

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Модернізація процесу соціальної адаптації працівників»

Виконала: здобувач 4 курсу групи 13

Бибка Надія Яківна
(прізвище та ініціали)

Керівник вчене звання, к.е.н., доцент Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент, д.е.н., професор

Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бибці Надії Яківні

1. Тема проекту (роботи) **Модернізація процесу соціальної адаптації працівників**
керівник проекту (роботи) Бергер А. Д. к. е. н., доц.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року № 109-КС
2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 04 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пейбокс».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти формування соціальної адаптації працівників. Розділ 2. Аналіз існуючої системи адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 11 рисунках та 29 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	виконано
3.	Робота над розділом 1 «Теоретичні аспекти формування соціальної адаптації працівників»	02.04.20-12.04.20	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз існуючої системи адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс»	13.04.20-16.04.20	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс»	17.04.20-20.04.20	виконано
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	виконано
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	виконано
10.	Захист роботи	11.06.20	виконано

Здобувач _____ Н. Я. Бибка
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ А. Д. Бергер
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бибка Н. Я. Модернізація процесу соціальної адаптації працівників. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування формування соціальної адаптації працівників – визначено сутність, види та цілі адаптації персоналу, визначено зміст та структуру процесу соціальної адаптації працівників, а також досліджено світовий досвід модернізації процесу соціальної адаптації працівників.

У другому розділі дипломної роботи надана техніко-економічна характеристика ТОВ «Пейбокс», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Здійснено оцінку діючого процесу соціальної адаптації працівників в ТОВ «Пейбокс» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано шляхи модернізації системи соціальної адаптації працівників ТОВ «Пейбокс», запропоновано програму адаптації працівників. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Пейбокс».

Робота містить 95 сторінок, 29 таблиць, 11 рисунків, 70 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, адаптація, аналіз, шляхи удосконалення, соціальна адаптація, система.

ABSTRACT

Bybka Nadiia. Modernization of the process of the workers' social adaptation. – Manuscript.

Thesis for a bachelor's degree was written on the materials of the limited liability company "Paybox" for the period of 2017-2019.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the workers' social adaptation formation is carried out – the essence, types and purposes of personnel adaptation are defined, the maintenance and structure of workers' social adaptation process is defined, and the world experience of workers' social adaptation modernization process is researched.

The second section of the thesis provides technical and economic characteristics of LLC "Paybox", as well as an efficiency assessment of the use of personnel at the specified enterprise. An assessment of the current social adaptation process of employees in LLC "Paybox" with the identification of existing advantages and disadvantages.

In the third section of the thesis the ways of modernization of the social adaptation system of employees of LLC "Paybox" are substantiated, employees' adaptation program is offered. The economic expediency of the implementation of the measure with a positive impact on the economic activity of Paybox LLC is substantiated.

The work contains 95 pages, 29 tables, 11 figures, 70 sources used.

Key words: personnel, adaptation, analysis, ways of improvement, social adaptation, system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	10
1.1. Адаптація персоналу на підприємстві: сутність, види та цілі.....	10
1.2. Зміст та структура соціальної адаптації персоналу.....	22
1.3. Світовий досвід модернізації процесу соціальної адаптації працівників.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ В ТОВ «ПЕЙБОКС».....	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пейбокс» в ринкових умовах.....	35
2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Пейбокс».....	48
2.3. Оцінка діючого процесу соціальної адаптації працівників в ТОВ «Пейбокс».....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ В ТОВ «ПЕЙБОКС».....	70
3.1. Напрямки модернізації системи соціальної адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс».....	70
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів з модернізації системи адаптації працівників	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.....	82
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі необхідною ланкою кадрового менеджменту виступає адаптація персоналу. Оскільки, для працівника початок нової роботи - це стресовий досвід через факт перебування в новому середовищі. Правильно реалізований процес адаптації новоприйнятої людини має значення як для працівників, так і для компанії, в якій вони розпочнуть роботу. Новачки повинні адаптуватися до нової ролі, завдань на робочому місці, членів колективу та керівництва. Це важливий етап у їхньому житті, оскільки він часто збігається з початком професійної кар'єри.

Правильна реалізація процесу соціальної адаптації визначає ефективність подальшої діяльності працівника на робочому місці, а її відсутність може спричинити негативне ставлення працівника. Тому підготовка працівника до виконання професійних обов'язків повинна бути свідомо спланована і здійснюватися на основі застосування різних методів і форм підходу до процесу соціальної адаптації на робочому місці.

Перш ніж заповнити робоче місце, в процесі підбору, відбору та остаточного найму працівника вкладаються значні зусилля та час. Тому важливо, щоб компанія створила умови для нового працівника, щоб він міг ознайомитися з робочими завданнями, умовами праці, а також з робочим та соціальним середовищем. Якщо керувати процесом орієнтації та адаптації, то період ознайомлення може бути швидшим та ефективнішим, а також може впливати на характер відносин працівників на всіх рівнях, тобто ставлення до роботи, організації, керівників та інших членів колективу.

Проблеми адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Ю.В. Мирошниченко та А.В. Лобенко, А.В. Черкаського, Д.В. Василичева та В.А. Мирошниченка, Н.М. Польової та Я.О. Кулик, В.В. Овсяннікової, Б.С. Оноприйчука та А.В. Кислова, Г.В. Ангелова та А.В. Черкаського і багатьох інших авторів. Також

слід виокремити: Музиченко В. В., Кібанова А. Я., Ереміна Б. Л., Базарова Т. Ю., Весніна В. Р., Маслова Е. В.

Метою роботи є визначення теоретичних і практичних засад регулювання процесу соціальної адаптації працівників ТОВ «Пейбокс».

Задля досягнення поставленої мети дипломної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- обґрунтовано теоретико-методологічні та практичні підходи до проведення адаптації працівників;
- визначено структуру системи соціальної адаптації на підприємстві;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пейбокс»;
- здійснено оцінку стану процесу соціальної адаптації працівників організації;
- розроблено практичні рекомендації щодо модернізації системи соціальної адаптації в ТОВ «Пейбокс».

Об'єктом дослідження є соціальна адаптація працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти соціальної адаптації працівників та модернізація системи соціальної адаптації у ТОВ «Пейбокс».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків). При розробленні заходів з удосконалення системи соціальної адаптації в організації було використано методи економічного аналізу для оцінки доцільності впровадження запропонованого проекту.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення кадрової служби на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані

періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження, фінансова та статистична звітність підприємства.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи – 97 сторінок, який містить 29 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел складається з 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Адаптація персоналу на підприємстві: сутність, види та цілі

На сучасному етапі важливим для підприємств є питання залучення та утримання висококваліфікованих та мотивованих кадрів. Тому все більше зростає роль адаптації персоналу.

Більшість дослідників адаптації погоджуються з тим, що адаптація – це доволі складний феномен. Так, адаптацію у широкому значенні трактують:

- як процес пристосування індивідуальних та особистісних якостей до життя та діяльності людини в умовах, що змінюються;
- як активну взаємодію особистості та середовища залежно від ступеня її активності;
- як перетворення середовища згідно з потребами, цінностями й ідеалами особистості, або як переваги залежності особистості від середовища;
- як зміни, що супроводжують на рівні психічної регуляції, становлення (та відновлення), збереження динамічної рівноваги у системі «суб'єкт праці – професійне середовище» [14, с. 234].

До визначення процесу адаптації персоналу на підприємстві в сучасній науковій літературі існує достатньо велика кількість різних підходів. Різне трактування самого процесу адаптації персоналу є головною причиною виникнення різного роду підходів до ролі адаптації персоналу в системі управління персоналом. Тому поняття адаптації має свою інтерпретацію у різних авторів (табл. 1.1).

Процес адаптації персоналу більшістю науковців визначається як взаємне пристосування працівника до умов господарювання підприємства. Деякі схиляються до трактування адаптації як процесу ознайомлення новачка з організацією та його пристосування до організаційної культури, колективу, посадових обов'язків з метою

коригування власної поведінки відповідно до формальних і неформальних правил організації.

Таблиця 1.1

Визначення поняття “адаптація персоналу” різними авторами

Визначення поняття “адаптація персоналу”	Автор визначення
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	О. В. Крушельницька
Процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов’язкам, освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними	В. Р. Веснін
Взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці та відпочинку	А. Я. Кібанов
Взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці	Л. В. Балабанова
Процес накопичення індивідом різноманітних навичок	Т. Шибутані
Процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах	Е. Шейн

Джерело: складено автором на основі [38, с.95].

Адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, підприємство наймаючи працівника, приймає на себе певні зобов’язання. З іншого боку, людина, що приступає до роботи на новому підприємстві, здійснює свідомий вибір, що заснований на певній мотивації прийнятого рішення, несе відповідальність за це рішення. Підприємство очікує від працівника, що він буде ефективно виконувати

конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи кар'єрного зростання, прийнятний рівень оплати праці) [14].

Основні цілі адаптації нових працівників на підприємстві наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Цілі адаптації персоналу

Ціль	Характеристика
Зменшення стартових витрат	Нові працівники є менш обізнаними в роботі підприємства та його вимогах. Робота цих працівників є менш ефективною та потребує від підприємства більш високих витрат. Зменшити ці витрати та допомогти новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів дозволяє ефективна адаптація.
Зниження тривожності і невпевненості нового працівника	Страх перед новим і невідомим, відсутність орієнтації у робочому процесі, породжують у працівника відчуття тривожності і невпевненості.
Скорочення плинності кадрів та зниження витрат на пошук нового персоналу	У випадку, якщо нові працівники недостатньо освоїлися та налаштували стосунки з колективом, вони можуть відреагувати на це звільненням.
Економія часу безпосереднього керівника та рядових працівників	Новий працівник, який недостатньо адаптувався до роботи на підприємстві, потребує більшої уваги та допомоги у виконанні покладених на нього обов'язків з боку керівництва та своїх колег.
Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.	Важливою умовою досягнення високих показників ефективності є позитивне відношення працівників до підприємства, до свого підрозділу та роботи, яку вони виконують. Формуванню такого відношення сприяє правильно організований процес адаптації, успішність якого залежить від того, в якому ступені норми і цінності компанії та колективу є або стають нормами та цінностями окремого працівника.
Формування кадрового резерву	Наставництво - це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва

Джерело: складено автором на основі [14, с.95].

Основними чинниками, що впливають на успішність процесу адаптації є:

- соціально-психологічний клімат, що існує в колективі;
- особисті якості нового працівника;

- наявність ефективної системи впровадження нововведень та налагоджений механізм управління процесом адаптації;
- престиж і привабливість виконуваної роботи в рамках підприємства;
- гнучкість системи навчання персоналу та особливості організації праці на підприємстві;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу та високий рівень якості профорієнтаційної роботи [30].

Найкраще розкрити суть процесу адаптації персоналу можна через види адаптації (рис. 1.1).

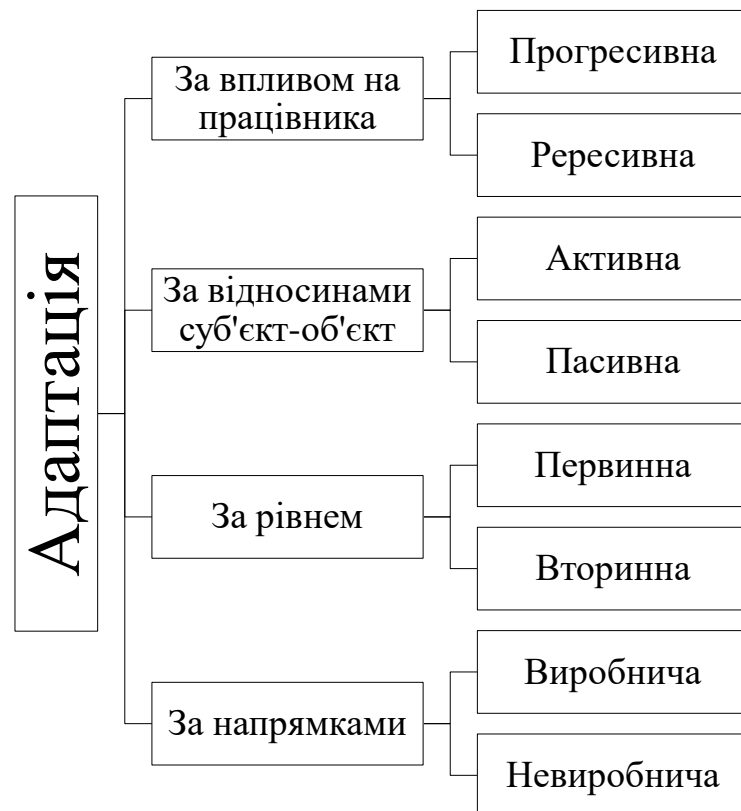


Рис. 1.1. Класифікація видів адаптації

Джерело: Складено автором на основі [8, с. 215].

Виходячи з класифікації адаптації за впливом на працівника, слід визначити, що прогресивна адаптація сприятливо впливає на працівника, а регресивна — навпаки: новий працівник адаптується до середовища з негативним змістом (наприклад, низькою трудовою дисципліною).

Активна адаптація нового працівника передбачає виникнення в індивіда прагнення впливати на середовище з тим, щоб змінити його (включаючи й ті норми та цінності, форми взаємодії, які він повинен опанувати). Пасивною називається адаптація, коли новий працівник не прагне впливати на середовище чи змінювати його.

За наявністю досвіду праці виділяють первинну та вторинну адаптацію. Первинна адаптація передбачає пристосування до роботи працівників, які не мають трудового досвіду (як правило, це випускники навчальних закладів різного рівня). Вторинна адаптація – це процес пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності (наприклад, змінюють свою професійну роль чи вид діяльності) [39].

Поділ адаптації на виробничу та позавиробничу є основою для ширшої класифікації, що наведена на рис. 1.2.

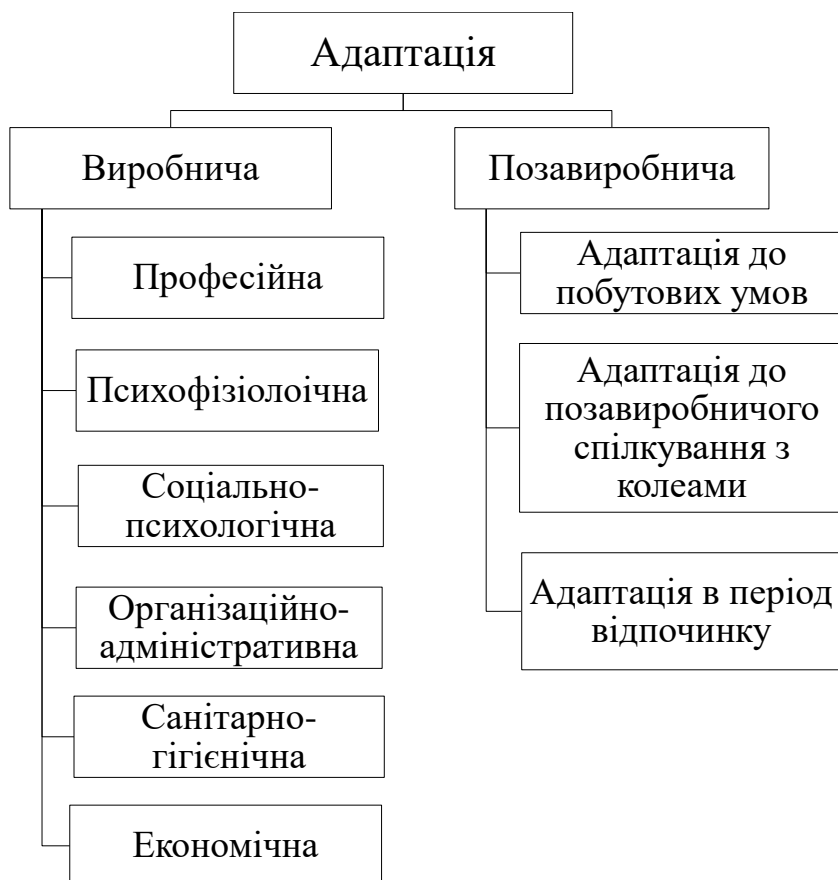


Рис. 1.2. Види адаптації

Джерело: Складено автором на основі [39, с. 328].

Професійна адаптація – це процес активного освоєння необхідних знань, навичок, прийомів, необхідних для роботи, способів прийняття рішення у стандартних ситуаціях, а також тонкощів та специфіки професії. Початком професійної адаптації можна вважати, коли після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка, для нього визначають найбільш сприятливу форму підготовки (наприклад, прикріплюють до нього наставника або відправляють на курси). Від змісту праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних властивостей індивіда, широти і різноманітності діяльності та інтересу до неї залежить складність процесу професійної адаптації.

Психофізіологічна адаптація передбачає освоєння сукупності всіх умов, що здійснюють психофізіологічний вплив на працівника в процесі праці. До таких умов відносяться: рівень психічного та фізичного навантаження, монотонність праці, санітарно-гігієнічні норми, ритм праці, оснащеність робочого місця, а також фактори зовнішнього впливу (освітленість, наявність шуму, вібрації та ін.).

Соціально-психологічна адаптація – включення нового працівника в систему відносин в колективі з існуючими традиціями, нормами та ціннісними орієнтирами. Під час такого виду адаптації працівник отримує інформацію стосовно особистих та ділових взаємовідносин у колективі, про існування формальних і неформальних груп та соціальні позиції окремих її членів. Отриману інформацію працівник має сприймати активно, співвідносячи зі своїм минулим соціальним досвідом та своїми ціннісними орієнтирами. Якщо співробітник приймає групові норми, то відбувається процес ідентифікації індивіда з якоюсь формальною групою або колективом в цілому.

Організаційно-адміністративна адаптація передбачає знайомство працівника з особливостями механізму управління, місцем свого підрозділу та роллю посади в організаційній структурі. Під час адаптації у нового працівника має сформуватися розуміння його ролі в загальному виробничому процесі. Підготовка працюючого до сприйняття та реалізації нововведень (організаційного чи технічного характеру) є специфічною та важливою функцією організаційно-адміністративної адаптації.

Новий працівник ознайомлюється з правилами трудового розпорядку, з вимогами трудової, технологічної та виробничої дисципліни у процесі санітарно-гігієнічної адаптації. Він звикає готувати робоче місце до трудового процесу в ситуації в організації умовах виробництва, дотримуючись гігієнічних і санітарних норм, вимог техніки безпеки і збереження здоров'я, а також з урахуванням економічної безпеки навколишнього середовища.

У процесі економічної адаптації працівник знайомиться з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів, адаптується до нових умов оплати праці та різних додаткових виплат [40].

Для розробки оптимальних програм адаптації важливо враховувати фактори, які стосуються специфіки організації з одного боку і категорії нових співробітників, на яких програма орієнтована, - з іншого. До специфіки організації відносяться особливості діяльності компанії (виробничі, торговельні тощо). А співробітники діляться на молодих фахівців, що мають в основному тільки теоретичні знання про робочий процес, і професіоналів зі знаннями і суттєвим досвідом роботи в інших організаціях.

Тому підготовка до запуску адаптаційного механізму починається з визначення наявних знань і навичок, оцінки досвіду роботи, з'ясування рис характеру нового співробітника, а потім для кожного новачка бажано розробити індивідуальну програму заходів щодо отримання необхідних знань і навичок, які новий співробітник повинен засвоїти - з урахуванням особливостей робочого місця і посади.

Важливо розуміти, що усі елементи адаптаційної програми взаємозв'язані. Успішне освоєння професійних знань і навичок неможливе, якщо співробітник не розуміє своєї ролі в організації, не розділяє її цінностей і установок, не бачить перспектив своєї роботи і зазнає труднощі в спілкуванні з іншими членами колективу.

Адаптація персоналу характеризується певною тривалістю. Весь процес адаптації на підприємствах зазвичай поділяється на п'ять основних етапів, що

передбачають здійснення певних процедур, виконання певних завдань, що закріплені за відповідальним учасником процедури адаптації [43].

Процес адаптації може включати наступні основні етапи:

1. Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника. На цьому етапі здійснюється оцінка рівня підготовленості нового працівника необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Навіть якщо працівник має спеціальну підготовку, досвід роботи в аналогічних структурах, то, потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності. Все це неминуче приводить його в незнайому ситуацію.

2. Перший робочий день нового співробітника. Коли відбувається орієнтація на робочому місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. До цієї роботи залучаються безпосередній керівник і служба управління персоналом.

3. Перший робочий тиждень. Починається безпосередня адаптація, що полягає в пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на робочому місці. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну психологічну підтримку працівникові, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність його діяльності на новому робочому місці.

4. Виконання Програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи місяць роботи нового співробітника. Передбачає повне включення нового працівника в роботу. Цей етап характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем і переходом до стабільної роботи. Якщо процес адаптації в організації добре відрегульований, то адаптаційний період і витрати на неї скорочуються в кілька разів і приносять істотну вигоду як організації, так і працівникові. Співробітник зацікавлений в тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її (бути звільненим з якоїсь причини),

але й матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного терміну.

5. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну [16].

Процес адаптації нових співробітників не повинен проходити безконтрольно. Основна відповідальність за адаптацію співробітників, так як це тісно пов'язано з іншими аспектами управління персоналом: пошуком і відбором, навчанням, оцінкою і організаційною культурою, - лягає на менеджерів з персоналу. І якщо розробка і контроль адаптаційної програми здійснюються спеціально підготовленим співробітником служби персоналу, то процес відбувається з максимальною ефективністю. Але не в кожній компанії така служба персоналу існує, тому адаптація працівників може здійснюватись безпосередніми керівниками або іншими співробітниками. При цьому ефективність процесу може знизитись, оскільки це не входить до їх безпосередніх обов'язків. Вирішенням проблеми може стати призначення на роль наставника досвідченого працівника, який довго пропрацював в компанії, причому потрібно правильно його мотивувати, підкреслювати престижність участі у процесі адаптації нових працівників, заохочувати матеріально і морально, позиціонувати його участь у цьому процесі як кар'єрне зростання.

На процес адаптації співробітника в компанії можуть впливати:

– Керівник. Він добре розуміє мету роботи і завдання співробітника, зацікавлений у швидкій віддачі від новачка. Однак дуже часто участь топ-менеджера обмежується особистою бесідою і представленням співробітника колективу. Причини можуть бути як в нестачі часу у керівника, так і в тому, що в організаціях з жорсткою структурою підпорядкованості існує регламент взаємодії між посадами.

– Колеги. Вони в будь-якому випадку залучені в процес адаптації, активно чи пасивно беруть участь у ньому: пояснюють, вказують основні моменти новому співробітнику. Зацікавленість їх у цьому процесі може бути різна: із співчуття до новачка або з почуття самозбереження, якщо підсумок діяльності нового співробітника може вплинути на результати роботи його колег. Але у випадках,

коли специфіка діяльності нового працівника створює конкуренцію, розраховувати на підтримку колег недоцільно.

– HR-менеджери. У них висока зацікавленість в закріпленні співробітника в організації, вони добре знають особливості компанії і вимоги до посади, розбираються у діяльності компанії і проведенні різних кадрових процедур. Недоліком може бути тільки їх велика завантаженість.

– Залучені фахівці. На практиці залучення зовнішніх консультантів використовується вкрай рідко, тільки в тому випадку, коли в організації немає свого ресурсу для якісного вступу фахівця на посаду. При цьому адаптація поєднується з якоюсь ще послугою, наприклад, навчанням. Однак це пов'язано зі значними фінансовими витратами і не виключає власної роботи

– Наставники. Це спеціально призначені висококваліфіковані співробітники компанії, що супроводжують нового працівника під час всього періоду адаптації, як правило, прирівняного до випробувального терміну, та отримують додаткові бонуси за цю діяльність [11].

В більшості компаній для ефективної реалізації процесу адаптації створюється програма адаптації – це документ, що описує ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективно їх застосування на практиці, який розрахований на період випробного терміну.

Програма адаптації включає в себе наступну інформацію:

- цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника;
- терміни виконання завдань і їх передбачуваний результат;
- перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації;
- іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника [13].

Програма адаптації нових працівників складається з двох частин – загальної та індивідуальної.

Загальна частина програми адаптації покликана сформувати у нового працівника загальне уявлення про підприємство та включає в себе інформацію про:

- цілі, місію та цінності підприємства, його історію та перспективи розвитку, основні напрями діяльності, організаційні особливості та структуру;
- стандарти і правила корпоративної культури, особливості комунікацій та взаємовідносин (в рамках відділу, з іншими відділами);
- форми та систему оплати праці, правила та порядок видачі зарплати на підприємстві, оплати понаднормової роботи; систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій;
- страхування, допомогу по тимчасовій непрацездатності та оплату листків непрацездатності і відпусток, можливості навчання на роботі; інші пільги і послуги підприємства для своїх співробітників;
- дотримання правил економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них;
- статус та можливості просування: випробувальний термін та умови наймання, призначення, переміщення і просування;
- умови праці, гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку, тощо).

Загальна частина адаптації включає виконання наступних процедур: перша співбесіда з менеджером по персоналу; особисте знайомство з колегами та особливостями підприємства; орієнтаційна співбесіда з керівником підрозділу.

Індивідуальна програма адаптації складається керівником структурного підрозділу та погоджується з керівником підприємства та керівником відділу персоналу. Програма передбачає більш детальне ознайомлення нового працівника з діяльністю підприємства, структурного підрозділу, з посадою і специфікою праці та отримання навиків, що є необхідними для конкретної посади. Цей список за потреби доповнюється наставником чи безпосереднім керівником. Вся інформація фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін, де також

описуються поточні завдання, вимоги до якості виконуваної роботи та очікувані результати [28].

Показником успішно проведеного процесу адаптації персоналу і введення його на посаду є успішне виконання роботи. Наскільки ефективними виявилися відбір кандидатів і проходження ними програми адаптації, можна визначити з низки критеріїв.

Критеріями адаптації для управлінського персоналу можуть бути: виконання посадової інструкції; якість виконаної роботи; кількість виконаної роботи; дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування); враження на людей; здатність влитися в колектив; зацікавленість у роботі; інтерес до підвищення кваліфікації та службового росту; дотримання філософії організації; задовільна оцінка якості трудового життя.

Критерії адаптації для робітників: виконання норм виробітку; виконання змінно-добових завдань; опанування робочого місця (верстатом, обладнанням, операціями) відповідно до технічних умов; якість роботи - відсоток бракованої продукції у межах допустимих норм підприємства; дотримання трудової дисципліни; здатність влитися в колектив бригади; дотримання ділової філософії підприємства [19].

Для сучасних вітчизняних підприємств поширеним методом для оцінки ефективності адаптації персоналу є метод розрахунку коефіцієнта адаптації. Його використовують для проведення аналізу результатів адаптації нових співробітників у період випробувального терміну та співробітників, які переводяться на іншу посаду. Коефіцієнт адаптації, розраховується як різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період за формулою [19, с. 349-350]:

$$K_{ад} = Ч_{п} - Ч_{з} \quad (1.1.)$$

де $K_{ад}$ – коефіцієнт адаптації,

$Ч_{п}$ – чисельність прийнятих працівників за певний період,

$Ч_{з}$ – чисельність звільнених працівників за певний період.

При аналізі ефективності адаптації нових працівників, використання цього коефіцієнту є не досить коректним, оскільки показник звільнених працівників включає не тільки тих працівників, що були прийняті за певний період, а всіх працівників, що були звільнені з різних причин та працювали на підприємстві більше одного року. Більш доцільно для розрахунків використовувати чисельність звільнених працівників з прийнятих за відповідний період, що дасть змогу визначити частку працівників, які не пройшли адаптацію чи були звільнені в перший рік роботи.

Для більш детального аналізу краще оцінювати процес адаптації кількома методами, які будуть повністю охоплювати процес адаптації персоналу організації. До таких методів відноситься метод анкетування, що кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру адаптованості до підприємства. При цьому вважається, що чим вище ступінь насичення потреб новачка, тим вище рівень його адаптації до мікросередовища організації [13].

Таким чином, адаптація персоналу – це складний процес, що передбачає взаємне пристосування працівника та підприємства один до одного, що базується на поступовому пристосуванні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. Організація процесу адаптації залежить від низки чинників організаційного спрямування, які необхідно враховувати під час його реалізації з тим, щоб прискорити процес адаптації та добитися його високої результативності в діяльності підприємства.

1.2. Чинники та методи соціальної адаптації персоналу

Соціалізація працівників являє собою процес, що триває протягом усієї кар'єри людини, під час якого працівник постійно набуває нових професійних, соціальних знань та навичок, необхідних для виконання його ролі в організації. Вона характеризується усвідомленням працівником завдань, чітким розумінням

свої ролі в організації, повагою до інтересів колег та прийняттям організаційної культури.

Соціальна адаптація - це процес адаптації нової людини до колективу, нового для нього соціального середовища та прискорення його перетворення у сферу його трудової діяльності.

Соціальна адаптація працівників є актуальною не лише завдяки інтеграції в нове середовище, її значення часто пов'язане з можливостями працівників адаптуватися до організаційної культури і в майбутньому до їх лояльності або прихильності до організації. Успішна соціалізація виражається через засвоєння культурних та робочих цінностей організації, таким чином працівник мотивований бути прихильним до організації.

Існує ряд факторів, пов'язаних із робочим середовищем та важливих для працівників, коли вони стають лояльними до організації:

- схвалення керівника та колег,
- підтримка та співпраця,
- чіткість делегування завдань,
- можливість доступу до інформації про ресурси організації [65].

Прихильність працівника до організації виражається через визнання організаційних цілей та цінностей, свідоме прагнення їх реалізації та мотивоване почуття залишатися членом організації. Підприємства, яким вдалося розвинути лояльність працівників, відрізняються від решти низькою плинністю кадрів та ефективними системами мотивації.

Підприємства, формуючи віддану та компетентну команду, допомагають працівникам реалізовувати їхні очікування, відчувати задоволення від виконання поставлених задач та прихильності до себе організації і, таким чином, досягати спільних організаційних цілей. Крім того, результатами успішної соціалізації є віддані працівники та двостороння вигода для працівників та організації.

З іншого боку, наслідками невдалої соціалізації є незадоволеність роботою, негативний соціально-психологічний клімат у колективі. Таким чином, продуктивність і конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі знижуються, а

фінансові втрати зростають. На практиці соціальна адаптація дуже важлива лише тоді, коли пропозиція робочої сили недостатня і важко утримувати працівників в організації.

Соціальна адаптація починається в процесі відбору, коли кандидати під час першого інтерв'ю отримують можливість обговорити свої очікування, оцінити зовнішній імідж організації, представити свої професійні та соціальні компетенції. Прийняття на роботу визнається однією з важливих частин етапу соціалізації, тоді як співбесіда є одним з найважливіших моментів у виборі кандидата, що допомагає розкрити особистісні риси кандидата та передбачити його результативність.

На цьому етапі важливо обговорити моральні цінності та очікування організації і кандидата та передбачити можливості їх включення в організаційну культуру тощо. Всебічне інтерв'ю є важливим фактором прийняття рішень як для керівників, які пропонують роботу, так і осіб, які розглядають, приймати чи відхиляти пропозицію.

Існує така класифікація соціально-психологічної адаптації особистості:

1) тимчасова ситуативна адаптація, яка легко може перейти у стан дезадаптації в результаті внутрішньо психологічних змін (наприклад, актуалізації нових потреб і установок) чи змін деяких аспектів ситуації;

2) стійка ситуативна адаптація – довготривала адаптованість в окремих типових ситуаціях, в яких індивід опиняється доволі часто;

3) загальна адаптація – потенціальна здатність адаптуватися в широкому спектрі типових ситуацій, які найчастіше трапляються в певному соціальному оточенні [16].

Аналізуючи представлену класифікацію стосовно новоприйнятих працівників, можна припустити, що перший вид адаптації притаманний працівникам, які проходять випробувальний термін. Цей стан дуже нестабільний, адже новий працівник повинен якнайкраще проявити свої професійні якості, одночасно він звикає до правил і норм, які панують у цій організації, не маючи при цьому підтримки колег та друзів по роботі, оскільки з ними ще не склалися такі взаємозв'язки. З часом у працівників з'являється стійка ситуативна адаптація. У

цьому стані працівники почувають себе достатньо впевнено і спокійно, повсякденне перебування в типових ситуаціях виробляє у нього автоматичну реакцію на звичні обставини. Загальна адаптованість ніколи не може бути повною [30].

Враховуючи це, можна зазначити, що працівник, який досяг відповідних професійних результатів, набув стійкого соціального статусу серед колег, здобув певний авторитет у керівника, вправно і впевнено виконує свої професійні обов'язки і поставлені завдання, набув загальної адаптації. Але швидка зміна умов зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, просування кар'єрною драбиною, зміна керівництва чи колективу вимагають подальшого реагування і пристосування.

У перші робочі дні працівник проходить такі психологічні стани: бажання успішно пройти випробувальний термін, прагнення справити позитивне враження і добре себе зарекомендувати, високі очікування і приплив активності. Одночасно людина відчуває тривожність, невпевненість у власній професійній придатності, страх під час спілкування з незнайомими людьми, побоювання неприйняття, потреба у повазі і підтримці. Як правило, усі ці негативні відчуття пов'язані з низькою самооцінкою [45].

Основним чинником, який впливає на швидкість і якість адаптації працівника, є емоційний інтелект. Емоційний інтелект (EQ) – це здатність усвідомлювати свої почуття і емоції, доносити і використовувати їх, управляти ними, і на основі цих навичок взаємодіяти з іншими людьми.

Соціально-психологічна адаптація означає встановлення відповідних робочих відносин з керівниками та колегами, усвідомлення групових цінностей та норм поведінки. Під час адаптації цінності та норми поведінки нового працівника часто стикаються з тими, які прийняті організацією. Тому, працівнику, який прагне ототожнюватися з організацією, дуже часто доводиться переоцінювати або навіть змінювати свої особисті цінності.

Результати адаптації залежать від особистих та ділових особливостей нового працівника, а з іншого боку, ставлення керівника і колективу та їх підтримка також

впливають на узгодження та органічну участь людини в організаційній діяльності. На цьому етапі важлива підтримка наставника чи іншого досвідченого колеги.

Керівники, які на цьому етапі заохочують автономію працівників, розширюючи їх можливості вибору, розвиваючи компетенції, довіру та відповідальність, можуть очікувати сприятливого відгуку та бажаних змін у своїх працівників. Успішна інтеграція працівників виражається завдяки задоволенню роботою, що допомагає посилити мотивацію особистості до продуктивної праці та підвищити цінність людського капіталу [35].

Через численні причини, нових співробітників не завжди вдається інтегрувати в організацію та колектив. Зазвичай це трапляється через недостатню увагу керівників або навіть скептичне ставлення до цієї сфери відділу управління персоналом (не назначається наставник, програми навчання не розробляються, ставлення до працівників та оцінка їхньої діяльності є неадекватною). У таких випадках працівники намагаються бути менш відданими організації. Результатом цього є погіршення якості виконання завдань працівниками, постійне порушення трудового розпорядку, неприйнятна форма спілкування з колегами та начальством, частіші прогули та більша плинність [33].

У науковій літературі рідко обговорюється ще один випадок невдалої соціалізації, який можна розглядати як ефект гіперсоціалізації. У цьому випадку працівник шляхом блокування своєї звичної поведінки та цінностей, відкидає свою індивідуальність та намагається будь-якою ціною адаптуватися до організаційної культури, без будь-якого особистого внеску в цю культуру.

Для розвитку лояльності працівників компанії повинні зосереджуватись на таких найважливіших мотивуючих чинниках, як:

- безпека робочих місць, насамперед соціального характеру,
- набуття нової кваліфікації та розвиток компетентності,
- заохочення ініціативи та розширення можливостей,
- зміст роботи та адекватно розподілене навантаження,
- доброзичливе, шанобливе та надихаюче робоче середовище,

– можливості кар'єрного розвитку.

В контексті соціальної адаптації працівників, можна виділити наступні типи організаційної прихильності працівників:

- ✓ успішно соціалізовані працівники, що характеризуються прихильністю емоційного характеру. Працівник залишається в організації, оскільки бажає це зробити. Така поведінка працівника може бути описана як свідома участь у реалізації організаційних цілей та завдань, прагнення до співпраці, розвитку компетентності та створення кар'єри;
- ✓ працівники, які пережили гіперсоціалізацію. Працюють в організації, оскільки вони повинні це робити, відчувають відданість продовжувати діяльність. Така поведінка працівників характеризується постійною адаптованістю, недостатньою креативністю, стереотипним мисленням тощо;
- ✓ працівники з низьким рівнем інтеграції до колективу. Їх поведінку можна охарактеризувати як формальну прихильність, оскільки такі люди працюють в організації до тих пір, поки їм потрібно щось робити. Такі працівники більше переймаються способами обійти правила та пошуком роботи [70].

При аналізі питань лояльності працівників слід враховувати дві взаємозалежні сили:

– індивід, який реалізує свої очікування в робочому середовищі, намагаючись співставити їх з особистим та поведінкою колективу, стає лояльним до організації, одночасно бере участь у її розвитку і має можливість здійснити позитивний вплив на організаційну культуру;

– організація, яка забезпечує умови для того, щоб працівник став відданим, тобто лояльним до організації, реалізуючи свою місію, бачення та цілі, використовуючи організаційну культуру та інші управлінські інструменти (стиль управління, мотивація, зміст роботи тощо) [66].

Система відносин між працівником та організацією формується за допомогою всього комплексу управлінських, психологічних, організаційних, правових та інших заходів. До таких заходів можна віднести:

1. Створення програми тренінгів і навчальних заходів для нового співробітника. Це допоможе зрозуміти суть його роботи, отримати необхідну інформацію щодо діяльності підприємства.

2. Контроль індивідуальної комунікації керівника зі співробітником. Підходять способи як формального, так і неформального спілкування (наприклад, після роботи або спільне дозвілля співробітників на вихідних або в свята).

3. Організація короткострокових курсів і тренінгів для топ-менеджерів, що вступають в дану посаду. Навчання азам керівництва є ключем до ефективної і довгої роботи керівника.

4. Розробка системи методів поетапного ускладнення завдань для нового співробітника.

5. Застосування методу громадських доручень для більш тісного контакту з колективом.

6. Організація team building або спеціальних рольових ігор для згуртування колективу і нового працівника [70].

Таким чином, успішна соціальна адаптація працівника характеризується високими оцінками факторів внутрішнього середовища організації, виникненням у нового працівника почуття безпеки, усвідомлення своєї ролі, емоційне зобов'язання бути частиною колективу та можливостями для реалізації перспектив особистої кар'єри. Крім того, успішна соціалізація знижує ризик безробіття для працівника і забезпечує більш широкі можливості для ефективнішого вирішення проблем на роботі та нейтралізує вплив стресових ситуацій.

1.3. Світовий досвід управління соціальною адаптацією працівників

У різних країнах використовуються різні підходи та методи соціальної адаптації працівника. Серед них: team building, корпоративний PR, створення корпоративних груп та сайтів, проведення бесід та інструктажів у межах команди. Будь-який із перерахованих вище методів є досить ефективним в період адаптації

працівника. Проте існують певні особливості та відмінності процесів соціальної адаптації персоналу на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.

Управління соціальною адаптацією на вітчизняних підприємствах недостатньо серйозно сприймається керівництвом. Деякі підприємства не мають, навіть, базових адаптаційних програм. Як правило, найбільш використовуваним методом професійного навчання є наставництво. Воно полягає, в допомозі новачку, досвідченим працівником зі стажем роботи не менше двох років в організації. Саме він надає відповіді на всі питання, ознайомлює з робочим місцем, посадовими інструкціями, обов'язками, особливостями роботи за час проходження випробувального терміну молодим спеціалістом. Найчастіше адаптація зводиться до введення в посаду [36].

Зарубіжні підприємства, що приймають на роботу нового працівника, можуть використовувати один з трьох підходів до адаптації.

1. «Оптичний» підхід. Як правило, такі роботодавці вважають, що ринок робочої сили перенасичений фахівцями будь-якої кваліфікації і будь-якого фахівця можна легко замінити. «Оптичний» підхід дає кандидату відчуття несерйозності організації і відсутності зацікавленості в його роботі.

2. «Армійський» підхід. Протягом випробувального терміну новому співробітнику створюються додаткові труднощі у вигляді особливо складних і відповідальних завдань. При цьому, його не знайомлять з існуючими напрацюваннями і не дають жодних пояснень. Іноді організації, які сповідують такий підхід, обмежують період роботи з кожним співробітником випробувальним терміном, а потім приймають на роботу нового працівника. Найчастіше це спроба відібрати найкращих працівників, яка в кінцевому підсумку може призвести до негативних наслідків. В кінці організація може бути взагалі відрізана від припливу нових сил. Жорстке дисциплінарне ставлення до заново прийнятих працівників має сенс тільки в тому випадку, якщо вся політика в галузі персоналу носить такий же характер і співробітник не помітить закінчення випробувального терміну.

3. «Партнерський» підхід. Зазвичай демонструють організації, що мають великий і різноманітний досвід найму співробітників. По суті цей підхід є ознакою

зрілості організації, яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади і відповідно зниження витрат, неминучих при наймі персоналу та його адаптації. Роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває і що кожний прийом на роботу - це компроміс між очікуваннями і дійсністю [11].

Питаннями адаптації нових працівників в США займаються майже на всіх підприємствах, проте існують відмінності в програмах адаптації, оскільки на середніх та великих організаціях вона є більш комплексною. На малих підприємствах адаптацією персоналу займається менеджер з персоналу, іноді з залученням профспілки. Програма адаптації на таких підприємствах включає в себе усну розповідь про компанію та її особливості та письмові процедури. На середніх та великих підприємствах питаннями адаптації займається або менеджер з персоналу, а бо лінійні менеджери. Програма адаптації може включати в себе загальну та спеціальну інформацію [43].

Японська модель адаптації працівників також має певні особливості. Керівництво компаній прагне залучати до роботи молодих працівників, які не мають досвіду роботи, а також впливу корпоративних культур інших компаній.

Початковим етапом підготовки працівників є проходження двомісячного курсу адаптації. 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.

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, куріння т.д. 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

культури. Задача організації - ознайомити працівника з нею, а як результат сформуванню думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії [69].

Особливість полягає в тому, що в японських компаніях, надають адаптації персоналу досить вагоме значення. На кожному підприємстві розробляється програма, типова тематика орієнтації нового працівника, основні з яких інформація про компанію, продукцію, виробництво, продажі, трудові навички. Тобто, працівника знайомлять повністю з механізмом роботи компанії. Адаптація спрямована на соціальне, професійне, організаційне та психофізіологічне пристосування майбутнього співробітника.

Що стосується технологій соціальної адаптації персоналу, то в зарубіжних компаніях вони достатньо різноманітні. Можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

Метод занурення передбачає початок практичної діяльності з першого дня роботи, він використовується під час адаптації керівників різного рівня. Основним завданням цього методу є швидке входження нового працівника в трудовий процес. Цю технологію доцільно використовувати лише тоді, коли новий працівник є фахівцем достатньо високого рівня кваліфікації та має достатній досвід роботи, в іншому випадку процес адаптації може закінчитися невдачею. Такий тип адаптації найчастіше застосовується на випробувальному терміні керівників, яким потрібно з першого дня здійснювати самостійне прийняття рішень, нести відповідальність та показувати той рівень професійності, на який розраховує роботодавець.

Job-shadowing – це технологія адаптації, коли новий працівник прикріплюється до більш досвідченого колеги, супроводжує його протягом всього робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує робочий досвід та якісний зворотній зв'язок. Роботодавець за допомогою цієї технології може визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника.

Як показують дослідження, проведені в США, після job-shadowing 50% кандидатів відмовляються від запропонованої роботи. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати на підбір персоналу, тобто на

постійну заміну людей, які звільняються через те, що їх очікування не виправдалися [57].

Buddying - це метод адаптації та обмін знаннями, який використовується для орієнтування нових співробітників. Цей метод передбачає призначення адаптацію через встановлення рівних приятельських стосунків з колегою по роботі. Buddy - це існуючий працівник, який супроводжує нового працівника протягом перших кількох тижнів або місяців на роботі. Buddying повинен включати офіційний документально підтверджений процес, який визначає обов'язки приятелів, а також те, що вони повинні охоплювати протягом перших кількох тижнів або місяців роботи. Система приятелів також повинна заохочувати нового працівника ділитися порадами, інструментами, знаннями та прийомами управління, які він отримав на основі попереднього досвіду роботи. Мета обміну знаннями - включити нові ідеї та технології, що покращують організацію. Buddy дає новому працівникові можливість запропонувати конфіденційні відгуки про те, як відбувається процес на адаптації.

Нові співробітники стикаються з крутою кривою навчання, коли починають працювати в новій компанії. Якщо організація підходить до орієнтації строго на основі інформації, пов'язаної з роботою, це дає мало можливостей для передачі інформації, яка соціалізує нового працівника. Побудова культурної компетентності - це процес, а не разовий захід. Перевага системи Buddying полягає в тому, що для запуску ефективної програми не потрібно значних затрат часу чи коштів.

Працівники, які виступають приятелями, повинні бажати, щоб нові працівники досягли успіху і були віддані допомозі їм. Buddy може бути першою контактною точкою для нового працівника, і він повинен мати можливість швидко встановити зв'язок. Ефективна програма адаптації насамперед вимагає культури відкритості та роботи в команді [66].

Менеджер з персоналу повинен сприймати процедуру вибору наставника майже так само серйозно, як і саме рішення про найм. Наставник повідомляє про культуру компанії та надає інформацію, яка не стосується роботи, але є важливою.

Наставники повинні мати навички та знання для виконання таких завдань:

- навчання, наприклад пояснення незнайомих завдань;

- роз'яснення способів користування оргтехнікою, отримання канцелярського приладдя, оформлення подорожей тощо;
- знайомство нового працівника з настановами, нормами, культурою та неписаними звичаями компанії;
- обмін думками про те, що відбувається в організації;
- залучення нового працівника до соціальних чи неформальних заходів, таких як обід, кава тощо.

Наставник надає моральну підтримку протягом перших ключових тижнів, представляючи нового працівника співробітникам та показуючи його на новому робочому місці. Наставник повинен мати хорошу історію роботи та бути тим, кого поважають інші працівники [54].

Менторство - довгострокове навчання молодого фахівця. Ментор розвиває навички підопічного на перспективу, вирощує його як професіонала, зароджує певний стиль мислення і закладає основи для успіху в професії. Він мотивує його розвиток і стимулює особове зростання.

У основі наставництва лежить модель "Розкажи - Покажи - Зроби" (Tell - Show - Do). Ментор ставить цілі навчання і обумовлює їх із співробітником. Далі він працює за такою схемою:

Tell. Наставник розписує процес навчання по етапах. Великі цілі розбиваються на декілька маленьких. Співробітник ставить питання і роз'яснює, як він зрозумів завдання.

Show. Ментор показує співробітникові на практиці, як варто виконувати завдання, коментує свої дії, і повторює їх до тих пір, поки у співробітника не залишиться яких-небудь питань.

Do. Співробітник самостійно виконує завдання. Ментор контролює цей процес і у разі помилки коригує дії підопічного. Після виконання завдання, ментор дає фідбек і пояснює за якими критеріями співробітник буде оцінений [59].

Аналітики Endeavor Insight проводили дослідження з 2003 по 2013 рік серед компаній Нью-Йорка і з'ясували, що 33% досягли успіху через менторство топових підприємців.

Менторинг також робить співробітників лояльнішими до компанії. Згідно з опитуванням SurveyMonkey і CNBC, працівники, у яких є ментор, на 10% задоволені своєю зарплатою. А місце роботи хочуть змінити всього 25% таких співробітників, проти 40% тих, у кого немає ментора.

Основна перевага присутності ментора в компанії - передача професійного досвіду. Це вигідно для компанії тим, що :

- співробітники ефективніше досягають цілей бізнесу;
- продуктивність праці персоналу помітно збільшується;
- росте показник задоволеності і лояльності до компанії;
- менторство фінансово вигідніше за інші способи адаптації [54].

Отже, світовий досвід управління соціальною адаптацією працівників включає в себе ряд достатньо різноманітних інструментів та методів, що мають певні відмінності в різних країнах. Щодо компаній США, то особливість процесу адаптації персоналу полягає в наповненості тематики програми та варіації змістовних питань. 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. Найбільш ефективними з точки зору соціальної адаптації персоналу є наступні методи: метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

Підсумовуючи вищевикладене, адаптація на підприємстві – це процес взаємного пристосування нового працівника та організації. Вона включає в себе виробничу та позавиробничу адаптацію. Важливим аспектом позавиробничої адаптації є соціальна адаптація працівника, що виявляється у формуванні стійких соціальних відносин у колективі та включенні нового працівника в систему цих відносин. Успішна соціальна адаптація виражається через засвоєння культурних та робочих цінностей організації, таким чином, працівник мотивований бути прихильним до організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ПЕЙБОКС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пейбокс» в ринкових умовах

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пейбокс» - компанія, що володіє зареєстрованим брендом ІВох. ІВох - компанія, заснована в 2006 році, стала першою на ринку миттєвих платежів в Україні. Клієнтам ІВох доступна оплата послуг, що охоплюють багато сфер: банки, кредити, страхування, квитки, мобільний зв'язок, телебачення, комунальні платежі та ін.

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «Пейбокс».

Скорочене найменування: ТОВ «Пейбокс».

Форма власності: недержавна власність.

Товариство є підприємством у формі товариства з обмеженою відповідальністю та керується у своїй діяльності чинним законодавством України та Статутом.

Основний вид діяльності: 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.

Інші види діяльності:

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

62.01 Комп'ютерне програмування.

62.02 Консультування з питань інформатизації.

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування.

Юридична адреса: 04071, м. Київ, вул. Набережно-Лугова, буд. 3.

Компанія IBox стала першою всеукраїнською мережею платіжних терміналів. Здійснює свою діяльність з 2006 року, коли першими в Україні запропонували послугу миттєвого переказу готівки. Підприємство обслуговує понад 15 000 000 клієнтів щороку, що становить 1\3 населення України. Щомісяця компанія отримує понад 6 000 000 клієнтських звернень. Парк терміналів налічує понад 6 000 програмно-технічних комплексів самообслуговування (ПТКС) у 350 містах. У портфелі сервісів підприємство має більше 1 500 провайдерів. У компанії працює понад 200 людей. Інкасація парку терміналів здійснюється банківськими організаціями. Компанія має власний процесинговий центр та щороку проходить сертифікацію PCI DSS (безпека даних клієнтів компанії відповідає міжнародним вимогам). Функціонує цілодобова служба підтримки клієнтів.

Однією з головних особливостей компанії є різноманітність послуг, доступних для оплати в терміналах мережі. Користувачі можуть здійснити оплату: мобільного зв'язку і інтернету, IP-телефонії і міжнародного роумінгу, кабельного і супутникового телебачення; комунальних послуг, включаючи плату за електроенергію, газ, холодне і гаряче водопостачання, послуги домофонів; кредитів і позик банківських і кредитних організацій України, оплату страхових платежів; квитки на авіатранспорт і туристичні послуги; популярні онлайн-ігри і соціальні мережі; поповнення електронних гаманців популярних платіжних систем і сервісів онлайн-трейдингу; послуг таксі; сервісів знижок, спортивних ставок і лотерей; послуг провайдерів мережевих продажів, косметичних компаній і компаній з продажу кави; послуг провайдерів хостингу, комунікацій, публікацій оголошень і інше. Набір доступних для оплати послуг і товарів розширюється регулярно, роблячи компанію Айбокс одним з найбільш клієнтоорієнтованих постачальників послуги швидкої оплати в Україні.

Незважаючи на широке впровадження сервісів онлайн-банкінгу термінали самообслуговування не лише зберігають свої позиції на ринку платежів, але і розширюють сферу свого застосування. Їх використання відрізняється рядом переваг, які є ключовими для клієнтів:

- велика кількість терміналів на усій території України в "кроковій" доступності;
- простота здійснення платежів всього за декілька натиснень на сенсорний екран терміналу;
- безпека операції і передача даних по захищеному каналу зв'язку;
- практично миттєвий переказ грошових коштів;
- можливість здійснення оплати, як готівкою, так і безготівковими, з використанням банківської картки;
- мінімальний розмір комісійних зборів по платежах (а по деяких - нульовий);
- цілодобова клієнтська підтримка сервісу з будь-якої точки України.

Ці та інші використання платіжних терміналів є чинниками зростання популярності послуг компанії Айбокс на ринку України.

Компанія ІВох гарантує безпеку інтернет платежів і фінансових даних, а також конфіденційність персональних даних клієнтів. На сайті компанії клієнти отримують послугу сплати через інтернет, яка відповідає Правилам міжнародних платіжних систем та принципам безпеки платежів.

Банк-еквайєр та Процесинговий центр компанії обмінюються даними платіжних карт за допомогою 3DSecure, UCAF, SecureCode – сучасних протоколів і технологій, розроблених міжнародними платіжними системами Visa International та MasterCard WorldWide. Процесинговий центр використовує TLS – протокол безпеки передачі даних в Інтернет.

Далі відбувається передача даних через закриті мережі, сертифіковані міжнародними платіжними системами. Обробку клієнтських даних компанія здійснює тільки в Процесинговому центрі. Ніхто, навіть отримувач коштів, не може отримати персональні та банківські дані клієнтів.

ІВох щороку проходить аудит і підтверджує відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карт – PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard). Нині чинний сертифікат № BMS-0103-17. Це означає: дані платіжних карт компанія передає надійно зашифрованими; доступ до даних у

компанії обмежений відповідно до службової необхідності; на всі системи встановлений антивірус, який регулярно оновлюється; у компанії діє політика інформаційної безпеки, яка постійно контролюється; проводиться регулярне сканування системи, щоб виявити вразливості та усунути їх; компанія виконує вимоги до розробки, тестування та впровадження програмного забезпечення

В ТОВ «Пейбокс» дивізійна організаційна структура управління, що заснована на поглибленому розподілі управлінської праці за поставленими цілями. Організаційна структура ТОВ «Пейбокс» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Пейбокс»

Джерело: складено автором на основі [47, дод. Д].

Кожен підрозділ підприємства має власну розгалужену структуру, яка забезпечує його автономну діяльність, але стратегічні завдання управління вирішуються централізовано. До того ж використовується регіональний тип організаційної структури та передбачається, що відповідальність за будь-яку

діяльність підприємства розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності є центрами прибутку. Очолюють такий регіональний підрозділ дивізіональний менеджер та дивізіональний інженер, які підпорядковуються безпосередньо вищій адміністрації.

Щороку підприємство планує та враховує в бюджеті нові проекти – «поставки». «Поставка», в розумінні компанії – це створення чи впровадження чогось нового. Це може бути новий продукт чи послуга, система чи алгоритм взаємодії, в залежності від того за який напрямок відповідає та розвиває працівник.

У кожного співробітника з'являється свій план поставок, свої задачі та зона відповідальності на рік. Якщо працівник виконує всі задачі, які бере на себе під час планування, а також якісь додаткові задачі, то відбувається зростання його заробітної плати та, можливо, якщо є вільні вакансії, отримання нової посади.

Стратегічна сесія – це час, коли визначаються цілі компанії та план поставок на рік.

Агрегована карта поставок компанії – це результат стратегічної сесії. Документ, який фіксує річний план «поставок» та закріплює відповідальних за кожному з них співробітників.

План задач за агрегованими поставками - перелік задач, які необхідно виконати, щоб реалізувати річний план поставок.

Проектні команди за агрегованими поставками – перелік співробітників, які разом працюють над поставками. Це можуть бути працівники різних відділів, які в своїй операційній діяльності не взаємодіють, але беруть участь у реалізації нового проекту.

Графік поставок показує, коли повинна бути виконана кожна з задач.

Електронна форма Perform – перелік задач співробітника в його картці в модулі Lotus Notes. Саме за цією формою два рази на рік по кожному з працівників підбиваються підсумки, керівники та відповідальні особи спостерігають та оцінюють результати, від яких залежать подальші кар'єрні зміни.

Процес стратегічного планування в ТОВ «Пейбокс» зображено на рис. 2.2.

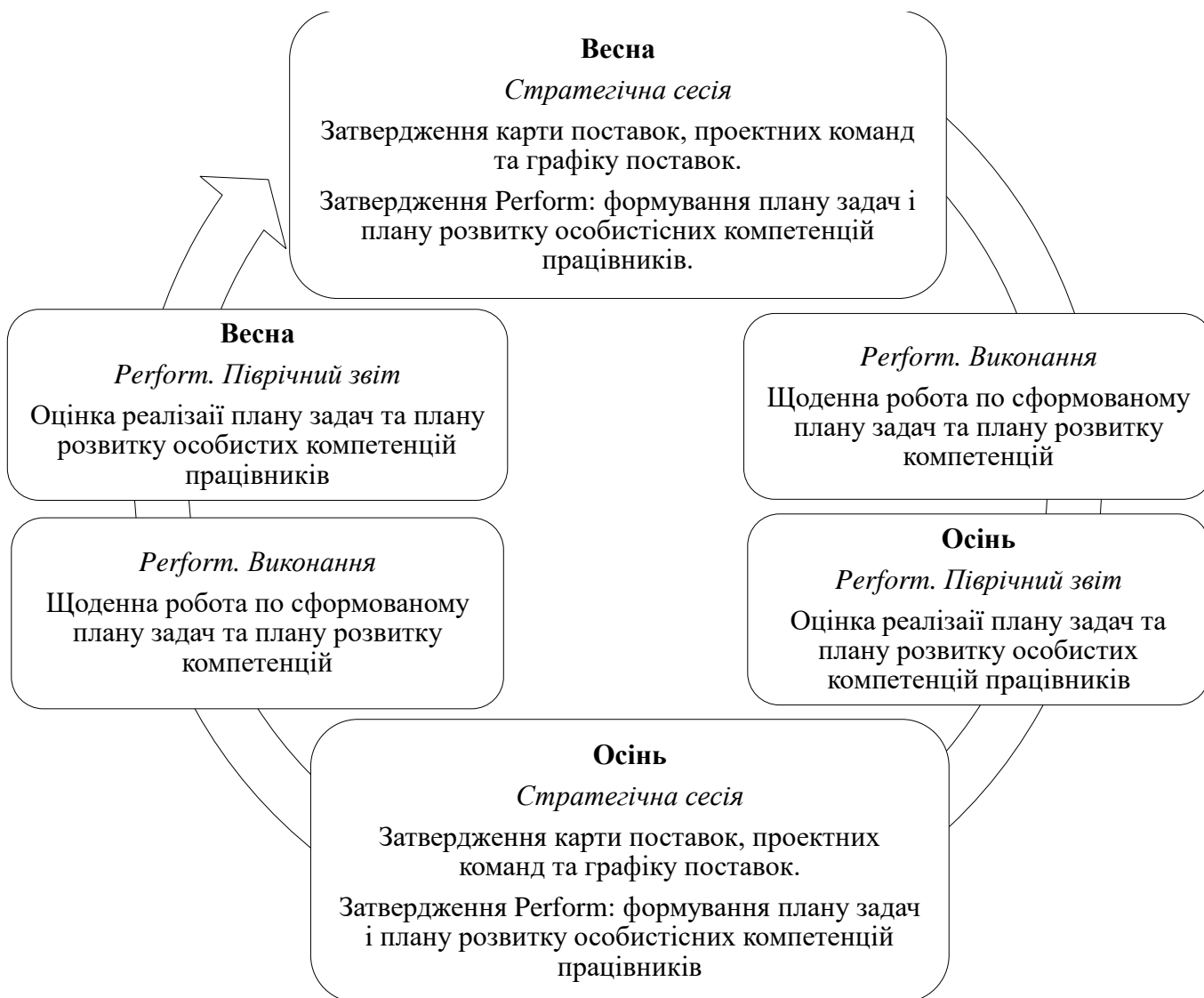


Рис. 2.2 Процес стратегічного планування діяльності в ТОВ «Пейбокс»

Джерело: складено автором на основі [47].

ТОВ «Пейбокс» одночасно працює в чотирьох напрямках:

Продукт – створення, розвиток та покращення послуг.

Клієнт – пошук нових клієнтів, залучення їх до сервісу компанії та розширення зв’язків.

Партнер – розвиток відносин з компаніями, на користь яких проводяться платежі, а також з компаніями, які розміщують термінали на своїх торгових точках.

Персонал – підтримка та розвиток працівників підприємства.

Майже кожного дня в термінали, до списку послуг, включають нову. Це процес, який на кожному з етапів супроводжується спеціалістами зі сторони самої компанії та компанії-партнера. Даний процес називається «Промо-супроводження». Він поділений на дві основні частини, такі як: маркетингове супроводження платіжної послуги; запуск та розвиток платіжної послуги.

До включення нової послуги в термінал, розміщують інформацію про цю послугу в соціальних мережах. Додатково розміщують промо-ролик на верхньому моніторі терміналу. Далі – в точках продажу операторів послуг розміщують друковані матеріали про послугу. Промо-лист для працівників центрів обслуговування клієнтів партнера. Наступний крок – спільний прес-реліз про запуск нової послуги в парку терміналів IBOX та на сайті www.ibox.ua. Основними засобами для поширення інформації є SMS-повідомлення клієнтам про запуск нової послуги, покажчики в торгових мережах та центрах обслуговування клієнтів оператора послуг, розміщення послуг в зонах підвищеної уваги.

Далі спеціалісти займаються процесом розробки та запуску платіжної та рекламної послуги, який виконується в два етапи. На першому етапі підготовка, яка виконується за 9 кроків з різною періодичністю. На другому етапі спеціалісти займаються підтримкою проекту. Процес описано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Процес розробки та запуску платіжної та рекламної послуги

Підготовчий етап	Період
1	2
1. Зустріч з потенційним партнером	1 день
2. Визначення потреб	1 день
3. Погодження умов співробітництва	1 день
4. Оформлення договірних відносин	3 дні
5. Визначення змісту проекту	2 дні
6. Погодження технічного завдання	2 дні
7. Розробка технічного завдання	5-30 днів
8. Тестування сервісу	8 днів
9. Введення в промислову експлуатацію	Оновлення парку терміналів 2 рази в місяць
Підтримка проекту	Період
1. Промо-підтримка нового сервісу	3 місяці
2. Надання аналітичної інформації	3 місяці

Джерело: складено автором на основі [47].

Послуга компанії для клієнта – це доступний, зручний, простий і надійний платіж. Шлях який проходить клієнт моментально та непомітно, всередині компанії включає велику кількість процесів, які мають відбуватися без помилок та узгоджено. Схематично цей процес зображений на рис. 2.3.

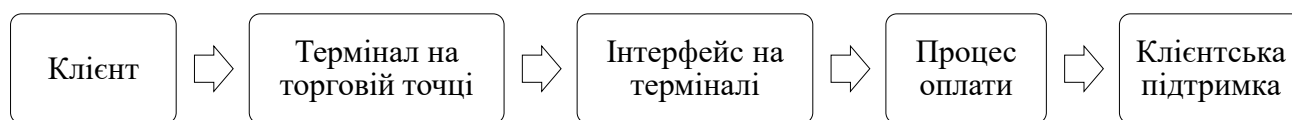


Рис. 2.3 Процес надання послуги ТОВ «Пейбокс»

Джерело: складено автором на основі [47].

Для клієнта процес оплати послуги в терміналі досить простий і проходить досить швидко. Одночасно з цим в терміналі відбуваються досить складні процеси. Коли клієнт підходить до терміналу і вибирає послугу, термінал створює зв'язок з провайдером даної послуги. Так перевіряється чи в належному стані зараз провайдер, чи стабільно проходять платежі. Це робиться з метою перевірки чи здатна компанія, яка приймає платіж, обробити інформацію в момент платежу. Якщо провайдер активно приймає платежі, то термінал переводить клієнта до введення реквізитів для оплати.

В залежності від вибраної послуги, необхідні реквізити платежу можуть змінюватися. Після того, як клієнт вкаже на терміналі реквізити оплати, термінал обробляє всю цю інформацію і перевіряє наявність такого клієнта у провайдера. Якщо клієнт допустив помилку і таких реквізитів не існує, то на екрані терміналу відобразиться помилка, якщо всі дані вказані вірно, то термінал перейде до наступного кроку – внесення коштів.

До платежу підтягуються всі реквізити оплати в зашифрованому виді, платежу присвоюється код операції (унікальний номер платежу, за яким клієнт може відслідкувати оплату і переглянути стан платежу). Клієнт може обрати фіксовану суму оплати, більше якої не буде зараховано по цим реквізітам. При внесенні коштів кожна купюра перевіряється в купюроприймачі, термінал розпізнає номінал

купюри і перевіряє її на справжність. Якщо купюра не відповідає потрібним стандартам, то термінал її повертає. При цьому зі сторони компанії можна перевірити по якій причині виникло повернення купюри.

Коли клієнт вносить потрібну суму і бажає завершити платіж, то може бути що в термінал була внесена сума більше, ніж було вказано клієнтом. Така сума закріплюється як решта по платежу, яку клієнт може зарахувати на будь-яку послугу, включаючи поповнення мобільного без комісії або благодійність.

Після оплати, за потреби, клієнт може скористатися функцією «Роздрукувати чек» або звернутись в компанію за номером гарячої лінії, щоб отримати дублікат чеку в електронному вигляді.

Продукти ТОВ «Пейбокс» включають в себе три напрямки, їх детальний опис наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Каталог продуктів ТОВ «Пейбокс»

Напрямок	Продукт	Опис
1	2	3
Програмні продукти	Власний процесинговий центр	Діючий процесинг компанії (ПЦ Alliance)
	Web-вітрина	WEB сайт компанії. Реалізована можливість платити на сайті компанії на користь провайдерів (мобільний зв'язок, інтернет, і т.п.), за допомогою платіжної карти.
	Вітрина АСО	Діюча версія інтерфейсу терміналів (парк 5754 терміналів)
Продукти для клієнтів	Cash2Merchant	Оплата за послуги або товари готівкою на користь юридичних осіб (Мерчант / провайдерів) на вітрині АСО
	Cash2Card	Поповнення карт будь-якого банку готівковими коштами на терміналі
	Card2Card (P2P)	Переказ з картки на картку коштів на сайті ІВОХ
Продукти для партнерів	API for merchants (API для партнерів)	Чинний типовий протокол технічної взаємодії з партнерами / провайдерами
	API for agents (API для агентів)	Протокол технічної взаємодії з агентами
	Заміна кас for merchants (для партнерів)	Окрема версія головного екрану терміналу для ЦОК-ів партнерів
	Продаж продуктів партнерів	Продаж продуктів / послуг партнерів на інтерфейсі терміналу - розміщення банерів партнерів на екрані

Джерело: складено автором на основі [47].

Що стосується клієнтів компанії, то згідно з дослідженнями, більшість користувачів небанківських терміналів різних операторів молоді люди (26-35 років) і найчастіше мешкають в містах з населенням більше 100 тис. чоловік, районних і обласних центрах. При цьому, чим менше населений пункт, тим вище частота використання терміналів. Перелік послуг, які клієнти можуть поповнити через ПТКС компанії, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Категорії послуг ТОВ «Пейбокс»

№	Категорія	Опис
1	2	3
1.	Банки, кредити і страхування	Поповнення платіжних карт, рахунків; Оплата кредитів, позик, договорів страхування
2.	Квитки та подорожі	Оплата авіа, ж / д квитків, квитків на громадський транспорт та квитків на концерт
3.	Дистрибуція і маркетинг	Оплата за товари мережевих компаній; Оплата послуг маркетингових компаній
4.	Ігри та соціальні мережі	Поповнення рахунку on-line ігор і соціальних мереж
5.	Інтернет, ТВ і телефонія	Оплата за інтернет, ТВ і телефонію
6.	Комунальні послуги	Оплата платежів комунальних послуг
7.	Мобільний зв'язок і роумінг	Оплата мобільного телефону і роумінгу
8.	Знижки, ставки, лотереї	Оплата купонів на знижки, розпродажі, акції; Оплата лотерейних квитків
9.	Таксі	Оплата інформаційно-диспетчерських послуг таксі
10.	Хостинг та інші послуги	Платежі за відкритими реквізитами
11.	Електронні гроші і торги	Поповнення електронного гаманця

Джерело: складено автором на основі [47].

Компанія довго існує на ринку і має довіру клієнтів. До послуг постійно включають нові види оплат на різноманітні банки та змінюються умови на більш вигідні для клієнта, що в свою чергу зацікавлює клієнта звернутись до терміналу ІВох, замість терміналу іншої компанії. Саме тому на ці категорії послуг є великий попит. Згідно з останніми даними аналітиків у 2019 році у містах-мільйонниках найбільшою популярністю користувалася категорія «Банки»; у Закарпатській області – категорія «Мобільний зв'язок»; Центральна та Західна Україна (Житомир, Луцьк, Рівне, Тернопіль, Хмельницький) – категорія «Знижки та лотереї»; категорія

«Інтернет» найбільшим попитом користувалася у таких регіонах як Вінниця, Хмельницький, Тернопіль.

Структура платежів прийнятих ТОВ «Пейбокс» у 2019 році по категоріях наведена на рис. 2.3.

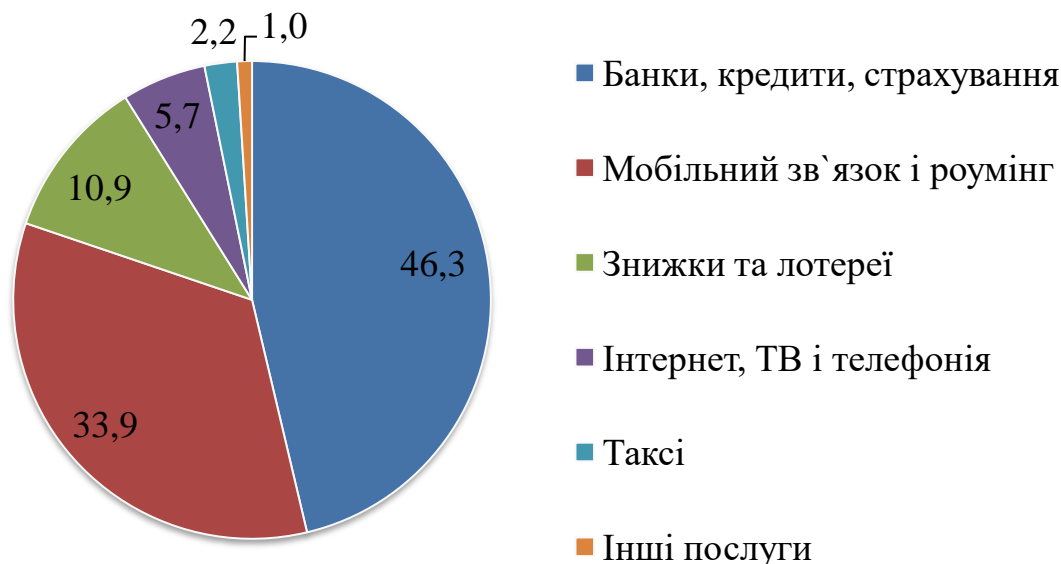


Рис. 2.3 Структура платежів прийнятих ТОВ «Пейбокс» у 2019 році по категоріях

Джерело: складено автором на основі [47].

Як видно з рисунку, найбільшу частку у структурі 46,3% становить категорія Банки, кредити, страхування, 33,9% становить категорія Мобільний зв'язок та роумінг, 10,9% становить категорія Знижки та лотереї. Самі ці ТОП-категорії покривають 91% всіх платежів.

До категорії «Банки, кредити і страхування» у 2018 році була додана послуга поповнення карт Monobank без комісії, що значно вплинуло на збільшення поповнень через термінали ІВох. В рейтингу провайдерів за доходом Монобанк займає перше місце, перевищуючи за дохідністю наступного провайдера в 3 рази. Поповнення картки Монобанку – це кожен 3 платіж через термінали компанії «Пейбокс». Зниження попиту на послуги «Мобільний зв'язок і роумінг» пояснюється тим, що компанії, які надають послуги мобільного зв'язку, можуть

запропонувати своїм клієнтам, в деяких випадках, більш вигідні умови оплати, ніж через термінали.

Партнери ТОВ «Пейбокс» - це компанії, послуги яких сплачують клієнти; компанії, які розміщують термінали на своїх торгових точках; інші компанії, що допомагають проводити платежі та обслуговувати техніку.

Партнери-Провайдери. Компанія приймає платежі на користь більше ніж 1 500 провайдерів у 11 категоріях. Їх іконки розміщені на терміналах та на сайті компанії. Постійно відбувається підключення нових партнерів та відбувається взаємодія з ними з питань розрахунків та надання послуг.

Партнер-Банк. ТОВ «Пейбокс» співпрацює з одним банком – ІВОХ банком. Він забезпечує юридичну модель діяльності компанії, укладаючи договори з Партнерами-Провайдерами.

Партнери-Орендодавці – це торговельні точки, у яких розміщені термінали компанії. Це і великі національні мережі і невеликі магазини. Постійно здійснюється пошук точок, які опиняться по дорозі якомога більшої кількості клієнтів. Із Партнерами-Орендодавцями взаємодіють з питань оплати оренди та якості послуг.

Партнери-Інкасатори – банки, у яких замовляють інкасацію програмно-технічних комплексів самообслуговування. З ними взаємодіють в питаннях зарахування інкасованих коштів та якості інкасації.

Інші партнери. Також відбувається взаємодія з різними компаніями з питань оренди офісів, перевезення та доставки, купівлі GPRS-трафіку для терміналів, купівлі палива, запасних частин, інструментів і приладів, надання телекомунікаційних послуг.

На діяльність компанії впливають особливості економічної ситуації в країні, що включають валютні обмеження і контроль, відносно високу інфляцію та процентні ставки. Стратегічний курс компанії в останні роки піддавався змінам: скорочувалися окремі сфери бізнесу, відбувалася повна реорганізація у перспективних напрямках, що спричинило масові звільнення та вплинуло на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Проте, вже у 2019 році підприємство повернуло лідируючі позиції на ринку моментальних платежів.

Динаміку техніко-економічних показників діяльності підприємства протягом 2017-2019 років наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пейбокс»

№	Найменування показника	Од. виміру	Роки			Відхилення 18/17		Відхилення 19/18	
			2017	2018	2019	абсолютне, ±	відносне, %	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Дохід від реалізації послуг	тис. грн.	330513,6	63548,4	243690	-266965	-80,8	180142	283,5
2.	Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн.	275428	52957	203075	-222471	-80,8	150118	283,5
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	34	197	-190	-84,8	163	479,4
4.	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	252	182	713	-70	-27,8	531	291,8
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	22836	3756	24125	-19080	-83,6	20369	542,3
6.	Валовий прибуток	тис. грн.	275428	52957	203075	-222471	-80,8	150118	283,5
7.	Адміністративні витрати	тис. грн.	272715	45252	188449	-227463	-83,4	143197	316,4
8.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	272715	45252	188449	-227463	-83,4	143197	316,4
9.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	тис. грн.	2713	7705	14626	4992	184,0	6921	89,8
10.	Чистий прибуток	тис. грн.	530	549	781	19	3,6	232	42,3
11.	Продуктивність праці	тис. грн.	1475,51	1869,07	1237,01	393,56	26,7	-632,07	-33,8
12.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	грн.	101,95	110,47	122,46	8,52	8,4	11,99	10,9
13.	Фондоозброєність	грн.	1,13	5,35	3,62	4,23	375,8	-1,73	-32,4

Джерело: складено автором на основі [додатки В, Г].

Як видно з таблиці, у 2019 році підприємство поверталось до показників, які були у 2017 році. Здійснювався набір персоналу (чисельність робітників зростає на 163 особи), підприємство здійснювало нарощення матеріально-технічної бази

(середньорічна вартість фондів зросла на 500 тис. грн.). Здійснені заходи дали можливість ТОВ «Пейбокс» збільшити чистий прибуток у 2019 році на 232 тис. грн., що на 42% більше ніж у 2018 році та на 252 тис. грн. більше ніж у 2017 році. При цьому продуктивність праці знизилась майже на 34% у 2019 році порівняно з попередніми роками, це пов'язано з тим, що на підприємство було прийнято багато нових працівників, які проходили та проходять додаткове навчання та адаптацію. При цьому спостерігається постійне зростання середньорічної заробітної плати працівників підприємства. У 2019 році порівняно з 2018 роком заробітна плата зросла майже на 11%, порівняно з 2017 роком на 20%. Фондоозброєність підприємства знизилась на 32%, незважаючи на зростання вартості ОВФ, це пов'язано зі значним зростанням кількості працівників.

Таким чином, ТОВ «Пейбокс» - це компанія, що займає лідируючі позиції на ринку моментальних платежів. Основна діяльність компанії спрямована на надання якісних послуг з оплати різноманітних сервісів, пошук нових клієнтів, залучення їх до сервісу компанії та розширення зв'язків. Паралельно з цим здійснюється розвиток відносин з компаніями, на користь яких проводяться платежі, а також з компаніями, які розміщують термінали на своїх торгових точках. Ще одним важливим напрямком діяльності підприємства є підтримка та розвиток працівників.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Пейбокс»

Кадрова робота в ТОВ «Пейбокс» покладена на кадрову службу, яка в своїй діяльності керується «Положенням про кадрову службу». Кадрова служба є самостійним структурним підрозділом, який знаходиться під керівництвом директора підприємства.

Основними завданнями відділу є:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

– організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

До основних напрямків діяльності кадрової служби на підприємстві належать:

1. Організація ведення кадрового діловодства.
2. Виконання вимог законодавства про працю з питань найму, переведення та звільнення працівників, забезпечення умов їх праці та соціального захисту.
3. Адаптація нових працівників у компанії.
4. Підвищення кваліфікації кадрів, їх перепідготовка.
5. Формування кадрового резерву та робота з ним.
6. Підготовка документів для призначення працівникам усіх видів пенсій, нагородження їх нагородами, присвоєння почесних звань, проведення атестації, надання відпусток.

Станом на 01.01.2020 року на ТОВ «Пейбокс» працює 204 особи. Середньооблікова чисельність працівників у 2019 році склала 197 осіб. У 2018 році велика частина робіт була передана на аутсорс, що дозволило залишити в штаті лише керівників, частину спеціалістів та службовців. Проте, у 2019 році було залучено значну частину персоналу. Аналіз складу і кількісного співвідношення різних категорій і груп персоналу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури працівників ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 18/17		Відхилення 19/18	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-, осіб	%	+/-, осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	224	100	34	100	197	100	-190	-	163	-
в тому числі											
2.	Керівники	18	8	12	35,3	11	5,6	-6	27,3	-1	-29,7
3.	Спеціалісти	98	43,8	14	41,2	79	40,1	-84	-2,6	65	-1,1
4.	Службовці	100	44,6	8	23,5	101	51,3	-92	- 21,1	93	27,7
5.	Робітники	8	3,6	-	-	6	3	-8	-3,6	6	3

Джерело: складено автором на основі [додаток Д].

Чисельність працівників у 2019 році порівняно з 2018 зросла на 163 особи, але була меншою ніж у 2017 році на 27 осіб. Доцільніше порівнювати структуру персоналу у 2017 та 2019 роках, оскільки у 2018 році відбулося значне скорочення штату, з метою оптимізації затрат. У 2018 році частка керівників у структурі персоналу становила 35%, що було найбільшим показником за аналізовані роки, робітників у штаті підприємства не було, а частка службовців становила 23,5%, що у більше ніж 2 рази менше ніж у 2019 році. Значних змін у структурі персоналу у 2019 році порівняно з 2017 роком не відбулося. Частка керівників знизилася на 2,5%, спеціалістів майже на 4%.

Дані стосовно гендерної структури персоналу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019 рр.**

№	Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення 18/17		Відхилення 19/18	
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %	абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Чоловіки	179	26	138	79,9	76,5	70,1	-153	14,5	112	-6,4
2.	Жінки	45	8	59	20,1	23,5	29,9	-37	17,8	51	6,4
3.	Разом	224	34	197	100	100	100	-190	-	163	-

Джерело: складено автором на основі [додаток Д].

На основі даних табл. 2.6 можна зробити висновок, що в компанії переважає частка працівників чоловічої статі. У 2019 р. співвідношення чоловіків і жінок – 70% до 30%. Це пов'язано з великою кількістю посад технічної спрямованості. Проте, частка жінок у структурі працівників зростає і у 2019 році порівняно з 2018 роком стала більше майже на 6,5%. Це пов'язано зі зростанням кількості посад службовців, які в основному заповнюються жінками. На ТОВ «Пейбокс» працюють працівники, що мають різний освітній рівень. Проте, у зв'язку з особливостями

виконуваної роботи та потребою у високому рівні технічних знань, основна частина працівників має високий рівень кваліфікації та відповідний освітній рівень. Динаміка зміни освітньої структури працівників ТОВ «Пейбокс» за останні три роки наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019 рр.**

№	Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 18/17		Відхилення 19/18	
		кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне	у структурі, %	абсолютне	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Середня освіта	14	6,3	-	-	8	4,1	-14	-6,3	8	4,1
2.	Професійно-технічна освіта	45	20,1	-	-	57	28,9	-45	-20,1	57	28,9
3.	Неповна вища освіта	52	23,2	3	8,8	43	21,8	-49	-14,4	40	13,0
4.	Базова вища освіта	82	36,6	16	47,1	63	32,0	-66	10,5	47	-15,1
5.	Повна вища освіта	31	13,8	15	44,1	26	13,2	-16	30,3	11	-30,9
6.	Разом	224	100	34	100	197	100	-190	-	163	-

Джерело: складено автором на основі [додаток Д].

Як видно з табл. 2.7, значна частка працівників, а саме 32% у 2019 році мають базову вищу освіту, 28,9% працівників мають професійно-технічну освіту, 21,8% мають неповну вищу освіту, повну вищу освіту мають 13,2% працівників, а найменшу частку, а саме 4,1% становлять працівники, що мають середню освіту. Значних змін у структурі не виявлено, проте частка працівників, що мають професійно-технічну освіту у 2019 році порівняно з 2017 роком, зросла на 8,8% та на 4,6% зменшилася частка працівників, що мають базову вищу освіту.

Кваліфікаційна структура працівників ТОВ «Пейбокс» за останні три роки зазнала змін. Більш детально зміну питомої ваги певних кваліфікаційних груп у загальній кількості працівників наведено у табл. 2.8.

Характеристика виробничого персоналу ТОВ «Пейбокс» по групах робітників за рівнем кваліфікації за 2017-2019 рр.

№	Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
				2017 р	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	18,3	61,8	22,3
2.	Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	24,1	38,2	51,8
3.	Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	43,	0	24,9
4.	Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	13,8	0,	1

Джерело: складено автором на основі [додаток Д].

В результаті розрахунків встановлено, що 52% працівників підприємства є кваліфікованими і їх частка постійно зростає. 24,9% працівників є малокваліфікованими, а лише 1% некваліфікованими, для порівняння у 2017 році їх частка становила 13,8%. Частка висококваліфікованих працівників у 2019 році становила 22,3%. У табл. 2.9 наведена динаміка вікової структури персоналу.

Таблиця 2.9

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 18/17		Відхилення 19/18	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, - осіб	%	+, - осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Молодь віком 15-28 років	54	24,1	7	20,6	65	33,0	-47	-3,5	58	12,4
29-40 років	64	28,6	9	26,5	67	34,0	-55	-2,1	58	7,5
41-50 років	75	33,5	13	38,2	52	26,4	-62	4,8	39	-11,8
51-60 років	26	11,6	4	11,8	12	6,1	-22	0,2	8	-5,7
Понад 60 років	5	2,2	1	2,9	1	0,5	-4	0,7	0	-2,4
Разом	224	100	34	100	197	100	-190	-	163	-

Джерело: складено автором на основі [додаток Д].

За даними табл. 2.9 можна зробити висновок, що в віковій структурі підприємства переважає частка молодих працівників віком до 40 років та поступове скорочення частки працівників старше цього віку, це пов'язано зі сферою діяльності компанії, оскільки людям старшого віку важко адаптуватися до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. У 2019 році найбільша частка, а саме 34%, припадала на працівників віком 29-40 років, а найменшу частка, а саме 0,5% становили працівники старше 60 років. Проводити аналіз працівників за стажем роботи є недоцільним, оскільки, за останні 3 роки персонал компанії майже повністю змінився, за виключенням деяких керівників та вузьких спеціалістів.

У 2019 році в ТОВ «Пейбокс» середньооблікова чисельність штатних працівників становила 197 осіб. За звітний період прийнято було 184 працівники, а звільнено 8 осіб, в тому числі за власним бажанням 8 осіб (дані в табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка руху працівників ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	Од. вим.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення		Відхилення	
						абс., ±	відн., %	абс., ±	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	34	197	-190	-84,8	163	479,4
2.	Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	2	0	184	-2	-100	184	-
3.	Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	49	145	8	96	195,9	-137	-94,5
	в т.ч.:								
4.	- із причини змін в організації виробництва і праці	осіб	37	134	0	97	262,2	-134	-100
5.	- із причин плинності кадрів	осіб	12	11	8	-1	-8,3	-3	-27,3
6.	Облікова кількість працівників на кінець звітної періоду	осіб	173	28	204	-145	-83,8	176	628,6
7.	Коефіцієнт загального обороту		0,23	4,26	0,97	4,04	X	-3,29	X
8.	Коефіцієнт обороту по прийому		0,01	0,00	0,93	-0,01	X	0,93	X
9.	Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,22	4,26	0,04	4,05	X	-4,22	X
10.	Коефіцієнт плинності кадрів		0,05	0,32	0,04	0,27	X	-0,28	X
11.	Коефіцієнт відновлення кадрів		0,04	0,00	23,00	-0,04	X	23,00	X
12.	Коефіцієнт постійності кадрів		0,54	0,82	0,14	0,28	X	-0,69	X

Джерело: складено автором на основі [додаток Д].

Як видно з табл. 2.10, на показники плинності кадрів на підприємстві негативно вплинули процеси пов'язані з реорганізацією підприємства та оновленням штату працівників. Набір та масове звільнення персоналу негативно вплинули на коефіцієнт постійності кадрів, лише 14% персоналу працюють на підприємстві більше 1 року. Проте у 2019 році показники мали позитивну тенденцію. Коефіцієнт плинності кадрів скоротився і становив 0,04, що на 0,28 менше ніж у 2018 році. Коефіцієнт відновлення працівників зріс до 23.

Для працівників ТОВ «Пейбокс» здебільшого встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку і становить 8 годин на день. Проте, у інженерів графік роботи плаваючий та залежить від роботи обслуговуваних ним ПТКС. Також гнучкий графік роботи встановлюється для працівників контакт-центру. Зміни встановлюється в залежності від потреб відділу. Працівники мають плаваючі 2 вихідні дні, а кількість відпрацьованих годин за тиждень не повинна перевищувати законодавчо встановлені 40 годин.

Для контролю за використанням робочого часу працівниками, на підприємстві встановлено автоматизовану систему контролю доступу – зчитувач-дисплей. У кожного працівника є особистий пропуск, за допомогою якого працівник може потрапити на території офісу. Така система для служби безпеки дає можливість контролювати переміщення територією та доступ до приміщень компанії. Отримана інформація є важливою також для кадрової служби, оскільки дає можливість: реєстрації факту і часу, коли працівник прийшов на роботу та прийшов з неї (за висновками реєстрацій входів\виходів накопичується інформація про кількість часу перебування в організації та поза її межами кожним працівником); облік відряджень (зокрема, місцевих), лікарняних, відгулів; формування звітів за різними параметрами.

У 2018 році загальний фонд робочого часу становив 67 тис. люд-год., фонд відпрацьованого часу при цьому становив 63,4 тис. люд-год. У 2019 році загальний

фонд робочого часу становив 374,3 тис. люд-год., а відпрацьованого часу - 351 тис. люд-год. Показники ефективності використання робочого часу наведено в табл. 2.11

Таблиця 2.11

**Динаміка використання робочого часу штатними працівниками ТОВ
«Пейбокс» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 18/17		Відхилення 19/18	
	люд.- год	%	люд.- год	%	люд. - год	%	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фонд робочого часу	411085	100	67150	100	374300	100	- 343935	-	307150	-
Відпрацьований час	334785	81,4	63351	94,3	351077	93,8	- 271434	12,9	287726	0,5
Невідпрацьований час	76300	18,6	3799	5,7	23223	6,2	-72501	- 12,9	19424	-0,5
в т. ч. з причин										
щорічних відпусток	23152	30,3	2149	56,6	8984	38,7	-21003	26,2	6835	8,3
тимчасової непрацездатності	4290	5,6	1348	35,5	5634	24,3	-2942	29,9	4286	18,6
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	5780	7,6	-	-	3724	16,0	-5780	-7,6	3724	8,5
інших відпусток без збереження заробітної плати	830	1,1	-	-	349	1,5	-830	-1,1	349	0,4
переведення з економічних причин на неповний робочий день	34564	45,3	-	-	1560	6,7	-34564	- 45,3	1560	- 38,6
інші причини	7684	10,1	302	7,9	2972	12,8	-7382	-2,1	2670	2,7

Джерело: складено автором.

В результаті розрахунків було встановлено, що загальний фонд робочого часу у 2019 році порівняно з 2018 зріс на 307 150 люд-год., а порівняно з 2017 роком скоротився на 36 785 люд-год., що пов'язано зі зміною кількості працівників. На 12,4% зросла частка відпрацьованого часу у 2019 році порівняно з 2017 роком. Якщо порівнювати 2019 рік з 2018 роком то частка невідпрацьованого часу зросла на

0,4%. Основними причинами втрат робочого часу були щорічні відпустки, тимчасова непрацездатність та неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день. Доцільніше порівнювати зміни у структурі робочого часу до реорганізації, а саме 2017 року, зі звітним роком. Більш детально розглянути зміни у структурі невідпрацьованого часу можна на рис. 2.4 і 2.5.

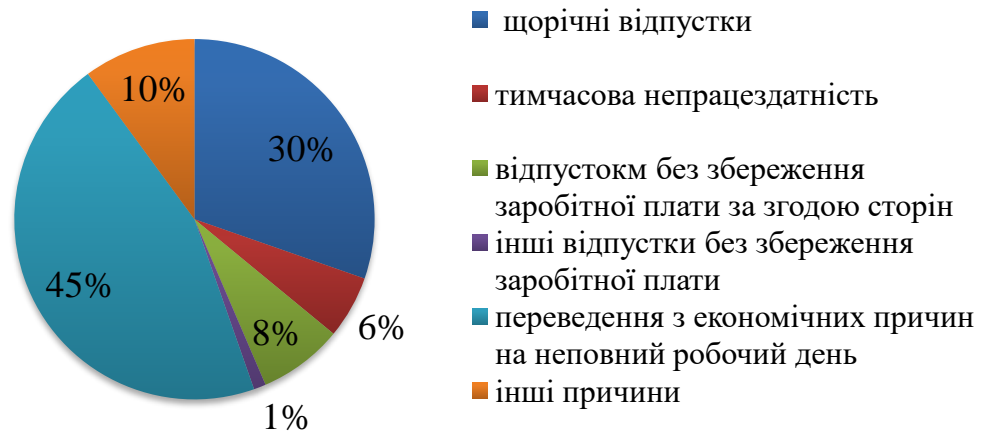


Рис. 2.4 Структура втрат робочого часу у 2017 році

Джерело: складено автором.

Як видно з рисунку найбільшу частку втратах робочого часу у 2017 році становили втрати пов'язані з переведенням на неповний робочий день, а саме 45%, втрати робочого часу через щорічні відпустки становили 30%, втрати робочого часу з інших причин - 10%, відпустки без збереження заробітної плати – 8%, втрати часу через тимчасову непрацездатність – 6%.

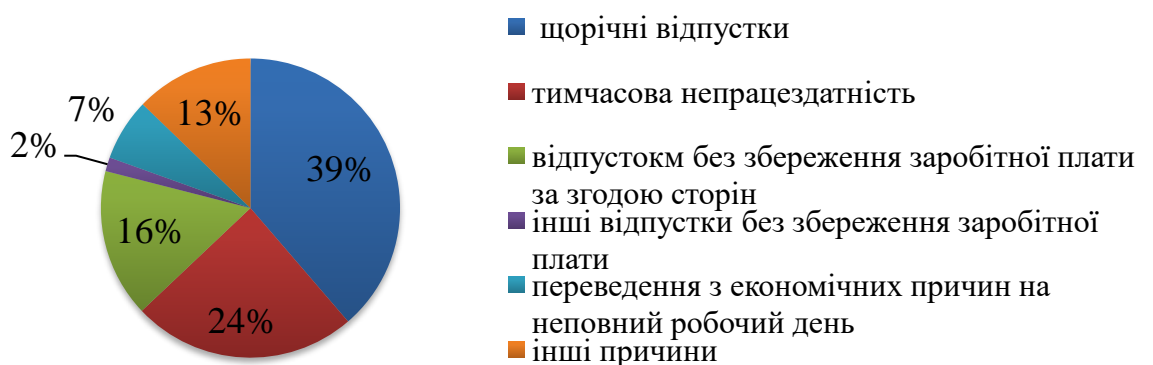


Рис. 2.5 Структура втрат робочого часу у 2019 році

Джерело: складено автором.

Порівнюючи 2019 рік з 2017 роком, можна помітити значні зміни у структурі невідпрацьованого часу. У звітному році найбільша частка, а саме 39%, припадає на щорічні відпустки, 24% припадає на втрати робочого часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю. 16% припадає на втрати робочого частки у зв'язку з відпустками без збереження заробітної плати, що пов'язано з прийомом на роботу нових працівників, які пропрацювали в компанії менше 6 місяці і не могли використати щорічну відпустку. 13% припадає на втрати робочого часу у зв'язку з іншими причинами.

Взаємозв'язок між середньообліковою кількістю штатних працівників, середньофактичною тривалістю робочого періоду та середньофактичною тривалістю робочого дня та кількістю відпрацьованих людино-годин досліджено за допомогою розрахунків, що представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин в ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

Показники	Умовні позначки	Базисний період	Звітний період	Абсолютне відхил.	Відносне відхил.	Вплив на фонд робочого часу
1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	<i>a</i>	224	197	-27	-12,05%	-49550
2. Середньофактична тривалість робочого періоду, днів	<i>b</i>	248	250	2	0,81%	2916
3. Середньофактична тривалість робочого дня, годин	<i>c</i>	7,4	7,6	0,2	2,70%	9850
Разом		411085	374300	-36785	-8,95%	-36785

Джерело: складено автором.

За рахунок скорочення чисельності працівників на 12,05% кількість відпрацьованих людино-годин знизилась на 49 550 люд-год. За рахунок зростання тривалості робочого періоду на 0,81% зміна відпрацьованих людино-годин

становить 2916 люд-год. За рахунок збільшення тривалості робочого дня на 2,7% кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 9850 люд-год.

Заробітна плата в ТОВ «Пейбокс» існує у формі постійної і змінної частин. Постійна частина ніяк не залежить від результатів роботи працівника і виплачується за виконання працівником його посадових обов'язків. Нарахування і виплата постійної і змінної частини заробітної плати здійснюється бухгалтерією, згідно чинного законодавства і регламенту нарахування і виплати заробітної плати. Розробка і затвердження програм винагород (змінна частина заробітної плати) здійснюється щорічно до 01.04.

Включають до системи оплати праці перелік витрат на виплату основної та додаткової заробітної плати й інших видів заохочень і виплат, виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій, заохочень, будь-які інші виплати у грошовій або натуральній формі, які можуть бути встановлені за домовленістю сторін. Дослідження структури фонду оплати праці в ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці
ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.**

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 18/17			Відхилення 19/18		
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	+/- тис. грн	%	у стр, %	+/- тис. грн	%	у стр, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	2283 6	100	3756	100	2412 5	10 0	- 1908 0	- 83,6	-	2036 9	542, 3	-
2.	Фонд основної заробітної плати	178 12,1	78	2779, 44	74	1712 8,8	71	- 1503 2,64	- 84,4	-4,0	1434 9,3	516, 3	-3,0
3.	Фонд додаткової заробітної плати	159 8,52	7	563,4	15	5548 ,75	23	- 1035, 12	- 64,8	8,0	4985 ,35	884, 9	8,0
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	342 5,4	15	413,1 6	11	1447 ,5	6	- 3012, 24	- 87,9	-4,0	1034 ,34	250, 3	-5,0

Джерело: складено автором на основі [Додаток В, Г].

Як видно з таблиці, фонд оплати праці всього зріс на 20369 тис. грн., що становить 542%. Фонд основної заробітної плати зріс на 14349,3 тис. грн. або на 516%. Фонд додаткової заробітної плати зріс на 4985,35 тис. грн., що у відсотках становить 884,9%. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати на підприємстві в 2018 році зросли на 1034,34 тис. грн. або 250,3%. Значне зростання фонду оплати праці пов'язано зі значним збільшенням чисельності персоналу. Структуру фонду оплати праці в ТОВ «Пейбокс» у 2018 та 2019 роках відображено відповідно на рисунках 2.6 та 2.7.



Рис. 2.6 Структура фонду заробітної плати ТОВ «Пейбокс» у 2018 році

Джерело: складено автором.

Найбільшу частку 78% становить фонд основної заробітної плати. 7% припадає на фонд додаткової заробітної плати. 15% становлять інші заохочувальні та компенсаційні виплати.



Рис. 2.7 Структура фонду заробітної плати ТОВ «Пейбокс» у 2019 році

Джерело: складено автором.

Найбільшу частку 71% становить фонд основної заробітної плати. 23% припадає на фонд додаткової заробітної плати. 6% становлять інші заохочувальні та компенсаційні виплати. У 2019 році в порівнянні с 2018 роком на 16% зросла частка фонду додаткової заробітної плати; частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат скоротилася на 9%. Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 18/17			Відхилення 19/18		
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/-, тис. грн	відносне, %	у структурі, %	абсолютне, +/-, тис. грн	відносне, %	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Фонд додаткової заробітної плати, всього	159,8,5	100	563,4	100	554,8,8	100	-103,5,1	-64,8	-	498,5,4	884,9	-
	в т.ч.												
2.	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	351,7	22	115,4	20	742,3	13	-236,3	-67,2	-1,5	626,9	543,2	-7,1
3.	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	110,3,0	69	403,0	72	469,1,0	85	-700,0	-63,5	2,5	428,8,0	106,4,0	13,0
4.	Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	79,9	5	39,0	7	115,5	2	-40,9	-51,2	1,9	76,5	196,2	-4,8
5.	Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	63,9	4	6,0	1	0	0	-57,9	-90,6	-2,9	-6,0	-100,0	-1,1

Джерело: складено автором на основі [додаток В, Г].

Як видно з таблиці у 2019 році порівняно з 2018 у структурі фонду додаткової заробітної плати зменшилася на 7,1% частка надбавок до тарифних ставок та посадових окладів, на 13% зросла частка премій та винагород, що носять систематичний характер. На 4,8% зменшилася частка, що припадає на виплати пов'язані з індексацією зарплати та на 1,1% зменшилася частка компенсацій втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

Аналіз динаміки та структури компенсаційних виплат в ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 18/17		Відхилення 19/18			
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	у стр, %	+/-	%	у стр, %
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т.ч.	342 5,4	100	413, 2	100	1447 ,5	100	- 3012, 2	- 87,9	-	1034 ,3	250, 3	-
2.	- матеріальна допомога	220 2,5	64,3	305, 4	73, 9	599, 1	41, 4	- 1897, 1	- 86,1	9,6	293, 7	96,2	- 32,5
3.	- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	519, 8	23,6	81,9	19, 8	656, 3	45, 3	- 437,9	- 84,2	-3,8	574, 4	701, 5	25,5
4.	- оплата за невідпрацьований робочий час	62,9	12,1	25,9	6,3	192, 1	13, 3	-37	- 58,9	-5,8	166, 2	642, 7	7

Джерело: складено автором на основі [додаток В, Г].

У 2019 році в порівнянні з 2018 роком частка заохочувальних та компенсаційних виплат зросла на 250%. В основному за рахунок зростання частки соціальних пільг, що мають індивідуальний характер на 701% та зростання частки оплат за невідпрацьований робочий час на 643%. В структурі заохочувальних та компенсаційних виплат також відбулися зміни. Частка, що припадає на матеріальну

допомогу зменшилась на 32,5%, частка соціальних пілґ, що мають індивідуальний характер зросла на 25,5%, а частка оплат за невідпрацьований робочий час на 7%.

Крім матеріальної мотивації на підприємстві також існує і система нематеріальної мотивації, яка включає в себе:

- гнучкий графік роботи та надання оплачуваних відгулів;
- можливості для кар'єрного зростання;
- деякі відділи компанії щомісяця обирають кращого працівника;
- можливості додаткового навчання, відвідування тренінгів та виставок за рахунок компанії;
- проведення корпоративних заходів та привітання зі святами;
- можливість займатися англійською та йогою в робочий час та на території офісу;
- участь компанії у благодійних заходах.

Таким чином, облікова кількість штатних працівників в ТОВ «Пейбокс» протягом останніх трьох років не була сталою. У 2017 році середньооблікова чисельність працівників становила 224 особи. З кінця 2017 та протягом 2018 року відбувалося скорочення чисельності працівників. У 2018 році середньооблікова чисельність скоротилась до 34 осіб. На початку 2019 року після завершення реорганізації підприємство здійснило масовий набір працівників і у звітному році середньооблікова чисельність становила 197 осіб. У 2019 р. співвідношення чоловіків і жінок – 70% до 30%. Це пов'язано з великою кількістю посад технічної спрямованості. Проте, частка жінок у структурі працівників зростає і у 2019 році порівняно з 2018 роком стала більше майже на 6,5%. Це пов'язано зі зростанням кількості посад службовців, які в основному заповнюються жінками. Спостерігається зростання рівня заробітних плат на підприємстві, у 2019 році середня заробітна плата штатного працівника становила 10205 грн.

2.3. Оцінка діючого процесу соціальної адаптації працівників в ТОВ «Пейбокс»

Ціллю процесу адаптації в ТОВ «Пейбокс» є знайомство працівника з компанією, пристосування до нового робочого місця, набуття навичок та знань, які дозволять швидко та ефективно орієнтуватися в різних робочих ситуаціях та формування якостей, необхідних в роботі.

Процес адаптації розпочинається з оформлення працівника. В день виходу співробітника інспектор по кадрах завершує оформлення заявки в LN Welcome IBOX і відправляє для інформування служб про необхідність здійснити процедури по організації робочого місця і оформленню співробітника.

Системний адміністратор здійснює підготовку робочого ПК, налаштування інформаційних систем, надання прав доступу згідно бізнес-ролі.

Інспектор по кадрах здійснює оформлення співробітника, внесення даних про співробітника в інформаційну систему LN Співробітники і ІС, оформлення трудової книжки, знайомить співробітника з внутрішніми регулятивними документами, положенням про підрозділ і посадовими інструкціями.

У 1-й день роботи співробітник проходить коротке знайомство з офісом, співробітниками, очікуваними заходами на випробувальний термін.

Після проходження усіх кадрових процедур по оформленню співробітника, він переводиться на випробувальний термін (3 місяці). За цей період співробітник проходить загальну і індивідуальну адаптацію, формує спільно з куратором/старшим менеджером план на випробувальний термін, проходить попередню і остаточну оцінку, після закінчення випробувального терміну приймається рішення про подальшу співпрацю.

Загальна адаптація проводиться співробітниками HR-служби, служби безпеки і фахівцем з внутрішніх комунікацій. Найнятий співробітник отримує запрошення на адаптаційний семінар (періодичність проведення 1 раз на місяць). Мета адаптаційного семінару - знайомство нових співробітників з компанією і колегами. Структура адаптаційного семінару :

- Про компанію (місія, цінності, ключові цифри і переваги).
- Про продукти компанії.
- Організаційна структура компанії.
- Внутрішні інформаційні ресурси.
- Розпорядок.
- Правила інформаційної безпеки.
- ІВОХ! Разом для більшого!
- Практичні кейси і ділові ігри.
- Зворотний зв'язок від нових співробітників.

Якщо працівник працює в центральному офісі (Київ) на тренінгу з ним спілкуються HR-фахівець, методолог і співробітник служби безпеки, а також колеги з інших відділів. Якщо працівник працює в регіональному офісі, то всю необхідну інформацію надають керівники регіональних підрозділів.

Якщо працівник приймається до регіонального офісу чи контакт-центру, йому на пошту приходить автоматично сформований план на випробний термін. Працівники, що приймаються на роботу до центрального офісу, самостійно формують свій план разом з куратором напрямку або старшим менеджером. Сформований план слід внести до спеціальної форми в Lotus Notes.

Фахівець з внутрішніх комунікацій публікує інтерв'ю із співробітником на внутрішньому порталі.

Індивідуальна адаптація проводиться куратором напряму/старшим менеджером для знову найнятих співробітників, а також для співробітників, на яких перекладені інші бізнес-ролі/посади. В перші два тижні роботи працівнику формують план на випробний термін. Це допомагає працівникові швидше адаптуватися до соціального середовища та зрозуміти свої завдання на випробувальний термін. Співробітник спільно з куратором напряму складає план на випробувальний термін і заповнює форму Perform в LN. План складається з напрямів:

- Операційні завдання
- Проектні завдання

- Завдання по розвитку професійних компетенцій (з урахуванням результатів вступного кваліфікаційного тесту - hard skills)
- Завдання по розвитку особових компетенцій (soft skills).

Співробітник підрозділу, керуючись внутрішніми регулятивними документами, базами знань, допомогою куратора і колег приступає до виконання службових обов'язків і плану на випробувальний термін.

Проміжне підведення підсумків відбувається через 1,5 місяця після початку випробувального терміну. Мета проміжного підведення підсумків - оцінити результати виконання службових обов'язків, плану на випробувальний термін, отримати зворотний зв'язок від співробітника відносно адаптації.

Проміжне підведення підсумків проводиться куратором напряму, HR-фахівцем, відповідальним за адаптацію. Форми підведення підсумків, - інтерв'ю, тестування, інші, запропоновані куратором, результати зберігаються в Perform в LN. За результатами підведення проміжних підсумків при необхідності відбувається коригування планів і коригування форми Perform в LN.

Остаточне підведення підсумків відбувається за 7 робочих днів до закінчення випробувального терміну. Остаточне підведення підсумків проводиться куратором напряму, HR-фахівцем, відповідальним за адаптацію. Форми підведення підсумків, - інтерв'ю, тестування, інші, запропоновані куратором, результати зберігаються в Perform в LN. За результатами підведення підсумків відбувається ухвалення рішення про подальшу співпрацю (пройдений/не пройдений випробувальний термін), необхідності продовження випробувального терміну.

Щомісячно до 10 числа місяця, що йде за звітним інспектор по кадрах формує реєстр співробітників, що пройшли випробувальний термін і передає його у бухгалтерію.

Після закінчення випробувального терміну куратор напряму/старший менеджер спільно із співробітником формують план завдань на поточний бюджетний рік у формі Perform в LN.

У перший місяць роботи працівник проходить навчання та тестування. Всі матеріали для навчання доступні на внутрішньому порталі компанії, а також

надсилаються працівнику на його електронну скриньку. Завжди є можливість отримати інформацію від куратора напрямку або старшого менеджера. Тестування за результатами проводиться на робочому комп'ютері працівника.

На внутрішньому порталі компанії існує окремий розділ, що присвячений адаптації працівників. В цьому розділі міститься:

База знань – матеріали з якими новий працівник повинен ознайомитись. Інформація згрупована за різними напрямками та включає в себе дані про організаційну структуру компанії, кодекс корпоративної етики, каталог продуктів компанії, робочі інструкції, програму винагород та лист інформаційної безпеки.

Тести для співробітників. За підсумками вивчення матеріалів і узгодження дати атестації відкривається доступ на сторінку тестування, згідно професійного напрямку працівника.

Анкета зворотного зв'язку. Після закінчення випробного терміну працівнику пропонується оцінити процес адаптації в компанії та заповнити невелику анкету.

Контакти осіб, які відповідальні за адаптацію.

В компанії також існує система наставництва. Новому працівнику допомагають радники, старші менеджери або досвідчені колеги. Вони відповідають на всі запитання новачка, знайомлять з інформаційними системами, спільно з ним складають план задач на випробний термін та допомагають почати їх виконання. Якщо працівник приймається до регіонального офісу чи контакт-центру, то наставником може бути співробітник, який пропрацював тривалий час на аналогічній позиції, за рекомендацією старшого менеджера.

Не зважаючи на існування логічно побудованої системи адаптації персоналу, в компанії недостатня увага звертається на соціальну адаптацію персоналу. Працівники, що відповідальні за адаптацію та призначаються наставниками, більше уваги концентрують на виробничий адаптації працівника, набутті ним необхідних навичок для виконання певного виду роботи. До того ж наставники не достатньо вмотивовані навчати нових працівників.

Існування внутрішнього порталу не сприяє соціальній адаптації нових співробітників. Оскільки часто інформація, що міститься на порталі потребує

додаткових коментарів або невчасно оновлюється. Через деякі особливості портал не спонукає до вільного спілкування. В основному - це середовище для зберігання офіційної інформації компанії, постановки завдань. Психологія людини влаштована таким чином, що вона ніколи вільно не спілкуватиметься через офіційний робочий інструмент. Це ж відноситься і до електронної пошти, і до CRM.

Портал має адміністратора, що наповнює його контентом, створює групи, відкриває доступ користувачам до файлів. Ця особливість робить портал не занадто мобільним, позбавленим можливості оперативно реагувати на інтереси і потреби користувачів. Рядовий співробітник не може поділитися власними напрацюваннями, вислухати думку колег і керівництво. Усе це робить портал не затребуваним усередині компанії, незважаючи на його безперечну користь.

Для виявлення проблем, що виникають в процесі адаптації працівників ТОВ «Пейбокс» було здійснено анкетування працівників за допомогою розробленої анкети (Додаток Д). Дослідження було здійснено у травні 2020 року. Опитування проводилося серед 50 працівників, які працюють на підприємстві менше 1 року. Результати анкетування наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати проведеного анкетування в ТОВ «Пейбокс»

№	Питання	Частка відповідей, %				
		Повністю згоден/а	Згоден/а	Важко відповісти	Не згоден/а	Повністю не згоден/а
1	2	3	4	5	6	7
1	Я знаю, що від мене очікує працедавець	10	16	20	30	24
2	Я маю необхідні ресурси для якісного виконання своєї роботи	28	42	6	16	8
3	На роботі я маю можливість виконувати те, що в мене найкраще виходить	18	26	36	14	6
4	За останній тиждень я отримував/ла позитивний зворотній зв'язок за добре виконану роботу	10	32	18	22	18
5	Мій безпосередній керівник поважає мене як особистість	24	38	16	16	6

1	2	3	4	5	6	7
6	В мене є колеги, які сприяють моєму професійному розвитку	32	24	22	10	12
7	Моя точка зору враховується під час прийняття важливих рішень	14	20	6	32	28
8	Місія і стратегія компанії викликає у мене відчуття значимості роботи, яку я виконую	18	34	6	22	20
9	Мої колеги вважають своїм обов'язком якісне виконання своєї роботи	20	36	24	10	10
10	Мені складно налагодити відносини з колегами	30	32	10	22	6
11	Протягом випробувального терміну безпосередній керівник поспілкувався зі мною про мої професійні успіхи та досягнення	16	24	12	34	14
12	Протягом випробувального терміну у мене були можливості для професійного росту та набуття нових знань	14	46	6	26	8

Джерело: складено автором на основі [додаток Ж].

Як видно з таблиці, 74% опитаних працівників не знають чого від них очікує роботодавець. 66% вважають, що їхня точка зору не враховується при прийнятті важливих рішень. 60% не відчували підтримки під час адаптації з боку безпосереднього керівника та не отримували від нього зворотного зв'язку. 58% опитаних вважає, що керівник не сприймає працівника як особистість. 56% працівників вказують, що не мають можливості реалізувати себе на роботі. 62% респондентів вказали на складність відносин у колективі. Компанію ІВох як роботодавця своїм друзям готові порекомендувати лише 38% працівників.

Значною проблемою для нових працівників є відсутність зворотного зв'язку від безпосереднього керівника. Працівники не розуміли поставлених перед ними завдань та очікувань керівників. А також не отримували похвалу за вчасне та якісне виконання поставлених перед ними завдань. Для визначення осіб з якими найбільше контактують нові працівники в анкету було включено питання, стосовно того, хто найбільше допомагав під час проходження випробного терміну. Результати опитування представлено у вигляді діаграми на рис. 2.8.

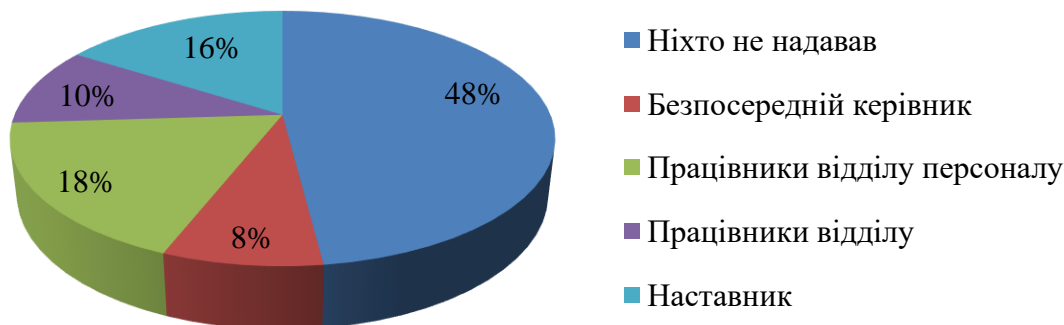


Рис. 2.8 Результати опитування працівників ТОВ «Пейбокс»

Джерело: складено автором.

В результаті опитування встановлено, що майже половина опитаних, а саме 48% працівників вважають, що їм не надавали підтримку під час випробного терміну. 18% респондентів відповіли, що підтримку їм надавали працівники відділу персоналу. 16% отримували підтримку від своїх наставників. 10% отримували підтримку від працівників свого відділу. І лише 8% опитаних відмітили, що отримували підтримку від безпосереднього керівника. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок про недостатньо розвинені соціальні зв'язки в колективі, неефективну систему наставництва та недостатню увагу керівників до нових працівників.

Отже, процес соціальної адаптації працівників ТОВ «Пейбокс» потребує покращень. В компанії існує чітко регламентована та структурована процедура адаптації, проте працівники не розуміють, які завдання перед ними стоять. Разом з тим соціальному аспекту адаптації нових працівників приділяється недостатня увага. В компанії недостатньо розвинений інститут наставництва, існують проблеми, що пов'язані з мотивацією наставників, лише 16% опитаних працівників відчували підтримку наставників і лише 8% отримували підтримку від керівників. Використання внутрішнього порталу компанії базується на рішенні виробничих завдань, її основне охоплення - це професійна адаптація персоналу. А соціально-психологічний аспект залишається практично незадіяним.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ПЕЙБОКС»

3.1. Напрямки модернізації системи соціальної адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс»

Для створення ефективної системи адаптації персоналу на підприємстві потрібно вибудовувати її на певних правилах: процес адаптації має бути послідовним, а управління ним має провадитися окремим підрозділом; контроль цих процесів повинен бути постійним та документально підтвердженим; гнучкість процесу адаптації, можливість внесення коректив у навчання нового співробітника; успішне завершення процесу адаптації повинне заохочуватись – це стосується як нового працівника так і його наставника. В ТОВ «Пейбокс» існує необхідність доповнення системи соціальної адаптації персоналу. Є ряд проблем з якими стикаються новачки на початку своєї роботи на підприємстві, серед них:

- недостатність інформації про підприємство;
- відсутність розуміння місії, цілей та цінностей компанії;
- недостатня допомога з боку колег, наставника та безпосереднього керівника;
- складність у налагодження зв'язків з іншими членами колективу;
- поганий морально-психологічний клімат в колективі.

Входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємовідносин - одна з неодмінних умов високих результатів роботи. Запропоновані заходи по соціально-психологічній адаптації спрямовані, передусім, на швидке подолання співробітником природної, при прийомі на нове місце роботи, невпевненості.

Ефективна система адаптаційних заходів скорочує витрати компанії, оскільки дає новачкові можливість якнайскоріше почати працювати в повну силу, вона також підвищує лояльність працівників, зміцнює колектив і зрештою економить час як

виконавців, так і керівників. Пропозиція програми адаптаційних заходів для нових працівників ТОВ «Пейбокс» наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиція Програми адаптації працівників ТОВ «Пейбокс»

№	Зміст Заходу	Форма реалізації	Відповідальна особа	Термін
1	2	3	4	5
1	Оформлення в відділі кадрів.	Оформлення і підписання відповідних документів.	Працівник відділу кадрів	Перший робочий день
2	Ознайомлення з внутрішніми інструкціями, підписання документу про нерозголошення конфіденційної інформації.	Оформлення і підписання відповідних документів.	Працівник відділу кадрів	
3	Проведення інструктажу з охорони праці.	Оформлення і підписання відповідних документів.	Інженер з охорони праці	
4	Ознайомлення з політикою та напрямками діяльності компанії.	Бесіда з менеджером по персоналу. Вручення "Книги новачка". Ознайомча екскурсія офісом.	Менеджер по персоналу	
5	Підготовка робочого місця.	Підготовка робочого ПК, налаштування інформаційних систем, надання прав доступу згідно бізнес-ролі.	Працівник ІТ служби, керівник відділу, менеджер з персоналу	
6	Орієнтування на робочому місці.	Знайомство з робочим місцем і колегами відділу. Знайомство з співробітниками інших відділів, з якими новий працівник взаємодітиме за родом своїх обов'язків.	Керівник відділу, менеджер з персоналу	
7	Призначення наставника.	Вибір відповідального за навчання та адаптацію нового працівника.	Керівник відділу, старший менеджер	
8	Реєстрація в корпоративній соціальній мережі.	Створення особистої сторінки нового працівника. Ознайомлення з принципами та правилами її роботи.	Працівник ІТ служби, наставник	

1	2	3	4	5
9	Знайомство з підрозділом.	Знайомство з структурою, цілями діяльності та ключовими бізнес-процесами підрозділу.	Керівник відділу, старший менеджер, наставник	Перший робочий тиждень
10	Знайомство з посадовими обов'язками.	Консультація на робочому місці, знайомство з основною документацією. Введення в робочу групу, залучення до участі в проектах.	Керівник відділу, старший менеджер, наставник	
11	Знайомство з системою оцінки персоналу.	Ознайомлення з планом адаптаційних заходів. Складання плану на випробувальний термін. Введення даних в форму Perform в LN.	Керівник відділу, старший менеджер, менеджер з персоналу	
12	Проведення адаптаційного тренінгу	Більш детальне знайомство з компанією. Отримання зворотного зв'язку від нового співробітника.	Співробітник HR-служби, служби безпеки, фахівець з внутрішніх комунікацій	Один раз на місяць
13	Навчання працівника	Проведення онлайн та офлайн тренінгів, консультації.	Керівник відділу, наставник	По мірі необхідності
14	Періодичний контроль якості та ефективності діяльності	Особисті бесіди, проведення зустрічей.	Керівник відділу	Один раз на два тижні
15	Проміжне підведення підсумків	Оцінка результатів виконання службових обов'язків, плану на випробувальний термін, отримання зворотного зв'язку від співробітника відносно адаптації. Проведення тестування, інтерв'ю.	Керівник відділу, старший менеджер, співробітник HR-служби	Через півтора місяці
16	Остаточне підведення підсумків	Оцінка результатів виконання службових обов'язків, плану на випробувальний термін. Проведення тестування, інтерв'ю.	Керівник відділу, старший менеджер, співробітник HR-служби	Через три місяці

1	2	3	4	5
17	Оцінка процесу адаптації	Оцінка працівником роботи працівників відповідальних за процес адаптації, шляхом проведення анкетування.	Прийнятий працівник, співробітник HR-служби	Після закриття випробного терміну
18	Планування кар'єри	Оцінка якостей працівника, проведення тестування, підвищення по службі.	Співробітник HR-служби, методолог, керівники підрозділів	Кожні шість місяців

Джерело: Складено автором.

Для підтримання запропонованої Програми адаптації працівників та вирішення виявлених проблем, рекомендовано заходи щодо вдосконалення системи соціальної адаптації персоналу. Перелік проблем та рекомендованих шляхів їх вирішення наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Проблеми соціальної адаптації працівників ТОВ «Пейбокс» та рекомендовані шляхи їх вирішення

№	Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
1	2	3
1.	Відсутність у нових працівників необхідної інформації про підприємство	Впровадження корпоративної соціальної мережі, що включає можливості: - інформування співробітників про події фірми (корпоративи, майстер-класи, конференції); - проведення онлайн-конференцій і вебінарів, спільних "мозкових штурмів"; - наявність RSS- потоків; - вбудований месенджер; - відстежування залученості співробітників в рішення завдань.
2.	Відсутність розуміння місії, цілей та цінностей компанії	
3.	Складність у налагодження зв'язків з іншими членами колективу; поганий морально-психологічний клімат в колективі.	
4.	Відсутність допомоги з боку колег та безпосереднього керівника	Запровадження премій наставникам (якщо працівник залишився працювати в компанії після завершення адаптаційного періоду)

Джерело: Складено автором.

Одним з перших кроків в соціально-психологічній адаптації має стати знайомство співробітників, що тільки що прийшли, між собою. Це дозволяє здолати відчуття відособленості в колективі. Основна відповідальність за процес входження

в колектив нового працівника лягає зараз на старшого менеджера. Представлення "новачка", створення дружньої атмосфери, в якій той почував би себе вільно, уважне відношення до виникаючих питань - усе це є прямим обов'язком менеджера. Але не завжди у менеджера знаходиться для цього час.

Виходом з такого положення стане розвиток системи наставництва. Наставником призначається досвідчений співробітник, що має хороші фінансові показники роботи і проявляє організаторські і управлінські здібності. З наставників надалі формується кадровий резерв на позиції менеджерів, що буде нематеріальною мотивацією для працівників брати на себе обов'язки наставника.

Впровадження додаткових премій за наставництво допоможе стимулювати досвідчених працівників ділитися своїм досвідом з новачками, налагоджувати з ними стосунки та забезпечувати необхідний рівень підтримки. Розмір премії планується встановити в розмірі 10% від місячної заробітної плати наставника. Виплачуватиметься одноразово після закінчення випробного терміну у нового працівника.

Управління процесами адаптації персоналу легше здійснити за допомогою сучасних методів. Одним з найкращих методів є впровадження корпоративної соціальної мережі (КСМ). Вона виступає як єдиний інформаційний і соціальний простір, де адаптація відбувається природно, не роблячи додаткового навантаження на нового співробітника. Такий підхід дозволяє понизити масштаби плинності кадрів, що сприяє зменшенню витрат на пошук і навчання персоналу.

Корпоративні соціальні мережі в першу чергу є інструментом для підвищення лояльності співробітників і формування сильного HR-бренду компанії. Їх наявність сприймається як частина корпоративної культури, як підтвердження, що керівництво зацікавлене в підлеглих і прагне створити для них комфортні умови.

Соціальна мережа формує в компанії деяке інформаційне співтовариство з розвиненими горизонтальними і вертикальними зв'язками. Усі працівники можуть взаємодіяти не лише один з одним, але і з керівництвом, незалежно від того, де вони знаходяться. Мережа буде корисною для компанії, оскільки існує велика кількість працівників в різних регіонах. У мережі є повний список контактів компанії, в ній

можна знайти потрібну людину не лише по імені і прізвищу, але і за посадою або підрозділу, в якому він працює.

Крім того, мережа стане інформаційною базою, до якої може при необхідності звернутися будь-який працівник. Скоротиться час на пошук інформації, оптимально вибудовуватиметься робота персоналу. За допомогою чатів і коментарів можна ділитися думкою з різних питань, брати участь в обговореннях, що важливо при рішенні складних проблем.

Безперечну користь принесе мережа і в кадровій сфері. По-перше, з її допомогою можна навчати і інформувати співробітників про нововведення в компанії. Онлайн-конференції, семінари в мережі - альтернатива очним заходам, що дозволить скоротити витрати компанії на навчання.

Адаптація працівників проходитиме швидше. На її території люди швидше знайомляться, у нових співробітників є можливість поставити питання, що цікавить, будь-якому з колег, знайти фахівців схожого профілю і налагодити з ними контакт. В результаті процес адаптації проходитиме швидше, скоротиться плинність кадрів, викликана проблемами в цій області. Як наслідок - знизяться витрати на пошук персоналу.

Функціонал корпоративної соцмережі частково зберігає усі можливості корпоративного порталу і дає нові. В результаті користувачі можуть розміщувати на своїй сторінці і сторінках груп тексти, музику, відеоролики, мультимедійні презентації, а також створювати новинні інформаційні потоки без участі адміністратора.

Для керівників мережа стає способом завжди бути проінформованими, адже є такий функціонал, як RSS-потоки - досить підписатися на персональну стрічку співробітника і на підставі публікованих постів і коментарів складати уявлення про роботу кожного. Ця опція корисна і для учасників конкретних проектів, вона дозволяє їм постійно бути в курсі ідей і думок один одного.

Крім того, є можливість контактувати не лише по роботі, але і вирішувати ряд побутових проблем. Так люди звикають до думки, що увесь обговорюваний і в компанії їм можуть допомогти з будь-яких питань, відповідно, і лояльність росте.

Пропонується використовувати програмний комплекс «Бітрікс24». Цей інструмент належить до категорії інтранетів з окремим соціальним модулем. У рамках модуля передбачені функції ведення мікроблогів, месенджера, створення фотогалереї і ряд інших. Інтерфейс і функціонал додатка трохи нагадує соціальні мережі. Застосування соціального модуля саме по собі безкоштовно, проте воно не запрацює, поки не буде придбаний базовий пакет "Бітрікс24".

Комплексну технологію щодо реалізації заходів з модернізації системи соціальної адаптації наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Технологія щодо реалізації заходів з модернізації системи соціальної адаптації

ТОВ «Пейбокс»

№ з\п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу, виконавці
1	2	3	4	5
1.	Діагностика проблеми	Розрахунок коефіцієнту адаптації; проведення опитування серед працівників; аналіз систем адаптації зарубіжних підприємств	Оплата праці працівників відділу управління персоналом; оплата послуг Інтернету та зв'язку	До 2 тижнів Реалізується працівниками служби управління персоналом
2.	Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку	Дослідження пропозицій компаній, що пропонують програмні продукти та співставлення вартості впровадження; очікувань працівників стосовно винагороди	Оплата послуг сторонніх організацій; оплата праці працівникам підприємства.	До 1 місяця Реалізується відповідальним працівником служби управління персоналом та заступником керівника
3.	Безпосереднє впровадження	Укладення договору з компанією; роз'яснення значущості і користі КСМ; впровадження КСМ; залучення керівників всіх рівнів у використання нових інструментів; постійна підтримка інтересу до КСМ; контрольні заходи за результатами проведеного процесу адаптації	Витрати на купівлю та підключення КСМ; оплата послуг Інтернету та зв'язку; заробітна плата працівників підприємства. Комп'ютери та мобільні пристрої	На постійній основі Реалізується відповідальними працівниками служби управління персоналом та відділу підтримання інфраструктури; керівники структурних підрозділів; наставники

Джерело: Складено автором.

Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів по модернізації процесу соціальної адаптації працівників наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів по модернізації процесу соціальної адаптації працівників ТОВ «Пейбокс»

№	Ефекти	Прояви
1	2	3
1.	Економічні ефекти	1. Зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. 2. Скорочення плинності кадрів за рахунок зменшення кількості працівників, що звільнилися за власним бажанням та порушення трудової дисципліни. 3. Зростання фонду додаткової заробітної плати за рахунок включення сум премій за наставництво.
2.	Соціальні ефекти	1. Підвищення лояльності працівників до компанії внаслідок формування в них відчуття приналежності. 2. Покращення морально-психологічного клімату у колективі завдяки покращенню неформальних стосунків. 3. Стимулювання працівників до саморозвитку та самоосвіти за рахунок надання додаткових премій.
3.	Інформаційні та комунікаційні ефекти	1. Підвищення іміджу компанії як роботодавця за рахунок формування позитивного сприйняття у працівників. 2. Збільшення рівня відкритості компанії як до зовнішніх так і до внутрішніх користувачів інформації.
4.	Технологічні ефекти	1. Зростання рівня автоматизації бізнес-процесів внаслідок впровадження єдиної інформаційної системи. 2. Підвищення швидкості обробки інформації завдяки наданню працівникам цілодобового доступу з різних девайсів.

Джерело: Складено автором.

Таким чином, було запропоновано наступні заходи: розвиток системи наставництва та впровадження корпоративної соціальної мережі. Запропоновані заходи мають позитивно вплинути на підсумки соціальної адаптації нових працівників, що в свою чергу повинно позитивно вплинути на діяльність ТОВ «Пейбокс» в цілому. Зокрема, на зменшення плинності кадрів, збільшення обсягу доходу, за рахунок зростання продуктивності праці. А також формування позитивного мікроклімату в колективі та сильного HR-бренду, збільшення рівня задоволеності та лояльності персоналу підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів з модернізації системи адаптації працівників

Важливою умовою для досягнення успіху є міцний робочий колектив, тому компанії все частіше розробляють цілі системи для адаптації нових співробітників. Для зростання продуктивності праці та для підвищення ефективності процесу соціальної адаптації в ТОВ «Пейбокс» пропонується впровадити корпоративну соціальну мережу та удосконалити систему наставництва. Реалізація цих заходів вимагає певних економічних витрат з боку підприємства. Розрахунок очікуваних витрат на проведення запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваних витрат на удосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «Пейбокс»

№	Характеристика витрат	Витрати, грн
1	2	3
1.	Премія наставнику у розмірі 1000 грн. (10% від середньої заробітної плати, що у 2019 році 10 300 грн.) Очікувана кількість новачків 12 осіб. $10\% * 10300 * 12$	12360
2.	Відрахування у фонд соціального страхування 22% $12360 * 22\%$	271
3.	Покупка бізнес-тарифу на користування програмним продуктом «Бітрікс24»	42240 ^[15]
Всього		54871

Джерело: Складено автором за даними сайту [15]

Загальна сума очікуваних витрат на удосконалення системи соціальної адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс» становитиме 54871 грн.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу від реалізації послуг було опитано 7 фахівців підприємства. Результати опитування наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати опитування експертів щодо збільшення чистого доходу від
реалізації послуг у результаті запропонованого заходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації послуг, тис. грн.	91	90	99	96	95	100	92

Джерело: Складено автором.

Величини даного прогнозу перевіряють на надійність і типовість. З цією метою визначають середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Проміжні розрахунки середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст чистого доходу від реалізації послуг X_i , тис. грн.	91	90	99	96	95	100	92	-
3	$X_{сер.}$	94,71							
4	Відхилення	-3,71	-4,71	4,29	1,29	0,29	5,29	-2,71	-
5	ΔX^2	13,80	22,22	18,37	1,65	0,08	27,94	7,37	91,43

Джерело: Розраховано автором.

Сума квадратичних відхилень складатиме 91,43.

За формулою знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{91,43}{7}} = 13,06 \text{ тис. грн.}$$

За формулою знайдено коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{13,06}{94,71} \times 100\% = 13,79\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання

даних експертних оцінок для подальших розрахунків. Найбільш вірогідний приріст чистого доходу від реалізації послуг можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнози значення приросту чистого доходу від реалізації послуг представимо в порядку їх зростання. Ряд має такий вигляд (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8

**Ранжування значень приросту чистого доходу від реалізації послуг
в порядку зростання**

Значення	90	91	92	95	96	99	100
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено автором.

Прогнози значення збільшення чистого доходу від реалізації послуг в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{90 + 4 \times 95 + 100}{6} = 95 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу від реалізації послуг:

$$95 / 203075 * 100\% = 0,047\%$$

Чистий дохід від реалізації послуг в проектному році складе:

$$203075 + 95 = 203170 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 188449 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 113069,4 тис. грн., змінні – 75379,6 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу від реалізації послуг, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$75379,6 * 0,00047 = 35,43 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат (в даному прикладі витрат на проведення запланованих заходів у розмірі 54,87 тис. грн. тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$54,87 + 35,43 = 90,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$188449 + 90,3 = 188539,3 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації послуг в проектному році:

$$\Delta ПР = 95 - 90,3 = 4,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації послуг в проектному році складе:

$$781 + 4,7 = 785,7 \text{ тис. грн.,}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації послуг становитиме (ΔЧП):

$$4,7 * (100-18) = 3,85 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2020 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.9.

Очікувані результати від проведення заходів

№ з/п	Показники	Значення показника
1	2	3
1.	Приріст чистого доходу від реалізації послуг	95,0 тис. грн.
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію послуг	90,3 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації послуг	4,7 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	3,85 тис. грн.

Джерело: Складено автором.

В результаті розрахунків встановлено, що очікуваними результатами від проведення запропонованих заходів будуть приріст чистого доходу від реалізації послуг, що становитиме 95 тис. грн (0,047%). Приріст повних витрат становитиме 90,3 тис. грн. Очікуваний приріст прибутку від реалізації послуг становитиме 4,7 тис. грн. При цьому приріст чистого прибутку дорівнює 3,85 тис. грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Серед заходів не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу від реалізації послуг за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли тренінг. Отже:

$$III = \Delta OK = 35,43 * 0,85 * 0,06 = 1,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{\Pi}{\Delta ЧП} = \frac{1,8}{3,85} = 0,47 \text{ року,}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації послуг:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 3,85 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

Термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25^1} = 0,8;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum NB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^n NB_i = 3,85 \times (0,8 + 0,64) = 5,54 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^n NB_i - ПІ = 5,54 - 1,8 = 3,74 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\Pi}{NB_{cp}} = \frac{1,8}{2,77} = 0,65 \text{ року} < 2 \text{ років,}$$

де NB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \frac{\sum NB_i}{N} = \frac{5,54}{2} = 2,77 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{\Pi} = \frac{3,74}{1,8} = 2,07 > 0$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n NB_i}{\Pi} = \frac{5,54}{1,8} = 3,07 > 1$$

Показники економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Показники економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу ТОВ «Пейбокс»

№ з/п	Показник	Значення показника
1	2	3
1	Капітальні витрати, тис. грн.	1,8
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	4,7
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	3,85
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	5,54
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	3,74
6	Термін окупності недисконтований, років	0,47
7	Термін окупності дисконтований, років	0,65
8	Індекс доходності	2,07
9	Індекс прибутковості	3,07

Джерело: Складено автором.

Капітальні витрати у розмірі 1,8 тис. грн. забезпечують підприємству додатковий прибуток у розмірі 4,7 тис. грн. та чистий додатковий прибуток у сумі 3,85 тис. грн. Дисконтований термін окупності становить 0,65 року або 7,8 місяців. Індекс доходності становить 2,07. Індекс прибутковості проекту дорівнює 3,07, що становить більше 1, тому даний проект приймається.

Вплив запропонованих заходів на економічні показники роботи підприємства наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив запропонованих заходів на економічні показники роботи ТОВ

«Пейбокс»

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	203075	203170	95	0,047
2	Повні витрати, тис. грн.	188449	188539,3	90,3	0,048
3	Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	14626	14630,7	4,7	0,032
4	Чистий прибуток, тис. грн.	781	784,85	3,85	0,493

Джерело: Складено автором на основі [додаток Г].

Таким чином, одним із напрямків покращення системи соціальної адаптації персоналу в ТОВ «Пейбокс» є впровадження премій за наставництво та підключення корпоративної соціальної мережі, яка дозволить вирішувати проблеми соціалізації працівників та розвивати внутрішні комунікації на підприємстві. Після впровадження заходів чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 0,047% і складатиме 203170 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,49%, що в грошовому виразі становить 3,85 тис. грн. Продуктивність праці зросте на 0,05%, що складе 0,48 тис. грн./ос. Термін окупності даного заходу становить 7,8 місяців, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 2,07 та 3,07 відповідно. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованих заходів системи адаптації працівників.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в курсовому проекті дослідження процесу соціальної адаптації працівників встановлено, що адаптація персоналу – це складний процес, що передбачає взаємне пристосування працівника та підприємства один до одного, що базується на поступовому пристосуванні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. Організація процесу адаптації залежить від низки чинників організаційного спрямування, які необхідно враховувати під час його реалізації з тим, щоб прискорити процес адаптації та добитися його високої результативності в діяльності підприємства.

Відмічено, успішна соціальна адаптація працівника характеризується високими оцінками факторів внутрішнього середовища організації, виникненням у нового працівника почуття безпеки, усвідомлення своєї ролі, емоційне зобов'язання бути частиною колективу та можливостями для реалізації перспектив особистої кар'єри. Крім того, успішна соціалізація знижує ризик безробіття для працівника і забезпечує більш широкі можливості для ефективнішого вирішення проблем на роботі та нейтралізує вплив стресових ситуацій.

Звернено увагу на те, що світовий досвід управління соціальною адаптацією працівників включає в себе ряд достатньо різноманітних інструментів та методів, що мають певні відмінності в різних країнах. Компанії особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Створюються спеціально розроблені програми, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в яких, відводиться корпоративній культурі. В результаті аналізу світового досвіду

встановлено, що найбільш ефективними з точки зору соціальної адаптації персоналу є наступні методи: метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

В результаті дослідження діяльності ТОВ «Пейбокс» встановлено, що компанія займає лідируючі позиції на ринку моментальних платежів. Основна діяльність компанії спрямована на надання якісних послуг з оплати різноманітних сервісів, пошук нових клієнтів, залучення їх до сервісу компанії та розширення зв'язків. Паралельно з цим здійснюється розвиток відносин з компаніями, на користь яких проводяться платежі, а також з компаніями, які розміщують термінали на своїх торгових точках. Ще одним важливим напрямком діяльності підприємства є підтримка та розвиток працівників.

В результаті аналізу чисельності та структури персоналу ТОВ «Пейбокс», було відмічено, що облікова кількість штатних працівників протягом останніх трьох років не була сталою. У 2017 році середньооблікова чисельність працівників становила 224 особи. З кінця 2017 та протягом 2018 року відбувалося скорочення чисельності працівників. У 2018 році середньооблікова чисельність скоротилась до 34 осіб. На початку 2019 року після завершення реорганізації підприємство здійснило масовий набір працівників і у звітному році середньооблікова чисельність становила 197 осіб. У 2019 р. співвідношення чоловіків і жінок – 70% до 30%. Це пов'язано з великою кількістю посад технічної спрямованості. Проте, частка жінок у структурі працівників зростає і у 2019 році порівняно з 2018 роком стала більше майже на 6,5%. Це пов'язано зі зростанням кількості посад службовців, які в основному заповнюються жінками. Спостерігається зростання рівня заробітних плат на підприємстві, у 2019 році середня заробітна плата штатного працівника становила 10 205 грн.

На основі розгляду існуючої системи адаптації працівників ТОВ «Пейбокс», було виявлено, що процес соціальної адаптації працівників потребує покращень. В компанії існує чітко регламентована та структурована процедура адаптації, що допомагає працівнику швидше увійти в посаду та зрозуміти, які завдання перед ним стоять. Разом з тим соціальному аспекту адаптації нових працівників приділяється недостатня увага. В компанії недостатньо розвинений інститут наставництва,

існують проблеми, що пов'язані з мотивацією наставників. Ідея існуючого внутрішнього порталу компанії базується на рішенні виробничих завдань, тобто її основне охоплення - це професійна адаптація персоналу, а соціально-психологічний аспект залишається практично незадіяним.

Було обгрунтовано наступні заходи: розвиток системи наставництва та впровадження корпоративної соціальної мережі. Запропоновані заходи мають позитивно вплинути на підсумки соціальної адаптації нових працівників, що в свою чергу повинно позитивно вплинути на діяльність ТОВ «Пейбокс» в цілому. Зокрема, на зменшення плинності кадрів, збільшення обсягу доходу, за рахунок зростання продуктивності праці. А також формування позитивного мікроклімату в колективі та сильного HR-бренду, збільшення рівня задоволеності та лояльності персоналу підприємства.

В результаті розрахунків встановлено, що очікуваними результатами від проведення запропонованих заходів будуть приріст чистого доходу від реалізації послуг, що становитиме 0,047%. Приріст повних витрат становитиме 90,3 тис. грн. Очікуваний приріст прибутку від реалізації послуг становитиме 4,7 тис. грн. При цьому приріст чистого прибутку дорівнює 3,85 тис. грн.

В результаті проведених розрахунків ефективності заходів щодо удосконалення системи соціальної адаптації ТОВ «Пейбокс», встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити чистий дохід на 0,047% що складатиме 203170 тис. грн., а чистий прибуток на 0,6%, що в грошовому виразі становить 4,7 тис. грн. Продуктивність праці зростає на 0,05%, що складе 0,48 тис. грн./ос. Термін окупності даного заходу становить 7,8 місяців, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 2,07 та 3,07 відповідно. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 22.05.2020).
2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 22.05.2020).
3. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення. Постанова Кабінету Міністрів України; Концепція від 17.09.2008 № 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF> (дата звернення: 10.05.2020).
4. Про затвердження Положення про організацію професійної орієнтації населення. Мінпраці України (до 1997р.), Міносвіти, Мінсоцзахист; Наказ, Положення від 31.05.1995 № 27/169/79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0190-95> (дата звернення: 10.05.2020).
5. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві. Мінпраці України, МОН України; Наказ, Положення від 26.03.2001 № 127/151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01> (дата звернення: 10.05.2020).
6. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 22.05.2020).
7. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.05.2020).
8. Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокіна М. Є. Економіка і соціологія праці : підручник. Москва, 2014. 407 с.

9. Адаптация персонала в организации: нет «текучке», да прибыли! *Аргументы и факты* : веб-сайт. URL: <https://aif.ru/boostbook/adaptatsija-personala-v-organizatsii.html> (дата звернення: 13.05.2020).
10. Адаптация персонала: на заметку HR-менеджерам. *Комсомольська правда* : веб-сайт. URL: <https://www.kp.ru/guide/adaptatsija-personala.html> (дата звернення: 12.05.2020).
11. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. *Staff Capital* : веб-сайт. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html> (дата звернення: 12.05.2020).
12. Амелина Н. Введение сотрудника в компанию, коллектив и должность. *Управление развитием персонала*. 2008. № 1 URL: <http://www.grebennikoff.ru/product/25/> (дата звернення: 16.05.2020).
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 468 с.
14. Блажівський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 1. С. 234-242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_27 (дата звернення: 12.05.2020).
15. Вартість CRM Бітрікс24 хмари. веб-сайт. URL: <https://www.bitrix24.ua/prices/> (дата звернення: 22.05.2020).
16. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 4(20). С. 44–50.
17. Волкова Н. В., А. В. Дроздик. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2015. № 11. С. 15–20.
18. Волнянская Н. Программа работы с талантами: от цели к результату. *Менеджер по персоналу*. 2012. № 7. С. 62–71.

19. Гетьман О. О., В. А. Редько. Особливості розроблення програм адаптації на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 969–975.
20. Грицак Н. Випробувальний термін: як не купити kota в мішку. *Агробізнес сьогодні*. 2013. № №5(252). URL: <http://www.agro-business.com.ua/kermokerivnyka> (дата звернення: 16.05.2020).
21. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2012. № 727. С. 46-48.
22. Денисенко А. Наставничество на промисловому підприємстві. *Менеджер по персоналу*. 2012. № 5. С. 56-63.
23. Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации. *HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом* : веб-сайт. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=905> (дата звернення: 16.05.2020).
24. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала. *HR 100% - Управление персоналом: 100% практика* : веб-сайт. URL: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165254408> (дата звернення: 10.05.2020).
25. Захарчин Г. М. Адаптація персоналу в умовах інтелектуалізації суспільства: суть, завдання, принципи. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2014. № 10 (287). С.14-19.
26. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании. *Менеджер по персоналу*. 2010. № 7. с. 24-32.
27. Іванісов О. В. Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів. *Научно-технический сборник Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н.Бекетова*. 2013. № 111. URL: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/4237/4214> (дата звернення: 10.05.2020).

28. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-20.
29. Карпов А. Обучение новых сотрудников на производстве. *Менеджер по персоналу*. 2014. № 4. С. 30–40.
30. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Москва, 2010. 695 с.
31. Коваленко М. HR-метрики как инструмент совершенствования системы управления персоналом. *Менеджер по персоналу*. 2012. № 7. С. 72-78.
32. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1. С. 1-7. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/03.pdf> (дата звернення: 22.05.2020).
33. Кравцов С. О. Теоретичне бачення соціальної адаптації: стан, погляди, підходи. *Соціальна політика*. 2015. № 3. С. 83-95. URL: <https://ukr-socium.org.ua/uk/archive/no-3-26-2008/teoretichne-bachennja-socialnoi-adaptacii-stan-pogljadi-pidhodi/> (дата звернення: 14.05.2020).
34. Крушельницька О. В., Мельничук О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ, 2009. 308 с.
35. Куріна Н. С., Дарченко Н. Д. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Бізнес інформ*. 2013. № 8. С. 348–353.
36. Кучма Ю. Наставництво: практика застосування, документальний супровід. *Кадровик Україна*. 2012. № 11. С.106–118.
37. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління. *Довідник кадровика*. 2010. № 5. С. 82–84.
38. Лобза А. В., Бикова А. В. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Вісник Академії митної служби України*. 2015. № 2. С. 93–103.
39. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ, 2004. 440 с.
40. Маслова В. М. Управління персоналом: підручник. Москва, 2015. 492 с.

41. Менторы в компаниях: как наставничество помогает достигать целей бизнеса. *HR-Portal* : веб-сайт. URL: <https://hr-portal.ru/article/mentory-v-kompaniyah-kak-nastavnichestvo-pomogaet-dostigat-celey-biznesa> (дата звернення: 13.05.2020).
42. Методичні рекомендації для виконання випускної роботи для здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання / уклад.: Т.В. Березянюк, О.В. Безпалько, Д.Г. Грищенко., О.І. Драган., Л.В. Мазник. Київ: НУХТ, 2019. 57 с.
43. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1. С. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_1\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_1(2)__7) (дата звернення: 14.05.2020).
44. Нетепчук В. В. Дослідження складових соціально-психологічної адаптації спеціаліста. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Випуск 3(59). С. 268-274.
45. Овсннікова В. В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 85–91.
46. Организация системы адаптации новых сотрудников. *HR Лига* : веб-сайт. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=320> (дата звернення: 12.05.2020).
47. Офіційний сайт ТОВ «Пейбокс». веб-сайт. URL: <https://ibox.ua/> (дата звернення: 22.05.2020).
48. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2012. № 727. С. 276-279.
49. Період адаптації нового працівника. Адаптація персоналу в організації. *Персонал України* : веб-сайт. URL: <https://technolakpiter.ru/en/period-adaptacii-novogo-sotrudnika-adaptaciya-personala-v/> (дата звернення: 16.05.2020).

50. Пивень Е. Адаптація торгового персонала через систему наставництва. *Менеджер по персоналу*. 2010. № 5. С. 50-58.
51. Пилипенко Н. Мотиваційні механізми професійної адаптації. *Психологія і суспільство*. 2009. № 2. С. 78–83.
52. Притула В. І. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 3. С. 113-118.
53. Прохорчук С.В., Мухіна Т.Б. Управління персоналом: зарубіжний досвід. *Науково-виробничий журнал*. 2014. № 2. С. 208-211.
54. Сардак О. В. Баддинг і стретчинг як інструменти розвитку персоналу підприємств. *Економічні науки*. 2011. URL: http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/58930.doc.htm (дата звернення: 14.05.2020).
55. Словник термінів з управління персоналом /О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець та ін. Київ, 2016. 156 с.
56. Смит А. Руководство по адаптации сотрудника: форма и содержание. *Менеджер по персоналу*. 2011. № 1. С. 16–24.
57. Тени и друзья: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. *HR portal* : веб-сайт. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/teni-i-druzya-metodyobucheniya-personala-kotoryh-u-nas-roka-net> (дата звернення: 14.05.2020).
58. Тертична Л.І. Управління персоналом : конспект лекцій. Київ, 2017. 353 с.
59. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. № 24.4. С. 389–395.
60. Ульяненко О. В. Місце категорії «персонал» у системі споріднених соціально-економічних категорій. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2013. № 4. С. 128-136.
61. Храмов В.О. Основи управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ, 2011. 112 с.

62. Цапро О. Алгоритм адаптации молодых специалистов. *Управление персоналом-Украина*. 2013. № 12 (243). С. 25-26.
63. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. 2011. № 3 P. 54-56 p.
64. Cooper J., Wight J. Implementing a buddy system in the workplace. *PMI Global Congress* : веб-сайт. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376> (дата звернення: 13.05.2020).
65. Gajda J. Professional adaptation of new employees to the organization. *Management*. 2019. Vol. 1. № 1. P. 939-938.
66. Gajda J. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. *Journal of US-China Public Administration*. 2015. Vol. 12. № 10. P. 789-795.
67. Guerin L. Create Your Own Employee Handbook. NOLO, 2013. – 424 p.
68. Jakubiak M., Kondas M. Employees' adaptation constitutes an element of human resources management. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*. 2017. Vol. 12. № 3. P. 303-313.
69. Protsak K., Romaniv L. Psychological aspects of adaptation of personnel in organization. *SEMI*. 2016. Vol. 3. № 847. P. 238-242. URL: <http://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-3-number-847-2016/psychological-aspects-adaptation-personnel> (дата звернення: 12.05.2020).
70. RATKOVIĆ NJEGOVAN B., KOSTIĆ B. Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation. *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC)*. 2014. Vol. 4. № 1. P. 34-40. URL: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2014/2334-96381401034R.pdf> (дата звернення: 12.05.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ТОВ «ПЕЙБОКС»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Надання інших допоміжних комерційних
послуг, н. в. і. у.
 Середня кількість працівників 34
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 04071, м. Київ, вул. Набережно-Лугова, буд. 3.

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

41865184
803850000
240
82.99

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	362	232
первісна вартість	1001	427	438
накопичена амортизація	1002	65	206
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	252	182
первісна вартість	1011	413	420
Знос	1012	161	238
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	614	414
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	--	--
Виробничі запаси	1101	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 946	3 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	89 927	116 197
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	24 610	3 615
Готівка	1166	1 435	--
Рахунки в банках	1167	7 946	3 615
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	--

Усього за розділом II	1195	118 483	122 839
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	--	--
Баланс	1300	119 097	123 253

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 101	7 101
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	40	67
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	729	1251
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	7 870	8 419
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7 855	34 863
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	11 189	705
розрахунками з бюджетом	1620	36	44
у тому числі з податку на прибуток	1621	36	44
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	92 147	79 222
Усього за розділом III	1695	111 227	114 834
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	119 097	123 253

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Додаток Б

Підприємство ТОВ «ПЕЙБОКС»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Надання інших допоміжних комерційних
 послуг, н. в. і. у.
 Середня кількість працівників 34
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 04071, м. Київ, вул. Набережно-Лугова, буд. 3.

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

41865184
803850000
240
82.99

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 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	232	206
первісна вартість	1001	438	607
накопичена амортизація	1002	206	401
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	182	713
первісна вартість	1011	420	1 205
Знос	1012	238	492
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	414	919
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	--	--
Виробничі запаси	1101	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 027	4 166
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	116 197	73 359
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 615	145 345
Готівка	1166	--	--
Рахунки в банках	1167	3 615	32 040
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	122 839	222 870

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	123 253	223 789

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 101	7 101
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	67	106
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1251	1 993
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	8 419	9 200
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	34 863	46 745
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	705	18 232
розрахунками з бюджетом	1620	44	9
у тому числі з податку на прибуток	1621	44	9
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	79 222	149 603
Усього за розділом III	1695	114 834	214 589
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	123 253	223 789

д/н

Голова правління

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Додаток В

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕЙБОКС»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
41865184		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 957	275 428
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	--	--
Валовий: прибуток	2090	52 957	275 428
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	--	--
Адміністративні витрати	2130	(45 252)	(272 715)
Витрати на збут	2150	(--)	(--)
Інші операційні витрати	2180	(--)	(--)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 705	2 713
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	329	74
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(2 698)	(2 141)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(4 656)	(--)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	680	646
Збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(131)	(116)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	549	530
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	549	530

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	3756	22836
Відрахування на соціальні заходи	2510	827	5024
Амортизація	2515	218	226
Інші операційні витрати	2520	40451	244629
Разом	2550	45252	272715

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	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Додаток Г

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕЙБОКС»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
41865184		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	203 075	52 957
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	--	--
Валовий: прибуток	2090	203 075	52 957
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	--	--
Адміністративні витрати	2130	(188 449)	(45 252)
Витрати на збут	2150	(--)	(--)
Інші операційні витрати	2180	(--)	(--)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 626	7 705
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	326	329
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(8 185)	(2 698)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(5 804)	(4 656)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	963	680
Збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(182)	(131)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	781	549
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	781	530

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	24125	3756
Відрахування на соціальні заходи	2510	5308	827
Амортизація	2515	448	218
Інші операційні витрати	2520	158568	40451
Разом	2550	188449	45252

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	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Додаток Д

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕЙБОКС»

КОПІЯ

НАКАЗ № 20 - ОД

м. Київ

01.07.2019 р.

Про затвердження організаційної структури та штатного розпису Товариства з обмеженою відповідальністю «ПЕЙБОКС»

НАКАЗУЮ:

1. Скасувати з 01.07.2019 р. дію штатного розпису ТОВ «Пейбокс», затвердженого наказом директора ТОВ «Пейбокс» від 03.06.2019 р. № 17-ОД.
2. Затвердити та ввести в дію з 01.07.2019 р. нову редакцію організаційної структури Товариства з обмеженою відповідальністю «Пейбокс».
3. Затвердити та ввести в дію з 01.07.2019 р. штатний розпис ТОВ «Пейбокс» у кількості 189,88 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати

Додатки:

1. Організаційна структура.
2. Штатний розклад

Директор Товариства з обмеженою відповідальністю «ПЕЙБОКС»

Сергія Василь
ТОВ «Пейбокс»

Згідно з оригіналом



О.М. Тарасенко

Т.А. Вознюк

КОПІЯ

Товариство з обмеженою відповідальністю "Пейбокс"
наймаюча організація

Номер документа	Дата складання
20-ОД	01.07.2019

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказом організації
від "01" липня 2019 року № 20-ОД
штат в кількості 189,88 одиниць

ШТАТНИЙ РОЗКЛАД

на період Липень 2019 р.

Структурний підрозділ найменування	код	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та ін, грн.	Надбавки, грн.	Всього, грн.	Примітка		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Центр маркетингу	000000987	Менеджер (управитель) з маркетингу	2						
Центр маркетингу	000000987	Фахівець	1						
Група взаєморозрахунків з провайдерами	000000988	Фахівець	3						
Група взаєморозрахунків з провайдерами	000000988	Провідний фахівець	1						
Група Контакт-центр	000000990	Фахівець	4						
Група Контакт-центр	000000990	Менеджер (управитель) систем якості	1						
Група Контакт-центр	000000990	Фахівець	1						
Група Контакт-центр	000000990	Менеджер (управитель) у сфері надання інформації	3						
Група Контакт-центр	000000990	Оператор інформаційно-комунікаційних мереж розвитку відносин з клієнтами	21						
Група Контакт-центр	000000990	Менеджер (управитель) з розвитку відносин з клієнтами	1						
Група методологічної підтримки	000000992	Фахівець	2						
Центр супроводу партнерів	000000993	Фахівець	4						
Центр супроводу партнерів	000000993	Керівник групи	1						
Центр супроводу партнерів	000000993	Провідний фахівець	1						
Група інкасація	000000995	Фахівець	3						
Група інкасація	000000995	Провідний фахівець	1						
Група управління персоналом	000000996	Менеджер (управитель) персоналу	2						
			52						

з оригіналом
згідно по листу



*Представник
ДПВ «Пейбокс»*

Г.А. Вандуровська

КОПІЯ

Структурний підрозділ найменування	код	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та ін., грн.	Надбавки, грн.			Всього, грн.	Примітка
					6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Група управління персоналом	000000996	Факхівець	1						
Центр системного аналізу	000000997	Конструктор даних	1						
Центр системного аналізу	000000997	Аналітик консолідованої інформації	2						
Група безпеки	000000983	Водій автотранспортних засобів	1						
Група безпеки	000000983	Факхівець	2						
Група безпеки	000000983	Факхівець з безпеки	1						
Консультаційний центр	000000793	Радник	3						
Група господарської діяльності	000000981	Кур'єр	2,25						
Група господарської діяльності	000000981	Грибарський службових приміщень	2						
РСП Одеської області	000000788	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
Група управлінського обліку та казначейство	000000947	Бухгалтер	4						
Група управлінського обліку та казначейство	000000947	Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері фінансів	1						
Група управлінського обліку та казначейство	000000947	Старший бухгалтер	1						
Центр розвитку відносин з ключовими партнерами	000000948	Факхівець	1						
Центр розвитку відносин з ключовими партнерами	000000948	Керівник групи	1						
Центр розвитку відносин з ключовими партнерами	000000948	Менеджер (управитель) з питань взаємодії з партнерами	3						
Адміністрація	000000742	Директор (начальник, інший керівник) підприємства	1						
Служба охорони праці	000001001	Інженер з охорони праці	1						
Група технічного супроводу	000000884	Факхівець	2						
Група технічного супроводу	000000884	Керівник групи	1						
Дивізіон-1	000000885	Дієвізійний інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Миколаївської області	000000890	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
РСП Вінницької області	000000891	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Житомирської області	000000892	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						

**ЗГІДНО
3 оригіналом**



*Представник
ТОВ «Пейбок»*

П.А. Вагучович

КОПІЯ

Структурний підрозділ найменування	код	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оплад) та н. грн.	Надбавки, грн.	Всього, грн.	Примітка		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
РСП міста Київ та Київської області	000000893	Інженер з організації експлуатації та ремонту	14						
РСП Херсонської області	000000894	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Хмельницької області	000000895	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Чернівецької області	000000910	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
Дивізіон-2	000000886	Дивізіональний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Закарпатської області	000000896	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Львівської області	000000897	Інженер з організації експлуатації та ремонту	5						
РСП Рівненської області	000000898	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Тернопільської області	000000899	Інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Чернівецької області	000000900	Інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Івано-Франківської області	000000911	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Волинської області	000000912	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
Дивізіон-3	000000887	Дивізіональний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Дніпропетровської області	000000901	Інженер з організації експлуатації та ремонту	4,38						
РСП Запорізької області	000000902	Інженер з організації експлуатації та ремонту	5						
РСП Кіровоградської області	000000903	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП міста Кривий Ріг	000000904	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
РСП Черкаської області	000000905	Інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
Дивізіон-4	000000888	Дивізіональний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Одеської області	000000906	Інженер з організації експлуатації та ремонту	8						
РСП Одеської області	000000906	Старший інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
Дивізіон-5	000000889	Дивізіональний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Потьвівської області	000000907	Інженер з організації експлуатації та ремонту	4						



І.А. Вагуровська

Всього **Зігнано** 68,38
з оригіналом

Артемавіска
М.П. «Пробка»

Додаток Е

Анкета

Колего, просимо тебе чесно відповісти на наведені нижче питання, щоб оцінити якість процесу адаптації в ТОВ «Пейбокс». Це допоможе нам краще зрозуміти тебе та допомогти твоїм майбутнім колегам.

1. Дай відповідь на наступні питання:

1. Вік: _____

2. Стать: _____

3. Стаж у компанії ІВох:

- менше 3 місяців
- менше 6 місяців
- менше 9 місяців
- близько 1 року

4. Вкажи локацію офісу, де ти працюєш:

- Центральний офіс
- Регіональний офіс

5. Вкажи напрямок своєї діяльності: _____

2. Наскільки ти згоден із наступними твердженнями?

1. Я знаю, що від мене очікує працедавець.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

2. Я маю необхідні ресурси для якісного виконання своєї роботи.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а

- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

3. На роботі я маю можливість виконувати те, що в мене найкраще виходить.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

4. За останній тиждень я отримувал/ла позитивний зворотній зв'язок за добре виконану роботу.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

5. Мій безпосередній керівник поважає мене як особистість.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

6. В мене є колеги, які сприяють моєму професійному розвитку.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

7. Моя точка зору враховується під час прийняття важливих рішень.

- Повністю згоден/а.

- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

8. Місія і стратегія компанії викликає у мене відчуття значимості роботи, яку я виконую.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

9. Мої колеги вважають своїм обов'язком якісне виконання своєї роботи.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

10. Мені складно налагодити відносини з колегами

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

11. Протягом випробувального терміну безпосередній керівник поспілкувався зі мною про мої професійні успіхи та досягнення.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

12. Протягом випробувального терміну у мене були можливості для професійного росту та набуття нових знань.

- Повністю згоден/а
- Згоден/а
- Важко відповісти
- Не згоден/а
- Повністю не згоден/а

13. Хто надавав тобі найбільш відчутну підтримку під час проходження випробного терміну?

- Ніхто не надавав
- Безпосередній керівник
- Працівники відділу персоналу
- Працівники відділу
- Наставник

14. Наскільки ймовірно, що ти порекомендуєш компанію ІВох як працедавця своїм друзям та знайомим? (по шкалі від 0 до 10, де 0 – "Ніколи не порекомендую", 10 – "Точно порекомендую").

15. Наскільки ймовірно, що ти порекомендуєш послуги компанії ІВох своїм друзям та знайомим? (по шкалі від 0 до 10, де 0 – "Ніколи не порекомендую", 10 – "Точно порекомендую").

15. Якщо в тебе є зауваження та/або побажання стосовно організації робочого процесу в компанії, ти можеш висловити їх у цьому розділі:

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Ж

Результати анкетування

№	Питання	Відповідь, осіб				
		Повністю згоден/а	Згоден/а	Важко відповісти	Не згоден/а	Повністю не згоден/а
1	Я знаю, що від мене очікує працедавець	5	8	10	15	12
2	Я маю необхідні ресурси для якісного виконання своєї роботи	14	21	3	8	4
3	На роботі я маю можливість виконувати те, що в мене найкраще виходить	9	13	18	7	3
4	За останній тиждень я отримував/ла позитивний зворотній зв'язок за добре виконану роботу	5	16	9	11	9
5	Мій безпосередній керівник поважає мене як особистість	12	19	8	8	3
6	В мене є колеги, які сприяють моєму професійному розвитку	16	12	11	5	6
7	Моя точка зору враховується під час прийняття важливих рішень	7	10	3	16	14
8	Місія і стратегія компанії викликає у мене відчуття значимості роботи, яку я виконую	9	17	3	11	10
9	Мої колеги вважають своїм обов'язком якісне виконання своєї роботи	10	18	12	5	5
10	Я маю друзів серед колег	15	21	5	6	3
11	Протягом випробувального терміну безпосередній керівник поспілкувався зі мною про мої професійні успіхи та досягнення	8	12	6	17	7
12	Протягом випробувального терміну у мене були можливості для професійного росту та набуття нових знань	7	23	3	13	4