

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД

«__» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Тиченко Олексій Олегович
«__» _____ 20__ р.

Керівник:

_____ Сочинська-Сибірцева
Ірина Миколаївна

«__» _____ 20__ р.

Рецензент _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Визначення адаптації персоналу та її значення в сучасних умовах	6
1.2. Види та інструменти комплексної системи адаптації	11
1.3. Етапи адаптації та ключові показники ефективності адаптації	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НА ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА»	19
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливостей функціонуючої кадрової політики	19
2.2. Аналіз впливу існуючої системи адаптації на ключові показники ефективності HR-менеджменту	41
2.3. Ідентифікація проблем та викликів діючої системи адаптації ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА»	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА»	58
3.1. Розвиток системи наставництва та менторства	58
3.2. Впровадження інтерактивної системи навчання, зворотного зв'язку та моніторингу ефективності адаптації	61
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	67
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	ПОМИЛКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростанням ролі адаптації персоналу в забезпеченні ефективності роботи компаній у динамічних умовах ринку. На прикладі ТОВ «Термінал Розетка», логістичної компанії, яка працює в сфері електронної комерції, досліджено проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, низьким рівнем адаптації нових працівників і недостатнім використанням сучасних технологій у процесах інтеграції персоналу. Ці аспекти значно впливають на продуктивність, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність компанії. Вирішення зазначених проблем є необхідним для оптимізації кадрових процесів та зниження витрат, пов'язаних із рекрутингом і навчанням персоналу.

Метою роботи є вдосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «Термінал Розетка» шляхом аналізу існуючих підходів, виявлення проблем і розробки рекомендацій із впровадження сучасних інструментів, таких як інтерактивні навчальні платформи, програми наставництва та системи моніторингу. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

1. Дослідження теоретичних засад адаптації персоналу та аналіз існуючих підходів у науковій літературі.
2. Оцінка ефективності діючої системи адаптації в ТОВ «Термінал Розетка» та виявлення її проблемних аспектів.
3. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації.
4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів і їх впливу на стабільність та продуктивність персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «Термінал Розетка», а предметом - процес адаптації нових працівників у компанії.

У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для теоретичного узагальнення

підходів до організації системи адаптації персоналу та розробки комплексних рекомендацій. Порівняльний аналіз – для оцінки підходів до адаптації персоналу у вітчизняних та міжнародних компаніях, зокрема в логістичних підприємствах. Системний підхід – для визначення процесу адаптації як складової частини загальної системи управління персоналом та інтеграції системи наставництва у загальну кадрову політику підприємства. Емпіричні методи – для збору первинних даних шляхом опитувань працівників і аналізу їхнього зворотного зв'язку щодо діючої системи адаптації у ТОВ «Термінал Розетка». Економічний аналіз – для оцінки витрат та визначення економічного ефекту від впровадження нової системи адаптації персоналу з урахуванням витрат на навчання, плинність кадрів та продуктивність праці.

Результати роботи мають як теоретичне, так і практичне значення. Впровадження запропонованих заходів дозволить скоротити плинність кадрів, оптимізувати витрати на рекрутинг і навчання, підвищити рівень задоволеності та продуктивності працівників. Практичні рекомендації можуть бути використані як у ТОВ «Термінал Розетка», так і в інших компаніях складської логістики.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснена шляхом публікації основних положень, висновків та пропозицій за темою дослідження, які були представлені та обговорені на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7 листопада 2024 р., м. Кропивницький).

Робота складається з трьох розділів: у першому розглянуто теоретичні аспекти адаптації персоналу, у другому проаналізовано поточний стан системи адаптації в ТОВ «Термінал Розетка», а в третьому запропоновано рекомендації щодо її вдосконалення. Робота містить 73 сторінки, 5 додатків, 8 таблиць, 2 рисунка, 81 посилання на джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Визначення адаптації персоналу та її значення в сучасних умовах

Аналіз визначень адаптації, наведених різними авторами, дозволяє зробити висновок, що цей процес є багатовимірним і охоплює як професійний, так і соціальний аспекти інтеграції працівника в організацію.

Зокрема, Крушельницька О.В. та Никифоренко В.Г. визначають адаптацію як взаємне пристосування працівника й умов середовища (внутрішнього та зовнішнього), що включає освоєння професійних, соціальних та організаційних аспектів трудової діяльності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Никифоренко додає, що адаптація проходить через кілька стадій: ознайомлення з колективом і обов'язками, засвоєння поведінкових стереотипів, асиміляцію та ідентифікацію, тобто ототожнення особистих цілей із загальними цілями організації.

Інші автори, як-от В'юник О. В. і Балановська Т. І., акцентують увагу на трудовій і професійній адаптації, яка не лише сприяє пристосуванню до умов роботи, а й передбачає активну участь працівника у виконанні своїх функцій [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Це включає входження до трудового колективу як повноправного учасника та засвоєння професійних і соціальних функцій.

Західні дослідники додають нові аспекти до розуміння адаптації. Так, за визначенням SHRM (Society for Human Resource Management), адаптація (або онбординг) передбачає інтеграцію працівників через ознайомлення з організаційною структурою, культурою, цінностями та місією компанії [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Е. Шейн підкреслює, що адаптація охоплює пізнання владних структур, досягнення організаційних доктрин, а також навчання та усвідомлення пріоритетів організації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Бауер Т. Н. розглядає адаптацію як процес накопичення

індивідом навичок, необхідних для успішної діяльності в організації **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Таким чином, адаптація працівника в організації може бути визначена як інтеграційний процес, який поєднує професійне, соціальне та організаційне пристосування. Вона забезпечує поступове звикання до нових умов праці, формування поведінкових моделей і прийняття організаційних цінностей **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, що сприяє гармонійному входженню працівника до колективу та ефективному виконанню ним своїх обов'язків.

Одним із ключових аспектів адаптації персоналу в сучасних умовах є врахування викликів, спричинених кризовими явищами на ринку праці. Зокрема, військові дії та пов'язана з ними загальна мобілізація значно посилили конкуренцію за кваліфікованих працівників. У цих умовах адаптація нових співробітників повинна відбуватися максимально швидко та ефективно. Це пояснюється необхідністю оперативного включення новачків у виробничий процес, зменшенням ризику звільнення працівників у перші місяці роботи та забезпеченням стабільності колективу. Особливо актуальним є розвиток програм адаптації у сфері логістики та e-commerce, де швидкість та гнучкість процесів мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління персоналом, особливо в умовах високих ризиків, є надзвичайно складним завданням. Це зумовлено не лише воєнними загрозами, але й особливостями об'єкта управління – людською природою та багатогранністю поняття «ризик». Науковці підкреслюють, що кадрові ризики мають прихований характер, що ускладнює їх виявлення та оцінку. Вони тісно пов'язані з людськими ресурсами, основою яких є індивідуальність та унікальність особистості – одного з найскладніших об'єктів управління **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

В умовах воєнного стану одним із ключових напрямів розвитку підприємства є вдосконалення системи управління персоналом. Для їх

ефективності необхідні досвід, знання та навички в таких сферах, як психологія, комунікації, управління конфліктами та мотивація **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Очікуваними кроками для досягнення цієї мети є підвищення продуктивності, яке включає: впровадження інновацій у виробничі і корпоративні процеси (як то роботизація виробництва, автоматизація бухгалтерського обліку, залучення інформаційних технологій), всебічна оптимізація витрат на логістику і виробництво, підвищення продуктивності праці. Однак незважаючи на стрімкий технологічний розвиток, належного ефекту неможливо досягти без якісного і кваліфікованого людського капіталу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Процес пошуку, найму та навчання нового співробітника є тривалим і вартісним. За даними досліджень, вартість найму варіюється залежно від рівня кваліфікації кандидата. Зокрема, рекрутингові агентства оцінюють свої послуги в межах 50–70% середньої заробітної плати шуканого працівника **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. У США середня вартість найму одного працівника (cost per hire) коливається в діапазоні \$3000-\$5000, а сукупні витрати до моменту завершення адаптації співробітника та досягнення ним планових показників ефективності можуть досягати половини його річної заробітної плати **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Цей тип фінансового навантаження є особливо відчутним для підприємств, які характеризуються високим рівнем плинності персоналу, зокрема у сферах послуг, роздрібною торгівлі та виробництва.

Не менш важливим фактором, який варто враховувати, є криза на українському ринку праці, безпосередньо пов'язана з військовими діями. Загальна мобілізація, великі потоки вимушених переселенців, а також інфляційні процеси значно підвищують конкуренцію між компаніями за кожного працівника. Ці умови створюють додаткові виклики для підприємств, змушуючи їх шукати нові шляхи залучення та утримання кваліфікованих

кадрів. В результаті, організації змушені застосовувати весь доступний інструментарій HR-менеджменту для того, щоб мінімізувати плинність кадрів, підвищити рівень продуктивності та забезпечити максимальну віддачу від кожного співробітника.

Тому ефективна адаптація персоналу є важливим елементом, що дозволяє знизити стартові витрати на нових працівників, сприяючи швидкому досягненню високих трудових показників. Коли працівники швидше освоюються та починають працювати на рівні досвідчених колег, організація заощаджує ресурси, які інакше б були витрачені на підтримку їхньої роботи.

Ефективна адаптація також допомагає скоротити плинність кадрів, оскільки працівники, які не можуть своєчасно освоїтися в організації, часто шукають нову роботу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Крім того, процес адаптації знижує навантаження на керівників та колег, адже працівники, які не адаптовані, потребують значно більше часу та уваги для виконання своїх обов'язків.

Соціально-психологічні аспекти адаптації також важливі: вони включають входження працівника до колективу, зниження тривожності та невпевненості, а також розвиток задоволення від роботи та позитивного ставлення до організації. Врешті-решт, ефективна адаптація сприяє прийняттю новими співробітниками основних вимог і правил, що є необхідними для гармонійної роботи в колективі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Тому двосторонній характер процесу адаптації – з боку як організації, так і працівника – має вирішальне значення для зниження витрат і забезпечення стабільності персоналу в організації.

Мету адаптації можна розглядати з двох сторін: як з боку компанії, так і з точки зору самого працівника. Для роботодавця мета полягає в досягненні максимальної лояльності та керованості співробітника, забезпеченні його швидкого, повного та ефективного пристосування до організаційних умов. Завдання роботодавця в процесі адаптації співробітників включають: підвищення загальної ефективності організації та продуктивності працівника,

зниження ризику звільнення, формування лояльності до компанії, зменшення стресу та тривожності у працівника, створення почуття задоволеності від роботи, надання теоретичних та практичних знань про організацію, а також встановлення оптимальних міжособистісних відносин у колективі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

В свою чергу працівник прагне якнайшвидше та в повному обсязі засвоїти нові умови, створити імідж компетентного професіонала. Також присутнє бажання залишитися частиною організації на довгий термін. Запит працівника охоплює: отримання знань про організацію, її культуру, внутрішні комунікації та зв'язки, ознайомлення зі стилем управління, набуття специфічних знань про виконувану роботу, зниження стресу, встановлення партнерських відносин з колегами та розвиток почуття задоволення від виконуваної діяльності. Незважаючи на різні інтереси і протилежність вихідних позицій, мета адаптації для двох сторін містить чимало однакових потреб.

Ефективність адаптації працівників визначається низкою важливих факторів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Серед основних є якість роботи з профорієнтації потенційних співробітників, що сприяє правильному вибору кандидатів для організації. Також важливими є об'єктивність ділової оцінки персоналу як на етапі відбору, так і в процесі адаптації. Престиж і привабливість професії в конкретній організації значно впливають на готовність працівників до довгострокової співпраці. Крім того, організація праці повинна відповідати мотиваційним орієнтаціям працівника, що сприятиме його продуктивності та задоволеності роботою. Важливою умовою також є гнучка система навчання і підвищення кваліфікації, яка дозволяє працівникам адаптуватися до нових вимог. Соціально-психологічний клімат у колективі має значний вплив на швидкість і якість адаптації, оскільки створює комфортне середовище для інтеграції нових співробітників. Не менш важливими є особисті характеристики працівника, такі як вік, сімейний стан та індивідуальні особливості, які можуть впливати на його процес адаптації.

Однією з основних умов для успішної адаптації є наявність чітко

розробленого організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму вітчизняними компаніями є однією з головних причин поверхового підходу до адаптації, коли управлінські заходи обмежуються лише деклараціями про її важливість.

Розглянемо деякі сучасні тенденції програм адаптації персоналу провідних світових компаній. Згідно з дослідженням Equifax **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, понад половина співробітників у 2016 році звільнилися протягом першого року роботи. Це змусило компанії приділяти більше уваги програмам адаптації, щоб забезпечити утримання працівників. Серед сучасних тенденцій – знайомство нових працівників із культурою робочого середовища **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Значну роль у цьому відіграють програми менторства та залучення колег-наставників, які позитивно впливають на процес адаптації. Наставники допомагають новачкам оволодіти необхідними навичками та краще інтегруватися в організацію.

Ключовим є забезпечення співробітників усією необхідною інформацією, підтримкою та інструментами для досягнення цілей. Успішні організації часто залучають зовнішніх консультантів з адаптації, щоб спростити цей процес, особливо коли керівникам бракує ресурсів для індивідуальної роботи з новачками **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Дослідження компанії AAC Global, проведене у Фінляндії в 2017 році, виявило, що традиційні інструменти адаптації, як-от документація, відеоуроки та цифровий контент, зазвичай є малоефективними **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Відомі компанії, такі як Google, Pinterest, Quora і Twitter, приділяють особливу увагу структурованим програмам адаптації. Наприклад, Quora забезпечує кожного новачка наставником, надає детальні інструкції та матеріали, що полегшують розуміння культури та цінностей організації. Twitter має комплексний процес адаптації, який охоплює 75 етапів і передбачає взаємодію між відділами рекрутингу, HR, IT та іншими підрозділами. Ці практики демонструють, як важливо інвестувати в адаптацію для підвищення

ефективності та утримання працівників.

1.2. Види та інструменти комплексної системи адаптації

Адаптація персоналу характеризується різноманітною класифікацією. За суб'єктом адаптації розрізняють адаптацію працівника, яка спрямована на пристосування до умов підприємства, та адаптацію підприємства. За суб'єктно-об'єктним відношенням виділяють активну адаптацію та пасивну.

Класифікація також враховує рівень проведення процесу, спрямованість адаптації, Ступінь завершеності процесу. Окремо виділяють адаптацію за категоріями персоналу, видами діяльності, змістом тощо. Узагальнена класифікація видів адаптації персоналу на основі джерел **[Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]** наведена у Додатку А.

Згідно з класифікацією Т. Н. Бауер, процес адаптації працівників охоплює чотири ключові аспекти **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

1. *Відповідність* – базовий рівень, який включає ознайомлення працівників із правовими нормами, політиками та правилами організації.
2. *Роз'яснення* – спрямоване на забезпечення розуміння новими співробітниками їхніх посадових обов'язків і очікувань, які висуває організація.
3. *Культура* – широка категорія, що охоплює інформування про офіційні та неформальні організаційні норми поведінки.
4. *Зв'язок* – стосується встановлення нових співробітників у міжособистісних відносинах та інформаційних мережах, які є важливими для їхньої діяльності.

Організації варіюють у рівні впровадження цих аспектів залежно від їхньої стратегії адаптації, яка визначає один із трьох рівнів інтеграції нових працівників.

Рівень 1: Пасивна адаптація. На цьому рівні акцент робиться виключно на

відповідність, як мінімальний компонент адаптації. Деякі роз'яснення щодо ролі можуть бути присутні, проте аспекти культури та зв'язку, якщо й наявні, виникають спонтанно і не координуються систематично. У таких організаціях адаптація часто зводиться до виконання окремих, не пов'язаних між собою завдань, які розглядаються як формальність. Приблизно 30% організацій діють у межах цього рівня, і хоча пасивна адаптація може забезпечувати базовий рівень функціональності, вона залишається несистемною.

Рівень 2: Адаптація з високим потенціалом. Цей рівень досягається тоді, коли відповідність і роз'яснення добре структуровані, а аспекти культури та зв'язків починають інтегруватися в адаптаційні практики. Попри це, повний процес ще не впроваджено систематично. Приблизно 50% організацій працюють на цьому рівні, демонструючи суттєвий потенціал для подальшого вдосконалення.

Рівень 3: Проактивна адаптація. Цей рівень є найвищим, оскільки він передбачає стратегічний та систематичний підхід до реалізації всіх чотирьох аспектів адаптації. Організації на цьому рівні забезпечують інтеграцію нових співробітників через цілісний, стратегічно організований процес управління людськими ресурсами. Лише близько 20% компаній досягають цього рівня, що робить його еталоном ефективної адаптації.

Отже, успішність адаптації безпосередньо залежить від того, наскільки систематично організація інтегрує всі чотири будівельні блоки, забезпечуючи новим працівникам умови для швидкого пристосування до корпоративного середовища та ефективного виконання обов'язків.

Розглянемо методи адаптації, які пропонують вітчизняні дослідники. У Таблиці 1.1 наведено методи, які пропонує Карабаджак К. І., з поділом за типом впливу на такі групи: економічні методи, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Таблиця 1.1 – Методи адаптації за типом впливу

Назва	Загальна характеристика
Економічні	Забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження:

	норм виробітку для працівників; вимог для фахівців і управлінських працівників
Організаційно-адміністративні	Встановлюють контроль за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій
Соціально-психологічні	Залучають працівника в різні зв'язки і взаємодії в колективі, сприяють швидшому введенню в посаду

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

За дослідженнями Лобза А. В. та Юрченко К. А. на вітчизняних підприємствах найчастіше використовують наступні інструменти **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Наставництво – передбачає навчання безпосередньо на робочому місці шляхом передачі знань, навичок та досвіду від досвідченого колеги до новачка. У цьому процесі формуються тісні робочі відносини між наставником і підопічним.

Коучинг – акцентує увагу на мобілізації внутрішнього потенціалу працівника. Коуч допомагає співробітнику знаходити власні рішення, не даючи прямих порад чи вказівок, що сприяє розвитку професіоналізму та самостійності.

Адаптаційний лист, підготовлений лінійним керівником, надається новому співробітнику разом із посадовою інструкцією в перший день роботи. Цей документ може бути як у друкованому, так і в електронному форматі. Корпоративна брошура допомагає новачкам орієнтуватися у великому обсязі інформації про компанію. Її зручний кишеньковий формат (зазвичай розміром А6) дозволяє легко користуватися довідковим матеріалом у друкованому або електронному вигляді.

Дні новачків – спрямовані на командування та інтеграцію працівників у колектив. Вони проводяться з певною періодичністю (щомісяця або щокварталу) та можуть включати як офіційну, так і розважальну частину, подібно до тренінгів «Welcome!».

Комплект новачка – містить необхідні для роботи матеріали, зокрема посадову інструкцію, нормативні документи, книгу співробітника,

корпоративні пам'ятки, телефонний довідник, маркетингові матеріали та навіть сувенірну продукцію. Частина інформації може бути надана у цифровому форматі, наприклад, на диску разом із відео про компанію.

Стажкування – дозволяє новим працівникам швидше освоїти свою посаду, зрозуміти основні процеси та, за потреби, пройти підготовку в суміжних підрозділах.

Welcome!-тренінг – спрямований на підвищення лояльності нових працівників до компанії та розвиток професійних навичок. Він може тривати від кількох годин до двох днів і проводиться у різних форматах: аудиторному, електронному чи змішаному.

Ці інструменти є ключовими для формування ефективної системи адаптації персоналу, що забезпечує зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності працівників.

1.3. Етапи адаптації та ключові показники ефективності адаптації

Адаптація є важливим інструментом, який забезпечує взаємну користь як для нових працівників, так і для організації. Її стратегічна роль полягає в тому, щоб максимально розкрити потенціал співробітників, сприяти їх залученню та професійному розвитку. Хоча процеси адаптації можуть суттєво відрізнятися між організаціями, ефективні підходи мають спільні риси, серед яких їхня всеосяжність, структурованість і ретельний контроль [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Процес адаптації слід налаштовувати відповідно до особливостей організації та характеристик персоналу, якого вона прагне залучити. Незважаючи на відмінності, успішні програми адаптації зазвичай охоплюють п'ять ключових етапів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Підготовка. Новий співробітник отримує інформаційні матеріали, що пояснюють основні аспекти організації та структуру процесу адаптації. Це дозволяє йому зрозуміти очікування та підготуватися до майбутньої інтеграції.

Орієнтація. Проводиться ознайомча сесія, де новим працівникам розповідають про історію організації, її місію, бачення, цінності та корпоративну культуру. Цей етап сприяє формуванню первинного уявлення про організаційне середовище.

Інтеграція. Працівник поступово пристосовується до своїх посадових обов'язків і робочого середовища, а також налагоджує взаємини з колегами та керівниками.

Залученість. Процес адаптації триває протягом кількох тижнів, щоб забезпечити поступове освоєння нових завдань. У цей період працівник має можливість отримувати відповіді на запитання та уточнення щодо своєї ролі.

Контроль. Керівник або HR менеджер проводить моніторинг прогресу нового співробітника, оцінюючи його розуміння посадових обов'язків та рівень адаптації.

Важливим компонентом ефективного процесу адаптації також виділяють соціалізацію, оскільки вона сприяє гармонійній інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Моделі, які більшою мірою орієнтовані саме на цей аспект адаптації виділяють наступні етапи:

Етап до прибуття. Цей етап розпочинається ще на етапі відбору кандидатів і спрямований на оцінку відповідності потенційного співробітника культурі організації та посадовим вимогам. Особливу увагу приділяють здібностям, цінностям та схильностям кандидатів, щоб забезпечити їхню довготривалу ефективну взаємодію з компанією. У процесі відбору працівники знайомляться з основними організаційними цінностями, вимогами до роботи та корпоративною культурою, що сприяє попередній соціалізації.

Етап зустрічі. На цьому етапі новий працівник стикається з реальними умовами організації. Відбувається знайомство з колегами, керівниками та підлеглими, а також проходження формальної та неформальної орієнтації. Працівник порівнює власні очікування з реальним станом справ, формуючи більш чітке уявлення про свою роль у компанії.

Трансформація. Ця стадія спрямована на глибоку інтеграцію працівника у нове середовище. Використовуються різноманітні стратегії, такі як розповіді про організаційний досвід, ритуали, наставництво та зустрічі, які допомагають співробітнику почуватися комфортно та впевнено у своїй новій ролі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Ефективне впровадження стратегій соціалізації позитивно впливає на рівень прив'язаності працівників до організації, що, у свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів. Соціальні мережі всередині компанії відіграють важливу роль у зміцненні таких зв'язків, забезпечуючи новачкам підтримку та сприяючи їхній інтеграції в колектив [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Для оцінки результативності системи адаптації використовують ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють кількісно виміряти успішність адаптаційних заходів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Показник *плинності кадрів серед новачків* відображає відсоток нових працівників, які залишають компанію протягом певного періоду після прийому на роботу. Високий рівень плинності може свідчити про недоліки в процесі адаптації або невідповідність очікувань працівників реальним умовам праці. Зниження цього показника вказує на успішність адаптаційних програм.

Час досягнення повної продуктивності. Цей KPI визначає період, необхідний новому співробітнику для досягнення рівня продуктивності, очікуваного від досвідченого працівника на аналогічній посаді [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Скорочення цього часу свідчить про ефективність адаптаційних заходів і швидке освоєння новачком своїх обов'язків.

Разом з кількісними показниками також важливо оцінювати *рівень задоволеності* нових працівників за допомогою опитувань або анкетувань, які дозволяють визначити, наскільки нові співробітники задоволені процесом адаптації, умовами праці та корпоративною культурою [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню

лояльності та мотивації працівників.

Відстеження *кількості помилок*, допущених новачками, або інцидентів, пов'язаних із порушенням процедур чи техніки безпеки, дозволяє оцінити якість навчання та адаптації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Зменшення цього показника свідчить про успішне засвоєння працівниками необхідних знань і навичок.

Витрати на адаптацію включають витрати на навчання, наставництво, матеріали та інші ресурси, залучені в процесі адаптації. Оптимізація цих витрат без втрати якості адаптації є показником ефективності системи.

Використання зазначених КРІ дозволяє компаніям об'єктивно оцінювати ефективність своїх програм адаптації, виявляти слабкі місця та вчасно вживати заходів для їх усунення. Регулярний моніторинг цих показників сприяє підвищенню загальної продуктивності та задоволеності персоналу.

Отже, у розділі розглянуто теоретичні основи адаптації персоналу, що є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Проаналізовано багатовимірний характер адаптації, яка охоплює професійний, соціальний та організаційний аспекти інтеграції працівника в організацію. Визначено, що процес адаптації забезпечує не лише успішне пристосування нового співробітника до умов роботи, але й формування лояльності, зниження рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Особливу увагу приділено актуальності теми в умовах кризи на ринку праці, викликаній військовими діями в Україні, що обумовлює зростання конкуренції за кваліфіковані кадри. Встановлено, що якісний процес адаптації дозволяє знизити витрати на найм нових працівників, скоротити час їх входження в колектив і мінімізувати ризики звільнення на початкових етапах роботи.

У роботі систематизовано основні підходи до класифікації адаптації, зокрема за рівнями активності процесу та категоріями працівників, а також виокремлено сучасні методи, такі як наставництво, коучинг, програми

"Welcome!", стажування та корпоративні тренінги. Новизна обраного теоретичного підходу полягає у поєднанні соціально-психологічних і організаційних аспектів адаптації з практиками, спрямованими на максимальне врахування індивідуальних характеристик працівників і потреб організації.

Ключовим результатом розділу є виявлення п'яти основних етапів адаптації – підготовки, орієнтації, інтеграції, залученості та контролю – які визначають структурованість процесу та його стратегічну важливість для підприємства. Наголошено, що впровадження системного підходу до адаптації персоналу є інноваційним рішенням для підвищення стабільності колективу, ефективності роботи організації та задоволення потреб працівників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НА ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливостей функціонуючої кадрової політики

ТОВ «Термінал Розетка» є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України, код ЄДРПОУ 37193071, і є окремим платником всіх податків та зборів на загальній системі оподаткування., і здійснює діяльність в Україні відповідно до наступних видів економічної діяльності:

52.10 Складське господарство

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

52.24 Транспортне оброблення вантажів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Компанія була зареєстрована 6 червня 2005 року, з часом трансформувалася в мультикатегорійний онлайн-супермаркет. З 2016 року Компанія починає працювати як маркетплейс, пропонуючи свою платформу для торгівлі стороннім продавцям. У 2022 році основна діяльність Компанії лежала у сфері роздрібної торгівлі через веб-сторінку rozetka.com.ua та надання послуг маркетплейсу.

В рамках укладених із постачальниками договорів Компанія здійснює закупівлю необхідної продукції, що в подальшому реалізується через веб-сторінку Групи rozetka.com.ua. Для забезпечення торгової діяльності Компанія здійснює придбання послуг зберігання, інформаційних та юридичних послуг, маркетингових та рекламних послуг, послуг доставки та транспортування продукції, послуг кол-центру тощо. Компанія використовує в своїй діяльності зареєстровану ТМ ROZETKA та онлайн платформу, що належать одній з компаній Групи, та сплачує роялті та вартість послуг доступу до платформи за договорами з компанією Групи.

У рамках своєї діяльності Компанія також може доставляти замовлені товари до кінцевого споживача, як маркетплейс – надає послуги фулфілменту своїм партнерам. На думку менеджменту Компанії, основною перевагою використання ТМ ROZETKA та веб-сторінки rozetka.com.ua для здійснення продажів є сталий трафік людей, що відвідують веб-сторінку.

Місія Компанії – надати максимальний асортимент за мінімальною ціною, гарантуючи швидкий і надійний сервіс вибору та покупки будь-якого товару в інтернеті [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Основні стратегічні цілі Компанії включають збільшення швидкості обробки замовлень, впровадження нових технологій у логістичні процеси та розширення мережі точок видачі. Компанія безперервно покращує існуючі логістичні і бізнес-процеси, розширює асортимент послуг задля здобуття конкурентних переваг.

Для успішного слідування місії і досягненню цілей Компанія вживає заходів, спрямованих на сталий розвиток корпоративного управління, яке відіграє ключову роль у правильній організації складської логістики, особливо для підприємств, орієнтованих на роздрібну торгівлю.

Основні напрямки, в яких здійснюється вдосконалення:

а) стратегічне планування: у контексті складської логістики, стратегічне планування визначає цілі та методи оптимізації процесів. Воно враховує фактори, такі як попит, технологічні інновації, інтеграція з постачальниками та

партнерами, зовнішні фактори впливу, щоб розробляти ефективні стратегії логістики. Це включає в себе створення гнучких систем, які можуть адаптуватися до змін в середовищі бізнесу. Такий підхід дозволяє підприємствам роздрібно́ї торгівлі досягати високої ефективності та відповідати потребам ринку;

б) інтеграція ланцюга постачань: корпоративне управління сприяє встановленню ефективних систем інтеграції з іншими ланцюгами постачань. Це може включати в себе вибір оптимального розташування складів, планування замовлень, залишків товарів та витратних матеріалів, обмін інформацією з постачальниками та партнерами для оптимізації логістичних процесів;

в) визначення ключових показників ефективності (КРІ): в складській логістиці включають різні аспекти, такі як точність запасів, час обробки замовлень, ефективність транспортування та використання складського простору. Систематичний аналіз цих показників дозволяє визначити ефективність логістичних процесів, вчасно реагувати на можливі проблеми та забезпечувати оптимальний рівень обслуговування клієнтів. Додатково, КРІ можуть включати аналіз витрат, показники стану інвентаризації та інші метрики, що сприяють стратегічному плануванню та постійному удосконаленню логістичних процесів;

г) використання інформаційних технологій: впровадження сучасних технологій для автоматизації та моніторингу логістичних процесів дозволяють створити ефективні системи управління складом, системи відстеження та інші технологічні рішення, які можуть значно поліпшити точність та ефективність управління запасами та виконання замовлень, а також підвищити обізнаність керівництва в питаннях прийняття рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Схематично структура ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА» зображена на рисунку 2.1. Найвища посада – генеральний директор, який контролює роботу департаментів, приймає стратегічні рішення щодо напрямку розвитку підприємства. Безпосередньо, йому підпорядковуються директори

департаментів. Директор департаменту здійснює контроль роботи свого департаменту, проводить аналіз ефективності роботи та ініціює заходи щодо її покращення.

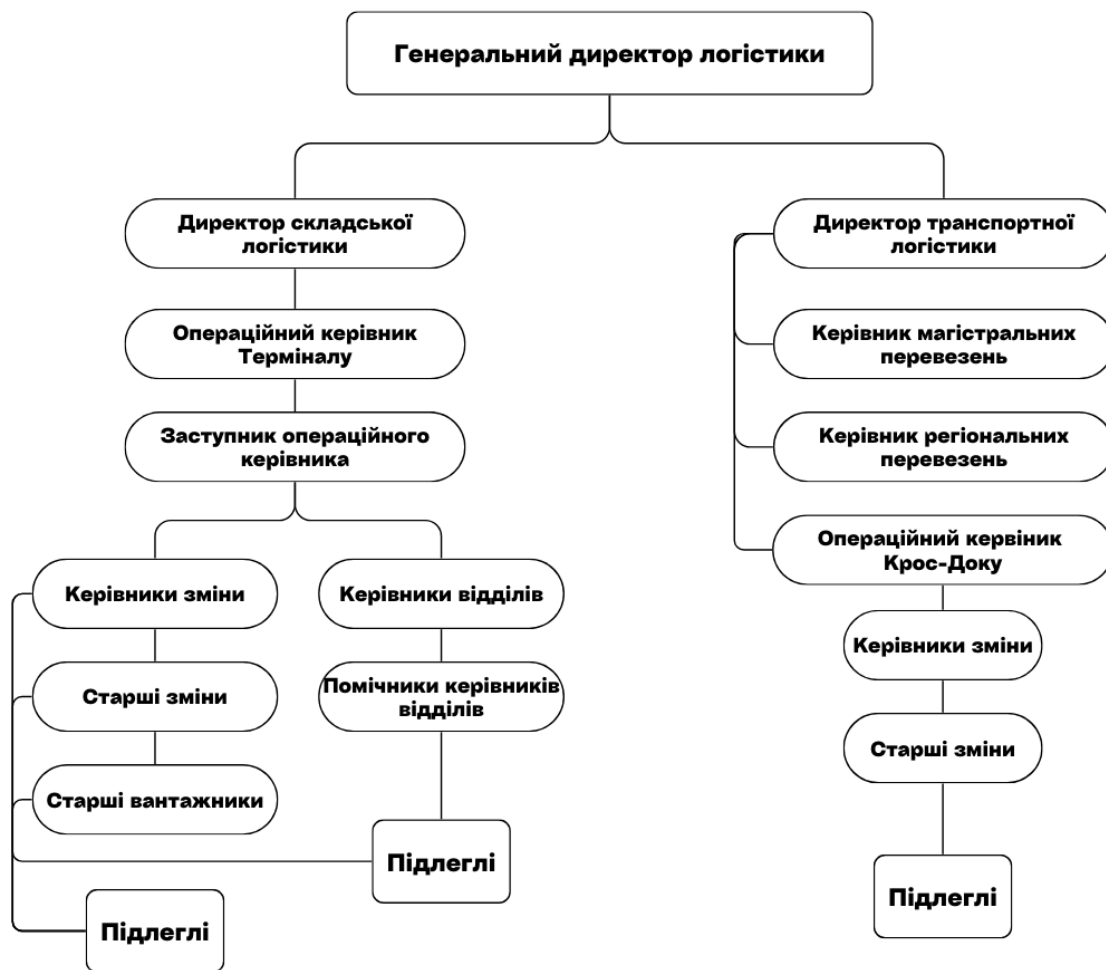


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА»

Джерело: складено за джерелами [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Департамент *Складської логістики* – включає 2 типи об'єктів. Перший - це термінали (в додатку Б наведено план-схема одного з терміналів), на яких відбувається оприбуткування товарних цінностей, їх складування, комплектування та підготовка до відправлення, а також безпосередньо відвантаження. На терміналах готують замовлення до відправки у точки видачі, шляхом адресної доставки власними кур'єрами, а також до передачі стороннім поштовим службам. Особливістю терміналів є можливість довготривалого зберігання великої кількості товарних запасів широкого діапазону

номенклатури. Організація управління в департаменті здійснюється відповідно до процесів:

- а) відділ оприбуткування;
- б) відділ розміщення;
- в) відділ передпродажної підготовки;
- г) відділ комплектування і відвантаження;
- д) відділ обліку.

Керівник відділу і заступник керівника відділу у роботі керуються чинним законодавством України а також посадовою інструкцією. Зокрема, відповідають за дотримання стандартів компанії в роботі своїх підлеглих. Керівники і заступники керівників відділу підпорядковуються операційному керівнику та його заступнику.

Другий тип – крос-доки, так звані «перевалочні пункти». Головною задачею крос-доків є зменшення витрат на транспортування замовлень від терміналів до віддалених на значну відстань точок видачі (як правило розподіл іде по регіонам). Особливістю цієї складської одиниці полягає у роботі не з товарними запасами, а замовленнями (посилками). Структура крос-доку наступна:

- а) відділ розвантаження та навантаження;
- б) відділ сортування і комплектуванні;
- в) відділ обліку.

Департамент *Транспортної логістики* забезпечує перевезення вантажів між об'єктами Роздрібу і Складської логістики. В свою чергу поділяється на магістральні перевезення (між терміналами і крос-доками у віддалених регіонах), регіональні перевезення (між терміналом/Крос-Доком і точками видачі в межах одного регіону) і кур'єрські перевезення (адресна доставка клієнту).

Окремо варто винести департаменти, які також присутні в компанії, але в рамках даного дослідження взаємодія з ними відбувалася як з зовнішніми контрагентами. Серед них: департамент Роздріб, Маркетинговий департамент,

тощо.

В кожному департаменті присутній свій підрозділ HR-менеджменту, який у взаємодії і за запитом керівництва департаменту здійснює пошук, відбір, найм персоналу. Також покращує і допомагає впроваджувати системи навчання і адаптації нових працівників. Окрім цього розробляє програми і курує корпоративні курси з підвищення кваліфікації працівників менеджерського складу.

Компанія постійно здійснює аналіз ефективності маркетингових ініціатив та проводить аналітичну роботу щодо виявлення нових віянь у споживчому попиті населення. Ця робота допомагає Компанії бути конкурентоспроможною, та вчасно відповідати на нові тенденції на ринку споживчих товарів (побутова та комп'ютерна техніка, електроніка, одяг, товари для дому та офісу тощо).

Компанія регулярно проводить дослідження щодо змін у соціально-демографічному профілі покупців за допомогою внутрішніх ресурсів. Подібні дослідження дозволяють глибше проаналізувати потреби покупців та виявити недоліки у наявному товарному асортименті Компанії. На базі цих досліджень приймаються рішення щодо розвитку Компанії, виявлення нових ринків збуту, та розширення асортименту товарів.

На економічну діяльність Компанії не може не впливати перехідний стан економіки України, якій притаманні певні структурні диспропорції, низький рівень ліквідності ринків капіталу, порівняно висока інфляція. Основними ризиками для сталої позитивної економічної динаміки є військова агресія з боку Російської Федерації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]; відсутність чіткого консенсусу щодо напрямків проведення інституціональних реформ; прискорення трудової еміграції.

Компанія має на меті продовжувати розширення бази споживачів в м. Київ та інших містах України шляхом розширення варіантів достатки товару та розширення асортименту товарів.

Компанія постійно впроваджує нові технологічні рішення в складській логістиці, які дозволяють зменшувати затрати на обробку одиниці товару. Для

автоматизації управління об'єктами складської логістики і взаємодії між ними використовуються різноманітні складські інформаційні системи, серед яких Warehouse Management System, Transport Management System, Supply Chain Management. Це передбачає використання технології автоматичної ідентифікації для адресного зберігання та дистанційного управління співробітниками.

Напрямок компанії, який наразі розвивається найбільш активно – це маркетплейс. В даному випадку Компанія надає стороннім продавцям логістичні, роздрібні і фулфілмент послуги для реалізації їхніх товарів. Перевагу отримують всі сторони: продавці отримують широку мережу точок видачі, та великий потік відвідувачів сайту; Компанія в рази збільшує асортимент товарів; клієнт отримує оптимальне співвідношення вартості і терміну доставки відправлення.

Визначимо показники, які характеризують та оцінюють результативність логістики **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- а) показники, що характеризують логістичну систему;
- б) показники, що характеризують роботу логістичної системи.

До першої категорії можна віднести логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити лівову частку активів підприємства. Наприклад, у дистриб'юторів вони перевищують 90 % від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішна окупність інвестиції, вкладені в основні засоби **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

- площа, кв. м;
- місткість, куб. м або кількість товару в тоннах;
- пропускна спроможність, т/добу;
- кількість, од.

До другої категорії можна зарахувати такі показники, як:

- ефективність логістичної системи;
- продуктивність логістичної системи;
- надійність логістичної системи;
- гнучкість логістичної системи.

Логістичний об'єкт, який аналізується (Додаток Б) має складське приміщення загальною площею 15 тис. кв. м.

Приміщення розділене на зони:

- зона приймання товарів;
- зона маркування товарів;
- зона короткострокового зберігання товарів;
- зона довготривалого зберігання товарів;
- зона пакування;
- зона відвантаження;
- сервісна зона;
- адміністративні приміщення.

Компанія має власний автопарк, а також користується послугами транспортних компаній. Вибір транспортного засобу здійснюється на підставі об'єму вантажу, що підлягає перевезенню і місця знаходження отримувача.

Кожен бізнес має свої показники ефективності, залежно від продукту, економічної ситуації, бізнес-моделі та ряду інших факторів.

КРІ в логістиці - це індикатори, які дають можливість зрозуміти наскільки ефективно використовуються ресурси компанії для здійснення логістичних функцій. В Додатку В приведено список можливих ключових показників ефективності. Для об'єкта дослідження індикаторами складської логістики було відібрано наступні [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Коефіцієнт оборотності товарів розраховується для визначення того, як часто підприємство повністю замінює свої запаси протягом певного періоду часу. Цей показник можна розрахувати за допомогою формули (2.1):

$$K_{об} = \frac{O}{TЗ_{ср}} \quad (2.1)$$

де O – річний оборот,

$TЗ_{ср}$ – середньорічний товарний запас.

Терміни обслуговування замовлень, або час виконання замовлення (Order Fulfillment Time), можна розрахувати як суму часу, який витрачено на обробку, комплектування, упаковку та доставку замовлення клієнту. Період часу від моменту замовлення до відправлення

Період часу від моменту замовлення до відправлення, часто відомий як час обробки замовлення (Order Processing Time), може бути розрахований як сума часу, який витрачений на різні етапи обробки замовлення. Зазвичай, цей час включає в себе наступні етапи: час обробки в системі, час підготовки товарів на складі, час упаковки, час відправлення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Рівень запасів визначається як кількість товарів або матеріалів, які залишилися на складі в певний момент часу. Формально рівень запасів може бути визначений як різниця між кількістю товарів, які фактично є на складі, і обсягом товарів, які були плановані для наявності на складі в даний момент.

Існують різні способи визначення планованої кількості товарів, такі як мінімальний рівень запасів, максимальний рівень запасів, середній рівень запасів тощо. Також важливо враховувати час, в який розглядається рівень запасів (наприклад, на кінець дня, місяця або року).

Вартість утримання запасів визначається як сума грошей, яку підприємство витрачає на утримання та управління своїми запасами протягом певного періоду часу.

Формально вартість утримання запасів може бути розрахована за формулою (2.2):

$$V_{уз} = \frac{O}{V_{y0}}, \quad (2.2)$$

де V_{y0} - вартість утримання одиниці товару.

Продуктивність працівників на складі – це міра ефективності трудових ресурсів, які задіяні у роботі на складі. Цей показник важливий для вимірювання ефективності управління працівниками та визначення того, наскільки швидко та якісно вони виконують свої обов'язки.

Формально продуктивність працівників на складі може бути розрахована за допомогою формули (2.3):

$$\text{Пр} = \frac{K_{\text{оп}}}{K_{\text{пр}} \times \text{Ч}_p}, \quad (2.3)$$

де $K_{\text{оп}}$ – кількість виконаних операцій,

$K_{\text{пр}}$ – кількість працівників, які прийняті на роботу на складі,

Ч_p – час, протягом якого працівники фактично здійснюють виробничу діяльність.

Використання простору складу може бути визначено за допомогою показника, який враховує об'єм товарів, які займають простір у порівнянні з загальним доступним простором на складі. Формула для розрахунку Коефіцієнта Використання Простору можна розрахувати наступною формулою (2.4):

$$\text{Коеф}_{\text{об}} = \frac{\text{Об}_{\text{тов}}}{\text{Об}_{\text{заг}}} \times 100\%, \quad (2.4)$$

де $\text{Об}_{\text{тов}}$ – об'єм товарів на складі,

$\text{Об}_{\text{заг}}$ – загальний доступний об'єм складського простору.

Цей показник особливо важливий при прийнятті рішень щодо оптимізації розташування товарів, вибору систем зберігання та планування розвитку складського простору.

Показник помилок при обробці замовлень виражається у відсотках і вказує на ефективність процесу обробки замовлень. Чим менший цей показник, тим більш ефективно працює система обробки замовлень. Великий відсоток помилок може призвести до незадоволення клієнтів та додаткових витрат на виправлення помилок та повернення товарів. Формула для розрахунку цього показника виглядає так:

$$\text{Коеф}_{\text{пом}} = \frac{K_{\text{пом}}}{K_{\text{заг}}} \times 100\%, \quad (2.5)$$

де $K_{\text{пом}}$ – це кількість замовлень, які були оброблені з помилками, такими як невірна кількість товарів, неправильний товар, помилки в адресі доставки тощо,

$K_{\text{заг}}$ – загальна кількість оброблених замовлень.

Основний показник ефективності роботи складу - *ціна обробки одиниці товару*. Включає в себе різноманітні витрати, пов'язані зі складською логістикою та управлінням запасами. Для розрахунку цього показнику треба скласти всі витрати складу, такі як оренда, комунальні послуги, вартість логістики до певної локації, заробітну плату працівникам і розділити на обсяг проданих товарів за один і той самий період [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

За наданими ТОВ «Термінал Розетка» даними проведено розрахунки основних показників ефективності, які було зведено у Таблиця 2.1. На ефективність ТОВ «Термінал Розетка» протягом 2018–2023 років значно вплинули як внутрішні зміни, так і зовнішні фактори, зокрема повномасштабна війна, нестабільність валютного курсу та специфіка українського ринку роздрібною торгівлі. Стабільне зростання продуктивності й обсягу продажів до 2021 року було спричинено оптимізацією операцій, впровадженням методів batch picking і збільшенням попиту на e-commerce. У 2022 році війна порушила логістичні ланцюги, що збільшило час виконання замовлень і витрати на обробку, але у 2023 році компанія частково відновила ці показники завдяки адаптації до нових умов та запуску сервісу видачі посилок маркетплейсу у власних точках.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників ефективності складської логістики ТОВ «Термінал Розетка»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності	12,4	11,5	13,0	12,4	15,2	13,6
Час виконання замовлення по Україні, год	18,1	18,6	17,6	15,5	26,2	18,4

Час виконання замовлення в м. Київ, год	7,1	5,7	4,8	3,2	18,3	13,6
Період часу від моменту замовлення до відправлення, год	7,2	6,5	5,9	4,6	13,8	10,5
Ціна обробки одиниці товару, % відносно 2018 року	100%	95%	93%	88%	124%	85%
Продуктивність працівників на складі, пакування товарів/годину	84	88	90	115	125	133
Використання простору складу	68%	65%	62%	60%	30%	55%

Джерело: розраховано автором з використанням джерел [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Динаміка витрат і собівартості також відображає економічну ситуацію в країні. Зростання цін на ресурси, викликане зміною курсу гривні до долара, а також збільшення витрат на збут і оплату праці в умовах інфляції додатково вплинули на фінансові показники. Використання складських потужностей, що досягло мінімуму у 2022 році, почало відновлюватися в 2023 році завдяки стабілізації товарних запасів і відновленню попиту.

Інші важливі фактори українського ринку включають скорочення купівельної спроможності, зменшення споживчих витрат та коливання попиту залежно від безпекової ситуації. Незважаючи на ці виклики, компанія продемонструвала адаптивність, зберігши конкурентоспроможність на ринку, що дозволяє очікувати на подальше поліпшення логістичних процесів та зростання обсягів продажів.

Станом на 31 грудня 2023 року чисті активи організації склали 346 млн. грн. (2022 р.: 327 млн. грн.), приріст у порівнянні з 202 роком становить 5,8%.

У порівнянні з 2022 роком основні показники Звіту про сукупний дохід змінились наступним чином: чистий дохід від реалізації збільшився на 38,5%, собівартість реалізованих товарів збільшилась на 40%, інші операційні доходи зменшились на 18,8%; адміністративні витрати збільшились на 86%, переважно за рахунок росту витрат на заробітну плату адміністративного персоналу, професійних послуг та послуг, пов'язаних з ІТ; витрати на збут зменшились на 4%; інші операційні витрати зросли на 65%, що переважно обумовлено відсутністю збитку від курсових різниць за рахунок зміни курсу національної

валюти України. Чистий фінансовий результат за 2023 рік склав 12 млн. грн. прибутку.

Аналізуючи фінансову звітність протягом останніх 5 років (Таблиця 2.2) можна прослідкувати наступні тенденції. Протягом 2019-2021 років спостерігається позитивна динаміка по всім показникам, і є наслідком активного розвитку Компанії: розширення логістичної мережі і точок видачі, збільшення асортименту, в тому числі за рахунок запуску маркетплейсу, оптимізація і модернізація операційних процесів всередині.

Різке падіння у 2022 в більшості пов'язане з військовими діями, які спричинили дестабілізацію логістики, перебої в електропостачанні і загальне зниження попиту). Помірне збільшення валового прибутку у 2022 більшою мірою можна пов'язати із інфляцією і послабленням курсу національної валюти. Часткове відновлення прибутків у 2023 є результатом активної роботи над адаптацією всіх процесів в компанії до нестабільних умов військового стану, а також загального зростання економічної активності в країні.

Низький чистий фінансовий результат, який досі не може повернутися до довоєнного рівня, є результатом: високих операційних витрат, пов'язаних із збільшенням собівартості товарів, здорожчанням логістичних послуг. На істотне зростання витрат на оплату праці впливає складна ситуація на ринку праці. Причинами цього є еміграція, великі потоки внутрішньо-переміщених осіб, загальна мобілізація.

Таблиця 2.2 - Динаміка обсягу витрат та доходів ТОВ «Термінал Розетка» (2019-2023 рр.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг продажу товарів, млн штук	59,8	76,7	79,3	57,6	65,3
Валовий прибуток	1400	2345	3237	3549	4664
Чистий дохід від реалізації товарів, млн грн	12149	17629	21172	18390	25464
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	10749	15284	17935	14840	20799
Витрати на збут млн грн	1371	2138	3122	2996	4356

Витрати на оплату праці млн грн	10,5	21	82,7	314	502
Чистий фінансовий результат	23,8	111	33	119	12

Джерело: складено автором на основі джерел [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

У 2023 році Компанія не здійснювала фінансову діяльність шляхом інвестування в фінансові інструменти, акції інших компаній, або інші активи.

На економічну діяльність компанії не може не впливати перехідний стан економіки України, якій притаманні певні структурні диспропорції, низький рівень ліквідності ринків капіталу, порівняно висока інфляція **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Основними ризиками для сталої позитивної економічної динаміки є військовий конфлікт з РФ, відсутність чіткого консенсусу щодо напрямків проведення інституційних реформ, прискорення трудової еміграції.

Подальші результати діяльності Компанії будуть залежати від ходу воєнних дій та швидкості відновлення економіки України. Управлінський персонал слідкує за розвитком поточної ситуації та вживає належних заходів для мінімізації негативного впливу, наскільки це можливо. Протягом повномасштабного вторгнення Компанії вдається забезпечити безперебійну діяльність своєї критичної ІТ інфраструктури.

Ризик ліквідності, який притаманний діяльності Компанії, виникає у разі недостатності ліквідних активів для виконання зобов'язань, за якими настають терміни погашення. Для управління цим ризиком Компанія аналізує свої активи та зобов'язання за строками погашення і планує грошові потоки залежно від очікуваних термінів виконання зобов'язань за відповідними інструментами **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Валютний ризик, який потенційно може мати найбільший вплив на фінансовий результат Компанії, пов'язаний із наявністю кредиторської заборгованості, деномінованої в доларах США та євро. Процедури Компанії з управління валютним ризиком включають постійний моніторинг динаміки валютних курсів на валютних ринках.

Кредитний ризик – це ризик того, що контрагент не виконає своїх зобов'язань за фінансовими інструментами або за контрактом, що може призвести до фінансових збитків. Фінансові інструменти, які зазнають кредитного ризику, в основному включають грошові кошти та їх еквіваленти в банках та торгіву дебіторську заборгованість. Кредитний ризик Компанії пов'язаний з невиконанням клієнтами своїх зобов'язань і обмежується балансовою вартістю торгової дебіторської заборгованості. Компанія не вимагає застави за фінансовими активами. При управлінні кредитним ризиком, що стосується торгової дебіторської заборгованості, управлінський персонал Компанії значною мірою покладається на власний розсуд при виборі кінцевих клієнтів і моніторинг їх кредитоспроможності **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Кредитний ризик Компанії, пов'язаний з грошовими коштами та їх еквівалентами, виникає у результаті невиконання контрагентом своїх зобов'язань, при цьому максимальний ризик дорівнює їх балансовій вартості на звітну дату. Інвестиції тимчасово вільних грошових коштів здійснюються лише за рішенням керівництва Компанії та тільки з ухваленими контрагентами в межах встановлених кредитних лімітів для кожного контрагента. Ліміти встановлюються з метою мінімізації концентрації ризиків, і таким чином, зменшують фінансові збитки, що виникають у результаті потенційного невиконання контрагентом своїх зобов'язань.

Чисельність штатних працівників на 2023 складає 1976 осіб, з яких чоловіки становлять 68,6%, а жінки - 31,4% (

Таблиця 2.3). Частка жінок у загальній структурі персоналу свідчить про домінування чоловічого контингенту, особливо у відділах, що передбачають фізично важку або технічну роботу. Чисельність персоналу складу становить 1539 осіб, що становить 77,9% від загальної чисельності. Адміністративна команда: 82 особи, жінки складають 28,0%, що свідчить про відносно низький рівень жіночої представленості у керівному складі.

Відділ оприбуткування: 83 особи, лише 7,2% жінок, що вказує на фізичну специфіку роботи. Відділ розміщення: 313 осіб, жінки становлять 41,9%, що вище середнього показника для складу. Відділ комплектування і відвантаження: 608 осіб, частка жінок — 11,0%, що демонструє високу частку фізичної праці чоловіків. Відділ передпродажної підготовки: 282 особи, жінки становлять 93,3%, що свідчить про переважно жіночий склад через специфіку роботи. Відділ обліку: 39 осіб, жінки складають 56,4%, що відповідає типовій гендерній структурі у бухгалтерських та облікових функціях. Відділ мехатроніки: 18 осіб, лише 5,6% жінок, що є типовим для технічних підрозділів. Відділ сервісу: 114 осіб, частка жінок — 16,7%.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ТОВ «Термінал Розетка» станом на 2023 рік

Показник	Разом, осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Частка жінок, %
Усього персонал	1976	1356	620	31,4
Персонал складу	1539	1007	532	34,6
- адміністративна команда	82	59	23	28,0
- відділ оприбуткування	83	77	6	7,2
- відділ розміщення	313	182	131	41,9
- відділ комплектування і відвантаження	608	541	67	11,0
- відділ передпродажної підготовки	282	19	263	93,3
- відділ обліку	39	17	22	56,4
- відділ мехатроніки	18	17	1	5,6
- відділ сервісу	114	95	19	16,7
Персонал транспорту	256	242	14	5,5
- логісти	14	12	2	14,3
- адміністративна команда	26	22	4	15,4
- водії-експедитори	92	90	2	2,2
- кур'єри	112	107	5	4,5
- автомеханіки	12	11	1	8,3
Господарчий відділ	60	19	41	68,3
- адміністративна команда	7	5	2	28,6
- зав. госп.	13	13	0	0,0
- прибиральники	40	1	39	97,5
Відділ персоналу	28	2	26	92,9
Охорона	93	86	7	7,5

Джерело: розраховано автором на основі джерел [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Чисельність транспортного персоналу — 256 осіб, з яких жінки

становлять лише 5,5%. Найбільший відсоток жінок в адміністративній команді – 15,4%, а найменший – серед водіїв-експедиторів і кур'єрів – 3,4%, що є типовим для цих професій. Серед автомеханіків частка жінок складає 8,3%.

Аналіз структури персоналу показує гендерну нерівність у розподілі працівників між відділами, що переважно зумовлено специфікою виконуваних завдань. Чоловіки домінують у відділах, пов'язаних із фізичною працею та технічними функціями, тоді як жінки зосереджені у адміністративних, облікових та господарчих підрозділах, але не зважаючи на це, за останній рік спостерігається стійка тенденція до зростання їхньої кількості, навіть у відділах де переважно наявна фізична праця. Серед основних причин – дефіцит чоловіків на ринку праці через військовий стан та мобілізація.

Проаналізуємо структуру персоналу за функціональними категоріями (Рисунок 2.2). Частка керівників у загальній чисельності персоналу становить 5,8%, що зумовлено загалом непоганою оптимізацією управлінських функцій та структури управління. Іноді виникаючу нестачу менеджерів компанія намагається компенсувати ініціативою серед досвідчених працівників, які в подальшому розглядаються як внутрішній резерв. Ця тенденція дозволяє згладжувати кризові моменти, але іноді може негативно впливати на мікроменеджмент деяких процесів.

Службовці складають 4,8% від загальної чисельності. Вони виконують переважно адміністративні функції, що є типовим для підтримки основних бізнес-процесів **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Робітники становлять основну частину персоналу - 81,2%. Це відображає орієнтацію підприємства та значний обсяг фізичної праці, необхідної для забезпечення його функціонування. Обслуговуючий персонал складає 6,7%, виконуючи завдання, пов'язані із підтримкою функціонування інфраструктури підприємства. Частка спеціалістів є найменшою і становить лише 1,5%. Низька потреба в них у структурі підприємства зумовлена використанням компаній-підрядників, а також невисокою технологічністю складських процесів.



Рисунок 2.2 - Структура персоналу ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА» станом на 2023 р.

Джерело: проілюстровано автором на основі джерел [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Соціальна та кадрова політика компанії спрямована на створення ефективної організаційної структури та прозорої системи корпоративного управління, які є передумовою для розвитку та максимального розкриття потенціалу співробітників Компанії.

1. У компанії розроблено та запроваджено дієві механізми мотивації персоналу для досягнення ним стратегічних цілей, заохочення працівників до досягнення кращих результатів роботи та їх матеріальної зацікавленості в кінцевих результатах. На щорічній основі відбувається індексація рівня оплати праці, а також вдосконалення мотиваційної системи. Мотиваційна частина зарплати покращується як прямо, так і опосередковано, завдяки оптимізації складських операцій і впровадження в роботу технологічних рішень, які також позитивно впливають на ефективність праці [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

2. В Компанії існує система наставництва, як виконує функцію

навчання і адаптації нових працівників. HR-менеджери постійно ведуть роботу в напрямку внутрішнього кадрового резерву, завдяки чому працівники мають широкі можливості розвитку і кар'єрного зростання.

Компанією забезпечується боротьба з корупцією та хабарництвом шляхом дотримання чинного законодавства України, підтримки відповідних цінностей у корпоративній культурі компанії та завдяки наявним механізмам контролю, в тому числі, за вибором контрагентів та витратами компанії. Компанія створює рівні можливості для чоловіків і жінок у працевлаштуванні та кар'єрному рості.

Керівництво компанії усебічно сприяє використанню менеджерським складом в своїй роботі численних інструментів менеджменту для продуктивного планування та постановки цілей, організації процесу виконання, мотивації та командної роботи і контролю виконання **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Серед них:

- а) методологія функціонального моделювання і графічного опису процесів IDFE0;
- б) методика постановки завдань SMART;
- в) модель безперервного поліпшення процесів цикл PDCA (Цикл Шухарта-Демінга);
- г) модель компетенцій і матриця кваліфікацій;
- д) метод визначення пріоритетів завдань Матриця Ейзенхауера.

Компанією приділяється значна увага питанням безпеки праці, підвищення кваліфікацій та професійного рівня працівників через навчання персоналу через власний навчальний портал, участь в тренінгах, семінарах тощо.

Проведемо аналіз ключових показників ефективності кадрової політики компанії **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. У відділі оприбуткування зафіксовано найнижчий рівень плинності, стабільно утримуваний на рівні 5–10% протягом останніх п'яти років, незалежно від сезонних коливань. Співвідношення тривалості роботи персоналу свідчить про значний досвід

працівників: стаж до року мають 15% співробітників, від 1 до 5 років - 50%, понад 5 років - 35%. Середній час на закриття вакансій у відділі становить 2 місяці, а рівень задоволеності персоналу варіюється від 80 до 90% залежно від сезону. Рівень оплати у відділі дещо вище ніж в середньому на ринку праці, оскільки працівників повинні мати досвід і опанувати специфічні навички, а робота вимагає уважності і зосередженості, пов'язана з високою фінансовою відповідальністю.

У відділі комплектування рівень плинності становить 20%, що вказує на більш динамічну зміну кадрів. Співробітники зі стажем до року та від 1 до 5 років складають по 40%, тоді як понад 5 років працюють 20% працівників. Рівень задоволеності в цьому відділі сягає 70%. Рівень оплати відповідає ринковому, стажування займає мінімум часу. Робота потребує фізичної витривалості.

Відділ пакування має вищий рівень плинності – 30%, що корелює з невеликим досвідом персоналу: 65% співробітників працюють менше року, 25% мають стаж від 1 до 5 років, а понад 5 років – лише 10%. Час на закриття вакансій у цьому відділі становить 1 місяць, тоді як рівень задоволеності досягає 60%. Робота потребує тривалого вивчення досить об'ємного переліку вимог до пакування. Водночас рівень оплати дещо нижчий за ринковий.

У відділі відвантаження рівень плинності складає 25%. Переважна частина персоналу (70%) має стаж до року, 25% працюють від 1 до 5 років, а більше 5 років - лише 5% співробітників. Час на закриття вакансій у цьому відділі є найкоротшим - у середньому 2 тижні. Задоволеність персоналу становить 75%. Робота вимагає стажування середньої тривалості, але фізично важка, і пов'язана з постійними змінами в структурі роботи.

Таке співвідношення показників в цілому відповідає специфіці робітників складу, з урахуванням необхідної кваліфікації і рівня заробітної плати. Компанія постійно проводить оцінку рівня задоволеності працівників шляхом збору зворотного зв'язку. Для цього застосовується декілька інструментів. Основний – щотижневі комунікації (збори) керівника відділу зі своїми

працівниками. На комунікаціях до працівників доносяться новини компанії, її стратегічні цілі, розбираються проблемні питання, які безпосередньо стосуються робочих процесів. Окремим блоком виносяться запитання працівників. Також для збору думки працівників стосовно певних питань використовуються анонімні онлайн-опитування.

Аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Термінал Розетка» свідчить про певний рівень стабільності та задоволеності співробітників у більшості відділів, що є важливим показником результативної системи мотивації та корпоративної культури. Водночас, рівень плинності персоналу в окремих підрозділах, а також значна частка працівників із досвідом роботи до одного року в деяких відділах, вказує на необхідність посилення підтримки нових співробітників у перші місяці роботи [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Станом на зараз система адаптації включає два етапи: організаційна адаптація і професійна адаптація. Також застосовуються окремі елементи соціально-психологічної адаптації. Етап організаційної адаптації проходить поза територією складу силами HR-менеджменту. Саме HR-менеджер є куратором нового співробітника щодо всіх організаційних питань. На цьому етапі HR-менеджер знайомить нового працівника з діяльністю компанії, її цілями, місією та цінностями, стандартами корпоративної культури. Роз'яснює систему оплати праці, механізм мотиваційної складової, та правила користування корпоративними бонусами. Нового працівника знайомлять з основними принципами роботи, вимогами, правилами та нормами виробітку, з термінами, за які він повинен опанувати певні навички. Також працівнику видають пам'ятку, яка дублює основну важливу інформацію, включно з план-схемою складу.

Наступним кроком, працівник проходить всі відповідні інструктажі з техніки безпеки, охорони праці тощо. Після цього працівнику проводять оглядову екскурсію безпосередньо по складу і знайомлять керівником відділу. Керівник обговорює організаційні аспекти, як то розпорядок дня чи графік, і

призначає працівнику наставника.

Етап професійної адаптації працівник проходить з наставником. Мета цього етапу – набуття знань і навичок, потрібних для виконання обов'язків. Задачі наставника наступні:

- ознайомлює з робочими обов'язками, інструментами, програмним забезпеченням та стандартами компанії, роз'яснює специфіку кожного процесу;
- допомагає новачку інтегруватися в колектив;
- контролює виконання, оцінює прогрес новачка і акцентує увагу на слабкі сторони, які потребують покращення;
- підтримує нового працівника, допомагає з вирішенням питань;
- стимулює до розвитку, заохочує зберігати мотивацію і інтерес до роботи.

Протягом періоду адаптації керівник та HR-менеджер регулярно організують зустрічі, де отримують зворотній зв'язок від наставників щодо успішності нових співробітників, аналізують досягнення основних цілей та приймають рішення стосовно повної адаптації працівника. В разі потреби коригується тривалість адаптації або розглядається варіант переведення в інший відділ.

Як правило, в кінці першого дня керівник проводить one-to-one зустріч з новим працівником, метою якого є оцінити рівень зацікавленості працівника, його відповідність даній посаді, і отримати зворотній зв'язок щодо програми навчання, системи адаптації і робочого середовища.

На обох етапах забезпечується зворотній зв'язок через зустрічі з керівником та HR-менеджером, що дозволяє оцінити прогрес і вчасно скорегувати процес. Водночас, система адаптації перебуває на початковому етапі розвитку й має низку викликів: відсутність цілісної структурованої програми, обмежену кількість навчальних матеріалів та недостатню підготовленість наставників. Зокрема, сезонний характер роботи, що передбачає пікове навантаження, створює додаткові труднощі для ефективної адаптації нових працівників. Проте наявні позитивні зміни, зокрема зростання

залученості керівництва та HR-менеджерів, свідчать про націленість компанії на вдосконалення цієї системи для підвищення ефективності персоналу в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз впливу існуючої системи адаптації на ключові показники ефективності HR-менеджменту

Ефективність HR-менеджменту характеризується десятками метрик і в залежності від того, який бізнес процес розглядається. Найчастіше HR-менеджмент розглядають в двох аспектах **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** – безпосередньо як оцінку HR-служб (серед яких оцінка рекрутингу і адаптації, навчання та розвитку, залученості, мотивації, ефективності HR), а також оцінюючи персонал підприємства (ефективність праці, коефіцієнт звільнень, коефіцієнт прогулів, розподіл за статтю, віком, освітою, рівнем кваліфікації).

Узагальнену таблицю HR-метрик наведено в Додатку Г. Однак в даному дослідженні будуть проаналізовані метрики, які, на думку автора, найбільше відповідають об'єкту і предмету дослідження. Це: плинність серед нових працівників, загальна плинність працівників, продуктивність роботи, коефіцієнт адаптації, коефіцієнт укомплектованості персоналу, час, який потрібен новим співробітникам для адаптації та початку продуктивної роботи **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

У період 2021–2023 років *загальна плинність працівників* на підприємстві зазнала значних коливань (Таблиця 2.4), що відображає вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, включаючи систему адаптації персоналу. У 2021 році коефіцієнт плинності становив 0,039, що свідчить про стабільність колективу, враховуючи специфіку роду діяльності. Проте у 2022 році, на тлі військової агресії проти України та загальної мобілізації, цей показник зріс до 0,144, що вказує на різке збільшення звільнень. Основними причинами були примусове переміщення працівників, виклики безпеки, мобілізація та психологічні

наслідки війни.

У 2023 році коефіцієнт плинності знизився до 0,048, що наближається до показників 2021 року. Водночас кількість працівників, які вибули, збільшилася на 29,41% порівняно з 2021 роком (88 осіб проти 68). Однак така тенденція не стала критичною через зростання середньооблікової чисельності персоналу на 3,84% (+68 осіб).

Отже, порівняння 2021 та 2023 років демонструє поступове відновлення стабільності в кадровій політиці. Такі показники, передусім, завдячують лідируючій позиції компанії на ринку e-commerce, що дозволяє зберігати конкурентний рівень заробітної плати і умов праці навіть в кризові періоди.

Таблиця 2.4 – Аналіз плинності кадрів ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА» за 2021-2023 рр.

Показник	Значення			2023 до 2021 року	
	2021	2022	2023	Абс.	Відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1760	1763	1827	+68	+3,84
Чисельність на початок року, осіб	1667	1846	1678	+11	+0,66
Чисельність на кінець року, осіб	1852	1680	1976	+124	+6,70
Вибуло працівників, осіб	68	253	88	+20	+29,41
Коефіцієнт плинності	0,039	0,144	0,048	+0,010	+24,63
Кількість відпрацьованих годин	3677355	3684670	3818430	+141075	+3,84
Чистий дохід, млн. грн	21172	18390	25464	+4292	+20,27
Продуктивність праці, грн	5757	4991	6669	+911	+15,83

Джерело: розраховано за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

З-поміж 88 вибувших працівників у 2023 році частка працівників зі стажем до 1 місяця склала 26%, що є досить високим показником, і свідчить про проблеми як з адаптацією, інтеграцією в колектив, а також на етапі рекрутингу, коли очікування від роботи не співпадають з фактичними. Для подолання цієї проблеми в компанії існує система менторства. Низька ефективність менторства зумовлена:

- відсутністю структурованої програми стажування;

- низькі навички наставництва серед менторів;
- низький рівень мотивації наставників, і як наслідок – недостатня їх кількість.

Зовнішня мотивація знаходиться на низькому рівні, а внутрішньої мотивації у вигляді перспектив кар'єрного зростання частіше за все буває недостатньо, або потенційним наставникам це не цікаво [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Працівників зі стажем до 1 року звільнилося 9%. В цьому випадку працівники змогли адаптуватися частково, що може вказувати на недостатню довгострокову підтримку нових працівників, які швидко втрачали до себе увагу з боку наставників та/або керівництва. Існуюча система наставництва часто обмежується лише етапом професійної адаптації. Після завершення цього етапу новий працівник вже вміє працювати самостійно або з мінімальним контролем, але його рівень інтеграції в колектив часто ще недостатній. Через це працівник не відчуває себе частиною команди і може втратити мотивацію до роботи. Як наслідок знижується продуктивність праці і зникає задоволення від роботи [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У зв'язку з мобілізацією або за сімейними обставинами звільнилися 51% працівників, що зумовлено зовнішніми факторами. Частково цю проблему компанія намагається подолати впровадженням розвозок з невеликих населених пунктів поблизу підприємства. Оскільки компанія має багато досвідчених працівників з довгим стажем роботи, закономірно що відсоток звільнень серед них низький – 14% за 2023 рік. Допомагає утримувати таких працівників застосування комплексної системи мотивації, яка охоплює як зовнішні фактори: бонусна система, доплата за вислугу років; так і внутрішні: працююча система кар'єрного зростання, залученість досвідчених працівників до процесу оптимізації складських операцій та можливість впливати на їх зміну, робота в ролі наставників тощо [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

В кожному відділі компанії існують норми виробітку на працівника, на яких ґрунтується фінансова мотиваційна складова. Для нових працівників є

графік досягнення показників протягом навчання, який повинен слугувати орієнтиром і стимулом розвиватися. На швидкість виходу працівником на планові показники ефективності сильно впливає процес адаптації. Працівник з перших днів повинен усвідомлювати цінність своєї роботи в масштабах компанії і рівень винагороди за якісні та кількісні показники. Також недостатньо просто вимагати певних показників, необхідно забезпечити працівника вичерпною інформацією про те, як саме їх треба досягати, демонструючи в якості прикладів інших колег, а також історії успіху працівників, які починали кар'єрний шлях в компанії з аналогічної посади [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

В залежності від специфіки роботи відділу відрізняються і вимоги до норми а також планова тривалість адаптації. Узагальнити ці вимоги можна наступним чином: новий працівник повинен досягти другого рівня продуктивності протягом трьох тижнів.

Наразі в ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА» увага до продуктивності нових співробітників обмежується порівнянням планових показників з фактичними. Аналізу причин низького рівня продуктивності та роботі над підвищенням цього параметру увага майже не приділяється за окремими винятками.

В Таблиця 2.5 наведено показники плинності в розрізі трудового стажу, а також продуктивність нових працівників. Для 2022 року характерним є звільнення великої кількості досвідчених працівників – 64% від усіх звільнень. Причиною такого аномального значення є військові дії, зокрема в Київській області. Багато співробітників ставали вимушеними переселенцями, інша частина – мобілізувалися до збройних сил.

Таблиця 2.5 – Порівняння продуктивності нових працівників і звільнень

	2021	2022	2023
Нових працівників всього, осіб	253	87	386
Досягли першого порогу продуктивності за графіком	72,3%	72,4%	52,6%
Досягли другого порогу	61,7%	63,2%	44,8%

продуктивності за графіком			
Звільнень всього, осіб	68	253	88
Звільнень до 1 місяця	50,0%	13,0%	58,0%
Звільнень до 1 року	32,4%	22,9%	23,9%
Звільнень від 1 року	17,6%	64,0%	18,2%
Переведено у інший відділ, осіб	56	24	114
Плинність	26,9%	290,8%	22,8%

Джерело: розраховано за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

У 2021 році було прийнято 253 нових співробітників. 72,3% новачків досягли першого порогу продуктивності за графіком, а 61,7% - другого. Ці показники свідчать про відносно стабільний рівень інтеграції нових працівників у робочі процеси. Половина (50%) звільнень відбулася в перший місяць роботи, що вказує на проблеми адаптації. Звільнення зі стажем до 1 року становили 32,4%, а зі стажем понад рік - лише 17,6%. За результатами адаптаційного періоду до суміжних відділів було переведено 56 осіб, що демонструє гнучкість у внутрішній політиці кадрових змін [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Коефіцієнт плинності становив 26,9%, що є помірним рівнем для підприємства такого масштабу.

У 2023 році прийнято 386 нових працівників, що на 52,6% більше, ніж у 2021 році. Досягнення першого порогу продуктивності знизилося до 52,6%, а другого — до 44,8%, що свідчить про труднощі в інтеграції новачків, і, частково про дефіцит на ринку праці. Звільнення в перший місяць склали 58%, що є вищим, ніж у 2021 році, і вказує на погіршення первинної адаптації. Звільнення до 1 року залишилися майже на тому ж рівні (23,9% у 2023 році проти 32,4% у 2021 році), а звільнення зі стажем понад рік знизилися до 18,2%. Переведено до інших відділів 114 працівників, що вдвічі більше, ніж у 2021 році, що свідчить про активну політику внутрішньої мобільності, а також не престижність деяких професій під час пошуку роботи. Плинність знизилася до 22,8%, що є позитивною динамікою порівняно з 2021 роком. Частка новачків, які досягли першого та другого порогів продуктивності, суттєво знизилася у 2023 році (перший поріг - на 19,7%, другий - на 16,9%). Це свідчить про ускладнення процесу адаптації нових працівників, через велику кількість прийнятих працівників, недостатню ефективність адаптаційних програм [Ошибка! Источник ссылки не найден.] та недостатню кількість наставників.

Порівняння показників 2021 та 2023 років демонструє змішані результати. З одного боку, знизилася загальна плинність і збільшилася внутрішня мобільність, що є позитивним результатом. З іншого боку, зростання частки звільнень у перший місяць і зниження коефіцієнту адаптації свідчать

про низьку ефективність адаптаційних програм та недостатню кількість наставників. Особливу увагу слід приділити оптимізації первинної адаптації для зменшення кількості ранніх звільнень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] і підвищення результативності новоприйнятих працівників.

Зростання продуктивності праці на 15,83% та чистого доходу на 20,27% у 2023 році порівняно з 2021 роком здебільшого зумовлено не поліпшенням процесу адаптації персоналу, а оптимізацією та удосконаленням складських і логістичних процесів, які орієнтуються на вже досвідчених працівників.

Сезонна зміна навантаження на склад передбачає нерівномірний розподіл штатної чисельності персоналу по відділах протягом року. Для подолання дисбалансу компанія активно користується послугами аутсорсингових і аутстафінгових компаній. Але оскільки внутрішні процеси логістики ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА» є досить унікальними, для ефективного використання ресурсу аутсорсу необхідно мати певну мінімальну критичну кількість штатних працівників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Для своєчасного наповнення штату, відділ персоналу і керівництво динамічно корегують кількість відкритих вакансій в залежності від комерційних прогнозів по навантаженню.

Коефіцієнт укомплектованості відділів за 2021-2023 роки наведений у Таблиця 2.6. Загальний коефіцієнт укомплектованості знизився від 90% у 2021 році до 81% у 2022 році та відновився до 88% у 2023 році. Зниження в 2022 році пов'язане зі складними зовнішніми факторами, такими як війна, мобілізація та вимушені кадрові зміни. У 2023 році спостерігається часткове відновлення загальної укомплектованості завдяки покращенню найму, але зниження укомплектованості окремих відділів.

Для подолання нерівномірності укомплектованості відділів керівництво застосовує декілька інструментів. Активно застосовується внутрішня мобільність – переведення працівників, які пройшли соціально-психологічну адаптацію в суміжному відділі, але за показниками продуктивності не відповідають його вимогам). Також щорічно проводиться корегування

заробітної плати враховуючи конкурентів по галузі, враховуючи умови праці.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнт укомплектованості по відділах за 2021-2023 роки

	2021		2022		2023		Час закриття вакансії, днів
	Осіб	Коеф. Укомплектованості, %	Осіб	Коеф. Укомплектованості, %	Осіб	Коеф. Укомплектованості, %	
Всього	1725	90	1680	81	1978	88	-
- адміністративна команда	82	94	70	75	103	96	90
- відділ оприбуткування	83	100	79	88	101	95	60
- відділ розміщення	313	88	291	76	388	92	12
- відділ комплектування і відвантаження	608	92	628	88	671	84	14
- відділ передпродажної підготовки	282	84	320	88	302	74	20
- відділ обліку	39	98	39	92	49	100	60
- відділ сервісу	114	84	111	76	152	91	40
- водії-експедитори	92	93	72	68	104	87	30
- кур'єри	112	97	70	56	108	77	30

Джерело: розраховано на за даними [Помилка! Источник ссылки не найден.]

У 2021 році коефіцієнт укомплектованості адміністративної команди становив 94%, а в 2022 році знизився до 75%, що свідчить про значне зменшення чисельності. У 2023 році було досягнуто відновлення до 96%, хоча середній час закриття вакансій (90 днів) залишається досить високим, що може свідчити про певні труднощі у пошуку кваліфікованих кадрів.

У відділі оприбуткування найвищий рівень укомплектованості у 2021 році (100%) знизився до 88% у 2022 році, але в 2023 році відновився до 95%. Час закриття вакансій становить 60 днів, що вказує на середній рівень ефективності процесу найм. Укомплектованість відділу розміщення знизилася з

88% у 2021 році до 76% у 2022 році, але зросла до 92% у 2023 році. Значне покращення у 2023 році пов'язане зі скороченим часом закриття вакансій (12 днів), що є найкращим показником серед усіх відділів.

Для відділу комплектування і відвантаження, попри зростання чисельності працівників, коефіцієнт укомплектованості знизився з 92% у 2021 році до 88% у 2022 році та 84% у 2023 році. Час закриття вакансій становить 14 днів, що свідчить про оперативний найм, але досить високу плінність, пов'язану з фізичним характером праці та прогалинами в системі адаптації.

Відділу передпродажної підготовки має одразу декілька проблем. Довгий термін закриття вакансій (20 днів) в першу чергу пов'язаний з заробітною платою, яка є нижчою за середньоринкову. На рівень збереження та зменшення загальної чисельності працівників впливають велика кількість правил пакування, високе навантаження на відділ через низький рівень укомплектування. Укомплектованість цього відділу знизилася з 84% у 2021 році до 74% у 2023 році, попри покращення у 2022 році (88%).

Укомплектованість відділу обліку залишалася стабільно високою: 98% у 2021 році, 92% у 2022 році, і 100% у 2023 році. Час закриття вакансій становить 60 днів, що є прийнятним для цього відділу через специфіку професійних вимог.

Відділ сервісу характеризують зростанням укомплектованості з 84% у 2021 році до 91% у 2023 році після спаду до 76% у 2022 році. Час закриття вакансій (40 днів) є середнім і вимагає оптимізації, щоб забезпечити стабільну роботу відділу.

На позиції водії-експедитори - укомплектованість знизилася з 93% у 2021 році до 68% у 2022 році, але зросла до 87% у 2023 році. Час закриття вакансій (30 днів) є одним із найшвидших, що свідчить про покращення найму завдяки престижності роботи на авто компанії.

Загальний коефіцієнт укомплектованості залишається нижчим за бажаний рівень у 2022 році, що можна пояснити впливом зовнішніх факторів (мобілізація, економічна нестабільність). У 2023 році ситуація частково

стабілізувалася, але в окремих відділах, таких як передпродажна підготовка та кур'єри, показники залишаються критичними.

Високий час закриття вакансій у деяких підрозділах (адміністративна команда, відділ обліку) вказує на потребу у вдосконаленні процесів найму **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Найефективніші показники закриття вакансій у відділах розміщення та комплектування свідчать про високий попит на ці посади та вдосконалення процесу найму. Відділи кур'єрів і водіїв-експедиторів потребують додаткових заходів для утримання персоналу через високу плинність.

2.3. Ідентифікація проблем та викликів діючої системи адаптації ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА»

Аналізуючи кадрову політику компанії та наявну систему адаптації було виявлено низку проблем різного ступеню критичності.

Перша проблема - висока плинність серед нових працівників. У 2023 році 58% звільнень припадало на працівників зі стажем до одного місяця, що значно перевищує аналогічний показник 2021 року (50%). Це свідчить про те, що система адаптації не забезпечує достатньої підтримки новачків у критично важливий період інтеграції в організацію **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Аналіз показує, що більшість новоприйнятих працівників стикаються з труднощами, які часто стають причинами ранніх звільнень. Серед таких проблем можна виділити:

1. Недостатню соціалізацію працівників у перші дні роботи. Згідно з сучасними підходами **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, перші дні є вирішальними для формування у працівника позитивного ставлення до компанії. У ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА» спостерігається нестача заходів, спрямованих на знайомство новачків із корпоративною культурою, цінностями та командою.

2. Неузгодженість очікувань і реальних умов праці. Престижність і впізнаваність компанії на ринку створює у нових працівників високі очікування від процесу адаптації. Частина працівників залишає роботу через невідповідність їхнім очікуванням, що може бути наслідком недостатньої прозорості на етапі найму або відсутності чітких інструкцій під час адаптації **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

3. Відсутність ефективного наставництва. Наставники відіграють критичну роль у процесі адаптації, але у більшості відділів немає чітких стандартів роботи наставників. Це створює нерівномірний рівень підтримки новачків **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

4. Надмірне навантаження на новачків у перші тижні роботи. У деяких відділах, зокрема у відділі комплектування і відвантаження, високий темп роботи та недостатня підготовка створюють психологічний дискомфорт, що стає причиною звільнень.

Висока частка звільнень серед новачків негативно впливає на ефективність роботи організації, адже кожне звільнення потребує повторного найму, що підвищує витрати на рекрутинг, навчання та час на заповнення вакансій. Крім того, це створює додаткове навантаження на існуючих співробітників, які змушені компенсувати нестачу персоналу.

З огляду на це, основними викликами для системи адаптації є **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- створення структурованої програми адаптації, яка враховуватиме специфіку роботи в кожному відділі;
- впровадження стандартизованих методів наставництва та навчання наставників;
- забезпечення систематичного моніторингу стану новачків у перший місяць роботи через регулярні індивідуальні зустрічі;
- посилення заходів соціалізації, включаючи ознайомчі зустрічі з колективом, тренінги з корпоративної культури та інтерактивні сесії;
- запровадження зворотного зв'язку через опитування новачків для

виявлення їхніх потреб та проблем.

Наступна проблема - низький коефіцієнт адаптації працівників. У 2023 році лише 44,8% новачків досягли другого порогу продуктивності, що значно гірше порівняно з 61,7% у 2021 році. Це свідчить про недостатню ефективність системи адаптації, яка не дозволяє новоприйнятим працівникам досягти очікуваних результатів у визначені терміни. Однією з ключових причин є відсутність чітко структурованого навчального плану **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, адаптованого до особливостей роботи у кожному відділі. Новачки часто не отримують достатньо інформації про стандарти роботи, використовувані технології та інструменти, що уповільнює їхню інтеграцію.

Додатковою проблемою є нерівномірний рівень наставництва, адже відсутність єдиної методики роботи наставників призводить до різного рівня підтримки у різних відділах. Це ускладнює процес адаптації, особливо для працівників із недостатньою початковою підготовкою, адже індивідуальні потреби часто ігноруються. Крім того, недостатньо уваги приділяється психологічній адаптації працівників. Після завершення первинного етапу навчання новачки не завжди відчують себе частиною колективу, що впливає на їхню мотивацію **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Наслідки низького коефіцієнта адаптації є значними. Це призводить до зниження продуктивності, фінансових втрат через повторне навчання працівників та збільшення витрат на закриття вакансій. Існуючі працівники змушені компенсувати брак продуктивності новачків, що створює додатковий стрес і демотивацію у колективі.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити чіткий графік продуктивності з визначеними етапами та критеріями оцінки прогресу новачків. Важливо стандартизувати підхід до наставництва, запровадивши єдині інструкції та критерії оцінки їхньої роботи. Індивідуалізація навчальних планів, адаптованих до рівня кваліфікації працівників, також стане важливим кроком. Необхідно впровадити елементи мотивації, такі як бонуси за досягнення результатів, визнання успіхів та можливості кар'єрного зростання.

Використання цифрових інструментів для моніторингу прогресу дозволить швидше реагувати на труднощі і вдосконалювати процес адаптації. Додатково, інтеграція соціально-психологічної адаптації через тренінги, групові заходи та регулярні зустрічі сприятиме формуванню командного духу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Ще одна прогалина в системі адаптації ТОВ «Термінал Розетка» є недостатня увага до зворотного зв'язку. У сучасних умовах зворотний зв'язок є важливим інструментом для розуміння потреб працівників, коригування адаптаційних процесів та підвищення їхньої ефективності. Збір зворотного зв'язку від новачків і наставників проводиться нерегулярно та не має чіткої системи. Інструменти збору обмежуються переважно традиційними зустрічами та опитуваннями, які часто є формальністю та не враховують потреби працівників. Відсутність анонімних опитувань чи цифрових платформ унеможлиблює отримання чесних і відкритих відповідей. Зібрана інформація, якщо й аналізується, то рідко перетворюється на конкретні дії, що знижує довіру працівників до системи адаптації.

Недостатня увага до зворотного зв'язку також проявляється у відсутності детального моніторингу прогресу новачків. Наставники, які відповідають за адаптацію, не завжди фіксують труднощі нових працівників або не передають цю інформацію до HR-відділу. Це створює ситуацію, коли керівництво не має повного уявлення про проблеми, які виникають у процесі адаптації, і не може їх оперативно вирішити. У результаті новачки часто залишаються без належної підтримки, що підвищує рівень ранніх звільнень. Додатково це створює стресову атмосферу для існуючого персоналу, оскільки необхідно компенсувати нестачу продуктивності нових колег.

Для вирішення цієї проблеми компанії слід впровадити регулярний збір зворотного зв'язку через анонімні опитування, індивідуальні зустрічі з HR-менеджерами та наставниками, а також через цифрові платформи **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, які автоматизують цей процес. Зібрані дані потрібно систематично аналізувати та використовувати для вдосконалення

адаптаційних програм. Важливо також комунікувати працівникам про те, які зміни впроваджені на основі їхніх пропозицій, щоб підвищити довіру до компанії. Регулярна взаємодія керівництва з новачками та їхніми наставниками дозволить вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності адаптації.

Обмежена роль цифрових технологій у процесі адаптації є ще однією важливою проблемою, яка перешкоджає підвищенню ефективності роботи нових працівників у ТОВ «Термінал Розетка». У сучасних умовах цифрові рішення здатні значно спростити та покращити адаптаційні процеси, забезпечуючи персоналізований підхід, оперативність зворотного зв'язку та ефективний моніторинг прогресу. Поточна система адаптації здебільшого базується на традиційних методах навчання, таких як усні інструктажі, несистемні друківані матеріали та індивідуальна робота з наставниками. Відсутність інтегрованих цифрових платформ або спеціалізованих програмних рішень для автоматизації адаптаційних процесів створює додаткові труднощі для новачків і наставників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Основна проблема полягає у відсутності єдиної цифрової системи, яка б дозволяла новим працівникам швидко отримувати доступ до навчальних матеріалів, інтерактивних інструкцій або відео-уроків. Це особливо актуально в умовах великої кількості новачків, які потребують одночасного навчання. Використання лише традиційних підходів уповільнює процес засвоєння інформації та підвищує ризик помилок на початкових етапах роботи. Крім того, у компанії бракує цифрових інструментів для моніторингу прогресу новачків і збору даних про їхню продуктивність [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Це ускладнює виявлення труднощів, з якими стикаються працівники, та вчасне реагування на них.

Ще одним наслідком обмеженого використання технологій є зниження прозорості процесу адаптації. Наприклад, у наставників немає можливості використовувати спеціалізовані інструменти для фіксації досягнень новачків і передачі цієї інформації керівництву або HR-відділу. Відсутність

централізованого доступу до даних робить процес адаптації менш ефективним і збільшує ризик втрати важливої інформації. Крім того, недосконалість системи призводить до того, що новачки не мають змоги самостійно відслідковувати свій прогрес або отримувати своєчасні рекомендації для покращення результатів.

Відсутність цифрових рішень уповільнює процес адаптації, знижує його ефективність та ускладнює інтеграцію новачків у робочі процеси.

Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити інтегровану цифрову платформу для управління адаптацією персоналу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Така система повинна включати централізований доступ до навчальних матеріалів, інтерактивних курсів та відео-інструкцій, а також інструменти для моніторингу прогресу новачків. Крім того, слід створити модуль для автоматизації зворотного зв'язку, де працівники зможуть залишати свої коментарі та пропозиції, а наставники – фіксувати успіхи новачків. Окремим аспектом, якому варто приділити додаткову увагу – забезпечення доступу до інтерактивної системи як на робочому місці, так і поза роботою, адже деякі працівники виявляють бажання вчитися навіть у особистий час. Використання таких платформ сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії серед працівників, демонструючи її готовність до інновацій та турботу про ефективність роботи персоналу.

Відсутність повноцінного етапу соціально-психологічної адаптації є ще однією важливою проблемою. Соціально-психологічна адаптація відіграє критичну роль у формуванні відчуття належності до команди [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], зниженні рівня стресу у новачків та підвищенні їхньої мотивації. Проте наразі компанія фокусується переважно на організаційному та професійному аспектах адаптації, залишаючи поза увагою психологічні потреби працівників.

Основною ознакою цієї проблеми є обмеженість заходів, спрямованих на інтеграцію новачків у колектив та створення сприятливого психологічного клімату. Після первинного ознайомлення з організаційною культурою та

проведення технічних інструктажів працівники часто залишаються сам на сам із робочими завданнями, що ускладнює їхню інтеграцію у команду. У таких умовах новачки можуть відчувати ізолюваність, що негативно впливає на їхню впевненість у собі та бажання залишатися в компанії.

Ще одним проявом проблеми є обмежена комунікація між новачками та їхніми керівниками або наставниками після завершення початкового етапу адаптації. У компанії відсутні регулярні зустрічі, на яких нові працівники могли б обговорювати свої труднощі, отримувати підтримку або висловлювати пропозиції. Це створює відчуття відсутності зворотного зв'язку та може знижувати рівень лояльності до компанії **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Проблема також поглиблюється сезонним характером роботи, коли пікові навантаження ускладнюють можливість приділити достатньо часу соціально-психологічній інтеграції. У таких періодах увага керівництва спрямовується на виконання термінових операційних завдань, що призводить до нехтування потребами новачків. У результаті працівники не формують міцного зв'язку з колективом, що стає ще однією з причин ранніх звільнень.

Наслідки цієї проблеми включають підвищений рівень плинності кадрів, зниження мотивації працівників та їхньої продуктивності. Відсутність психологічної підтримки негативно впливає на загальний рівень задоволеності роботою, що створює ризик втрати перспективних кадрів.

Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити комплексний підхід до соціально-психологічної адаптації. Це може включати організацію ознайомчих зустрічей з колективом, тренінги з розвитку командної роботи, а також інтерактивні сесії з обговорення цінностей компанії. Важливо запровадити регулярні зустрічі новачків із наставниками та керівниками для обговорення прогресу та отримання підтримки.

Також необхідно запровадити анонімні опитування для оцінки психологічного комфорту новачків та визначення зон ризику в адаптаційному процесі. Це дозволить компанії своєчасно реагувати на проблеми та

вдосконалювати процеси.

Ще однією суттєвою проблемою є відсутність чітко структурованої програми навчання для наставників та новачків. У компанії немає єдиних стандартів, які б визначали основні етапи та обсяг навчання, критерії оцінки прогресу чи методи роботи наставників. У результаті кожен наставник застосовує індивідуальний підхід, який може не відповідати загальним цілям адаптації. Це створює нерівномірність у якості наставництва та знижує загальну ефективність програми.

Додатково, низький рівень мотивації наставників є ще одним фактором, що впливає на їхню залученість до процесу навчання новачків. Відсутність достатнього матеріального чи нематеріального заохочення знижує їхню зацікавленість у якісному виконанні цієї ролі. У таких умовах наставники можуть сприймати додаткові обов'язки як обтяжливі, що відображається на рівні підтримки нових працівників.

Наслідками цієї проблеми є уповільнення процесу адаптації новачків, збільшення кількості помилок у роботі, зниження рівня продуктивності та підвищення плинності кадрів. Нові працівники, які не отримують достатньої підтримки від наставників, частіше втрачають мотивацію та покидають компанію в перші місяці роботи [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Водночас, низький рівень наставництва створює додатковий стрес для існуючого персоналу, оскільки новачки потребують більше уваги з боку інших працівників.

Для вирішення цієї проблеми компанії необхідно розробити та впровадити структуровану програму наставництва, яка охоплюватиме чітко визначені етапи навчання, план дій для наставників та критерії оцінки успішності новачків. Програма має містити інструкції для наставників щодо методів навчання, ефективної комунікації та мотивації працівників. Також важливо забезпечити наставників необхідними ресурсами, такими як навчальні матеріали, цифрові платформи для моніторингу прогресу та інтерактивні інструменти для навчання.

Для підвищення мотивації наставників доцільно впровадити дієву систему заохочень, яка включатиме бонуси, визнання на рівні компанії або можливості для кар'єрного зростання. Регулярне проведення тренінгів для наставників допоможе підвищити їхню кваліфікацію та залученість [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Крім того, необхідно контролювати якість наставництва через збір зворотного зв'язку від новачків та аналіз їхніх досягнень.

Отже, другий розділ дослідження присвячений аналізу існуючої системи адаптації персоналу в ТОВ «Термінал Розетка». Він надає комплексне розуміння особливостей кадрової політики підприємства, структури його персоналу та основних викликів, з якими стикається компанія в управлінні людськими ресурсами.

Ключовими аспектами розділу є оцінка існуючої системи адаптації, яка включає два основні етапи: організаційний, що зосереджується на ознайомленні новачків із базовими процесами компанії, та професійний, спрямований на розвиток необхідних навичок за допомогою наставників. Попри певні позитивні результати, як-от залучення HR-менеджерів і покращення організаційної адаптації, система все ще має низку проблем. Зокрема, бракує структурованої програми адаптації, недостатньо розроблені соціально-психологічні аспекти, а також спостерігається дефіцит підготовлених наставників і навчальних матеріалів.

Аналіз ефективності системи показав, що рівень плинності кадрів, особливо серед працівників зі стажем до одного місяця, залишається високим. Частка звільнень у перший місяць роботи становила 58% у 2023 році, що свідчить про потребу у вдосконаленні процесів інтеграції новачків. У розділі також висвітлено, що сезонний характер роботи та пікові навантаження створюють додаткові труднощі для ефективної адаптації.

Розділ наголошує на необхідності впровадження інтегрованих рішень для подолання виявлених недоліків. Це передбачає створення повноцінної системи наставництва, оптимізацію первинної адаптації, забезпечення нових

працівників чіткими планами досягнення продуктивності, а також розвиток внутрішньої мобільності кадрів. Зазначено, що зменшення плинності та підвищення ефективності праці в період адаптації матимуть позитивний вплив на загальну стабільність і продуктивність компанії.

Загалом, проведений аналіз надав цінну інформацію для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації в ТОВ «Термінал Розетка».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТЕРМІНАЛ РОЗЕТКА»

3.1. Розвиток системи наставництва та менторства

Ефективна система наставництва повинна мати стандартизовану програму навчання, щоб забезпечити єдиний підхід до підготовки новачків незалежно від наставника чи підрозділу. Стандартизована програма повинна включати ключові етапи адаптації, контрольні точки та чітко визначені показники ефективності (KPI) [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Пропонується наступні модулі навчальної програми:

- Вступний модуль: знайомство з компанією, її цінностями, корпоративною культурою, стандартами роботи.
- Технічний модуль: Навчання використанню складського обладнання (сканери штрих-кодів, сортувальні лінії, пакувальні системи).
- Операційний модуль: Вивчення процесів комплектування замовлень, відвантаження товару, зонування складу.
- Модуль з безпеки: Інструктаж з техніки безпеки, правил поведінки на складі, використання захисного спорядження.
- Оцінювальний модуль: Завдання для перевірки засвоєння знань і практичних навичок.

Мета розвитку системи – покращення ефективності навчання, що характеризується наступними показниками:

- Зменшення середній часу досягнення планових показників продуктивності новачком з 30 до 20 днів (різний по відділам)
- Зменшення на 20% рівень помилок у роботі новачка.
- Забезпечення задоволення новачка процесом адаптації на рівні 90%.
- На 10% зменшення часу, який наставник витрачає на підтримку одного новачка.

Процеси у програмі наставництва складаються з кількох ключових етапів, які забезпечують послідовний розвиток новачка (узагальнені в Таблиці 3.1). Спочатку здійснюється індивідуальне коригування плану для кожного працівника відповідно до його досвіду та навичок. Наступний етап - навчання, що включає практичні заняття з наставником, під час яких новачок виконує реальні завдання під його наглядом [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Для відстеження результатів проводиться регулярний контроль прогресу, що базується на оцінюванні через тести, симуляції робочих процесів та зворотний зв'язок від наставника. Завершальним етапом є підсумкова перевірка знань і навичок, після чого працівник переходить до самостійного виконання своїх обов'язків.

Таблиця 3.1. – План процесів і графік досягнення планових показників ефективності

Етап	Тривалість	Ключові завдання	Контрольні точки
Вступний модуль	1-й день	Знайомство з компанією, корпоративними стандартами, правилами поведінки.	Успішне проходження тесту після заняття.
Технічний модуль	2–5-й день	Навчання роботі з обладнанням, виконання базових операцій на симуляціях.	Виконання 90% операцій без помилок.
Операційний модуль	6–15-й день	Ознайомлення з основними процесами складу: комплектування, сортування, пакування.	Виконання контрольного завдання у реальних умовах.
Модуль з безпеки	16-й день	Проведення інструктажу, відпрацювання дій у критичних ситуаціях.	Успішне проходження тесту на знання безпеки.
Практичний етап під наставництвом	17–30-й день	Виконання завдань під керівництвом наставника: комплектування, відвантаження.	Досягнення 70% планової швидкості роботи.
Контрольний етап	31–45-й день	Самостійне виконання робочих завдань, регулярний зворотний зв'язок від наставника.	Досягнення повної продуктивності.
Завершальна оцінка	46-й день	Підсумкова перевірка знань і навичок, опитування новачка щодо процесу адаптації.	90% новачків задоволені програмою.

Джерело: узагальнено автором на основі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Стандартизована програма дозволить скоротити час адаптації до 45 днів, забезпечуючи швидке включення новачків у робочий процес. Завдяки чітким контрольним точкам і показникам ефективності наставники зможуть зосередитися на ключових аспектах навчання, оптимізуючи витрати часу.

Високий рівень задоволеності працівників програмою сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та зменшенню плинності кадрів **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Цей підхід, розроблений із урахуванням специфіки роботи складу, забезпечить ефективну адаптацію працівників, дозволяючи компанії досягти високих результатів і підтримувати стабільність у виконанні операцій.

Для підвищення ефективності системи наставництва доцільно впровадити електронний журнал спостережень за новачками. Такий інструмент дозволить наставникам відслідковувати індивідуальний прогрес кожного працівника та оперативно фіксувати результати контрольних точок. Журнал може містити записи про успішність виконання практичних завдань, коментарі наставника, а також зворотний зв'язок від самого новачка. Це дозволить персоналізувати підхід до навчання та швидше реагувати на труднощі, з якими стикається новий працівник. Інтеграція електронного журналу з внутрішньою системою управління людськими ресурсами (HRM) дозволить автоматизувати створення звітів про адаптацію та спростити контроль ефективності наставників.

Ще один важливий аспект ефективної системи адаптації персоналу це навчання наставників. Основна мета навчання — забезпечити наставників необхідними технічними знаннями, комунікаційними навичками та лідерськими якостями для ефективного супроводу новачків у період адаптації. Програма підготовки наставників охоплює як теоретичний, так і практичний блоки **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Теоретична частина починається з ознайомлення наставників із їхньою роллю, обов'язками та впливом на ефективність адаптації нових працівників. Акцент робиться на особливостях навчання дорослих, включаючи розуміння

їхніх мотивацій і бар'єрів у засвоєнні нових знань. Наставники повинні отримати знання про корпоративні стандарти компанії, правила безпеки.

Практична частина фокусується на розвитку комунікаційних навичок наставників, щоб забезпечити ефективну взаємодію з новачками. Наприклад, проводяться рольові ігри для моделювання типових ситуацій, з якими наставники можуть зіткнутися, таких як виправлення помилок чи управління конфліктами. Наставники також проходять тренінги з аналізу кейсів, що базуються на реальних робочих ситуаціях, а також практикуються у використанні навчальних інструментів, таких як LMS.

Навчання завершується моделюванням робочих процесів у реальних умовах складу, де наставники відпрацьовують супровід новачків на кожному етапі адаптації. Це допомагає перевірити їхню готовність до реальних викликів і вдосконалити навички в практичній діяльності. Для оцінки ефективності навчання проводяться підсумкові тестування, зворотний зв'язок від тренерів і учасників, а також створюються індивідуальні плани розвитку для кожного наставника.

Тривалість запропонована програма навчання яка розрахована на чотири тижні. Результатом такої програми стане формування команди професійних наставників, які зможуть забезпечити швидке й якісне навчання нових працівників. Це сприятиме скороченню часу адаптації новачків, зниженню кількості помилок, підвищенню задоволеності працівників і створенню стабільної системи підтримки всередині колективу. У кінцевому результаті компанія отримає єдиний високий стандарт наставництва, що сприятиме стабільній і ефективній роботі складу.

3.2. Впровадження інтерактивної системи навчання, зворотного зв'язку та моніторингу ефективності адаптації

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій і підвищення вимог до швидкості та якості роботи персоналу інтерактивна система адаптації стає

необхідним елементом управління людськими ресурсами. Впровадження такої системи дозволяє забезпечити не лише ефективний процес навчання новачків, але й створює умови для постійного моніторингу їхнього прогресу та отримання зворотного зв'язку.

Однією з основних переваг інтерактивної системи є її здатність персоналізувати підхід до навчання. Завдяки використанню цифрових платформ кожен працівник отримує доступ до необхідних ресурсів у зручному для себе форматі: відеоінструкції, інтерактивні вправи, симуляції робочих ситуацій [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Це особливо важливо в умовах високої плинності кадрів, коли потрібно максимально швидко адаптувати працівників до специфіки роботи.

Інтерактивна система також дозволяє впровадити регулярний та об'єктивний механізм зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок є критично важливим для коригування процесу адаптації, оскільки дає змогу вчасно виявляти проблеми та знаходити способи їх вирішення. Багато систем дають можливість працівникам ділитися своїми враженнями та отримувати рекомендації від наставників у реальному часі.

Для підвищення ефективності навчання рекомендується застосування моделі мікронавчання (microlearning), що передбачає поділ навчального контенту на невеликі блоки тривалістю 3-7 хвилин. Такий підхід дозволяє новачкам поступово засвоювати знання у зручному для них темпі. У межах інтерактивної системи адаптації ці блоки можуть включати короткі відеоінструкції, інтерактивні завдання та практичні вправи.

Ще одним ключовим аспектом є можливість моніторингу ефективності адаптації через аналітичні інструменти. Завдяки використанню дашбордів і звітності керівники та HR-фахівці можуть відслідковувати прогрес нових працівників, оцінювати рівень їхньої інтеграції в команду та вчасно приймати рішення для оптимізації адаптаційного процесу.

Розглянемо детально як саме інтерактивна система адаптації може бути розроблена, впроваджена та використана для досягнення стратегічних цілей

ТОВ «Термінал Розетка».

Інтерактивна система адаптації персоналу є сучасним підходом до інтеграції нових співробітників, який базується на використанні цифрових платформ, аналітичних інструментів і персоналізованих навчальних модулів. Така система дозволяє швидко адаптувати нових працівників, надаючи їм необхідні знання та навички, а також забезпечує постійний моніторинг їхнього прогресу. У сфері електронної комерції та логістики, де важлива висока швидкість адаптації, ці інструменти стають незамінними.

Одним із ключових елементів інтерактивної системи є інтерактивні навчальні модулі, які можуть включати відеоуроки, симуляції робочих процесів. Наприклад, Amazon активно використовує симуляції для навчання нових працівників складів. Віртуальні інструкції дозволяють співробітникам відпрацьовувати основні операції, такі як комплектування замовлень чи управління складськими системами, у віртуальному середовищі до початку реальної роботи [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Це скорочує час адаптації та знижує кількість помилок на початковому етапі роботи.

Іншим важливим компонентом є вибір платформи управління навчанням (Learning Management System), яка слугує централізованим інструментом для створення, зберігання та управління навчальними матеріалами. LMS забезпечує доступ до контенту через мобільні або веб-додатки, відстеження прогресу працівників і автоматичну генерацію звітів. Наприклад, компанія Alibaba використовує власну LMS, яка дозволяє персоналізувати процес навчання, залежно від позиції працівника, і інтегрує модулі зворотного зв'язку [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Завдяки цьому система автоматично адаптується до потреб кожного працівника, забезпечуючи індивідуальний підхід.

Важливою перевагою інтерактивної системи є також інструменти зворотного зв'язку. Цифрова платформа дозволяє працівникам залишати відгуки про навчальні модулі, а HR-фахівцям - отримувати регулярний зворотний зв'язок про процес адаптації. Ця система дозволяє швидко виявляти

проблеми та коригувати навчальні програми, підвищуючи їхню ефективність. Наприклад, якщо працівники відзначають, що певний модуль є надто складним або неактуальним, HR-команда може оперативно змінити його зміст.

Ще одним важливим елементом є аналітичні інструменти для моніторингу ефективності адаптації. Вони дозволяють відстежувати прогрес працівників через ключові показники ефективності (KPI), такі як час досягнення необхідної продуктивності, кількість помилок у роботі, рівень задоволеності працівників. Компанія Microsoft використовує дашборди, які автоматично візуалізують ці дані, дозволяючи керівникам оперативно оцінювати ефективність адаптації та приймати обґрунтовані рішення. Такий підхід дозволяє не лише моніторити прогрес окремих працівників, а й виявляти загальні тенденції та проблеми, які потребують уваги.

Інтерактивна система адаптації базується на трьох ключових принципах: персоналізація, доступність і гнучкість. Персоналізація забезпечує адаптацію навчальних модулів до конкретних потреб і рівня знань кожного працівника. Доступність гарантує можливість доступу до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого пристрою. Гнучкість дозволяє системі швидко реагувати на зміни та вдосконалюватися в процесі використання.

На основі аналізу проблем системи адаптації в ТОВ «Термінал Розетка», проведеного в розділі 2 пропонується наступний процес створення та впровадження інтерактивної системи, який допоможе подолати виявлені недоліки, зокрема високу плинність кадрів, низький коефіцієнт адаптації, відсутність систематичного зворотного зв'язку, недостатнє використання цифрових технологій та обмежену роль наставництва.

Розробка та впровадження інтерактивної системи адаптації персоналу для ТОВ «Термінал Розетка» є комплексним процесом, спрямованим на вирішення виявлених проблем і підвищення ефективності інтеграції нових співробітників у робочий процес. Першочергово необхідно визначити перелік потреб компанії, що включає опитування нових працівників і наставників для виявлення ключових труднощів у процесі адаптації, а також вивчення найкращих практик

у галузі, зокрема підходів таких компаній, як Amazon і Alibaba.

Основою на показниках існуючої системи адаптації визначимо наступні цілі розробки інтерактивної системи, які мають бути досягнуті протягом 6 місяців після запуску системи:

- 1) Скоротити плинність кадрів серед новачків на 25%.
- 2) Зменшити час досягнення повної продуктивності на 20% або підвищити коефіцієнт успішності адаптації на 20%.
- 3) Підвищити задоволеність працівників процесом адаптації до 90%.

На наступному етапі розробляється концепція системи та покроковий план її впровадження. Ключовими компонентами є навчальні модулі, платформа для збору зворотного зв'язку та інструменти аналітики. Навчальні модулі створюються для різних категорій працівників: Для працівників складу розробити відеоуроки про використання обладнання (сканери штрих-кодів, сортувальні системи), програмного забезпечення (систем WMS та SCM) інтерактивні симуляції для відпрацювання робочих процесів (комплектування, упаковка, розміщення тощо).

Також рекомендується створити базу знань, яка буде містити всю необхідну інформацію з техніки безпеки, охорони праці, вимоги щодо робочої дисципліни. Для кожного відділу розписати посадові інструкції, правила та стандарти компанії, з обов'язковим тестуванням для перевірки знань. Важливим етапом є навчання роботі з системою для керівників і наставників, які відповідатимуть за її впровадження серед працівників. Наставників навчають ефективно комунікувати з новачками та надавати якісну підтримку, тоді як керівники отримують знання роботи з платформою на рівні адміністрування та налаштування контенту.

Окремо для керівників - курси з управління командою та вирішення конфліктів. Весь контент розробляється у форматах, які легко оновлюються відповідно до змін у бізнес-процесах.

До створення навчальних матеріалів рекомендується активно залучати досвідчених працівників, наставників та керівників відділів. Але для

редагування і систематизації варто задіяти людей з досвідом створення навчальних програм.

Платформа для збору зворотного зв'язку повинна містити регулярні форми опитувань і тестів для новачків, щоб оцінювати їхній прогрес і виявляти проблеми, збирати відгуки щодо кожного з навчальних модулів. Приклад запитань для визначення задоволеністю адаптацією наведено у Додатку Д.

Для впровадження системи обирається та налаштовується комерційна платформа LMS (Learning Management System), або проводиться розробка власної системи. На ринку велика кількість готових рішень як західних систем так і вітчизняних систем:

- TalentLMS - підходить для створення адаптивних курсів із можливістю інтеграції з HR-системами.

- EdApp - мобільно-орієнтована платформа для гнучкого навчання персоналу.

- Hurma – комплексна вітчизняна система для автоматизації HR, рекрутингу і створення навчальних курсів для персоналу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

- Coloris HRM – ще одна вітчизняна система, яка пропонує гнучкі можливості інтеграції з вже існуючими системами вашої компанії, та надає допомогу з розробкою курсів.

Такі платформи забезпечують централізоване управління навчанням, доступність матеріалів через мобільні пристрої, відстеження прогресу співробітників і автоматичну генерацію звітів.

Після цього запускається пілотний проєкт на обраній групі працівників, наприклад, у складі комплектування замовлень. Це дозволяє оцінити ефективність навчальних модулів, виявити технічні недоліки та отримати зворотний зв'язок від працівників і наставників. На основі результатів пілотного тестування вносяться зміни, і система масштабується на всі підрозділи компанії. Під час цього етапу забезпечується регулярна технічна підтримка, оновлення контенту та збір зворотного зв'язку для подальшого

вдосконалення системи.

Моніторинг ефективності системи здійснюється через аналітичні інструменти, які дозволяють відстежувати такі показники, як рівень задоволеності працівників, час досягнення необхідної продуктивності та кількість помилок у роботі. Ці дані візуалізуються у дашбордах, що дозволяє HR-відділу та керівникам оперативно реагувати на проблеми та вдосконалювати процес адаптації **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Таймлайн реалізації:

- аналіз та підготовка: 1 місяць.
- розробка контенту: 2 місяці.
- інтеграція lms: 1 місяць.
- навчання команди: 1 місяць.
- пілотний проєкт: 1 місяці.
- аналіз результатів і внесення правок: 1 місяць
- масштабування: 3 місяці.

Загальна тривалість: близько 10 місяців.

Необхідні ресурси:

1) Людські ресурси:

- HR-фахівці для аналізу, розробки контенту та адміністрування LMS.
- Тренери та наставники для підтримки новачків.
- IT-спеціалісти для налаштування платформи.

2) Фінансові ресурси:

- Вартість ліцензії LMS (приблизно \$10,000–15,000 на рік для середньої компанії).

- Витрати на створення контенту (розробка модулів, відеоуроків, тестів — \$5,000–10,000).

- Витрати на навчання команди (\$3,000–5,000).

3) Технічні ресурси:

- Обладнання для запису відеоуроків (камери, мікрофони).
- Сервери для зберігання даних LMS.

- Програмне забезпечення для створення інтерактивних модулів.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження інтерактивної системи адаптації персоналу для ТОВ «Термінал Розетка» спрямоване на вирішення виявлених проблем адаптації нових співробітників і підвищення ефективності роботи. Оцінка очікуваних результатів включає як якісні, так і кількісні показники, що демонструють економічну доцільність та ефективність запропонованих заходів.

Очікувані результати:

1. Зниження рівня плинності серед новачків, які працюють менше трьох місяців, з поточного 58% до 40% протягом першого року після впровадження системи. Це дозволить компанії скоротити витрати на рекрутинг і навчання нових працівників.

2. Зниження середнього часу, необхідного для досягнення новачками продуктивності, з 30 днів до 20 днів. Це сприятиме швидшому включенню працівників у повноцінну роботу, підвищенню продуктивності та зменшенню навантаження на інших співробітників.

3. Підвищення рівня задоволеності новачків процесом адаптації до 85–90% за рахунок інтерактивного навчання, чітких інструкцій і регулярного зворотного зв'язку.

4. Зниження кількості помилок у роботі новачків на 20–25% завдяки інтерактивним симуляціям і тестуванню, що забезпечують практичне відпрацювання навичок перед початком реальної роботи.

Згідно з аналізом, кожне звільнення новачка супроводжується збитками для компанії у середньому в \$800 (витрати на рекрутинг, адміністративні витрати, базове навчання). При зменшенні плинності на 18% (з 58% до 40%) компанія найматиме на 50 працівників менше протягом року (з поточних 275 новачків). Це дозволить заощадити:

$$50 \text{ новачків} \times 800 \text{ USD} = 40000 \text{ USD}$$

Скорочення часу адаптації на 10 днів для 225 працівників (80% від прогнозованого потоку) дозволить раніше досягати продуктивності. За середньої продуктивності \$100 на працівника за день, і приросту продуктивності в 20% відносно поточного рівня, економія складе:

$$225 \text{ новачків} \times 10 \text{ днів} \times 100 \text{ USD} \times 20\% = 45000 \text{ USD}$$

Середня вартість однієї помилки становить \$50 (витрати на виправлення, додатковій пересилці, затримки в доставці). Якщо кількість помилок зменшиться на 20% серед 225 новачків (із середніми 3 помилками за період адаптації), економія складе:

$$225 \text{ новачків} \times 3 \text{ помилки} \times 20\% \times 50 \text{ USD} = 6750 \text{ USD}$$

Загальні витрати на впровадження інтерактивної системи, включаючи LMS, створення контенту, навчання персоналу та технічну підтримку, становлять **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

$$15000 \text{ USD} + 10000 \text{ USD} + 5000 \text{ USD} = 30000 \text{ USD}$$

Загальні економічні вигоди за рік:

$$40000 \text{ USD} + 45000 \text{ USD} + 6750 \text{ USD} = 91750 \text{ USD}$$

Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI):

$$\frac{91750 - 30000}{30000} \times 100\% = 205,8\% \text{ (окупність в 2 рази)}$$

Впровадження інтерактивної системи адаптації персоналу в ТОВ «Термінал Розетка» забезпечить значні економічні та операційні переваги. Скорочення витрат на рекрутинг і навчання, зменшення часу адаптації, підвищення продуктивності та зниження кількості помилок перевищують витрати на реалізацію проекту. Загальна окупність системи становить майже 2 рази за перший рік, що підтверджує високу економічну ефективність заходів. Це також сприятиме покращенню корпоративної культури, лояльності працівників і конкурентоспроможності компанії на ринку електронної комерції.

Розділ 3 присвячений удосконаленню системи адаптації персоналу в ТОВ «Термінал Розетка», детально розглядає практичні аспекти впровадження сучасних методів і технологій. Основним фокусом є розробка стандартизованої

програми наставництва, яка забезпечує єдиний підхід до навчання новачків та їхнього швидкого інтегрування у робочий процес. Запропоновані модулі навчання, включаючи вступний, технічний, операційний, модуль з безпеки та підсумковий етап, мають чітко визначені контрольні точки й КРІ, які дозволяють оцінювати ефективність адаптаційних заходів.

Додатково акцент зроблено на впровадженні інтерактивної системи навчання, яка базується на цифрових платформах, таких як LMS, і забезпечує персоналізацію підходу до навчання. Інтерактивні модулі, симуляції та системи зворотного зв'язку сприяють швидкому освоєнню працівниками робочих процесів, підвищенню їхньої задоволеності та зменшенню кількості помилок. Особливе значення надається моніторингу прогресу працівників через аналітичні інструменти, що дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати навчальні програми.

Програма підготовки наставників включає як теоретичні, так і практичні тренінги, спрямовані на розвиток комунікаційних навичок, знання корпоративних стандартів і моделювання робочих ситуацій. Завдяки цьому наставники можуть ефективніше підтримувати новачків, скорочуючи час їхньої адаптації та оптимізуючи власні зусилля.

Економічна оцінка заходів підтверджує їхню ефективність: очікується зниження плинності кадрів, скорочення часу досягнення продуктивності, зменшення кількості помилок і підвищення задоволеності працівників. Загальна окупність інвестицій у систему становить майже дворазове перевищення витрат протягом першого року впровадження.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть не лише підвищенню ефективності адаптації персоналу, а й зміцненню конкурентоспроможності компанії на ринку електронної комерції. Це дозволить ТОВ «Термінал Розетка» забезпечити сталий розвиток, покращуючи якість роботи складу та знижуючи витрати на операційні процеси.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження системи адаптації персоналу на прикладі ТОВ «Термінал Розетка». Основною метою роботи було вдосконалення існуючої системи адаптації шляхом виявлення її недоліків та розробки рекомендацій для підвищення ефективності процесу інтеграції нових працівників. Робота надала можливість отримати корисні практичні та теоретичні результати, що можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом у компанії.

У роботі узагальнено сучасні наукові підходи до процесу адаптації персоналу, який розглядається як комплекс взаємопов'язаних соціально-психологічних, організаційних та професійних процесів інтеграції працівника у виробниче середовище. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні інтегрованого підходу до адаптації, що базується на поєднанні методів наставництва, цифрових інструментів навчання та систематичного моніторингу прогресу працівників. Такий підхід дозволяє враховувати не лише потреби організації, але й потреби працівників, що забезпечує двосторонній процес взаємодії та підвищує рівень лояльності персоналу.

У результаті аналізу існуючої системи було визначено основні проблеми та виклики, які впливають на ефективність адаптації працівників. Зокрема, виявлено, що плинність кадрів серед новачків у перший місяць роботи досягає 58%, що значно перевищує допустимі значення для логістичних підприємств. Серед ключових проблем визначено відсутність стандартизованої програми наставництва, обмежене використання інтерактивних навчальних технологій, недостатнє залучення працівників до соціально-психологічної адаптації та брак інструментів для регулярного моніторингу прогресу новачків. Ці проблеми зумовлюють додаткові витрати на рекрутинг та навчання персоналу, а також створюють навантаження на існуючих працівників, які змушені виконувати обов'язки за новачків.

На основі проведеного аналізу розроблено інтегровану систему адаптації

персоналу для ТОВ «Термінал Розетка». Запропоновані заходи включають впровадження стандартизованої програми наставництва, що передбачає підготовку наставників через систему тренінгів та практичних кейсів. Створено модульну систему навчання для новачків, що охоплює п'ять етапів: вступний модуль, технічний модуль, операційний модуль, модуль з безпеки та контрольний модуль із підсумковою оцінкою знань. Для підтримки процесу навчання рекомендовано впровадити LMS (Learning Management System) для централізованого управління навчанням та контролю прогресу. Крім цього, запропоновано застосування системи регулярного моніторингу прогресу за допомогою оцінки КРІ, які включають рівень плинності кадрів, час досягнення продуктивності, рівень задоволеності працівників та кількість помилок у роботі

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів проведено економічний аналіз, який показав значні економічні вигоди для підприємства. Очікується, що рівень плинності новачків скоротиться на 18%, що дозволить зменшити витрати на рекрутинг та навчання на 40 000 доларів США на рік. Завдяки зменшенню часу досягнення продуктивності на 10 днів очікується економія у розмірі 45000 доларів США за рахунок підвищення продуктивності праці. Загальна окупність інвестицій у нову систему становить майже 2-разове перевищення витрат на впровадження протягом першого року. Ці результати підтверджують економічну доцільність та ефективність запровадження нової системи адаптації.

Результати роботи мають як теоретичне, так і практичне значення. Запропоновані методи та інструменти вдосконалення системи адаптації можуть бути застосовані не лише в ТОВ «Термінал Розетка», але й у логістичних компаніях із подібною структурою організації роботи. Практичні результати дозволяють скоротити витрати на управління персоналом, оптимізувати процеси навчання та підвищити рівень продуктивності працівників. Впровадження інтерактивних технологій та систематичного моніторингу забезпечує швидку адаптацію нових працівників та підвищує їхню залученість до виробничих процесів.

У ході роботи було розроблено стандартизовану програму навчання для нових працівників із визначеними контрольними точками для кожного етапу. Впроваджено систему наставництва із залученням досвідчених працівників у ролі наставників, яких пропонується готувати через тренінги та кейс-завдання, а також навчати роботі з модулями LMS, що охоплюють всі ключові етапи адаптації новачків. Також запроваджено регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як плинність кадрів, продуктивність та рівень задоволеності працівників. Таким чином, результати кваліфікаційної роботи дозволили підвищити ефективність системи адаптації персоналу в ТОВ «Термінал Розетка». Запропоновані заходи мають чітку економічну доцільність, підтверджену кількісними показниками, та можуть бути використані для підвищення ефективності системи управління персоналом у підприємствах логістичної галузі. Запровадження інтерактивної системи навчання та програми наставництва дозволить компанії знизити рівень плинності кадрів, підвищити продуктивність праці та створити стійку систему інтеграції нових працівників, що відповідатиме сучасним викликам галузі електронної комерції та логістики.