3% респондентів зазначили, що знадобилося більше року та відчуття ще не відбулося. Для прийняття цілей організації, підтримання її місії та філософії ведення справ знадобилося 45% перші два місяці, 33% опитаних знадобилося лише місяць, 15% респондентів сприйняття відчули протягом півроку, та по 3% респондентів зазначили, що сприйняття ще не відбулося, відбулося протягом року та понад рік. Набули освоєння основних норм корпоративної культури та прави поведінки 48% опитаних протягом першого місяця, 38% респондентів – протягом перших двох місяців, 8% опитаних – протягом шести місяців, 5% опитаних – протягом року, 3% - ще не відбулося, та більше року не зайняло у жодного працівника. Підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до

компанії у 35% опитаних відмічалось протягом першого місяця, у 30% - протягом двох місяців, у 28% опитаних – протягом першого півріччя, та по 3% відповідей респондентів припадає на «ще не відбулося», «перший рік», «більше ніж рік». Важливим критерієм під час процесу адаптації нових працівників є вибудовування системи взаємодії з колегами, на що знадобилося 68% опитаних – місяць, 20% опитаних – два місяці, 3% опитаних – півроку, та по 3% опитаних зазначили, що взаємодії з колегами ще не відбулося, відбулося протягом року та понад рік.

Результати проведеного дослідження процесу адаптації нових співробітників на ТОВ «Данон Дніпро» в узагальненому вигляді наведено в Додатку Е.

Отже, в ході проведеного дослідження були виявлені основні недоліки процесу адаптації нових співробітників на ТОВ «Данон Дніпро»:

- більшість працівників не відчують підтримку в процесі адаптації;
- існують працівники, у яких ще адаптація не відбулася;
- недостатнє ознайомлення працівників з позицією компанії в галузі, з розташуванням основних цехів і відділів та місцем компанії;
- недостатня ефективність соціально-психологічної адаптації;
- складність вибудовування системи взаємодії з колективом, колегами.

Таким чином, в результаті дослідження на основі виявлених недоліків, можна дійти висновку, що система адаптації нових співробітників на ТОВ «Данон Дніпро» потребує вдосконалення роботи з підготовки до приходу новачка з використанням заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗАХОДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ

3.1. Розробка пропозицій щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» з використанням закордонного досвіду компаній

В ході розробки пропозицій щодо напрямків підвищення ефективності процесу професійної адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» з використанням закордонного досвіду компаній було проаналізовано системи адаптації персоналу на трьох європейських заводах з виробництва молочної продукції: російської компанії «WBD» («Вімм-Білл-Данн»), міжнародного французького молочного концерну «Lactalis» та провідної міжнародної французької компанія з виробництва продуктів харчування «Danone», таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнений досвід системи професійної адаптації персоналу на європейських заводах з виробництва молочної продукції

Компанія, країна	Особливості системи професійної адаптації персоналу
«WBD» («Вімм-Білл-Данн»), Росія	1. Призначення за кожним новачком наставника. 2. адаптація поділяється на загальне ознайомлення з компанією та введення в професію.
«Lactalis», Франція	1. Надання інформаційного буклету компанії для ознайомлення працівника з діяльністю. 2. Обов'язкова чотирьох годинна процедура орієнтації для нового співробітника. 3. Традиційний ланч новачка з вищим керівництвом компанії.
«Danone», Франція	1. Організаційна співбесіда. 2. Ознайомча екскурсія по виробничим та адміністративним приміщенням компанії. 3. Призначення наставника.

Складено автором на основі даних підприємства

З даних наведених в таблиці 3.1 значних особливостей або кардинальних відмінностей не простежується, окрім ланчу новачка з вищим керівництвом на французькому молочному концерні «Lactalis». Період професійної адаптації може тривати від кількох тижнів (місяців) до двох років в залежності від посади, проте, найважливішим періодом адаптації прийнято вважати період від одного до трьох років, за цей час новачок повинен освоїти нову професію, познайомитись з колективом.

На рис. 3.1 зображено алгоритм дії персоналу європейських компаній в період перших трьох місяців адаптації.



Рис. 3.1 - Алгоритм дії персоналу європейських компаній в період перших трьох місяців адаптації

Таким чином, на основі дослідження закордонного досвіду та з врахуванням виявлених недоліки процесу професійної адаптації нових співробітників на ТОВ «Данон Дніпро» можна сформулювати основні пропозицій щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації

товариства, що повинен включати в себе три рівнозначні і взаємопов'язані напрями: організаційна адаптація, соціально-психологічна та виробнича адаптація. Формування пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності процесу професійної адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» зобразимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності процесу професійної адаптації на ТОВ «Данон Дніпро»

Напрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Виробнича адаптація
1	2	3	4
Суть напрямку адаптації	Засвоєння явних і неявних (писаних і «не писаних») норм і правил компанії	Введення в колектив, відділ компанії	Освоєння прямих функціональних обов'язків
Мета напрямку	Засвоєння новим співробітником цінностей, установок, принципів компанії без шкоди для особистих цінностей	Швидке подолання співробітником непевності при посіданні нового робочого місця.	Освоєння новим співробітником системи професійних знань, умінь і навичок та ефективне їх застосування на практиці.
Дії у напрямку	1. Ознайомити нового співробітника політикою компанією (місією, ціллю, корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формами оплати праці). 2. Ознайомити з організаційною структурою, місцем, функціями і роллю нового співробітника для досягнення успіху компанією.	1. Представити нового співробітника керівництву компанії і безпосередньому керівнику. 2. Представити і познайомити нового члена команди зі співробітниками відділу. 3. Представити і познайомити нового члена команди з іншими відділами, з якими він буде постійно співпрацювати. 4. Розповісти новачку про його співробітників (характер, захоплення, досягнення).	1. Пояснити новому співробітнику основні завдання та його безпосередні обов'язки. 2. Ознайомити з його посадовою інструкцією та іншими внутрішньо-фірмовими документами. 3. Обговорити завдання і показники ефективності його роботи на період адаптаційного періоду та на перспективу.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
	3. Надати інформацію про співробітників, з яким новачок буде взаємодіяти (роль, функції, де їх можна знайти, як зв'язатися, яких питань можна звертатися). 4. Надати для ознайомлення правила компанії (загальні інструкції, стандарти якісного обслуговування, правила внутрішнього розпорядку).	5. Провести неформальну процедуру входження в компанію, відділ. 6. Ознайомити нового співробітника в святкових, культурних і громадських заходах компанії. Провести тренінг з командоутворюючим ефектом.	4. Провести навчання нового співробітника (вступний курс, тренінг, спостереження). 5. Прикріпити нового співробітника до наставника і повести стажування. 6. Включити в самостійну роботу.

Складено автором на основі даних підприємства

Також з метою вдосконалення системи професійної адаптації персоналу на ТОВ «Данон Дніпро» було розроблено та запропоновано план адаптації співробітників ТОВ «Данон Дніпро», таблиця 3.3. Даний план дозволить вибудувати всі необхідні дії у розрізі кожного напрямку та в певному порядку, дозволить визначити форми проведення професійної адаптації, виконавців і терміни. План адаптації є запорукою кращої організації процесу адаптації, оптимального розподілу часу і відповідальності.

Таблиця 3.3

План професійної адаптації на ТОВ «Данон Дніпро»

Заходи	Виконавець	Форма	Термін
1	2	3	4
Формування характеристики за результатами співбесіди	Інспектор відділу по роботі з персоналом	Письмова	До виходу на роботу
Оформлення документів з прийому працівника (заява, трудова книжка, трудовий договір (контракт))	Інспектор відділу по роботі з персоналом	Письмова	Протягом 5 днів

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Ознайомлення нового працівника з політикою компанії (місією, ціллю, корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формами оплати праці)	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Доведення і пояснення основних завдань в роботі, безпосередніх обов'язків	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Підготовка робочого місця	Секретар	-	1-й робочий день
Ритуал влиття в колектив через представлення колегам по роботі, присутність на нараді, спільне чаювання	Безпосередній керівник	Нарада	1-й робочий тиждень
Призначення наставника	Безпосередній керівник	Усно (письмово в наказі)	1-й робочий тиждень
Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення та складання), відповіді на запитання	Наставник	Документально, співбесіда, усно	1-й робочий тиждень
Правила роботи з технікою (для офісного працівника з оргтехнікою)	Секретар	Практична демонстрація	1-й робочий тиждень
Знайомство з комп'ютерною базою даних (за необхідності)	Секретар	Практична демонстрація	1-й робочий тиждень
Введення в робочу групу, залучення до участі в проєктах	Безпосередній керівник	На нараді	По мірі необхідності
Періодичний контроль якості і ефективності роботи	Наставник	Особистий контакт	По мірі необхідності
Проведення проміжної співбесіди з питань адаптації, виявлення виникаючих труднощів	Наставник	Особистий контакт	Через 1-1,5 місяці
Проведення передатестаційної співбесіди (планування кар'єри)	Безпосередній керівник, інспектор відділу по роботі з персоналом	Особистий контакт	Через пів року
Складання плану-звіту до атестації	Новий співробітник, наставник	Письмово	-
Проведення атестації	Керівництво, комісія з атестації	Співбесіда, тестування	Через рік

Складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, можна підсумувати основні пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» з використанням закордонного досвіду компаній полягають у наступному:

- друк пам'ятки співробітника;
- наставництво нового співробітника з додатковою оплатою;
- спільне дружнє чаювання;
- проведення командоутворюючих тренінгів.

3.2. Оцінка ефекту від запропонованих пропозицій

Серед пропозицій щодо напрямків підвищення ефективності процесу професійної адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» з використанням закордонного досвіду компаній варто обрати проведення командоутворюючих тренінгів. Тому розглянемо вдосконалення процесу професійної адаптації через можливість навчання новачків із залученням сторонніх фахівців.

Навчальний тренінг-курс буде проведено у місті Києві освітнім центром «Елькон» на базі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» період навчання три місяці.

Тренінг-курс включає HR процеси: підбір персоналу, адаптація, оцінка, розвиток, впровадження систем КРІ, організація командо-утворюючих та корпоративних заходів. Захід проходитиме в рамках реалізації проекту «HR professional» у розрізі: «Компенсації та бенефіти» за участю експерта HR Business Partner у Sigma Software Катерини Білецької.

На навчання буде сформовано групу з 21 провідних фахівців по 3 особи з кожного ключового відділу (виробничого відділу, технічної служби, відділу якості, фінансового відділу, відділу по роботі з персоналом, відділу досліджень та розробки продуктів, служби економічної безпеки). Дані фахівці в подальшому мають виконувати функцію наставників новачків свого відділу.

Для економічного обґрунтування запропонованого заходу необхідно розглянути вартість навчального тренінг-курсу для провідних фахівців ТОВ «Данон Дніпро», таблиця 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість тренінг-курсу в рамках реалізації проекту «HR professional» для провідних фахівців ТОВ «Данон Дніпро» на 2021 рік

№	Найменування послуг	Категорія співробітників	Кількість осіб	Ціна за 1 особу	Сума, тис грн.
1	2	3	4	5	6
1	Вартість тримісячного курсу	провідні фахівці	21	5,0	105,0
2	Вартість одержання сертифікату	провідні фахівці	21	1,0	21,0
3	Всього	х	21	6,0	126,0

Розраховано автором на основі даних підприємства

З таблиці 3.4 видно, що вартість навчання 21 провідного фахівця тренінг-курсу Вартість тренінг-курсу в рамках реалізації проекту «HR professional» для провідних фахівців ТОВ «Данон Дніпро» на 2021 рік становить 105 тис. грн., і одержання сертифікатів 21 тис. грн., загальна сума витрат становить 126,0 тис. грн.

Вихідні дані для розрахунку річної економічної ефективності від тренінг-курсу в рамках реалізації проекту «HR professional» для провідних фахівців ТОВ «Данон Дніпро» на 2021 рік наведено в таблиці. 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку річної економічної ефективності від тренінг-курсу в рамках реалізації проекту «HR professional» для провідних фахівців ТОВ «Данон Дніпро» на 2021 рік

№	Показники	Умовне позначення	Одиниці виміру	Значення показників
1	2	3	4	5
1	Чисельність працівників, охоплених заходом (керівники)	$Ч_{ох}$	люд.	21
2	Загальна чисельність працівників	$Ч_{сер}$	люд.	709

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
3	Плановий реальний фонд робочих днів на одного працівника	$\Phi_{р.ч.дн}$	дні	360
4	Скорочення витрат робочого часу після проведення заходу	$C_{врч}$	хв.	30
5	Фонд заробітної плати середньорічний на одного працівника	$\Phi з/п ср.$	тис. грн.	114,6
6	Річний фонд робочого часу на одного працівника (для службовців 8 годин)	$\Phi рч$	год.	2800
7	Відрахування на єдине соціальне страхування (ЄСВ 22%)	ЄСВ	%	25,2
8	Витрати навчального курсу, сертифікація	$B_{од. 21 ос.}$	тис. грн.	126,0
9	Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності заходів (НОТ)	Ен	%	30

Розраховано автором на основі даних підприємства

1) Розрахунок економії часу:

$$E_{час.} = (Ч_{ох}) * (C_{врч}) * (\Phi_{рч.дн}) \quad (3.1)$$

$$E_{час.} = (21 * 30 * 360) / 60 = 3780 \text{ люд.-год.}$$

2) Розрахунок економії чисельності:

$$E_{чис.} = E_{час.} / \Phi_{рч} \quad (3.2)$$

$$E_{чис.} = 3780 / 2800 = 1,35 = 2 \text{ особи.}$$

3) Розрахунок зростання продуктивності праці:

$$П_{пр} = E_{чис.} * 100 / (Ч_{ох} (Ч_{сер.}) - E_{чис.}), \quad (3.3)$$

У розрахунку на чисельність працівників охоплених заходом:

$$\Pi_{\text{пр}} = 2 * 100 / (21 - 2) = 10,5\%.$$

У розрахунку на загальну чисельність працівників:

$$\Pi_{\text{пр}} = 2 * 100 / (709 - 2) = 0,3\%.$$

4) Розрахунок економії по заробітній платі:

$$E_{\text{зп}} = E_{\text{чис}} * \Phi_{\text{з/п ср.}} \quad (3.4)$$

$$E_{\text{зп}} = 2 * 114,6 = 229,2 \text{ тис. грн.}$$

5) Розрахунок економії по відрахуванню єдине соціальне страхування:

$$E_{\text{есв}} = E_{\text{зп}} * 22\% \quad (3.5)$$

$$E_{\text{есв}} = 229,2 * 22\% = 50,4 \text{ тис. грн.}$$

6) Розрахунок економії від зниження плинності кадрів:

$$E_{\text{з/с}} = E_{\text{зп}} + E_{\text{есв}} \quad (3.6)$$

$$E_{\text{з/с}} = 229,2 + 50,4 = 279,6 \text{ тис. грн.}$$

7) Розрахунок річного економічного ефекту:

$$E_{\text{р}} = E_{\text{з/с}} - E_{\text{н}} * B_{\text{од}}, \quad (3.7)$$

$$E_{\text{р}} = 279,6 - (30\% * 126) = 241,8 \text{ тис. грн.}$$

Застосування тренінг-курсу в рамках реалізації проекту «HR professional» для провідних фахівців ТОВ «Данон Дніпро» на 2021 рік з використанням найкращого досвіду відкриває такі перспективні напрями розвитку, як:

- бути професійним наставником;

- використання досвіду успішних практик для вдосконалення процесу професійної адаптації нових працівників з метою скорочення плинності кадрів;
- врахування потреб співробітників;
- визначення й усунення існуючих недоліків процесу професійної адаптації співробітників товариства;
- підвищення ефективності процесу адаптації товариства у напрямках: організаційної адаптації, соціально-психологічної та виробничої адаптації.

Отже, впровадження даного заходу щодо напрямків підвищення ефективності процесу професійної адаптації на ТОВ «Данон Дніпро» шляхом проведення тренінг-курсу в рамках реалізації проєкту «HR professional» для провідних фахівців ТОВ «Данон Дніпро» на 2021 рік дозволить отримати товариству річний економічний ефект у розмірі 241,8 тис. грн., що знаходиться на рівні середньорічного фонду заробітної плати двох працівників і свідчить про ефективність впровадження даного заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 640-646.
- 2 Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. І. М. Боярко та ін. Суми: Університетська книга, 2014. 175с.
- 3 Василичев Д. В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д. В. Василичев, В. А. Мирошніченко // Економіка і організація управління. – 2014. - Вип. 3-4. – С. 44-50.
- 4 Веснин В. Р. Менеджмент :Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин. – М.т: Велби, Проспект, 2007. – 512 с.
- 5 *Войчак А.В.* Маркетинговий менеджмент: підруч. А. В. Войчак. Київ: КНЕУ, 2009. 328 с.
- 6 Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О. О. Гетьман, Н. В. Петренчук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 2 (5). – С. 30-34.
- 7 Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 10-13.
- 8 Мирошніченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств [Текст] / Ю. В. Мирошніченко, А. В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1 (2). – С. 27.
- 9 Довгань Л.Є. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
- 10 Друкер, Питер Ф. (Peter F. Drucker). Менеджмент. Вызовы XXI века [Електронний ресурс] / Питер Ф. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. –

256 с. – Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/str/04.html>.

11 Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для ВУЗов / А. П. Егоршин. – Новгород : НИМБ, 2007. – С. 193.

12 Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с

13 Іванова, Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг: [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.

14 Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації / Н.Г. Калюжна // Вісник економічної науки України, 2011. – № 2. – С. 51-54

15 Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу / К. І. Карабаджак // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 19-21.

16 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – 3-е изд., дод. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 638 с.

17 Кібік О.М. Основи менеджменту та адміністрування: навч. посібник / О.М. Кібік, В.О. Котлубай, Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В. – Одеса, 2020. – 171 с

18 Коротков Е.М. Концепція менеджменту. - К., 2014.– 303 с

19 Коротков Э.М. Исследования систем управления: учебник / Э.М. Коротков. – М.: ДеКА, 2000. – 130 с.

20 Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: учебник. 12-е. Питер: изд. СПб, 2007. 816 с.

21 Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.

22 Кузнецова Г.Ю. Організація системи управління підприємством / Г.Ю. Кузнецова // Теорії мікро- макроекономіки. Збірник наукових праць – 2010. – вип.34. – С. 120-126

23 Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій. 2012. 227 с. <http://buklib.net/books/37178/>

24 Леонтьева Л. С. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева, В. И. Кузнецов, М. Н. Конотопов [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 287 с.

25 Мойсеєнко І.П. Процес прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І.П. Мойсеєнко / Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/14210923/investuvannya/>

26 Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.

27 Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. л-ри, 2012. 383с.

28 Никифороенко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифороенко. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 93

29 Офіційний сайт ПрАТ «ЗКФ» <http://www.zkf.ua/ua/text/otchetnost>

30 Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. / В.І. Пазинич, А.В. Шулешко. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 408 с.

31 Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

32 Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с

33 Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення: Постанова від 17 вересня 2008 р. N 842. – Київ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF>

34 Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: Навч. посіб. / Є.Г. Рясних. – К.: Академвидав, 2010. – 336 с.

- 35 Старченко Г.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.В. Старченко І.В. Калінько І.А. Косач. - К.: КондорВидавництво, 2015. - 264 с.
- 36 Стахів О.Г. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 336 с.
- 37 Тоцкая И. В. Проблемы адаптации молодых специалистов. Prescorpus Global. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html>.
- 38 Тюхтенко Н.А. Актуалізація проблем формування раціональної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в умовах сучасного економічного розвитку: тези Матеріали четвертого з'їзду Спілки економістів України та Міжнарод. наук.-практ. конф. «Інвестиційно-інноваційний розвиток економіки регіону» /Під заг. ред. Оскольського В.В. – К., 2010. – С. 185-193.
- 39 Тюхтенко Н.А. Управлінські аспекти трудової поведінки в системі кадрового менеджменту підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон: ХНТУ, 2015. - №19 (8). – С. 77-82. (фахове видання)
- 40 Tyukhtenko N, Makarenko S.M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. Actual Problems of Economics: Scientific economic journal. – 2016. - №1 (175). – P. 435-442.
- 41 Тюхтенко Н.А., Савін С.Ю. Зв'язок соціальної та інформаційної фрагментарності персоналу підприємств. Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 3. – С. 118-121.
- 42 Тюхтенко Н.А., Савін С.Ю. Іміджеві стратегії активізації трудової діяльності персоналу підприємств. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2015. – № 3. – С. 69-76.
- 43 Тюхтенко Н.А., Савін С.Ю. Оцінювання соціальної складової оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2016. – №4. – С. 80-88.

(фахове видання).

44 Туухтенко N. Mutual positioning of social and economic strategies. Науковий вісник Полісся. – Чернігів: ЧНТУ, 2017. – № 4 (12). Ч. 1. – С. 125-129 (фахове видання, [Web of Science](#))

45 Могіреєв Д.С. Сучасна система управління людськими ресурсами на підприємствах автосервісу. Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості: колективна монографія / за заг. ред.. Н.І. Шашкової, Н.А. Тюхтенко. – Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – С. 47-102

46 Тюхтенко Н.А. Соціальні стратегії активізації трудової діяльності переробних підприємств: методологія та практика формування та оцінювання. Херсон: видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. – 320 с.

47 Тюхтенко Н.А., Синякова К. Формування портфелю компетентностей як управлінський чинник підвищення якості розвитку людського капіталу закладів вищої освіти. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Т. 19, Вип. 1 (44) : збірка наукових праць. – Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. – С. 34-47 (фахове видання)

48 Управление персоналом : учебник для ВУЗов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёміна. – М. : ЮНИТИ, 2005. – С. 233.

49 Шевченко Л.С. Менеджмент: навч. посіб. / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.

50 Шкільняк М. М. Менеджмент: Навчальний посібник / М.М Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

51 Штифурак В.С. Профорієнтаційна діяльність: теорія та практика: навчальний посібник / В.С. Штифурак, Г.В. Коліжук, І.М. Мельник; заг. ред. В.С. Штифурака. – Вінниця, ТОВ «Ландо ЛТД», 2013. – 418 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата	КОДИ
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Данон Дніпро"	за ЄДРПОУ	01.01.2019 31489175
Територія	Херсонська область, Херсон	за КОАТУУ	5310400000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 709

Адреса, телефон: 73008, м. Херсон, шосе Бериславське, 37, +380552448900

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс**(Звіт про фінансовий стан)**

на 31.12.2018 р.

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21 636	18 066
первісна вартість	1001	25 502	25 700
накопичена амортизація	1002	(3 866)	(7 634)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	42 517	53 505
Основні засоби	1010	468 305	480 644
первісна вартість	1011	625 815	703 405
знос	1012	(157 510)	(222 761)
Інвестиційна нерухомість	1015	10 411	10 411
первісна вартість	1016	10 411	10 411
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6 122	28 587
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	382
Гудвіл	1050	0	0

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	6 199	28 682
Усього за розділом I	1095	555 190	620 277
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	58 365	59 057
Виробничі запаси	1101	42 336	43 764
Незавершене виробництво	1102	14 369	13 207
Готова продукція	1103	1 660	2 086
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	124 683	214 156
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	15 644	17 289
з бюджетом	1135	7 839	35
у тому числі з податку на прибуток	1136	7 804	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 118	237
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 702	9 737
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	6 702	9 737
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	14 775	2 219
Усього за розділом II	1195	236 126	302 730
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	791 316	923 007

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 041	13 041
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	6 521	6 521
Додатковий капітал	1410	158	158
Емісійний дохід	1411	158	158
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 573	2 573

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	324 902	481 062
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	347 195	503 355
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	94	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	94	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 500	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	431 566	399 089
розрахунками з бюджетом	1620	124	10 061
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	6 887
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	66	144
одержаними авансами	1635	70	385
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 866	2 283
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7 835	7 690
Усього за розділом III	1695	444 027	419 652
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	791 316	923 007

Керівник

Пилипець Тарас Зіновійович

Головний бухгалтер

Мікітась Анжела Павлівна

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801001	1801001
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	18 066	14 275
первісна вартість	1001	25 700	25 694
накопичена амортизація	1002	(7 634)	(11 419)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	53 505	34 340
Основні засоби	1010	480 644	503 752
первісна вартість	1011	703 405	799 955
знос	1012	(222 761)	(296 203)
Інвестиційна нерухомість	1015	10 411	10 411
первісна вартість	1016	10 411	10 411
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	28 587	58 270
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	5 231	6 791
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	28 682	21 304
Усього за розділом I	1095	625 126	649 143
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	46 186	50 146
Виробничі запаси	1101	30 890	46 171
Незавершене виробництво	1102	13 207	65
Готова продукція	1103	2 089	3 910
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	214 156	94 768
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	17 289	16 185
з бюджетом	1135	35	7 674
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	7 590

з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	237	14 948
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 737	1 115
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	9 737	1 115
Витрати майбутніх періодів	1170	0	13
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 219	2 945
Усього за розділом II	1195	289 859	187 794
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	914 985	836 937

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 041	13 041
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	6 521	6 521
Додатковий капітал	1410	158	158
Емісійний дохід	1411	158	158
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 573	2 573
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	460 020	541 918
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	482 313	564 211
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1 565
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0

Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	1 565
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	5 500
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	5 715
товари, роботи, послуги	1615	393 715	226 210
розрахунками з бюджетом	1620	10 061	2 694
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 887	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	144	47
одержаними авансами	1635	385	1
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	20 678	20 766
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7 689	10 228
Усього за розділом III	1695	432 672	271 161
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	914 985	836 937

Керівник

Пилипець Тарас Зіновійович

Головний бухгалтер

Мікітась Анжела Павлівна

Додаток В

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю
"Данон Дніпро"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2019
31489175

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2018 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 498 917	1 234 924
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 235 779)	(1 136 429)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	263 138	98 495
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8 440	5 432
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(39 875)	(49 985)
Витрати на збут	2150	(40 657)	(33 292)
Інші операційні витрати	2180	(15 782)	(8 800)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	175 264	11 850
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	129	4

Інші доходи	2240	23 593	6 292
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(4 561)	(19 705)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5 563)	(621)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	188 862	0
збиток	2295	(0)	(2 180)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-32 703	-1 936
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	156 159	0
збиток	2355	(0)	(4 116)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	156 159	-4 116

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 047 624	944 570
Витрати на оплату праці	2505	50 470	39 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 847	8 065
Амортизація	2515	71 082	51 662
Інші операційні витрати	2520	183 248	190 164
Разом	2550	1 363 271	1 233 826

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 304 125 000	1 304 125 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 304 125 000	1 304 125 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,119740	-0,003160
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту	2615	0,119740	-0,003160

акцію			
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Пилипець Тарас Зіновійович

Головний бухгалтер

Мікітась Анжела Павлівна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 543 819	1 498 917
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 344 276)	(1 235 779)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	199 543	263 138
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 260	8 440
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(42 895)	(39 875)
Витрати на збут	2150	(9 884)	(40 657)
Інші операційні витрати	2180	(52 920)	(15 782)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	101 104	175 264
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	202	129
Інші доходи	2240	0	23 593
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2 103)	(4 561)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Інші витрати	2270	(327)	(5 563)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	98 876	188 862
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-16 978	-32 703
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	81 898	156 159
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	81 898	156 159

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 147 798	1 047 624
Витрати на оплату праці	2505	81 253	50 470
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 518	10 847
Амортизація	2515	83 624	71 082
Інші операційні витрати	2520	148 823	183 248
Разом	2550	1 478 016	1 363 271

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 304 125 000	1 304 125 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 304 125 000	1 304 125 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,062800	0,119740
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,062800	0,119740
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник
Головний бухгалтер

Пилипець Тарас Зіновійович
Мікітась Анжела Павлівна

Анкета

Добридень! Шановний співробітник!

Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації нових працівників ТОВ «Данон Дніпро». Наша бесіда матиме анонімний характер. Дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву та відділу по роботі з персоналом ТОВ «Данон Дніпро» варто звернути увагу, та швидше освоїтися в компанії новачкам. Тому для нас важливо дізнатися Вашу думку.

Відзначте галочками свої варіанти відповідей.

1. Вкажіть до якої категорії персоналу Ви належите:
 - робітник
 - службовець

2. Вкажіть Ваш стаж роботи в товаристві
 - до 1 року
 - від 1 до 2 років
 - від 2 до 3 років

3. Вкажіть як довго тривала Ваша адаптація до нових умов роботи
 - до 1-го місяця
 - до 2-х місяців
 - до 3-х місяців
 - до 6-ти місяців
 - понад 6 місяців
 - триває й досі

4. Вкажіть що Вам здалося найбільш складним протягом початкового періоду
 - професійні обов'язки
 - входження в колектив
 - умови праці
 - побутові умови
 - інше

5. Що перешкоджало успішному та швидкому включенню в роботу?
 - відсутність необхідної інформації про організацію
 - не організоване робоче місце

- напружена робота
- відсутність чітко прописаних посадових обов'язків
- низька оплата праці
- не зручний режим (графік) роботи
- відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника (наставника)
- відсутність допомоги з боку колег о роботі
- конфліктні відносини в колективі
- недружнє ставлення колективу

6. Хто надавав Вам найбільш відчутну підтримку в процесі адаптації?

- безпосередній керівника
- працівники відділу
- відділ по роботі з персоналом
- наставник
- ніхто не допомагав

7. Чи можете Ви зараз (так/ні)?

Критерії	Так	Ні
Сформулювати місію організації		
Викласти історію організації		
Описати позицію компанії в галузі		
Перелічити основні продукти компанії		
Описати основний виробничий процес		
Роз'яснити взаємодію основних відділів при досягненні цілей організації		
Описати важливість своєї посадової позиції та її вплив на роботу інших		
Накреслити розташування основних цехів і відділів компанії		
Описати систему гарантій і компенсацій організації працівникам		
Стверджувати, що прагнете до навчання і поліпшення якості праці		

8. Вкажіть за який період відбулося:

- 1) Освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів компанії
 - перший тиждень

- перші два тижні
 - перший місяць
 - перші два місці
 - більше ніж два місці
 - ще не відбулося
- 2) отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи:
- перший тиждень
 - перші два тижні
 - перший місяць
 - перші два місці
 - більше ніж два місці
 - ще не відбулося
- 3) отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника та керівника:
- перший тиждень
 - перші два тижні
 - перший місяць
 - перші два місці
 - більше ніж два місці
 - ще не відбулося
- 4) зниження рівня невизначеності та занепокоєння:
- перший місяць
 - перші два місяці
 - перші півроку
 - перший рік
 - більше ніж за рік
 - ще не відбулося
- 5) відчуття себе частиною організації та комфорту:
- перший місяць
 - перші два місяці
 - перші півроку
 - перший рік
 - більше ніж за рік
 - ще не відбулося
- 6) прийняття цілей організації, підтримання її місії та філософії ведення справ:
- перший місяць
 - перші два місяці

- перші півроку
 - перший рік
 - більше ніж за рік
 - ще не відбулося
- 7) освоєння основних норм корпоративної культури та прави поведінки:
- перший місяць
 - перші два місяці
 - перші півроку
 - перший рік
 - більше ніж за рік
 - ще не відбулося
- 8) підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії:
- перший місяць
 - перші два місяці
 - перші півроку
 - перший рік
 - більше ніж за рік
 - ще не відбулося
- 9) вибудовування системи взаємодії з колегами:
- перший місяць
 - перші два місяці
 - перші півроку
 - перший рік
 - більше ніж за рік
 - ще не відбулося

Дякуємо за Ваші відповіді та співпрацю!

Додаток Е

Узагальнені результати анкетування щодо дослідженні процесу адаптації нових працівників ТОВ «Данон Дніпро»

№ з/п	Результат анкетування
1	Переважна тривалість адаптації становить до 3-х місяців у 47% або 19 осіб опитаних
2	Найбільше респондентів відзначило серед причин складності адаптації є складність входження в колектив і становить 55% або 22 особи опитаних
3	Основні перешкоди для швидкої адаптації працівників це відсутність необхідної інформації про організацію 28% або 11 осіб
4	Більшості респондентам підтримку в процесі адаптації ніхто не надавав 14 осіб або 35%, значну допомогу в ході адаптації респондентами було одержано від відділу по роботі з персоналом 9 осіб або 23%
5	Найбільше позитивних відповідей сформовано серед респондентів, щодо ствердження про прагнення до навчання і поліпшення якості праці 38 осіб або 95%
6	<p>Серед працівників для освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів компанії 40% опитаних знадобилося перші два місяці.</p> <p>Часові рамки для отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи наступні 50% опитаних перший місяць.</p> <p>Щодо отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника та керівника, то у 30% респондентів відбувалося у перші два тижні.</p> <p>Помітне зниження рівня невизначеності та занепокоєння з'явилося протягом перших двох місяців у 38% респондентів.</p> <p>Для відчуття себе частиною організації та комфорту знадобилося перші два місяця для 55% опитаних.</p> <p>Для прийняття цілей організації, підтримання її місії та філософії ведення справ знадобилося 45% перші два місяці.</p> <p>Набули освоєння основних норм корпоративної культури та прави поведінки 48% опитаних протягом першого місяця.</p> <p>Підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії у 35% опитаних відмічалось протягом першого місяця.</p> <p>На вибудовування системи взаємодії з колегами знадобилося 68% опитаних – місяць.</p>
Недоліки	
1	Більшість працівників не відчувають підтримку в процесі адаптації.
2	Існують працівники, у яких ще адаптація не відбулася.
3	Недостатнє ознайомлення працівників з позицією компанії в галузі, з розташуванням основних цехів і відділів та місією компанії.
4	Недостатня ефективність соціально-психологічної адаптації.
5	Складність вибудовування системи взаємодії з колективом, колегами.