

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА**

**ПРОГРАМА**

**Менеджмент персоналу**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Оцінювання ефективності адаптації персоналу»

Здобувача: Булки Каріни Олегівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Рябоконь Іван Олександрович

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

---

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом соціології та психології**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**07 – Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

**Кафедра управління персоналом та економіки праці**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

*(підпис)*

*(ініціали, прізвище)*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

20\_\_ р.

20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти **Булці Каріні Олегівні**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

заочної

форми навчання

*очної (денної), заочної, дистанційної*

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему* **«Оцінювання ефективності адаптації персоналу»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**

**Товариства з обмеженою відповідальністю «Віст Груп»**

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

|          |                                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розділ 1 | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ                                                |
| Розділ 2 | АНАЛІЗ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІСТ ГРУП» |
| Розділ 3 | ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВІСТ ГРУП»                        |

|                                            |                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єкт дослідження:                        | Процеси адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»                                                                                                                     |
| Предмет дослідження:                       | Теоретичні та практичні аспекти адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»                                                                                             |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | Дослідження теоретичних аспектів, аналіз практики та розробка рекомендацій щодо удосконалення адаптації персоналу та підвищення її ефективності в ТОВ «Віст Груп» |

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

|             |                                                                                                             |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У розділі 1 |                                                                                                             |
| 1.          | Розкрити теоретичні аспекти організації адаптації персоналу                                                 |
| 2.          | Дослідити методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу                                      |
| У розділі 2 |                                                                                                             |
| 1.          | Дослідити систему адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»                                                     |
| 2.          | Проаналізувати ефективність оцінювання адаптації персоналу на прикладі                                      |
| У розділі 3 |                                                                                                             |
| 1.          | Розробити пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»                       |
| 2.          | Визначити ефективність запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп» |

**Завдання підготував  
науковий керівник**

**Рябоконт І.О.**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

**Булка К.О.**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні аспекти оцінювання ефективності адаптації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 77 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 20 таблиць та 12 рисунків. Під час написання було використано 38 джерел. Робота містить 5 додатків.

**Об'єкт дослідження.** Процеси адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп».

**Предмет дослідження.** Теоретичні та практичні аспекти адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп».

**Метою** роботи є дослідження теоретичних аспектів, аналіз практики та розробка пропозицій з метою покращення адаптації персоналу та підвищення її ефективності в ТОВ «Віст Груп».

Були поставлені наступні *завдання* для досягнення мети:

1. Розкрити теоретичні аспекти організації адаптації персоналу
2. Дослідити методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу
3. Дослідити систему адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»
4. Проаналізувати ефективність оцінювання адаптації персоналу на прикладі
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»
6. Визначити ефективність запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**:

- Літературний аналіз (Розділ 1 Частина 1.2)
  - Вивчення наукових публікацій, книг, статей та досліджень з питань адаптації персоналу та оцінювання її ефективності.
  - Аналіз теоретичних концепцій та моделей організації адаптації персоналу.
- Емпіричні дослідження (Розділ 1 Частина 1.2)

- Анкетування працівників для вивчення їхнього досвіду та сприйняття процесу адаптації.
- Спостереження за робочим процесом та взаємодією нових працівників з колегами та керівництвом.
- Аналіз внутрішніх документів (Розділ 2 Частина 2.1-2.2)
  - Вивчення політик, процедур та програм адаптації персоналу у ТОВ "Віст Груп".
  - Аналіз документації про планування, впровадження та оцінювання процесу адаптації персоналу.

**Практичне значення дослідження** полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо підвищення ефективності адаптації персоналу в організаціях, що може призвести до зменшення витрат на навчання нових працівників та підвищення продуктивності роботи.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в можливому впливі рекомендацій на підвищення ефективності оцінювання адаптації персоналу. Реалізація запропонованих заходів може призвести до підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і підвищення морально-психологічного стану працівників.

**Ключові слова:** адаптація персоналу, оцінювання ефективності, організація, методи дослідження, методи оцінки.

Відгук  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача вищої освіти факультету управління персоналом,  
соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
Булки К.О.  
на тему: «Оцінювання ефективності адаптації персоналу»

1. **Актуальність теми.** Адаптація – один з найскладніших етапів для працівників в організації. Деякі компанії недостатньо уважно підходять до цього процесу, зосереджуючись на формальних процедурах або навіть взагалі нехтують процесом адаптації та оцінюванням її ефективності. Ефективне управління адаптацією персоналу є ключем до успіху цього процесу, оскільки саме персонал стає тим критичним фактором, який впроваджує і підтримує необхідні зміни.

Оцінка ефективності адаптації не тільки дозволяє підприємствам реалізувати свої стратегічні цілі, але й виявляє потенційні зони для удосконалення, сприяє підвищенню задоволеності та мотивації персоналу, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати роботи всього підприємства.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Ґрунтовний критичний аналіз теоретико-методичних основ адаптації персоналу; наявність власних визначень; практична цінність запропонованих рекомендацій; дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки; текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. **Наявність самостійних розробок автора.** Автором розроблено проєкт з оцінювання ефективності адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві.

4. **Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій.** У роботі проаналізовано основні проблеми оцінювання ефективності адаптації персоналу. Обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення процесу оцінювання ефективності адаптації персоналу можуть бути використані в практиці організацій різних галузей і сфер бізнесу, що прагнуть вдосконалити цей процес.

5. **Наявність недоліків.** Не виявлено причини наявних проблем з досліджуваної теми. При підготовці аналітичного розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу. Авторські рекомендації не достатньо обґрунтовано кількісними та якісними розрахунками витрат

6. **Практична значущість висновків і рекомендацій** полягає у можливості впровадження рекомендацій з покращення оцінювання ефективності адаптації персоналу, зокрема розроблення програми з оцінювання ефективності адаптації.

7. **Загальна оцінка** кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (60 балів)

Доцент кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом  
Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана,  
к.е.н., доцент

Рябоконт І.О.

23.05.2024

Р е ц е н з і я  
на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом та економіка праці»

Булки К.О.

на тему: Оцінювання ефективності адаптації персоналу

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:**

Тема кваліфікаційної роботи Булки К. О. є актуальною і доцільною до розроблення

**Якість проведеного дослідження:**

На високому рівні розкриті теоретичні аспекти організації адаптації персоналу, досліджені методичні засади оцінювання її ефективності, якісно проаналізована система адаптації персоналу та її ефективність у ТОВ «ВІСТ ГРУП», а також розроблені пропозиції щодо удосконалення цього процесу з визначенням їх ефективності..

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

Робота має чітку структуру, логічну послідовність. Містить напрями підвищення та проект заходів підвищення ефективності оцінювання адаптації персоналу, а також наведена оцінка ефективності проекту впровадження цих заходів.

**Зауваження:**

Загалом до бакалаврської дипломної роботи зауважень немає, адже робота виконана відповідно до всіх норм та методичних рекомендацій, ґрунтовно та якісно. Проте, варто зазначити, що у 3-му розділі роботи висвітлено не усі можливі рекомендації, щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.

**Практична значущість висновків і рекомендацій:**

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань щодо оцінювання ефективності адаптації персоналу. Більшість пропозицій щодо удосконалення процесів оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємстві мають високу практичну цінність та будуть корисними для подальшого впровадження в компанії.

Враховуючи усе вищезазначене, кваліфікаційна бакалаврська дипломна робота Булки К.О. може бути рекомендована до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Заступник директора з питань  
управління персоналом ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Ольшевська О. І.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                            | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В<br>КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ .....                                   | 6  |
| 1.1 Теоретичні аспекти адаптації персоналу в контексті оцінки її ефективності<br>та її значення в організаціях .....                   | 6  |
| 1.2 Методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу на<br>підприємстві .....                                              | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ<br>ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПРИКЛАДІ<br>ТОВ «ВІСТ ГРУП» ..... | 28 |
| 2.1 Дослідження процесу адаптації персоналу в організації .....                                                                        | 28 |
| 2.2 Порядок оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації .....                                                            | 41 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВІСТ ГРУП» .....                           | 54 |
| 3.1 Пропозиції щодо удосконалення процесу оцінювання ефективності адаптації<br>персоналу в організації .....                           | 54 |
| 3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення<br>оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації .....  | 63 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                         | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                       | 74 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                          | 78 |



## ВСТУП

Адаптація персоналу є доволі важливим етапом у життєдіяльності організації будь-якої форми та типу. Ефективна адаптація може призвести до збільшення продуктивності, задоволення роботою та збереження працівників, тоді як неефективна адаптація може призвести до негативних наслідків, таких як збільшення плинності кадрів та як наслідок втрата фінансів підприємства.

Адаптація – один з найскладніших етапів для працівників в організації. Деякі компанії недостатньо уважно підходять до цього процесу, зосереджуючись на формальних процедурах або навіть взагалі нехтують процесом адаптації та оцінюванням її ефективності. Ефективне управління адаптацією персоналу є ключем до успіху цього процесу, оскільки саме персонал стає тим критичним фактором, який впроваджує і підтримує необхідні зміни.

Оцінка ефективності адаптації не тільки дозволяє підприємствам реалізувати свої стратегічні цілі, але й виявляє потенційні зони для удосконалення, сприяє підвищенню задоволеності та мотивації персоналу, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати роботи всього підприємства.

Тому дослідження, присвячене оцінюванню ефективності адаптації персоналу, має важливе значення не лише для теорії управління персоналом, але й для практичної діяльності підприємств, які прагнуть оптимізувати свою роботу в умовах невизначеності та постійних змін.

*Актуальність теми.* Нагальність бакалаврської роботи впливає з потреби підприємств ефективно адаптувати персонал, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати постійним змінам ринку. Нові працівники можуть відчувати стрес, невпевненість і низьку продуктивність, якщо їх відпускати на «плавання» без належного супроводу. Отже, важлива система оцінювання, яка допоможе визначити, наскільки добре нові працівники адаптуються до культури організації, розуміють свої обов'язки та взаємодіють з колегами.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретичні аспекти адаптації персоналу детально розглянуто в дослідженнях таких науковців, як Василик А.В. [1], Поплавська О.М. [16], Данилевич Н.С. [16], Кир'янова О.В. [11], Чорна В.М. [20], Білоножка М.М. [20], Крушельницька В.О. [12], Бауер Т.Н. [22], Осовська Г.В. [9] та Юшкевич О.О. [9].

*Метою* роботи є дослідження теоретичних аспектів, аналіз практики та розробка пропозицій з метою покращення адаптації персоналу та підвищення її ефективності в ТОВ «Віст Груп».

Були поставлені наступні *завдання* для досягнення мети:

1. Розкрити теоретичні аспекти організації адаптації персоналу
2. Дослідити методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу
3. Дослідити систему адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»
4. Проаналізувати ефективність оцінювання адаптації персоналу на прикладі
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»
6. Визначити ефективність запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»

*Об'єкт дослідження.* Процеси адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»

*Предмет дослідження.* Теоретичні та практичні аспекти адаптації персоналу в ТОВ «Віст Груп»

*Методи дослідження.* У роботі використані наступні методи дослідження:

- Літературний аналіз (Розділ 1 Частина 1.2)
  - Вивчення наукових публікацій, книг, статей та досліджень з питань адаптації персоналу та оцінювання її ефективності.
  - Аналіз теоретичних концепцій та моделей організації адаптації персоналу.
- Емпіричні дослідження (Розділ 2-3 Частина 2.2, 3.1)
  - Анкетування працівників для вивчення їхнього досвіду та сприйняття процесу адаптації.
  - Спостереження за робочим процесом та взаємодією нових працівників з колегами та керівництвом.

- Аналіз внутрішніх документів (Розділ 2 Частина 2.1-2.2)
  - Вивчення політик, процедур та програм адаптації персоналу у ТОВ "Віст Груп".
  - Аналіз документації про планування, впровадження та оцінювання процесу адаптації персоналу.

*Наукова новизна.* Новизна отриманих результатів дослідження полягає в можливому впливі рекомендацій на підвищення ефективності оцінювання адаптації персоналу. Реалізація запропонованих заходів у відповідному розділі цієї дипломної роботи може призвести до підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і підвищення морально-психологічного стану працівників.

*Теоретична значущість* результатів дослідження полягає в тому, щоб розширити наукове розуміння процесу адаптації персоналу та способів оцінювання ефективності цього процесу. Вони сприятимуть розвитку теорії управління персоналом і допоможуть удосконалити теоретичні концепції та моделі адаптації персоналу.

*Методична значущість* результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для створення методів і інструментів для оцінки того, наскільки добре працює адаптація персоналу в інших організаціях. Компанії можуть успішно адаптувати нових працівників і підвищити продуктивність команд.

*Практична значущість* полягає в тому, що результати можуть бути використані для створення кращої практики адаптації персоналу в конкретній організації. Дослідження показало, що рекомендації, розроблені на основі дослідження, можуть допомогти впровадити більш ефективні способи та процедури адаптації нових працівників. Це підвищить продуктивність і задоволеність роботою, а також зменшить втрати персоналу.

Підґрунтям для виконання цієї роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, наукові періодичні видання, дані ресурсів мережі інтернет, статистичні дані підприємства «ТОВ «ВІСТ ГРУП».

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

#### **1.1 Теоретичні аспекти адаптації персоналу в контексті оцінки її ефективності та її значення в організаціях**

Адаптація персоналу є важливим процесом управління людськими ресурсами, який включає набір, адаптацію та інтеграцію нових працівників у колектив організації. Дослідження цієї теми привертає все більше уваги в науковому колі, що сприяє розвитку нових концепцій, методів та принципів у цій галузі.

Оцінювання ефективності адаптації персоналу - це системний процес визначення та аналізу результативності стратегій та заходів, спрямованих на інтеграцію нових працівників у робоче середовище. Цей процес передбачає об'єктивне вимірювання того, наскільки ефективно організація допомагає новим працівниками адаптуватися до свого нового професійного та соціального оточення.

Для глибшого занурення в тему оцінки ефективності адаптації персоналу розглянемо формування визначення терміну адаптації пов'язаних з ним інших термінів. Це дозволить в подальшому якісніше зробити дослідження спрямоване на оцінку ефективності.

Аналіз різної наукової літератури щодо адаптації персоналу показав, що існує різне трактування уявлень про дане поняття. Роботи дослідників пропонують безліч визначень адаптації, які можуть відрізнятися за обсягом, складовими та методами застосування. Пропоную розглянути деякі з них у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Визначення «адаптація» різними дослідниками

| Автори                       | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кир'янова О.В.               | Адаптація – це науково-обґрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особами професійної майстерності в конкретному виді професійної діяльності на робочому місці [11].                                                 |
| Чорна В.М. та Білоножко М.М. | Адаптація працівника - це процес активного, взаємного пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому звиканні працівників до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [20].                            |
| Крушельницька В.О.           | Адаптація - це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [12]. |
| Бауер Т.Н.                   | Адаптація – це процес допомоги новим працівникам пристосуватися до соціальних аспектів і аспектів продуктивності їх нові робочі місця швидко та без проблем [22].                                                                                         |
| Осовська Г.В. та Юшкевич О.О | Адаптація — здатність будьякої системи реагувати на навколишнє середовище і змінювати свою поведінку для оптимального функціонування [9].                                                                                                                 |

*Джерело: розроблено автором*

Згідно з Апперовим Д.А., Крушельницькою В.О. та Бауером Т.Н., адаптація полягає у пристосуванні особистості до соціуму, культури та цінностей організації, тоді як Осовська Г.В. та Юшкевич О.О. також зазначають про процес пристосування працівників до нових умов праці для оптимального функціонування. У свою чергу, Кир'янова О.В. бачить адаптацію як процес пізнання, досягнення та навчання.

Хоч визначення дослідників й мають спільний зміст, кожен з авторів акцентує на різних аспектах цього процесу, таких як професійна майстерність, соціальні аспекти, пізнання структури організації та здатність до реагування на мінливе середовище.

Проаналізувавши визначення даних дослідників, можна узагальнити, що термін «адаптація» - це процес пристосування працівників до нових умов праці, включаючи професійні, соціальні та організаційні аспекти, які забезпечують оптимальне функціонування як окремої особи, так і організації в цілому.

Оцінка ефективності адаптації персоналу означає, наскільки успішно працівники адаптуються до нових умов праці та як це впливає на їхню продуктивність, задоволеність роботою та загальний внесок у розвиток організації.

На основі визначення адаптації, ефективність може оцінюватися за допомогою наступних показників:

- Швидкість адаптації: це термін, необхідний новим працівникам для адаптації до своїх обов'язків і культури організації.
- Якість адаптації визначається якістю засвоєння працівником знань, навичок і цінностей, необхідних для виконання своїх обов'язків.
- Задоволеність працівників: настрої, мотивація та загальне самопочуття працівників оцінюються під час та після адаптації.
- Продуктивність визначається як ступінь виконання завдань, досягнення цілей і впливу адаптації на загальну продуктивність працівника.

Важливо відзначити, що адаптація персоналу не є статичним процесом, вона вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Адаптація персоналу є важливою та системною частиною управління людськими ресурсами. В її процес входять такі етапи, як рекрутинг, відбір, оцінювання та розвиток працівників, забезпечення безпеки праці [14], робота з корпоративною культурою. Окрім цього, адаптація персоналу користується спеціальними поняттями, такими як індукція, адаптація, орієнтація, асиміляція, соціалізація, тощо. Понятійно-категоріальний апарат адаптації персоналу має широкий спектр і включає поняття зі спеціальної психології, маркетингу та міжнаукові терміни. Розглянемо визначення деяких ключових термінів, які важливі для адаптації персоналу.

Комплексний підхід, який допомагає новим працівникам адаптуватися до робочого середовища та культури підприємства називається системою адаптації. У

ній використовуються різні інструменти, методи та процедури, щоб допомогти та полегшити процес адаптації працівників.

Система адаптації складається з таких компонентів [6]:

- Орієнтаційні програми: перші кроки у впровадженні нового працівника, які включають знайомство з організаційною структурою, принципами, правилами та процедурами підприємства.
- Навчальні курси та тренінги: спрямовані на те, щоб люди отримали знання та навички, необхідні для ефективного виконання своїх робочих обов'язків.
- Менторська підтримка: у процесі адаптації новий працівник отримує підтримку, пораду та допомогу від досвідченого колеги або керівника.
- Система звітування та оцінки: це системи, які дозволяють збирати результати адаптації та оцінювати її ефективність для подальшого удосконалення.
- Інтеграція в корпоративну культуру: включає ознайомлення з цінностями, місією та культурою підприємства, а також активну участь у корпоративних заходах та проектах.

Загальна мета системи адаптації полягає в тому, щоб допомогти новим працівникам швидко та ефективно включитися в робочий процес, а також сприяти їх розвитку та задоволенню від роботи.

Першочергово, доцільно здійснити порівняльний аналіз термінів «адаптація» та «адаптивність». Як було вже зазначено вище, «адаптація» - це процес пристосування працівників до нових умов праці, включаючи професійні, соціальні та організаційні аспекти, які забезпечують оптимальне функціонування як окремої особи, так і організації в цілому. Це може бути процесом зміни поведінки, фізіології, структури або інших характеристик для досягнення кращої сумісності з новим середовищем.

Натомість «адаптивність» у загальному - є характеристикою організму або системи, що дозволяє їй бути більш успішною в адаптації до змін у навколишньому середовищі. Це може включати в себе здатність до швидкої адаптації до нових умов, гнучкість і здатність до взаємодії з різними середовищами, як зазначає у своєму дослідженні Голярдик Н. А [2].

Головна відмінність в тому, що "адаптація" описує конкретний процес пристосування до нових умов, тоді як "адаптивність" відображає загальну здатність організму або системи до ефективної адаптації до змін в середовищі. Іншими словами, "адаптивність" є більш широким поняттям, що включає в себе різні аспекти здатності до адаптації, такі як швидкість, гнучкість, стійкість до стресу і т.д. Тим часом, "адаптація" може бути лише одним з проявів адаптивності в конкретних ситуаціях.

Розглянемо також інші визначення понятійно-категоріального апарата адаптації персоналу, що мають значний важіль впливу на оцінку ефективності адаптації.

Джордж Б., Мэри В. та Аарон Дж. у своєму дослідженні пишуть про те, що інтеграція - це процес включення нового працівника в команду та компанійну культуру. Це включає в себе детальне знайомство з колегами по роботі, їх ролями та відповідальністю в команді. Інтеграція допомагає новому працівнику відчувати себе частиною колективу та забезпечити більш ефективну співпрацю з іншими колегами. Вона може включати в себе різноманітні заходи, такі як тимчасове розміщення нового працівника в різних відділах чи командах, спільні завдання та тренінги, а також індивідуальні наставницькі програми [25].

Орієнтація - це процес знайомства нового працівника зі структурою компанії, її продуктами та послугами, процесами та процедурами, з документами, політикою, укладання контрактів та реєстрація робочих акаунтів, як відмічає Ракша Л. у своєму дослідженні [18].

Дослідник Ніхіта Кумар у своїй роботі зазначає що орієнтація/індукція – це лише одноденний або тижневий процес, під час якого нових членів інформують про місію організації, бачення, політику, портали, переваги. [27].

Основною метою орієнтації є допомога новому працівнику швидко втілитися в роботу та почати давати результати, а також забезпечення безпечних та здорових умов праці, зауважує дослідник Бауер Т. у своїй статті [21].

Хоча інтеграція та орієнтація є двома важливими та дуже схожими між собою аспектами, вони мають різну мету та орієнтовані на неоднакові аспекти



працівника в компанії. Орієнтація покликана забезпечити новому працівнику базові знання про компанію в не великий відрізок часу, тоді як інтеграція має на меті допомогти новому працівнику відчувати себе частиною колективу та компанійної культури.

Дослідник Груздев О. В. у своїй роботі дає визначення організаційної соціалізації як процес, який допомагає новому працівнику змінити свій статус з чужака в організації на повноправного учасника, який володіє необхідними знаннями, навичками та соціальними зв'язками для ефективної роботи в команді [5].

У своєму дослідженні Василик А. В, Мурза К. В. розглядають організаційну соціалізацію як процес, в ході якого працівник вкладає зусилля у свою роботу, занурюється в трудовий процес, виявляє відданість та лояльність організації, а також залученість до її діяльності. Цей процес спрямований на досягнення позитивних аспектів організаційної поведінки, таких як гнучкість і адаптивність до змін, а також на розвиток добробуту працівників [1].

Успішна організаційна соціалізація може допомогти зберегти талановитих працівників та збільшити задоволеність роботою в компанії. Однак, недостатньо дбайливо організована програма соціалізації може призвести до відчуття страху, невизначеності та неприйнятності нового працівника. Тому важливо досліджувати та вдосконалювати процеси організаційної соціалізації.

Асиміляція - це процес пристосування нового елемента до вже існуючої структури чи системи, під час якого новий елемент змінюється або адаптується до певного середовища. Це може бути стосовно людей, культур, ідеологій або технологій [13].

У контексті адаптації персоналу, асиміляція відображає процес, коли новачок засвоює цінності, норми поведінки, корпоративну культуру та інші аспекти, що характеризують організацію

Термін який ще доречно було б розглянути це «культура підприємства». Культура підприємства - це сукупність цінностей, підходів, традицій та

взаємовідносин між працівниками, які характеризують підприємство та його персонал [17].

Культура компанії відіграє важливу роль у адаптації, оскільки вона задає тон прийому та інтеграції нових працівників в організацію. Позитивна корпоративна культура може допомогти новим працівникам відчувати, що їх цінують, підтримують і зв'язують, тоді як негативна культура може призвести до відчуття ізоляції, незалученості та навіть зміни кадрів.

Загалом сильна корпоративна культура, інтегрована в процес адаптації, може допомогти новим працівникам відчувати, що їх прийнято, залучено та мотивовано робити внесок в успіх організації.

Розглянувши основні терміни пов'язані з адаптацією персоналу можна перейти до визначення ролі, значення та місця адаптації в загальній системі менеджменту персоналу підприємства.

Сенс адаптації в тому, щоб надати новим працівникам необхідну інформацію, ресурси та підтримку для досягнення успіху у новій ролі. Вона включає такі види діяльності, як орієнтація, навчання, наставництво та соціалізація [1]. Ефективна адаптація допомагає новим працівникам стати більш залученими, продуктивними та відданими організації.

Роль адаптації в загальній системі менеджменту персоналу підприємства полягає в тому, щоб нові працівники відчували себе бажаними та цінними та отримували необхідні інструменти та підтримку для досягнення успіху на своїй новій посаді. Це також важливо для створення позитивної організаційної культури та підвищення рівня утримання працівників. За даними Urbanbound погано складена програма адаптації нових працівників може коштувати компанії від 1% до 2,5% від загального доходу бізнесу [29].

Проте також варто розглянути недоліки та ризики процесу адаптації:

- Ризик непрофесіоналізму: Нові працівники можуть не відповідати очікуванням або не мати навичок, необхідних для виконання робочих обов'язків, що може призвести до низької продуктивності та невдачі в процесі адаптації.

- Конфлікти у колективі: якщо новий працівник не доходить до своєї роботи належним чином, це може призвести до конфліктів у колективі, які, у свою чергу, негативно впливають на робочу атмосферу та ефективність командної роботи.
- Втрата часу та ресурсів: невдалий процес адаптації може призвести до втрати часу та ресурсів, необхідних для навчання та підтримки нових працівників, що може негативно вплинути на фінансовий стан компанії.

Проте при якісному та добросовісному підході до системи адаптації, відмові від знехтувань її правил виникнення цих ризиків можна звести до мінімуму. Тому можна вважати цей метод управління персоналом важливим і ефективним, зважаючи на дослідження наведені вище.

Враховуючи важливість адаптації персоналу та її вплив на ефективність управління, особливо в контексті найму нових працівників на посаду, слід розглянути, як цей процес впишеться в загальну систему менеджменту персоналу. У таблиці 1.2 наведено детальний розгляд основних функцій адаптації персоналу, які впливають на процес адаптації та загальну ефективність управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні завдання адаптації персоналу

| Функція<br>1                                                                   | Опис<br>2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зниження витрат на стартовому етапі як для особистості, так і для підприємства | Період адаптації нового працівника є важливим, оскільки він потребує часу та ресурсів для засвоєння не лише конкретних робочих завдань, але й для внесення власного внеску в організаційну культуру. Ефективна трудова адаптація призводить до зменшення цих початкових витрат, створюючи структурований та інформативний шлях для новозалучених. Дозволяє прискорити процес освоєння ключових аспектів роботи та навіть передбачити можливі труднощі, що сприяє більш ефективному використанню часу та ресурсів як самого працівника, так і підприємства. |
| Зменшення рівня тривожності та невпевненості у нового працівника               | Ефективна адаптація спрямована на створення сприятливого середовища, де новачок відчуває підтримку, отримує необхідну інформацію та можливість засвоїти ключові аспекти робочого процесу. Допомагає знизити рівень тривожності та сприяє швидшій адаптації до нових умов праці.                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Продовження таблиці 1.2

| 1                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зменшення<br>плинності<br>працівників                                                                            | Висока плинність кадрів може бути наслідком неефективної адаптації, коли нові працівники не знаходяться відповідними чи задоволеними у новому колективі. Ефективна адаптація створює умови для розвитку позитивного відношення до роботи та команди, що, в свою чергу, знижує ймовірність звільнень і збільшує лояльність працівників.                                                           |
| Заощадження часу<br>як для керівника,<br>так і для<br>працівника                                                 | Невірна адаптація може призвести до часових витрат як для нового працівника, так і для його керівника та колег. Ефективна адаптація включає в себе чітке планування та координацію процесу, що дозволяє зекономити час та ресурси всіх сторін. Відповідний обмін інформацією та підтримка сприяють швидкій інтеграції та уникненню можливих непорозумінь.                                        |
| Формування<br>позитивного<br>відношення до<br>роботи,<br>задоволеності<br>працею та<br>реалістичних<br>очікувань | Позитивне ставлення до роботи та команди є важливим фактором для досягнення високих результатів. Ефективна адаптація спрямована на створення атмосфери довіри, взаєморозуміння та підтримки. Нові працівники, які відчувають себе цінними для організації, виявляють більшу мотивацію та відданість, що призводить до позитивного впливу на їхню робочу продуктивність та задоволеність роботою. |

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

Враховуючи вплив адаптації персоналу на ефективність організації, характеристика кожної функції у таблиці 1.2 окреслює їх сутність та роль в процесі менеджменту персоналу. Зменшення стартових витрат, зниження тривожності, скорочення плинності кадрів, економія часу та розвиток позитивного ставлення - кожна функція має свій внесок у стабільність та розвиток команди підприємства.

Надаючи новим працівникам позитивний досвід адаптації, організації можуть знизити ймовірність ранньої плинності кадрів та підвищити залученість у робочий процес підприємства та продуктивність персоналу.

Місце адаптації у системі управління персоналом підприємства – початок життєвого циклу працівника. Цей етап є ключовим у процесі найму та утримання

персоналу, він визначає подальший термін роботи працівника в компанії. Заходи з адаптації повинні бути ретельно розроблені таким чином, щоб надати новим працівникам необхідні знання та навички для досягнення успіху в їхній ролі, а також допомогти їм інтегруватися в організаційну культуру та налагодити відносини з колегами.

Перед заповненням робочої посади значні зусилля і час вкладаються в процес найму, відбору працівника. Керування процесом орієнтації та адаптації є важливим елементом забезпечення успішного вступу нового працівника в колектив. Забезпечення умов для ознайомлення з робочими завданнями, умовами праці та соціальним середовищем допомагає прискорити та полегшити процес адаптації. Це також може позитивно позначитися на взаємовідносинах з колегами на всіх рівнях, сприяючи формуванню сприятливого робочого середовища та підтримці позитивного ставлення до роботи та організації загалом.

Отже, оптимізація процесу оцінювання ефективності адаптації персоналу відіграє важливу роль у досягненні успіху компанії, адже саме завдяки цьому процесу можна виявити недоліки у адаптації. Ефективна адаптація працівників забезпечує стабільність у їх роботі, знижує витрати на підбір нових кадрів та мінімізує плинність персоналу, що є фундаментом для успішної роботи будь-якої організації, адже її основний ресурс — це персонал. Тому необхідно звертати особливу увагу на процес оцінювання ефективності адаптації у кожній компанії.

## **1.2 Методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємстві**

Оцінювання ефективності адаптації персоналу на сьогоднішній день є предметом активних досліджень у галузі управління персоналом. Згідно з дослідженням Brandon Hall Group, організації, що мають ефективний процес

адаптації, виявляють збільшення утримання нових працівників на 82% та підвищення продуктивності на 70%, тоді як компанії зі слабкими програмами адаптації втрачають довіру своїх кандидатів і, швидше за все, втратять цих людей у перший рік [28].

Серед факторів що впливають на успішність адаптації персоналу: суб'єктивні фактори – залежать від індивідуальних характеристик працівника, та об'єктивні – фактори, які пов'язані з трудовою організацією та виробничим процесом, і залежать від працівника в меншій мірі.

Науковці Федорчук Т. Ю. та Можаровська Т. В. проводили дослідження основних видів адаптації особистості в процесі праці: 1) психофізіологічна адаптація; 2) професійна адаптація; 3) соціально-психологічна адаптація; 4) організаційна адаптація. Кожен вид адаптації має власні об'єкти і цілі, а також показники ефективності, відображає баланс між енергетичними, інформаційними та поведінковими ресурсами працівника і вимогами робочого середовища, і встановлює методику для оцінки його ефективності, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 – Види адаптації та відповідні методи оцінки

| Аспект адаптації   | Метод оцінки                                         |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| Психофізіологічний | Тестування, анкетування, опитування                  |
| Професійний        | Атестація, тестування                                |
| Організаційний     | Анкетування, інтерв'ю. Аналіз документів, показників |
| Соціальний         | Анкетування, тестування, опитування                  |

*Джерело: розроблено автором на основі [19]*

Розберемо детальніше кожен з них.

Психофізіологічна адаптація передбачає адаптацію працівника на фізіологічному та психологічному рівнях до нових умов праці. Це може включати в себе зміни в ритмі життя, прийом нових продуктів харчування, зміни в розкладі роботи і сну, а також стрес і незручність у новому середовищі. Щоб забезпечити успішну адаптацію нового працівника, необхідно враховувати його індивідуальні потреби і можливості. У таблиці 1.4 наведені основні характеристики психофізіологічної адаптації.

Таблиця 1.4 – Характеристики психофізіологічної адаптації

|                            |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зосередження на            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• відведення часу на індивідуальні зустрічі нового працівника з керівником та колегами</li> <li>• встановлення довіри</li> </ul>             |
| Допомагає працівникам      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• налагодити спілкування з колегами через брак софт-скілів</li> <li>• справитись зі стресом</li> <li>• почуватись більш комфортно</li> </ul> |
| Допомагає керівництву      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• з'ясувати рівень стресу</li> <li>• фізичну здатність до роботи</li> <li>• загальне психоемоційне самопочуття</li> </ul>                    |
| Спосіб оцінки ефективності | <ul style="list-style-type: none"> <li>• тестування</li> <li>• анкетування</li> <li>• співбесіди</li> </ul>                                                                         |
| Недоліки                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати ресурсів та часу на проведення тестувань</li> <li>• несумісність культури організації</li> </ul>                                   |

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Професійну адаптацію можна назвати найбільш актуальною серед усіх принципів. Вона зосереджена на здобутті працівником необхідних навичок та знань для виконання своїх професійних обов'язків. Важливо, щоб новий працівник отримав достатню кількість інформації про свої обов'язки і знав, які результати очікує від нього компанія. У таблиці 1.5 наведені основні характеристики професійної адаптації.

Таблиця 1.5 – Характеристики професійної адаптації

| 1                     | 2                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зосередження на       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ознайомлення з робочими обов'язками і вимогами</li> <li>• навчання і розвиток нових навичок</li> <li>• зворотному зв'язку та оцінці</li> </ul> |
| Допомагає працівникам | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оволодіння новими навичками і знаннями</li> <li>• підвищити продуктивність</li> <li>• саморозвиток</li> </ul>                                  |

## Продовження таблиці 1.5

| 1                          | 2                                                                                                                                  |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Допомагає керівництву      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення стратегій для розвитку персоналу</li> <li>• адаптація до змін</li> </ul>        |
| Спосіб оцінки ефективності | <ul style="list-style-type: none"> <li>• тестування</li> <li>• анкетування</li> <li>• співбесіди</li> </ul>                        |
| Недоліки                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• тиск на працівників</li> <li>• витрати часу і ресурсів на проведення тестувань</li> </ul> |

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Соціально-психологічна адаптація включає в себе інтеграцію працівника в колектив і адаптацію до корпоративної культури. Важливо, щоб новий працівник мав можливість спілкуватися з колегами, отримувати підтримку і допомогу у вирішенні різних проблем. У таблиці 1.6 наведені основні характеристики соціально-психологічної адаптації.

Таблиця 1.6 – Характеристики соціально-психологічної адаптації

|                            |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зосередження на            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• зосередження на емоційному здоров'ї</li> <li>• соціальна інтеграція</li> </ul>                                                             |
| Допомагає працівникам      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• налагодити спілкування з колегами через брак софт-скілів</li> <li>• справитись зі стресом</li> <li>• почуватись більш комфортно</li> </ul> |
| Допомагає керівництву      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• з'ясувати рівень стресу</li> <li>• фізичну здатність до роботи</li> <li>• загальне психоемоційне самопочуття</li> </ul>                    |
| Спосіб оцінки ефективності | <ul style="list-style-type: none"> <li>• тестування</li> <li>• співбесіди</li> <li>• анкетування</li> </ul>                                                                         |
| Недоліки                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати ресурсів та часу на проведення тестувань</li> <li>• несумісність культури організації</li> </ul>                                   |

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*



Організаційна адаптація стосується включення нового працівника в колектив організації та ознайомлення його з основними організаційними моментами, що стосуються робочого місця, такими як місцезнаходження важливих об'єктів (туалету, столової), порядок отримання необхідних документів та пропусків, умови роботи, правила внутрішнього трудового розпорядку, процедури замовлення різних послуг та вирішення різних організаційних питань [8]. У таблиці 1.7 наведені основні характеристики організаційної адаптації.

Таблиця 1.7 – Характеристики організаційної адаптації

|                            |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зосередження на            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадженні інновацій</li> <li>• заохочення до навчання</li> <li>• підтримка адаптивного середовища</li> </ul>                                                                 |
| Допомагає працівникам      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• баланс між роботою і особистим життям</li> <li>• надійність</li> </ul>                                                                                                          |
| Допомагає керівництву      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• з'ясувати рівень стресу</li> <li>• фізичну здатність до роботи</li> <li>• загальне психоемоційне самопочуття</li> </ul>                                                         |
| Спосіб оцінки ефективності | <ul style="list-style-type: none"> <li>• тестування</li> <li>• співбесіди</li> <li>• анкетування</li> <li>• аналіз документів і показників</li> </ul>                                                                    |
| Недоліки                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати ресурсів та часу на проведення тестувань</li> <li>• матеріальні витрати на забезпечення організаційних процесів</li> <li>• несумісність культури організації</li> </ul> |

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Всі вище наведені види спрямовані на успішну адаптацію працівників. Для забезпечення якісної адаптації необхідно враховувати ряд організаційних чинників, таких як:

- якісна робота з професійною орієнтацією потенційних працівників;
- справедлива оцінка професійних якостей працівника;
- забезпечення престижності та привабливості професії на підприємстві;

- створення умов в роботі, які сприяють повному використанню кваліфікації працівників;
- втілення передових інноваційних систем;
- підтримання позитивного соціально-психологічного клімату серед працівників та у відділах;
- ефективне управління персоналом
- гнучкі та результативні методи мотивації.

З цього виникає питання «А як саме оцінити ефективність адаптації персоналу?»

Процес оцінювання ефективності адаптації персоналу є важким завданням. Менеджери з персоналу кажуть, що однією з найбільших проблем, з якою вони стикаються під час адаптації – це вимірювання ефективності адаптації (36%), згідно дослідженням HSI [29].

Однією з головних перешкод є суб'єктивний характер адаптації, який охоплює такі елементи, як культурна інтеграція та здатність до адаптації, що ускладнює встановлення об'єктивних критеріїв для оцінювання. Крім того, чутливість до часу адаптації створює проблему, оскільки оцінка довгострокової ефективності складна, коли працівник ще відносно новачок в організації.

Оцінка персоналу є ключовим бізнес-процесом, який допомагає ідентифікувати сильні і слабкі сторони команди організації. Такий підхід необхідний для виявлення шляхів розвитку індивідуальних робочих навичок працівників, оцінки ефективності мотиваційної системи та процесів адаптації персоналу [16].

Різні організації мають різні цілі адаптації залежно від галузі, розміру та культури, що ускладнює створення стандартизованого процесу оцінювання, який підходить для всіх. Навички спілкування, разом з комунікацією, командною роботою та здатністю до адаптації відіграють значну роль в успішному адаптуванні, але їх часто важко об'єктивно виміряти за допомогою традиційних показників ефективності.

Інтеграція технологій ще більше ускладнює процес оцінювання. Оцінка впливу цифрових інструментів і платформ на загальний досвід навчання вимагає тонкого розуміння їхньої ролі. Збір відгуків нових працівників, менеджерів і членів команди, є складним з точки зору матеріально-технічного забезпечення, і зібрані відгуки можуть бути упередженими або неповними, що впливає на точність оцінювання.

Кількісна оцінка того, наскільки новий працівник відповідає цінностям і нормам організації, за своєю суттю суб'єктивна.

Адаптація персоналу — це не одноразова подія, а постійний процес, який потребує постійної переоцінки та вдосконалення стратегій адаптації [18].

Крім того, виміряти ROI програми адаптації є також складним завданням, оскільки воно включає багато змінних, припущень і оцінок. Деякі з витрат і переваг адаптації може бути важко оцінити кількісно, наприклад, якість відносин, рівень залучення або вплив на задоволеність клієнтів. Для прояву наслідків, ефектів від адаптації може знадобитися час, як-от рівень утримання або рівень продуктивності. Деякі фактори, що впливають на адаптацію, є поза контролем, наприклад ринкові умови, конкурентне середовище чи очікування персоналу.

Вирішення цих проблем вимагає продуманого та адаптивного підходу до оцінки ефективності адаптації, що охоплює як кількісні, так і якісні показники. Важливо визнати унікальні аспекти цілей і процесів адаптації кожної організації, щоб забезпечити комплексний і ефективний процес оцінювання [32].

Показники адаптації представляють собою кількісні та якісні метрики, які використовуються для оцінки ефективності процесу інтеграції нових працівників в організацію. Ці показники дозволяють аналізувати різні аспекти адаптації, такі як задоволеність працівників, час, необхідний для досягнення продуктивності, рівень плинності кадрів, психологічний стан і ефективність менеджерів. Інтерпретуючи ці показники, компанії можуть визначати свої сильні сторони та області для вдосконалення стратегій адаптації, щоб забезпечити успішну інтеграцію, підвищити продуктивність та залученість нового персоналу в організацію [23].

В таблиці 1.8 наведемо кількісні та якісні метрики.

Таблиця 1.8 – Кількісні і якісні показники ефективності адаптації працівників

| Кількісні метрики              | Якісні метрики                             |
|--------------------------------|--------------------------------------------|
| Час адаптації                  | Задоволення працівника                     |
| Продуктивність                 | Сприйняття корпоративної культури          |
| Кількість помилок              | Успішне завершення випробувального терміну |
| Рівень відпусток і відсутності | Комунікація в команді                      |

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Розглянемо ключові показники, які дозволяють оцінити ефективність процесу адаптації персоналу в організації.

- Задоволеність роботою

Один із важливих показників ефективної адаптації є оцінка задоволеності роботою та загальним відчуттям комфорту в новому оточенні. Цей показник визначається різними аспектами, що мають вплив на емоційний, психологічний та соціальний стан нового працівника.

Задоволений працівник, швидше за все, буде залученим, продуктивним і відданим організації. Щоб оцінити задоволеність роботою, організації можуть застосовувати різноманітні підходи, включаючи опитування, інтерв'ю або зустрічі з новими працівниками.

Опитування задоволеності персоналу - один з найкращих методів. Компанія отримає базову оцінку та дізнається більше про те, що подобається, а що не подобається працівникам.

Працівника просять пройти опитування стосовно його досвіду адаптації після завершення випробувального періоду. Запитання можуть стосуватися таких аспектів, як робоче середовище, чіткість ролі, стосунки з колегами та підтримка з боку начальства. Способи оцінки задоволеності роботою персоналом зображені на рис. 1.1.

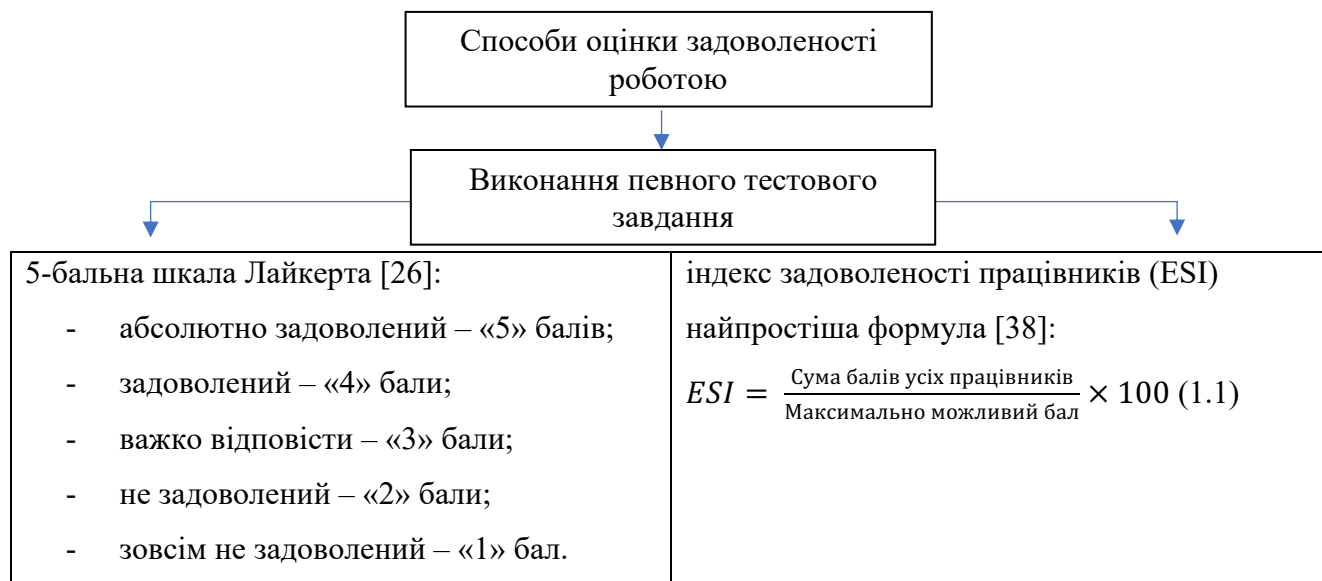


Рисунок 1.1 – Способи оцінки задоволеності роботою персоналом

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

У сучасному середовищі управління персоналом багато організацій використовують спеціалізовані програми для оптимізації та покращення процесів опитування та оцінювання. Яскравим прикладом є додаток Officevibe. Він підтримує пульсові опитування, анонімні відгуки та зустрічі 1-на-1 [31]. Ще одним способом виміряти задоволеність роботою це використання методики 360 градусів. Науковці Тайсон Ш. та Ворд П. у своїх дослідженнях вивчали методику 360 градусів, що є інструментом збору відгуків про роботу працівника від різних груп людей, таких як безпосередні колеги, керівники, підлеглі, а іноді й зовнішні партнери [37].

- Вимірювання часу

Наступним розглянемо показник вимірювання часу до продуктивності (ТТР), який використовується для оцінки ефективності процесу адаптації персоналу. Цей показник визначає період часу, який новий працівник потребує для повного інтегрування в організаційну структуру та досягнення оптимальної продуктивності на своїй посаді. ТТР може також розглядатися як метод вимірювання, оскільки він включає в себе процес визначення конкретного часового проміжку [30].

Дослідження, проведене Gallup, вказує на те, що багато організацій неправильно розуміють мету адаптації, розглядаючи її як «орієнтаційний курс для нових працівників», а не як «процес, який допомагає працівникам прискоритися в роботі та інтегруватися в нову команду та організацію» [35].

Час до продуктивності важливий так як чим швидше новобранець зможе навчитися працювати, тим менше грошей буде витрачено на заробітну плату, а також дає підказки щодо ефективності адаптації.

Сам по собі час до продуктивності не дає повної картини. Щоб точно відстежувати час досягнення продуктивності, потрібно мати уявлення про загальну продуктивність робочої сили та продуктивність окремих працівників.

Розрахувати продуктивності праці робочої сили можна розділивши загальну продуктивність робочої сили на загальну вхідну вартість (зазвичай вимірюється в відпрацьованих годинах).

Щоб виміряти продуктивність кожного працівника, потрібно визначити ключові показники ефективності (KPI) для кожної ролі. Один із способів визначити конкретні KPI – переглянути опис посади. Залежно від складності ролі та кількості покладених на неї обов'язків, організація, ймовірно, матиме кілька KPI для кожної ролі. Звідти потрібно використовувати формулу продуктивності, продуктивність кожного працівника потрібно розділити на їх вклад.

Щоб виміряти час досягнення продуктивності для нових працівників, потрібно використати KPI, які були створені для кожної ролі. Потрібно відстежувати час, який потрібен новим працівникам, щоб досягти своїх KPI. Далі потрібно додати загальну кількість днів, протягом яких усі нові працівники досягли своїх KPI, і розділіть це на кількість нових працівників [36].

Потрібно пам'ятати, що ця цифра буде сильно відрізнятися між посадами в компанії. Посади нижчого рівня матимуть інший час продуктивності, ніж ролі менеджера з персоналу або навіть посади керівника вищого рівня.

- Загально моральний стан працівників

Ще одним показником ефективно проведеної адаптації є загально моральний стан працівників. Він відображає загальний настрій і мотивацію

колективу. Високий моральний дух напряду пов'язаний зі збільшенням продуктивності та зниженням плинності кадрів.

Дослідники з Університету Warwick виявили, що щасливі працівники на 12% продуктивніші, та швидше за все, залишаються на довгостроковій перспективі [33].

Адаптація нових працівників має значний вплив на їхній моральний стан та загальний комфорт в організації. Правильно організований процес адаптації сприяє зниженню стресу та невизначеності у новому колективі, що позитивно впливає на психічне благополуччя працівників. Зокрема, у сучасних умовах, коли Україна переживає складні часи, адаптація стає особливо важливою. Забезпечення підтримки та супроводу нових працівників враховуючи обставини сприяє стабільності їхнього психічного стану та вирішенню робочих завдань у складних умовах таких як відключення світла, дистанційні завдання та під час повітряних тривог. Підвищення рівня адаптованості сприяє формуванню позитивного емоційного клімату в колективі, що має важливе значення для загального морального добробуту працівників.

Щоб оцінити рівень морального стану потрібно проводити опитування, зустрічі 1-на-1 або канали зворотного зв'язку. Якщо моральний дух працівника низький, це може сигналізувати про проблеми з процесом адаптації, культурою в компанії чи практикою управління. Способи визначення ефективності адаптації за моральним станом працівників зображені на рис. 1.2.

Плинність кадрів – один з найважливіших показників загально морального стану працівників під час адаптації. Успішне завершення випробувального терміну та перший рік роботи один з показників успішної адаптації нового працівника. Якщо працівники покидають компанію протягом першого року роботи, це може свідчити про незадовільний процес адаптації.

«Якщо ви справді хочете виміряти ефективність адаптації, враховуйте плинність нових працівників», — каже Малте Шольц, співзасновник і менеджер із продуктів airfocus. «Зокрема, подивіться на кількість нових працівників, які звільняються протягом першого року» [24].

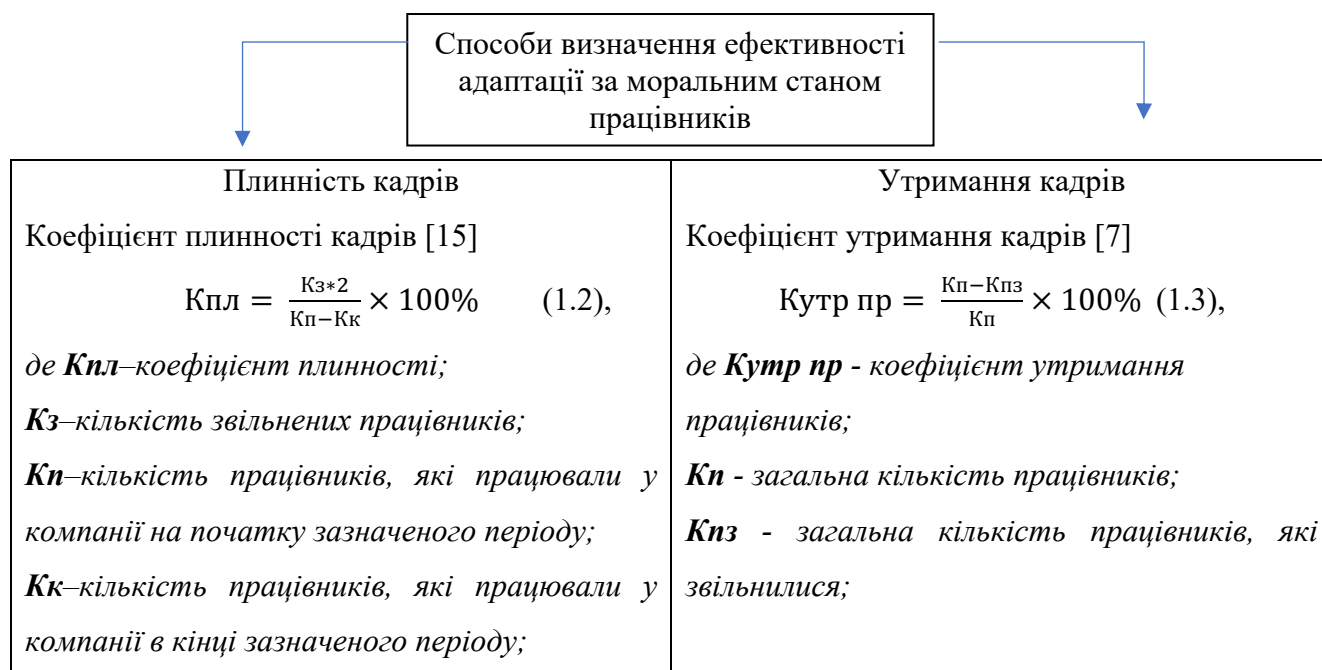


Рисунок 1.2 – Способи визначення ефективності адаптації за моральним станом працівників

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Оцінка плинності персоналу здійснюється шляхом врахування двох основних показників: кількісних та якісних. При аналізі ризиків, пов'язаних із втратою персоналу, використовуються як числові, так і якісні показники. Особлива увага приділяється розгляду взаємозв'язків та відношень між числовими показниками та різноманітними факторами, такими як географічне розташування компанії, сфера її діяльності, стратегії управління та кваліфікації працівників.

Високий коефіцієнт плинності може вказувати на недостатню задоволеність або неефективність адаптації працівників. Важливо зазначити, що навіть в компанії з найефективнішою та гарно складеною адаптацією відсоток плинності все одно буде. Потрібно слідкувати, щоб цей відсоток не виходив за межі природньої плинності.

Також важливо розглянути коефіцієнт утримання нових працівників. Індекс утримання працівників надає підприємствам можливість оцінити наскільки ефективною була проведена адаптація персоналу.



Використовуючи розглянуті методи оцінки рівня плинності персоналу підприємства, є можливість своєчасного виявлення недоліків адаптації персоналу.

- Продуктивність персоналу

Останнім розглянемо показник ефективності адаптації - продуктивність персоналу. Його мета - оцінити, наскільки ефективно ново залучені працівники виконують свої обов'язки та як вони сприяють досягненню цілей і завдань організації.

Ефективність працівників можна виміряти за допомогою ключових показників ефективності (KPI), таких як продажі, дохід, якість, задоволеність клієнтів або інновації.

Ефективність можна розрахувати за такою формулою [34]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Ресурси}} \quad (1.4)$$

Якщо процес адаптації ефективний, нові працівники швидше освоюють свої обов'язки та навчаються правильно використовувати ресурси компанії.

Розробка системи KPI для будь-якої організації має враховувати особливості її діяльності, ключові бізнес-процеси та інші важливі фактори, що мають значний вплив на її ефективність. Основна мета при створенні та імплементації системи мотивації з використанням KPI полягає у вмілому визначенні та обрахуванні ключових показників, забезпеченні їх зрозумілості та легкості оцінки для співробітників. Також важливим є постійне слідкування за ефективністю використаних показників і їх належна корекція або заміна за потребою [4].

Регулярно відстежуючи та аналізуючи ці показники адаптації, організації отримають цінну інформацію про ефективність своїх стратегій адаптації персоналу. Постійне вдосконалення на основі цих ідей гарантує, що процес адаптації залишиться динамічним і буде відповідати мінливим потребам як організації, так і її персоналу.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»**

#### **2.1 Дослідження процесу адаптації персоналу в організації**

Компанія ТОВ "ВІСТ ГРУП" була заснована у 1995 році у місті Шостка, Сумської області. ТОВ "ВІСТ ГРУП" Протягом свого тривалого та успішного існування, компанія розширила свою діяльність, розвиваючи різні напрямки, які виявились стабільними та перспективними, у сферах як торгівлі, так і виробництва. Форма власності ТОВ «ВІСТ ГРУП» – недержавна. Організаційно-правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство має широкий спектр діяльності, включаючи неспеціалізовану оптову торгівлю, що означає займання торгівлею різноманітними товарами без особливої спеціалізації. Крім того, ТОВ «ВІСТ ГРУП» працює у сфері виробництва неметалевих мінеральних виробів, а також займається оптовою торгівлею різними товарами господарського призначення, а також залізними виробами та обладнанням для водопровідних і опалювальних систем.

ТОВ «ВІСТ ГРУП» пропонує наступні види продукції:

- 1) малярський інструмент;
- 2) штукатурний інструмент;
- 3) будівельний інструмент та матеріали;
- 4) столярний і слюсарний інструмент;
- 5) автослюсарний інструмент;
- 6) вентиляцію.

ТОВ "ВІСТ ГРУП" представляє понад 13 торгових марок, працюючи з виробниками, що виробляють сучасне обладнання.. Компанія реалізує активну

товарну політику, сприяючи просуванню продукції вітчизняних брендів. Марки як Favorit, Technics, Spitce та Verano зарекомендували себе на ринку і користуються популярністю серед споживачів. ТОВ "ВІСТ ГРУП" відрізняється наданням якісної продукції, системою знижок, спеціальними ціновими пропозиціями, можливістю доставки товарів в усі регіони країни через власну логістичну службу, а також професійними консультаціями менеджерів.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «ВІСТ ГРУП» на рис 2.1.

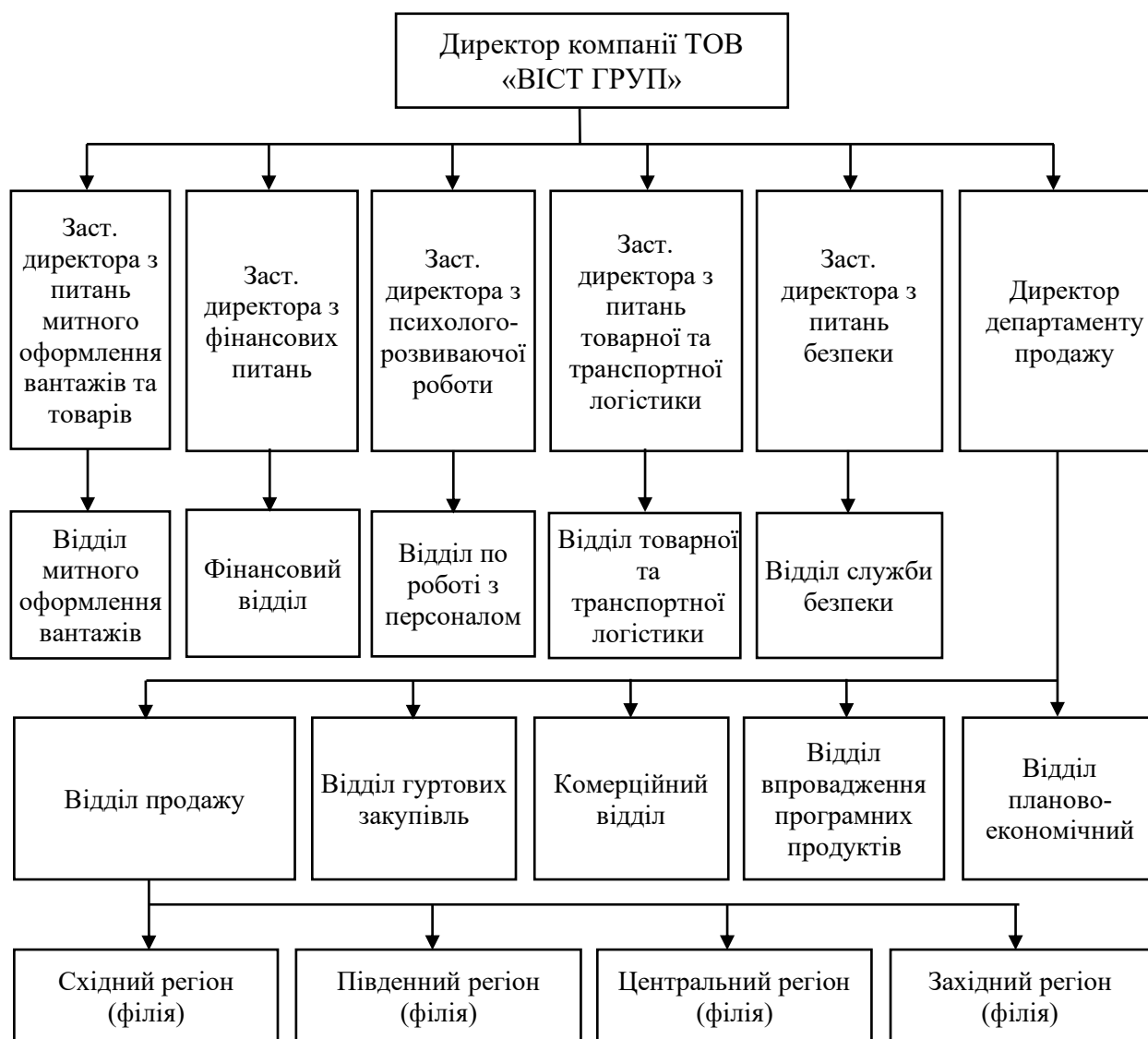


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ВІСТ ГРУП»

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Структура управління в компанії ТОВ "ВІСТ ГРУП", є ієрархічною з чітко визначеними вертикальними зв'язками. На верхньому рівні знаходиться директор

компанії, від якого йдуть вертикальні лінії управління до його заступників, та директору департаменту продажу. Кожен з них відповідає за специфічну ділянку роботи, що забезпечує спеціалізоване керівництво та управління в межах визначеного напрямку. Загалом, така структура організації сприяє чіткому розподілу відповідальності та ефективному управлінню різноманітними аспектами роботи компанії.

Чітко налаштована ієрархічна структура управління в компанії ТОВ "ВІСТ ГРУП" безпосередньо впливає на фінансовий та економічний успіх організації. Ефективне розподілення обов'язків та спеціалізація керівництва на кожному рівні дозволяє компанії досягати високих результатів, що відображається у ключових фінансово-економічних показниках в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2021-2023 р.

| Найменування показників                                        | Значення показників за роками |           |           | Зміна показників, + / – |          |                  |          |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|-----------|-------------------------|----------|------------------|----------|
|                                                                | 2021                          | 2022      | 2023      | 2023р. до 2022р.        |          | 2022р. до 2021р. |          |
|                                                                |                               |           |           | абсол.                  | відн., % | абсол.           | відн., % |
| А                                                              | 1                             | 2         | 3         | 4                       | 5        | 6                | 7        |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн.                         | 1 473 533                     | 1 567 214 | 1 693 124 | 125 910                 | 8,03     | 93 681           | 6,35     |
| Чистий прибуток, тис. грн                                      | 53 601                        | 61 639    | 73 068    | 11 429                  | 18,54    | 8 038            | 14,9     |
| Рентабельність реалізованої продукції %                        | 3,64                          | 3,93      | 4,31      | 0,38                    |          | 0,29             |          |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                 | 400                           | 546       | 613       | 67                      | 12,3     | 146              | 36,5     |
| Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.      | 126 917                       | 146 409   | 166 320   | 19 911                  | 13,59    | 19 489           | 15,35    |
| Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %   | 8,61                          | 9,34      | 9,82      | 0,48                    |          | 0,73             |          |
| Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн. | 3 684                         | 2870      | 2762      | -108                    | -3,76    | -814             | -22,09   |
| Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.               | 26 441                        | 22 346    | 22 610    | 264                     | 1,18     | -4 095           | -15,5    |

*Джерело. Розраховано автором на основі даних ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Аналізуючи фінансово-економічні показники ТОВ "ВІСТ ГРУП" за 2021-2023 роки, можна зробити висновок, що компанія демонструє стійкість і гнучкість у протистоянні викликам, спричиненим економічними кризами, включаючи пандемію COVID-19 та війну в Україні. Стабільне зростання доходів і прибутку, незважаючи на складні зовнішні умови, свідчить про здатність керівництва компанії ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до змін ринкових умов та зберігати довіру клієнтів.

Річний виробіток одного працівника знизився від 3,684 тис. грн. в 2021 р. до 2,762 тис. грн. в 2023 р. Це значне зменшення може бути пов'язане з швидким нарощуванням чисельності працівників, без відповідних навичок та досвіду, та впливом не ефективного навчання та адаптації персоналу.

Середньомісячна зарплата одного працівника знизилася на 4 095 грн (-15,5%) в 2022 році, але відновилася на 264 грн (+1,18%) в 2023 році. Це зменшення може бути зумовлене економічними складнощами в країні, інфляцією, або ж реструктуризацією персоналу. Також варто зазначити, що зниження заробітної плати могло також вплинути на зниження річного виробітку працівника в 2022 та 2023 роках.

Для подальшого аналізу необхідно проаналізувати динаміку та структуру персоналу за 2021 – 2023 роки. Результати дослідження наведено на рисунку 2.2.

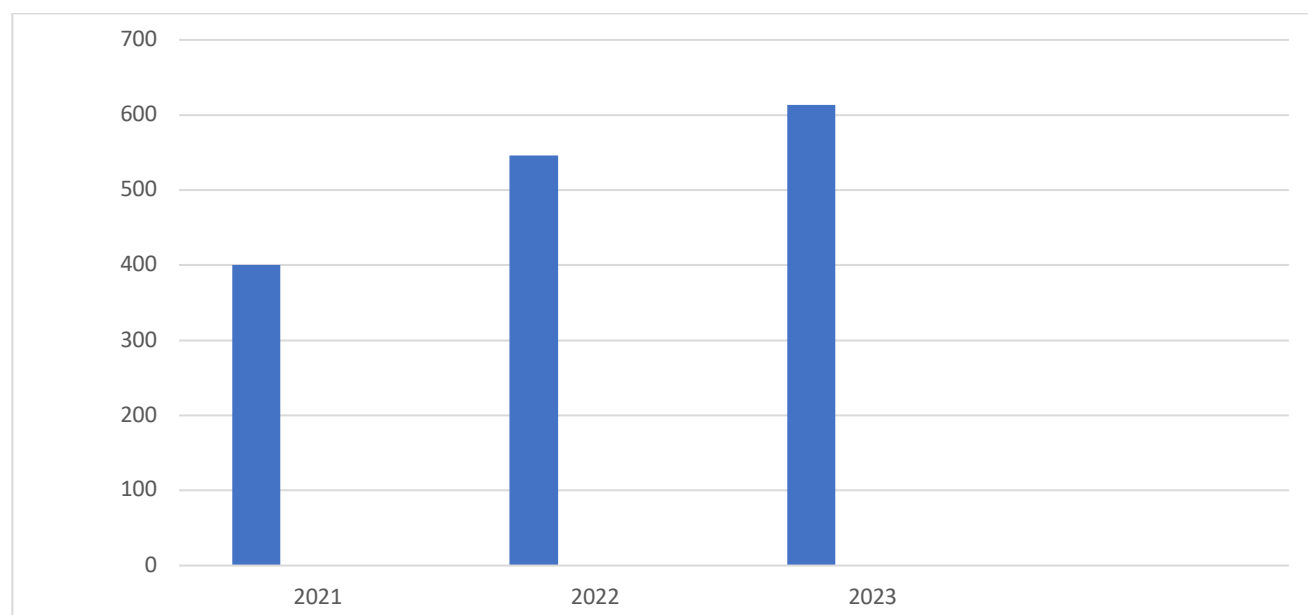


Рисунок 2.2 – Динаміка працюючих за 2021 – 2023

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

За даним динаміком ми можемо спостерігати, що чисельність працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП» збільшилась до 613 працівників. Порівняно із 2021 роком чисельність працівників збільшилася на 213 осіб. Таке зростання спричинене тим, що після кризового 2022 року підприємству вдалося не втратити кадровий потенціал, а навіть збільшити його, з врахуванням покращення економічного становища та зростання попиту на інструменти.

Проаналізуємо склад, динаміку та структуру персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП». У додатку Д наведена таблиця з цифровими даними щодо якісного складу робітників ТОВ «ВІСТ ГРУП».

В 2021 році в компанії працювало 222 чоловіків (55,50%), у 2022 році - 298 (54,6%), і у 2023 році - 332 (54,2%). Це показує абсолютне зростання на 110 чоловіків за 2023 рік порівняно з 2021 роком, що в відсотковому виразі складає збільшення на 49,5%. Порівняно з 2022 роком, зростання становить 34 чоловіків (11,4%), з незначним зниженням відсотка на 0,4%.

В 2021 році працювало 178 жінок (44,50%), у 2022 році - 248 (45,4%), і у 2023 році - 281 (45,8%). Абсолютне зростання від 2021 до 2023 року становить 103 жінки (57,9%), а від 2022 до 2023 року - 33 жінки (13,3%). Відсоткове зростання між роками становить збільшення на 1,3% і 0,4% відповідно.

Кількість працівників до 30 років зросла з 159 осіб (39,75%) у 2021 році до 216 (39,56%) у 2022 році та до 244 (39,8%) у 2023 році. Зміна від 2021 до 2023 року склала +85 осіб (53,46%), а від 2022 до 2023 року +28 осіб (13%). Відсоткове зростання дуже невелике, всього на 0,05% і 0,24% відповідно.

У віковій групі 31 – 50 років було 170 осіб (42,50%) у 2021 році, 224 особи (41,03%) у 2022 році, і 251 особа (40,95%) у 2023 році. Зростання становить +81 особу (47,65%) порівняно з 2021 роком і +27 осіб (12,05%) порівняно з 2022 роком. Відсоток зменшився на -1,55% і -0,08% відповідно.

Кількість працівників 51 – 60 років та вище у 2021 році була 71 особа (17,75%), у 2022 році - 106 осіб (19,41%), і у 2023 році - 118 осіб (19,25%). Це зростання на +47 осіб (66,20%) за два роки та +12 осіб (11,32%) за рік.

За освітою в компанії переважають працівники з базовою вищою освітою 31,81% (195 осіб). Працівники з базовою вищою освітою збільшилися на 44 особи, з 151 до 195, проте їхня частка в загальній кількості співробітників зменшилася з 37,75% до 31,81%.

Чисельність працівників з повною вищою освітою зросла на 28 осіб, з 120 до 148, але їх відсоток в компанії знизився з 30% до 24,14%.

Найбільше зросла кількість співробітників з середньою спеціальною освітою – на 109 осіб, з 60 до 169, що в відсотковому виразі являє собою зростання з 15% до 27,57%.

Ці зміни в структурі освіти персоналу можуть бути пов'язані з політикою компанії, яка в цей період, зосереджувалася на кількісному зростанні штату замість якісного підбору співробітників. Нарощування чисельності працівників з середньою спеціальною освітою може відображати стратегію компанії щодо виконання більшої кількості операційних або технічних робіт, які не вимагають вищої освіти.

Як зазначалось раніше, значне зниження річного виробітку одного працівника з 3,684 тис. грн. в 2021 році до 2,762 тис. грн. в 2023 році свідчить про негативний вплив такої стратегії на продуктивність праці. Швидке збільшення кількості працівників, які не мають необхідних навичок або досвіду, а також наявні недоліки в процесі адаптації працівників призвели до зниження ефективності роботи.

З метою аналізу ефективності організації адаптації персоналу необхідно провести аналіз руху персоналу. Результати наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Характеристика руху кадрів ТОВ "ВІСТ ГРУП»

| Показники                                    | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення, 2023 до 2021<br>(+/-) |
|----------------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------|
| 1                                            | 2    | 3    | 4    | 5                                 |
| 1. Середньоспискова чисельність працівників. | 400  | 546  | 613  | 213                               |

## Продовження таблиці 2.2

| 1                                             | 2     | 3      | 4      | 5     |
|-----------------------------------------------|-------|--------|--------|-------|
| 2. Звільнено працівників протягом року, чол.. | 35    | 40     | 45     | 10    |
| 3. Вибуло працівників                         |       |        |        |       |
| - з власного бажання                          | 24    | 22     | 32     | 8     |
| - вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д. | 5     | 7      | 8      | 3     |
| 4. Коефіцієнт обороту:                        |       |        |        |       |
| - зі звільнення, %                            | 8,75% | 10,26% | 11,84% | 3,09% |
| 5. Коефіцієнт плинності кадрів, %             | 0,065 | 0,077  | 0,084  | 0,019 |
| 6. Коефіцієнт загального обороту, %           | 17,5% | 20,51% | 23,68% | 6,18% |

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Аналіз кількісних показників руху персоналу в компанії дозволяє виявити багато закономірностей, які вказують на те, що необхідно покращити процес навчання нових працівників. Так, середня кількість працівників організації постійно зростає. У 2023 році їх було на 213 осіб більше, ніж у 2021 році. З іншого боку, спостерігається негативна динаміка щорічного звільнення працівників: у 2023 році було звільнено 45 осіб, тоді як у 2021 році було 35 осіб. Основна частина звільнень – це звільнення з власного бажання; ці випадки зросли з 24 у 2021 році до 32 у 2023 році.

Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників зріс з 8,75% у 2021 році до 11,84% у 2023 році, що свідчить про зростання частки звільнених працівників порівняно з загальною чисельністю працівників. Коефіцієнт плинності кадрів також зріс з 0,065 у 2021 році до 0,084 у 2023 році. Загальний коефіцієнт обороту



персоналу в організації зріс з 17,5% у 2021 році до 23,68% у 2023 році. Це показує загальну динаміку руху кадрів в організації.

Результати показують, що частка звільнених працівників і рівень плинності персоналу зросли. Це може бути результатом того, що новоприбулі працівники не добре адаптувалися до робочого середовища та культури компанії. На продуктивність праці негативно впливає високий рівень плинності кадрів, і це також призводить до додаткових витрат, пов'язаних із наймом, відбором і адаптацією нових працівників. Як наслідок, для підвищення ефективності функціонування організації в цілому необхідно вдосконалити процеси адаптації персоналу.

Підсумовуючи вищезазначену інформацію, можна сказати, що ТОВ "ВІСТ ГРУП" успішно зарекомендувала себе на ринку будівельних матеріалів та інструментів завдяки високій якості продукції, ефективній товарній політиці та гнучкій системі обслуговування клієнтів. Однак, щоб підтримувати та розвивати цей високий рівень діяльності, компанії необхідно забезпечити відповідні умови для адаптації та розвитку своїх працівників. Адаптація персоналу є ключовим фактором, який впливає на ефективність робочого процесу та загальну продуктивність компанії. У цьому контексті, встановлення чітких цілей та завдань адаптаційної системи стає особливо актуальним для підтримання та посилення позицій ТОВ "ВІСТ ГРУП" на ринку.

Цілі адаптаційної системи в організації ТОВ "Віст Груп" визначаються як:

- Інтеграція нових працівників в колектив та корпоративну культуру.
- Забезпечення швидкого засвоєння новими працівниками своїх робочих обов'язків та розуміння внутрішніх процесів компанії.
- Підвищення продуктивності новачків через ефективну адаптацію та навчання.
- Зменшення плинності кадрів шляхом підвищення задоволеності та мотивації персоналу.

Відповідні завдання адаптаційної системи включають:

- Розробка та впровадження структурованої програми адаптації для нових працівників, що включає етапи ознайомлення з місією, цінностями, історією компанії, а також з їхніми безпосередніми робочими обов'язками та корпоративними процесами.
- Надання новачкам всіх необхідних ресурсів для ефективного виконання роботи, включаючи доступ до внутрішніх баз знань, інструментів та матеріалів.
- Призначення кураторів або наставників для забезпечення підтримки та допомоги новим працівникам у перший період роботи.
- Моніторинг та оцінка ефективності адаптаційної програми через регулярні зворотні зв'язки від нових працівників та їхніх керівників.
- Розробка індивідуальних планів розвитку для нових працівників на основі їх потреб та цілей, а також корпоративних вимог і стандартів.

Для ефективної реалізації визначених цілей та завдань, ТОВ "ВІСТ ГРУП" розробили структуру відділу по роботі з персоналом, яка включає керівника відділу, помічника керівника, керівників відділів у регіонах, менеджерів по роботі з персоналом в регіонах, секретарів та діловодів, рис 2.3.

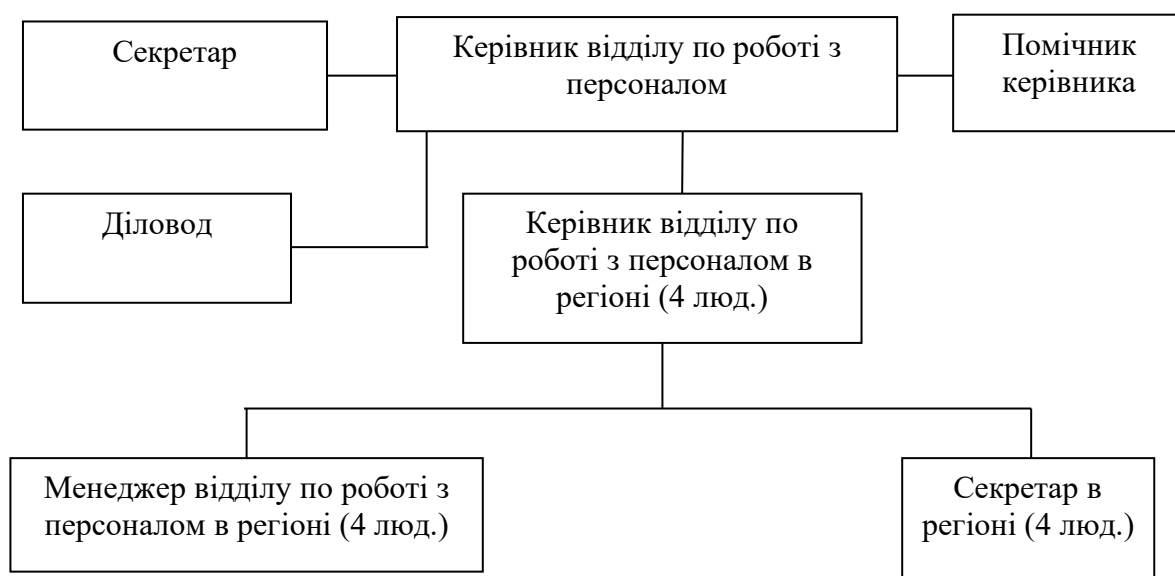


Рисунок 2.3 - Структура відділу по роботі з персоналом ТОВ «ВІСТ ГРУП»

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Ця структура забезпечує комплексний підхід до управління персоналом на всіх рівнях організації, від центрального офісу до регіональних підрозділів, і дозволяє здійснювати систематичне моніторинг та оцінювання ефективності адаптаційних та навчальних програм.

Розглянемо процес адаптації нового персоналу у ТОВ «ВІСТ ГРУП» на прикладі менеджера з продажу. За адаптацію працівників на підприємстві відповідає менеджер по персоналу, керівник регіонально відділу продажу та начальник відділу продажу на території. Основною метою адаптаційної програми в ТОВ "ВІСТ ГРУП" є успішне інтегрування нових членів команди в життя компанії та залучення їх до робочих процесів, що забезпечить розвиток підприємства, яка включає такі види діяльності, як орієнтація, навчання, наставництво та соціалізація. В компанії особлива увага приділяється професійній адаптації, яка спрямована на засвоєння працівником необхідних навичок та знань для ефективного виконання своїх професійних обов'язків а також присутня організаційна адаптація, яка допомагає новачкам ознайомитися з внутрішніми процедурами, правилами та структурою організації.

Організаційні чинники, що сприяють успішній адаптації у ТОВ «ВІСТ ГРУП»:

- Створення оптимальних умов праці, що дозволяють максимально реалізувати професійний потенціал працівника, включаючи надання перед початком випробувального терміну необхідного інвентарю: корпоративного щоденника, робочих матеріалів, каталог, прайс клієнтська база й асортиментні відомості, план навчання менеджера на випробувальний термін, папки з бізнес-процесами та необхідні гаджети.
- Гнучка та ефективна система мотивації. Для менеджера з продажу компанія передбачає системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація включає: щомісячну заробітну плату, яка переглядається щороку та складається з основної ставки (30% від загальної суми) та відсотка від продажів (70%). Щомісячну премію, яка виплачується за участь у фокусних програмах компанії. Річний бонус за

програмою "Фартовий менеджер", сума якого залежить від результатів роботи з клієнтами за рік. Нематеріальна мотивація включає: визнання "Найкращого менеджера з продажу" на основі КРІ, з оголошенням результатів усього колективу. Корпоративні заходи, соціальний пакет, медичне страхування після трьох років роботи, корпоративне авто.

- Привабливість професії працівника на підприємстві. Всі ми, працівники «Віст», пишаємося нашою компанією, яка за короткий час стала незаперечним лідером продажів ручного інструменту в Україні - Вітання від директора департаменту продажу «Віст» Довгулі Олександра Віталійовича в презентації яка надається працівникам для знайомства з компанією перед початком випробувального терміну.
- Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі підприємства та в його підрозділах

Продовжуючи розгляд процесу адаптації в ТОВ "ВІСТ ГРУП", особливо важливо звернути увагу на структурований підхід до адаптації персоналу.

Адаптація персоналу на посаді менеджера з продажу відбувається в 5 етапів, рис. 2.4.

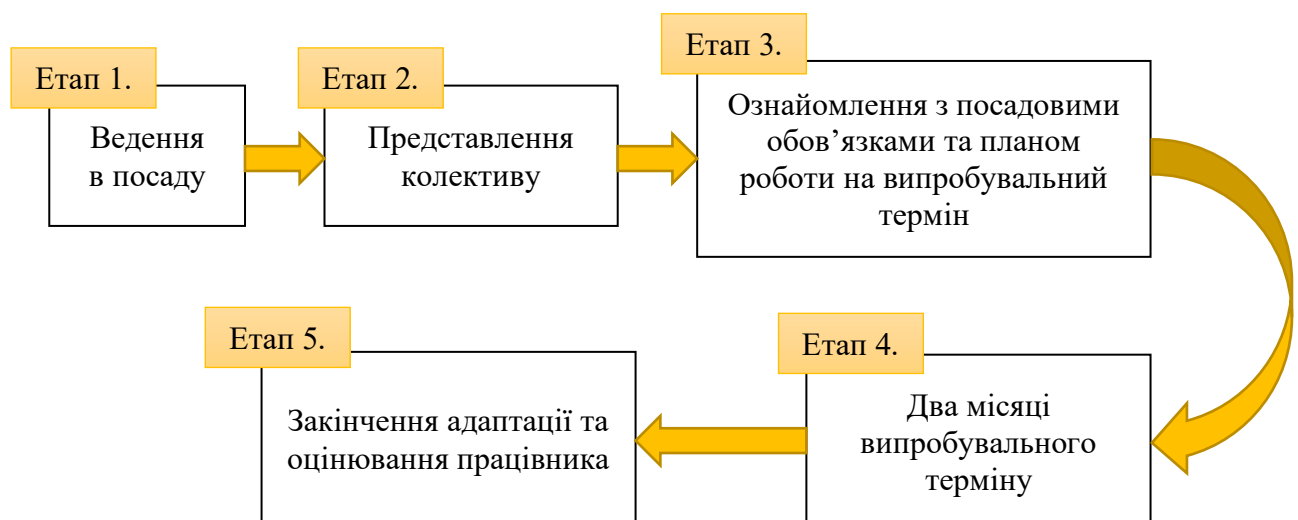


Рисунок 2.4 – Процес адаптації персоналу на посаді менеджера з продажу

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Адаптація структурована та цілеспрямована, з чітко визначеними етапами, спрямованими на забезпечення успішної інтеграції працівників у компанії. Ключові етапи включають введення в посаду, представлення колективу, ознайомлення з основними обов'язками та планом роботи, практичне виконання завдань під час випробувального терміну, завершальну оцінку адаптації та офіційне призначення на посаду.

Для більш детального дослідження системи адаптації персоналу в організації, доцільно розглянути кожен з двох місяців випробувального терміну, табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура адаптації персоналу на посаді менеджера з продажу в ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| 1 місяць      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                         |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тиждень       | Завдання та діяльність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Відповідальний                                                                                                          |
| 1             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3                                                                                                                       |
| 1-ий тиждень  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оформлення необхідних документів у відділі персоналу о 9:00 ранку першого робочого дня.</li> <li>Знайомство з організаційною структурою компанії, колективом, посадовими обов'язками, і корпоративним щоденником та робочими матеріалами.</li> <li>вивчення асортименту, алгоритму роботи, умов роботи з торговими точками, клієнтської бази.</li> <li>Спільні візити в торгові точки з керівником продажів.</li> </ul> | Менеджер по персоналу, начальник відділу продажу на території, керівник регіонального відділу продажу, маркетолог філії |
| 2-ий тиждень  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Вивчення переліку та структури бізнес-процесів</li> <li>Вивчення техніки презентації і проведення переговорів.</li> <li>Вивчення бізнес-процесів «Відділу продажів», «Транспортного відділу та складу»</li> <li>Робота з торговими точками спільно з керівником продажів</li> </ul>                                                                                                                                     | Менеджер з персоналу, начальник відділу продажу на території, керівник регіонального відділу продажу.                   |
| 3-тій тиждень | <ul style="list-style-type: none"> <li>Вивчення бізнес-процесів відділу «Взаєморозрахунки»</li> <li>Вивчення бізнес-процесів відділу «Бухгалтерія»</li> <li>Самостійна робота з торговими точками</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   | Менеджер з персоналу, начальник відділу продажу на території, керівник регіонального відділу продажу.                   |

## Продовження таблиці 2.3

| 1             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                     |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4-й тиждень   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Вивчення бізнес-процесів відділу «Товарної логістики»</li> <li>Вивчення бізнес-процесів відділу «Маркетинг»</li> <li>Самостійна робота з торговими точками</li> <li>Іспит за програмою навчання</li> </ul>                                                                          | Менеджер з персоналу, начальник відділу продажу на території, керівник регіонального відділу продажу. |
| 2 місяць      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                       |
| Тиждень       | Завдання та діяльність                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Відповідальний                                                                                        |
| 1-ий тиждень  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Робота над складанням пакетних пропозицій для клієнта (асортимент; умови роботи тощо)</li> <li>Висновки по алгоритму роботи торгової структури.</li> <li>Висновки по умовам роботи з торговими точками, клієнтською базою</li> <li>Самостійна робота з торговими точками</li> </ul> | Начальник відділу продажу на території, керівник регіонального відділу продажу                        |
| 2-ий тиждень  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Питання по бізнес-процесам</li> <li>Висновки по техніці презентації і проведення переговорів.</li> <li>Робота з торговими точками спільно з керівником продажів</li> </ul>                                                                                                          | Начальник відділу продажу на території, керівник регіонального відділу продажу                        |
| 3-тій тиждень | Самостійна робота з торговими точками                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Керівник регіонального відділу продажу                                                                |
| 4-й тиждень   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Спільні візити в торгові точки з керівником продажів</li> <li>Іспит за програмою навчання</li> </ul>                                                                                                                                                                                | Керівник регіонального відділу продажу.                                                               |

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Аналізуючи структуру адаптації персоналу на посаді менеджера з продажу в ТОВ "ВІСТ ГРУП", можна виділити кілька ключових аспектів, які визначають її ефективність та потенційні виклики.

Чітка структурованість процесу з конкретними завданнями на кожному тижні та місяці сприяє систематичному знайомству з усіма аспектами роботи. Це допомагає новому персоналу краще орієнтуватися в обов'язках та очікуваннях.

Залучення різних відділів і керівників до процесу адаптації підкреслює колективний підхід і сприяє встановленню корпоративної культури з перших днів роботи. Це також сприяє мережевій взаємодії між новачком і досвідченими працівниками.

Комплексний підхід, який зосередження як на професійних навичках (наприклад, техніка презентацій, знання товарних груп), так і на організаційних аспектах (історія компанії, бізнес-процеси) забезпечує всебічний розвиток персоналу.

З недоліків можна виділити потенційну інформаційну перевантаженість. Щільний графік навчання та адаптації є складним для деяких новачків, особливо якщо вони зіштовхуються з великою кількістю нової інформації за короткий час.

Потрібно також зазначити про необхідність індивідуалізації процесу адаптації нових працівників. Хоча стандартизація адаптаційного процесу є ефективною, вона може не враховувати індивідуальні потреби кожного працівника. Для максимальної ефективності може знадобитися більш гнучкий підхід.

На основі вищезазначеного аналізу стає зрозумілим, що процес адаптації в ТОВ "ВІСТ ГРУП" сприяє розвитку як індивідуального потенціалу персоналу, так і загальної продуктивності підприємства. Проте, для того щоб цей процес був максимально ефективним, важливо забезпечити його неперервний моніторинг та оцінювання.

## **2.2 Порядок оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації**

Успіх будь-якої компанії тісно пов'язаний з тим, як швидко та ефективно нові працівники здатні інтегруватися в колектив та освоїти свої робочі обов'язки. Правильний підхід до адаптації може значно знизити час, необхідний для включення в роботу, та покращити загальні результати діяльності організації. Оцінювання цього процесу дає можливість виявити потенційні проблеми та

своєчасно їх виправити, забезпечуючи позитивний досвід для обох сторін – і для компанії, і для працівника.

У ТОВ "Віст Груп" процес оцінювання ефективності адаптації персоналу складається з двох ключових компонентів: професійної та організаційної адаптації. У попередньому розділі 2.1 ми вже розглянули основні аспекти цих процесів, наразі ж зосередимося на їх оцінці в контексті вимог та цілей компанії.

Професійна адаптація нових працівників зосереджена на розвитку необхідних навичок та знань для ефективного виконання професійних обов'язків. Для оцінки цього аспекту в ТОВ "Віст Груп" застосовуються методи атестації та тестування. Ці підходи дозволяють точно визначити, наскільки добре працівники засвоїли необхідні знання та вміння, а також ідентифікувати їхні сильні сторони та області, що потребують додаткового розвитку.

Організаційна адаптація, в свою чергу, охоплює знайомство працівників з внутрішніми процедурами, корпоративною культурою та структурою організації. Вимірювання ефективності в цьому контексті включає в себе анкетування, проведення інтерв'ю та аналіз документації. Перелічені методи допомагають виявити, наскільки добре новачки адаптувалися до організаційного середовища.

В ТОВ "Віст Груп" цілі оцінювання адаптації включають не лише визначення рівня інтеграції нових працівників, але й підвищення ефективності програм адаптації. Це сприяє вдосконаленню процесів навчання та адаптації, а також спрощує інтеграцію новачків у корпоративну культуру, забезпечуючи високу продуктивність та задоволення працівників своєю роботою.

Наступним чином доцільно буде детальніше розглянути процес оцінювання адаптації працівника в ТОВ "Віст Груп". На етапі проходження випробувального терміну адаптація нового працівника в ТОВ "Віст Груп" на посаді менеджера з продажу передбачає систематичне оцінювання різних аспектів його роботи та набутих знань, табл. 2.4.



Таблиця 2.4 - Посадова карта менеджера з продажу на період випробувального терміну

| Ключові задачі посади                                                                                         | Період контролю                                      | Документ                | Відповідальний                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Знати історію, структуру, позицію на ринку, мету компанії                                                     | 1-ий місяць та другий місяць випробувального терміну | Звіт про проходження ІС | Менеджер з персоналу; начальник відділу продажу на території; керівник регіонального відділу продажу |
| Знати ТМ, їх легенду і цінову категорію, товарні групи, напрямки товарних груп                                | 1-ий місяць та другий місяць випробувального терміну | Атестації по ТМ         | Маркетолог філії; начальник відділу продажу на території                                             |
| Знати і виконувати умови бізнес процесу як у середині випробувального терміну так БП по взаємодії з відділами | 1-ий місяць та другий місяць випробувального терміну | Звіт про проходження ІС | Менеджер з персоналу; начальник відділу продажу на території; керівник регіонального відділу продажу |

*Джерело: надано підприємством ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Звіт про проходження ІС (Інформаційної системи) є основним документом для оцінювання знань працівника про історію, структуру, позицію компанії на ринку та її цілі. Цей звіт дозволяє оцінити не тільки обсяг засвоєної інформації, але й здатність працівника використовувати ці знання в практичній діяльності. Відповідальність за оцінку покладається на менеджера з персоналу, начальника відділу продажу та керівника регіонального відділу продажу, що забезпечує об'єктивність та комплексний підхід до оцінювання.

Атестації по ТМ (торговельним маркам) спрямовані на перевірку знань працівника щодо товарних марок, їх легенди, цінових категорій та товарних груп. Такий підхід дозволяє виявити рівень знань працівника про продукцію компанії, що є критично важливим для успішного виконання обов'язків менеджера з продажу. Маркетолог філії та начальник відділу продажу відповідають за проведення та оцінювання цих атестацій.

Звіти про проходження ІС, використані також для оцінювання умов бізнес-процесів, відображають здатність працівника інтегруватися в існуючі бізнес-

процеси та ефективно взаємодіяти з іншими відділами. Цей документ дає змогу оцінити, наскільки добре новий працівник розуміє свої роль та місце в загальній структурі компанії та як ефективно він може співпрацювати з колегами для досягнення спільних цілей.

Аналізуючи наведені методи оцінювання, можна зробити висновок, що в ТОВ "Віст Груп" вони розроблені таким чином, щоб всебічно оцінити адаптацію працівника на всіх рівнях.

Також після проходження випробувального терміну проводиться співбесіда начальником відділу персоналу із працівником на предмет задоволеності змістом та умовами роботи. Показником ефективності є результат інтерв'ювання працівників, який оцінюється методикою 360 градусів. Використання цієї методики в ТОВ "Віст Груп" дає змогу оцінити не тільки професійні навички, а й здатність нового працівника інтегруватися в корпоративну культуру та взаємодіяти з командою. Потрібно зауважити що оцінка задоволеності роботою та загальним відчуттям комфорту в новому оточенні один із важливих показників ефективної адаптації.

Після завершення випробувального терміну оцінювання адаптації не припиняється, а навпаки, набуває додаткового значення. На цьому етапі проводиться аналіз досягнень працівника, його внеску в загальні результати роботи підрозділу та компанії в цілому. Особлива увага приділяється оцінюванню того, як працівник зміг використати здобуті під час адаптації знання та навички для вирішення реальних робочих завдань, а також його вплив на покращення робочого процесу та командну взаємодію.

Важливо зазначити що компанія ТОВ "Віст Груп" впроваджує методику оцінки 360 градусів не лише на старті роботи працівника під час випробувального терміну, але й на регулярній основі протягом усього періоду його зайнятості в компанії.

В компанії "Віст" використання системи ключових показників ефективності (KPI) є основним інструментом не лише для оцінювання загальної продуктивності компанії та її відділів, але й для моніторингу процесу адаптації нових працівників.

KPI дають змогу чітко визначити, наскільки успішно новий працівник досягає своїх робочих цілей.

Для кожної посади, включаючи менеджера з продажу, встановлені специфічні KPI, що відображають як індивідуальні завдання, так і загальнокомпанійські цілі, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Ключові показники ефективності менеджера з продажу

| Менеджер<br>з<br>продажів | Цілі                                      | Цільові показники                                                   | Коефіцієнт<br>важливості |
|---------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                           | Щоденне спрацювання                       | 75%                                                                 | 20                       |
|                           | Асортиментні продажі                      | 2000 позицій асортименту                                            | 15                       |
|                           | Представленість на території              | Середня кількість позицій асортименту в 1 торговій точці 85 позицій | 15                       |
|                           | Виконання плану по відвантаженню місяця   | План/факт                                                           | 20                       |
|                           | Виконання плану по оптам                  | План/факт                                                           | 20                       |
|                           | Кількість клієнтів з ПДЗ на кінець місяця | Факт 0 клієнтів = 10 балів; факт 1 і більше = 0 балів               | 10                       |

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Ці показники чітко визначені, щоб кожен працівник розумів очікування від своєї роботи; Мають досяжні нормативи, стимулюючи досягнення високих результатів, але при цьому є реалістичними; Знаходяться в сфері відповідальності того, хто підлягає оцінці, дозволяючи працівникам впливати на результати своєї діяльності; Несуть важливий сенс і спрямовані на досягнення ключових цілей компанії; Всі показники є загальними для всієї компанії, тобто «прив'язані» до цілі компанії, і конкретними для кожного підрозділу, тобто «прив'язані» до цілей відділів.

Оцінка виконання працівниками індивідуальних цілей протягом року є основою для визначення розміру їхньої квартальної премії. Такий підхід мотивує працівників до ефективної роботи та сприяє прискоренню процесів адаптації, оскільки досягнення поставлених цілей безпосередньо впливає на їхню винагороду.

Компанія ТОВ "Віст Груп" приділяє увагу не тільки кількісним, але й якісним аспектам адаптації своїх працівників. Окрім вимірювання досягнення ключових показників ефективності (KPI), компанія регулярно проводить опитування та персональні зустрічі один на один з метою оцінки рівня морального задоволення працівників. Ці ініціативи дають змогу керівництву зрозуміти емоційний стан працівників, ставлення до роботи та колег, а також виявити можливі фактори стресу або незадоволення, що можуть вплинути на їхню продуктивність.

Щорічна бесіда Employee Development Discussion (EDD). Під час EDD відбувається обговорення потенціалу розвитку кожного працівника, визначаються можливості їх кар'єрного зростання та перегляду заробітної плати. За результатами цієї бесіди працівникам присвоюються кваліфікаційні рівні (R-, R, R+, F), що відображають співвідношення їхніх знань, досвіду та вимог до обійманої посади.

Диференційований підхід до розвитку персоналу на основі присвоєних кваліфікаційних рівнів є ключовим аспектом ефективного оцінювання адаптації в ТОВ "ВІСТ ГРУП". Працівники з різними рівнями отримують відповідні програми навчання та розвитку: від програм саморозвитку та e-learning для нижчих рівнів до індивідуальних програм підготовки кадрового резерву та фінансування додаткової освіти для високопотенційних працівників.

Такий комплексний підхід дозволяє всебічно оцінити рівень адаптації працівників, виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також розробити індивідуальні траєкторії розвитку, спрямовані на підвищення ефективності інтеграції в робочі процеси та корпоративну культуру організації.

Один із важливих показників, на які компанія також звертає увагу, - це коефіцієнт плинності кадрів, який дозволяє виміряти частоту зміни працівниками робочих місць в межах компанії. Високий коефіцієнт плинності може свідчити про проблеми з адаптацією або загальним задоволенням роботою. Компанія також аналізує коефіцієнт плинності кадрів, який відображає відсоток працівників, що залишили компанію за певний період. Зниження цього показника свідчить про успішну адаптацію та високий рівень задоволеності працівників своєю роботою.

Підсумовуючи підхід до оцінювання адаптації персоналу в ТОВ «ВІСТ ГРУП», можна зазначити що компанія використовує комплексний підхід, який включає оцінювання професійної та організаційної адаптації за допомогою атестацій, тестувань, анкетування, інтерв'ю та аналізу документації. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити, наскільки добре нові працівники інтегруються в колектив та освоюють свої робочі обов'язки. Проте, виникає питання про дієвість використаних методів і інструментів оцінювання. Ретельне вивчення та аналіз існуючих практик оцінювання можуть виявити потенційні сфери для удосконалення.

Проаналізувавши динаміку руху персоналу на підприємстві в підрозділі 2.1, ми можемо вирахувати якість адаптації працівників до нового робочого місця.

Динаміка ключових показників ефективності адаптації персоналу в ТОВ "ВІСТ ГРУП" з 2021 по 2023 рік, представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності адаптації персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Показники                                                                      | 2021  | 2022  | 2023  | Відхилення,<br>% |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------------|
| Коефіцієнт адаптації                                                           | 0,050 | 0,055 | 0,060 | 20               |
| Коефіцієнт проходження випробувального терміну                                 | 0,67  | 0,72  | 0,75  | 11,94            |
| Частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років | 1     | 0,95  | 0,90  | -10              |

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Аналізуючи показники ефективності адаптації персоналу ТОВ "ВІСТ ГРУП" за 2021-2023 роки, можна відзначити, що коефіцієнт адаптації зріс з 0.050 до 0.060, це свідчить про покращення процесів адаптації нових працівників в порівнянні з 2021 роком. Позитивне зростання також видно в коефіцієнті проходження випробувального терміну, який збільшився з 0.67 до 0.75, підтверджуючи ефективність добору. Проте, частка новачків, що залишаються у компанії більше

року, знизилася з 1 до 0.90, що свідчити про проблеми з утриманням працівників на більш тривалий період.

Збільшення чисельності працівників, яке відбувалося від 2021 до 2023 року, також вплинуло на інші аспекти кадрової політики. Зокрема, вибуття працівників з власного бажання, як зазначалось раніше, зросло з 24 до 32 осіб, а загальний оборот персоналу збільшився з 17.5% до 23.68%, що вказує на недостатні умови праці та проблеми в процесі адаптації та включенням в корпоративну культуру. Це також підкреслюється зниженням річного виробітку одного працівника і коливаннями зарплати.

Ці зміни потребують від компанії звернення особливої уваги на стратегії утримання та вдосконалення процесів адаптації, щоб мінімізувати плинність кадрів та підвищити загальну задоволеність та продуктивність працівників. Важливо розробити програми підтримки та мотивації для новачків, а також забезпечити відповідність між очікуваннями компанії та реальними умовами роботи.

З метою аналізу ефективності оцінювання адаптації персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» необхідно застосувати SWOT – аналіз. Даний аналіз має на меті продемонструвати слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливі загрози та можливості щодо процесу адаптації ТОВ «ВІСТ ГРУП» [3].

Порядок оцінювання ефективності адаптації персоналу та дослідження системи адаптації дають змогу проаналізувати ефективність оцінювання адаптації за допомогою SWOT – аналізу. Результати дослідження наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT – аналіз ефективності оцінювання адаптації персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Сильні сторони (Strengths)                                                 | Слабкі сторони (Weaknesses)                                              |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                          | 2                                                                        |
| - Структурований і поетапний процес адаптації для менеджерів з продажу     | - Потенційна інформаційна перевантаженість для новачків                  |
| - Чіткий розподіл обов'язків і відповідальності на різних етапах адаптації | - Недостатня індивідуалізація процесу адаптації                          |
| - Залучення різних відділів для всебічної підготовки                       | - Відсутність деталей про оцінку адаптації після випробувального терміну |

## Продовження таблиці 2.7

| 1                                                                | 2                                                  |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| - Комплексне охоплення професійних і організаційних аспектів     |                                                    |
| - Ефективна система мотивації та визнання досягнень              |                                                    |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>                                | <b>Загрози (Threats)</b>                           |
| - Запровадження більш гнучкого та персоналізованого підходу      | - Плинність кадрів через неефективну адаптацію     |
| - Додаткові інструменти зворотного зв'язку від нових працівників | - Недостатня підготовка наставників/менторів       |
| - Регулярний перегляд і оновлення програми адаптації             | - Нестача ресурсів для розвитку програми адаптації |
| - Бенчмаркінг найкращих практик адаптації в галузі               | - Опір змінам з боку окремих підрозділів           |
| - Автоматизація процесів адаптації та звітності                  |                                                    |

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»*

Згідно з результатами аналізу, були виявленні деякі елементи системи оцінювання адаптації персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», які негативно впливають на ефективність компанії.

Таким чином, потенційна інформаційна перевантаженість для нових працівників під час адаптаційного періоду, що на практиці спричиняє неповноцінне засвоєння необхідних знань та навичок. Внаслідок цього оцінка адаптації стажерів може продемонструвати результати нижчі за їх реальний потенціал, що спотворить загальну картину ефективності програми.

За проведеним комплексним аналізом ми можемо також виокремити такі проблеми, як відсутність деталей про оцінку адаптації після завершення

випробувального терміну. Це також негативно позначається на ефективності оцінювання. Таким чином, необхідно враховувати що адаптація є тривалим процесом, що потребує постійного моніторингу. Відсутність належної уваги до подальших етапів інтеграції, організація втрачає цінні дані про успішність адаптації в довгостроковій перспективі.

Загалом, перелічені проблеми, що були виявлені під час комплексного аналізу ефективності оцінювання спотворюють або призводять до упереджених висновків. Усунення недоліків шляхом оптимізації навчального навантаження, впровадження гнучких підходів та комплексного моніторингу на рідних етапах є критично важливим для забезпечення високої достовірності оцінювання адаптації персоналу.

Для виявлення додаткових проблем, що стосуються процесу адаптації на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП», було проведено опитування працівників. Перелік питань анкетування наведено у Додатку Б. У Додатку А наведено результати опитування працівників щодо задоволеності роботою.

З метою демонстрації загальних результатів було складено діаграму та продемонстровано на рис. 2.5.

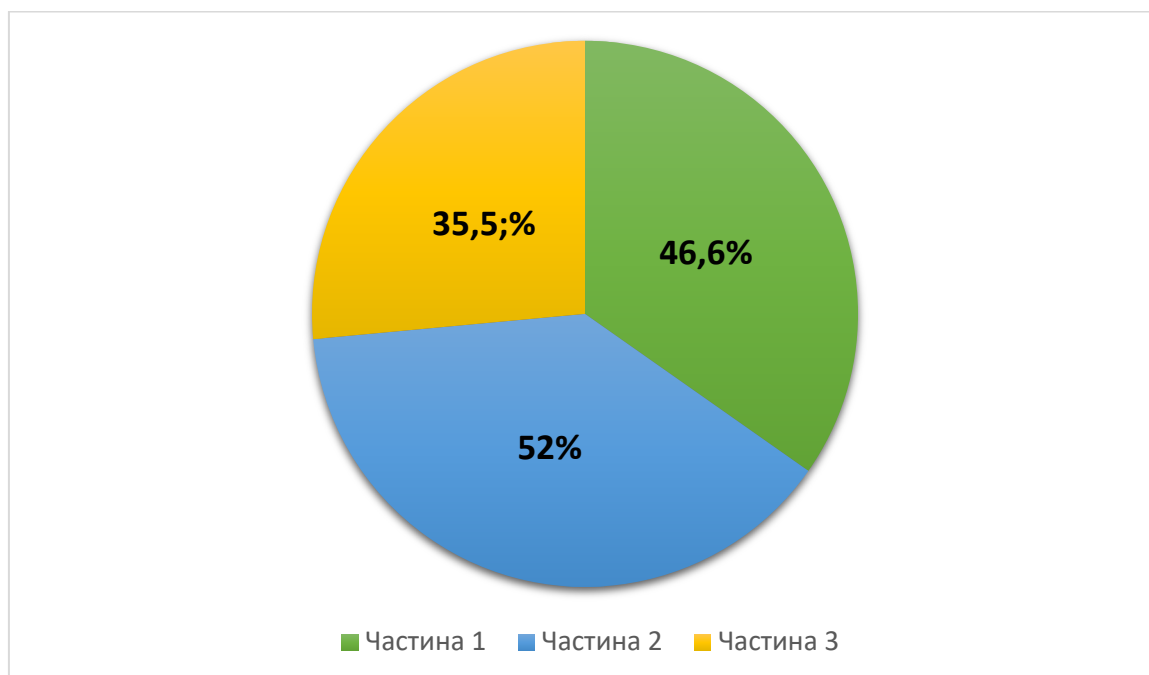


Рисунок 2.5 – Результати анкетування працівників щодо задоволеності роботою

*Джерело: розроблено автором на основі Додаток А*



Частина 1: Задоволеність загальним процесом адаптації – 46.6%;

Частина 2: Задоволеність системою адаптації - 52%;

Частина 3: Задоволеність умовами праці - 35.5%.

Середній рівень задоволеності загальним процесом адаптації складає 46.6%. Половина респондентів (50%) позитивно оцінили процес адаптації за шкалою від 1 до 5. Чіткість цілей та завдань була визначена позитивно лише 44% респондентів, що свідчить про необхідність покращення комунікації стосовно цілей, завдання та етапів процесу адаптації на початку працевлаштування працівників. Щодо підтримки від керівництва та колег, 46% відчували її підтримку, а 50% не відчувала достатньої підтримки. Більшість працівників які вказали на проблеми з підтримкою були в віковій категорії 51-60 років та вище, що вказує про необхідність індивідуалізації процесу адаптації під різні вікові категорії.

Зокрема, було оцінено задоволеність системою адаптації (52%). Більшість респондентів (55%) виявилися задоволені загальним процесом адаптації. Проаналізувавши відповіді, можна виявити, що працівникам сподобалися наступні аспекти системи адаптації:

- Відчуття прийняття та дружня атмосфера з боку колег.
- Високий рівень організованості перших днів роботи.
- Доступність ресурсів та документації
- Достатня кількість інформації щодо функціональних обов'язків
- Підтримка з боку колег для вирішення будь-яких запитань, що виникали.

З іншого боку, працівники вказали на аспекти, які вимагають уваги та можливого перегляду:

- Недостатня індивідуалізація підходів у процесі адаптації, що не враховує специфіку роботи різних відділів.
- Інформаційне перевантаження на початкових етапах
- Недостатня підтримка керівника

На питання про отримання всієї необхідної інформації та підтримки, 45% відповіли позитивно. Цікаво те, що 57% знаходили курс адаптації корисним, однак рекомендація системи іншим людям має майже рівний розподіл позитивних (49%) та негативних відгуків, що вказує на роз'єднаність відчуттів серед працівників та підтверджує думку щодо необхідності індивідуалізації процесу адаптації.

У категорії задоволеності умовами праці спостерігається найнижчий середній показник задоволеності - 35.5%. Невелика кількість працівників (29%) задоволені рівнем своєї заробітної плати, і лише 44% виявилися задоволені системою заохочень, що свідчить про потребу в покращенні системи винагороди та мотивації компанії. Методи прийняття рішень та врахування думки працівників мають ще меншу підтримку, з показниками задоволеності у 35% та 34% відповідно. Опитування щодо корисності адаптації компанія ТОВ «ВІСТ ГРУП», але не прислухується до думки працівників, що впливає на рівень задоволеності умовами праці. Ці результати вказують на проблеми з заробітною платою, системою премій і участю працівників у процесі прийняття рішень.

Компанія має складну систему оцінювання адаптації, яка включає бесіди щодо розвитку, індивідуальні цілі та щорічну оцінку працівників. Тим не менш, варто також враховувати коментарі новачків і їх безпосередніх керівників.

Основні проблеми в управлінні адаптацією персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» виявлені на основі дослідження наступні:

- Інформаційна перевантаженість для новачків
- Недостатня індивідуалізація процесу адаптації
- Слабка підтримка працівників під час адаптації
- Відгуки і пропозиції працівників не враховуються в процесі адаптації
- Недостатнє розуміння і врахування психологічного комфорту та соціально-психологічної адаптації.

Отже виходячи з основних проблем в управлінні адаптацією можна виявити наступні проблеми в оцінюванні адаптації на підприємстві:

- Недостатня кількість анкетувань та оцінювання працівників на різних етапах адаптації, як під час самого процесу для своєчасного внесення корективів, так і після завершення адаптаційного періоду.
- Стандартизація тестів і атестацій
- Недоліки в інтерпретації та використанні результатів
- Відсутність оцінювання психологічного комфорту та психологічної адаптації
- Відсутність анкетування працівників стосовно їх адаптації які звільнились протягом першого року

Рисунок 2.6 візуально відображає проблеми в оцінюванні адаптації на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».

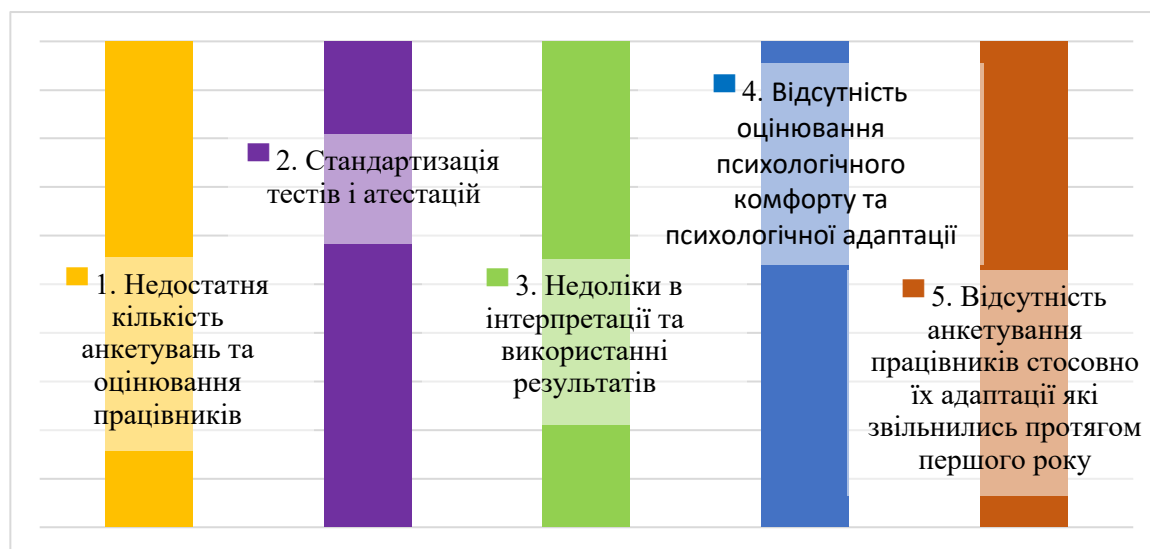


Рисунок 2.6 – Основні проблеми оцінювання адаптації персоналу на ТОВ «ВІСТ ГРУП»

*Джерело: розроблено автором на основі власного аналізу*

Проведений аналіз виявив необхідність вдосконалення існуючої системи оцінювання адаптації персоналу на ТОВ «ВІСТ ГРУП». Удосконалення цих процесів дозволить значно покращити внутрішню корпоративну культуру та збільшити загальну продуктивність та задоволеність працівників.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВІСТ ГРУП»**

### **3.1 Пропозиції щодо удосконалення процесу оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації**

Головною стратегічною метою управління персоналом в ТОВ "ВІСТ ГРУП" є оптимізація всіх аспектів роботи з персоналом для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників, що включає:

- Ретельне планування та розвиток кадрів відповідно до стратегічних цілей компанії.
- Ефективне впровадження систем адаптації та навчання для нових та існуючих працівників.
- Створення мотиваційної системи, яка враховує потреби і досягнення працівників та сприяє їхньому професійному зростанню.
- Реалізація ефективного підбору та утримання кваліфікованих кадрів, включаючи аналіз потреб ринку праці та оцінку кандидатів.

У другому розділі було розглянуто існуючу систему адаптації персоналу в ТОВ «ВІСТ ГРУП», що включає складні механізми оцінювання, які охоплюють бесіди щодо розвитку, індивідуальні цілі та щорічну оцінку працівників.

Незважаючи на наявність структурованої системи, проведений аналіз показав існування проблем в системі адаптації, таких як інформаційне перевантаження новачків, недостатня індивідуалізація адаптаційного процесу, слабка підтримка працівників, недостатня увага до їх відгуків і пропозицій, а також недооцінка психологічного комфорту та соціальної адаптації.

Виходячи з аналізу цих недоліків, були виявлені проблеми в оцінюванні адаптації персоналу, такі як недостатня кількість анкетувань та оцінювання працівників на різних етапах адаптації, як під час самого процесу для своєчасного внесення корективів, так і після завершення адаптаційного періоду, стандартизація тестів і атестацій, недоліки в інтерпретації та використанні результатів, відсутність оцінювання психологічного комфорту та психологічної адаптації, відсутність анкетування працівників стосовно їх адаптації які звільнилися протягом першого року.

З урахуванням виявлених проблем, важливо розглянути конкретні шляхи, спрямовані на удосконалення існуючої системи оцінювання адаптації. Це дозволить компанії отримувати очікуваний ефект від служби управління персоналом, збільшити рівень залученості та утримання працівників, а також забезпечити більшу задоволеність працею на всіх рівнях організації.

1. Недостатня кількість анкетувань та оцінювання працівників на різних етапах адаптації, як під час самого процесу для своєчасного внесення корективів, так і після завершення адаптаційного періоду.

Компанія ТОВ «ВІСТ ГРУП» вже використовує методику 360-градусного оцінювання після завершення адаптаційного періоду нових працівників, що не дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи в адаптаційний процес. Збір відгуків відбувається від різних груп людей, включаючи менеджерів, колег та підлеглих, і надає погляд з різних сторін на адаптацію працівника. Потрібно розглянути можливість модифікації цієї методики, проводячи оцінювання на різних етапах адаптаційного процесу, а не тільки на його завершенні. Це дозволить ідентифікувати та вносити корективи в реальному часі в процес адаптації що сприятиме завчасного виявлення інформаційного перенавантаження нових працівників. Також компанія може впровадити пульс-опитування. Якщо потрібно швидко зібрати відгуки працівників на конкретне питання, компанія може легко це зробити через месенджер або використовуючи систему управління персоналом. Потрібно надіслати запитання, пропонуючи відповісти на нього шляхом голосування або вибору реакції. Наприклад, можна запитати: «Як би ви оцінили

свій загальний настрій за цей тиждень?» або «Чи потрібна вам підтримка у налаштуванні домашнього робочого місця, адаптованого для можливих відключень електроенергії?». Такий підхід є ефективним для швидкого збору інформації та допоможе зробити відповідні висновки та прийняти рішення, не витрачаючи зайвий час.

## 2. Стандартизація тестів і атестацій

Оцінювання адаптації має бути не універсальним підходом, а радше індивідуальним і гнучким. Стандартизований підхід до оцінки всіх працівників ігнорує їх індивідуальні особливості, створюючи перешкоди для правдивої оцінки їх здібностей та потенціалу. Це призводить до неправильної інтерпретації здобутих результатів, оскільки стандартні тести не завжди здатні точно виміряти специфічні навички або знання, які потрібні в різних ролях чи на різних робочих місцях.

Щоб вирішити цю проблему, компанії "ВІСТ ГРУП" варто переглянути свій підхід до оцінювання і впровадити гнучкіші методики, які краще враховують індивідуальні особливості працівників. Одним з ефективних рішень може бути застосування адаптивного тестування. Адаптивне тестування — це метод оцінки, що використовує алгоритми для налаштування рівня складності кожного наступного питання базуючись на відповідях учасника. Це дозволяє створити індивідуалізований тест. Наприклад, якщо працівник швидко і точно відповідає на питання про базові принципи корпоративної культури, наступні питання можуть бути спрямовані на більш глибоке розуміння внутрішніх політик та стратегій компанії. Навпаки, якщо працівнику складно відповідати на базові питання, тест автоматично адаптується, пропонуючи більш прості питання для запобігання стресу та фрустрації, що допомагає краще засвоїти матеріал.

Інший спосіб покращення процесу оцінювання адаптації включає розробку індивідуальних оцінювальних планів, які базуються на різноманітних методах збору даних, а не лише на тестуванні. Для цього компанія "ВІСТ ГРУП" може інтегрувати комбіновані підходи, що включають спостереження, відгуки від керівників і колег, а також самооцінку працівників. Це дозволить врахувати як кількісні, так і якісні аспекти адаптації.

### 3. Недоліки в інтерпретації та використанні результатів

Проблема недоліків у інтерпретації та використанні результатів оцінювання ефективності адаптації значно ускладнює процеси управління персоналом, знижує точність ухвалення управлінських рішень та демотивує працівників.

Вирішити цю проблему можна за допомогою впровадження методу багаторівневого зворотного зв'язку. Організація системи зворотного зв'язку, в якій результати адаптації обговорюються не тільки між керівником та HR, але й із самим працівником, що дозволяє отримати додатковий контекст та виправити можливі неправильні трактування. Після отриманих відгуків потрібно створити чіткий план дій для внесення змін. Залучати до цього процесу потрібно як керівництво, так і працівників, які вносять свої пропозиції. Це забезпечить почуття залученості та важливості для кожного учасника процесу.

Наступною пропозицією вирішення даної проблеми є тренінги для керівників та HR-менеджерів, спрямовані на підвищення їх компетенцій у сфері інтерпретації зворотного зв'язку. Керівники та HR-менеджери повинні вміти аналізувати зворотний зв'язок, отриманий від працівників, щоб визначити корені проблем і потенційні шляхи їх вирішення. Тренінги мають включати методики для оцінки достовірності і значущості зворотного зв'язку, а також навчати ідентифікувати зв'язки між різними типами відгуків і проблемами в процесах адаптації. Сприяння культурі відкритості, де кожен працівник може вільно висловлювати свої думки без страху бути не зрозумілим або відкинутим. Тренінги мають зосередитись на створенні безпечного середовища, що сприяє відвертому діалогу та обміну ідеями.

Компанії також потрібно періодичний переглядати процеси оцінювання та адаптація їх згідно зі змінами в організації та зовнішньому середовищі. Це включає аналіз ефективності застосовуваних методик та внесення змін на основі зібраних даних і зворотного зв'язку.

### 4. Відсутність оцінювання психологічного комфорту та психологічної адаптації

Оцінювання адаптації персоналу у "ВІСТ ГРУП" часто зосереджується лише на професійних аспектах, ігноруючи соціально-психологічні потреби працівників. Такий підхід може призвести до того, що реальні проблеми і труднощі новачків залишаються непоміченими, що ускладнює їхнє професійне зростання і адаптацію. В результаті висока плинність кадрів, низька мотивація та загальне невдоволення серед працівників, що в кінцевому підсумку позначиться на ефективності всієї компанії.

Вирішити цю проблему можна декількома способами. Впровадження диференційованих інструментів оцінювання, таких як психологічні анкети та опитування, що вимірюють рівень стресу, емоційне навантаження, загальну задоволеність роботою, адаптацією до робочого середовища та загальний моральний стан працівника. Ці інструменти мають бути інтегровані в регулярні оцінки і використовуватися для моніторингу стану працівників на різних етапах їх адаптації.

- Опитування про психологічний клімат в колективі:

Це опитування допомагає зібрати дані про загальний емоційний стан працівників, їхнє сприйняття соціального середовища на роботі та взаємини з колегами.

Питання можуть включати: "Як ви оцінюєте атмосферу в вашій команді?", "Чи відчуваєте ви підтримку з боку колег?", "Чи є у вас можливість висловлювати свої думки відкрито?".

- Анкета для оцінки стресових факторів:

Така анкета дозволяє визначити рівень стресу, який можуть відчувати працівники, особливо новачки, та його джерела.

Приклади питань: "Які аспекти вашої роботи викликають у вас найбільше стресу?", "Як ви справляєтесь із стресовими ситуаціями на роботі?".

- Опитування щодо задоволеності роботою:



Це опитування допомагає оцінити, наскільки працівники задоволені своєю роботою, що включає задоволеність зарплатою, умовами праці, керівництвом, та іншими аспектами.

Питання включають: "Чи вважаєте ви, що ваша робота визнана і цінується?", "Чи відповідають умови праці вашим очікуванням?"

- Анкета адаптації до робочого місця:

Спеціалізована анкета, що досліджує, як працівники адаптуються до конкретних аспектів їхньої роботи і робочого середовища.

Питання можуть включати: "Як швидко ви відчули себе частиною команди?", "Чи була для вас достатньою інформація, яку ви отримали на старті вашої роботи?"

Також компанії потрібно впровадити оцінку швидкості сприйняття доручень та оцінку швидкості включення в робочий процес. Це може бути використання спеціальних інтерактивних вправ або симуляцій, де новий працівник отримує інструкції і має застосувати їх для вирішення задачі в контрольованому середовищі. Це можуть бути віртуальні платформи з реальними сценаріями роботи, де вимірюється час реакції на нове завдання та його виконання. Також ведення щоденників, де працівники записують час початку та завершення кожного конкретного завдання дозволяє візуалізувати, наскільки швидко працівник адаптується до вимог робочого місця.

#### 5. Відсутність анкетування працівників стосовно їх адаптації які звільнились протягом першого року

Відсутність анкетування працівників, які звільнились протягом першого року роботи, це втрачання можливостей для покращення процесів адаптації в компанії. Такі дані є цінним ресурсом, оскільки вони відображають не тільки причини звільнення, але й вказують на можливі недоліки в адаптації нових працівників. Розуміння цих аспектів є важливим для зменшення плинності кадрів і збільшення загальної задоволеності працівників.

Пропозицією вирішення цієї проблеми є впровадження співбесід при звільненні як їх часто ще називають Exit Interview. Під час exit interview працівники можуть відверто поділитися своїми думками та враженнями про роботу в компанії, що дає HR важливі дані для аналізу.

Узагальнені пропозиції вирішення недоліків у системі оцінювання ефективності адаптації зображені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Проблеми оцінювання ефективності адаптації персоналу та їх способи вирішення у компанії ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Проблеми                                                                             | Способи вирішення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Недостатня кількість анкетувань та оцінювання працівників на різних етапах адаптації | Модифікація методики 360-градусного оцінювання на різних етапах адаптації, включаючи початковий період і період після завершення адаптації, пульс-опитування                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Стандартизація тестів і атестацій                                                    | Адаптивне тестування та індивідуально оцінювальні плани, що враховують особливості працівників                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Недоліки в інтерпретації та використанні результатів                                 | Багаторівневий зворотній зв'язок, тренінги для керівників та HR для кращої інтерпретації результатів, постійний аналіз ефективності застосовуваних методик та внесення змін на основі зібраних даних і зворотного зв'язку.                                                                                                                                                                                                                          |
| Відсутність оцінювання психологічного комфорту та психологічної адаптації            | Диференційовані інструменти оцінювання (психологічні анкети, опитування, що вимірюють рівень стресу, емоційне навантаження, загальну задоволеність роботою, адаптацією до робочого середовища та загальний моральний стан працівника), оцінка швидкості сприйняття доручень (спеціальні інтерактивні вправи або симуляції, віртуальні платформи з реальними сценаріями роботи) та оцінку швидкості включення в робочий процес (ведення щоденників). |

| 1                                                                                               | 2              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Відсутність анкетування працівників стосовно їх адаптації які звільнились протягом першого року | Exit Interview |

*Джерело: розроблено автором на основі власного аналізу*

Отже, проблеми, такі як стандартизовані тести, які не враховують індивідуальність працівників, недостатній обсяг оцінювань на різних етапах адаптації, ігнорування психологічного комфорту, а також недоліки у використанні зворотного зв'язку, ускладнюють адаптацію новачків та впливають на загальну продуктивність і задоволеність персоналу. Запропоновані рішення, такі як індивідуалізація оцінок, багаторівневий зворотний зв'язок, психологічні опитування та систематичні exit interviews, мають потенціал покращити процеси оцінювання ефективності адаптації, що як результат, допоможе виявляти недоліки в адаптації та посприє збільшенню залученості та утриманню кваліфікованих кадрів, підвищуючи ефективність компанії як цілісної системи.

За підсумками викладених пропозицій і аналізу існуючих проблем у процесі оцінюванні ефективності адаптації персоналу, у таблиці 3.2 представлений детальний план заходів, який містить конкретні етапи, графік реалізації, а також перелік відповідальних осіб за кожен етап.

Проект включає п'ять основних етапів: заснування проекту, планування та розробка, реалізація проекту, контроль і моніторинг, завершення та оцінка проекту. розпочинається з етапу заснування, який триває з 01.06.2024 по 07.06.2024, де формулюються основні цілі і створюється команда проекту. Потім, з 08.06.2024 по 20.06.2024, відбувається планування та розробка, що включає аналіз існуючих систем і розробку нових методів оцінювання. Фаза реалізації проекту триває з 21.06.2024 по 30.08.2024, протягом якої впроваджуються нові методики і проводяться тренінги. Протягом всього проекту проходить моніторинг та контроль за виконанням. Проект завершується з оцінкою його ефективності та підготовкою звіту до 31.08.2024.

Таблиця 3.2 – Етапи проєкту з оцінювання ефективності адаптації персоналу ТОВ "ВІСТ ГРУП"

| Етап                         | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Відповіда<br>льний                | Термін<br>виконання     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Заснування проєкту           | Формулювання цілей проєкту, затвердження ініціатив і визначення ключових учасників проєкту.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Виконавчий директор               | 01.06.2024 - 07.06.2024 |
| Планування та розробка       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз існуючої системи оцінювання адаптації.</li> <li>Вивчення успішних методів оцінювання адаптації в інших організаціях для інтеграції кращих практик</li> <li>Розробка удосконаленої програми оцінювання, що включатиме: <ul style="list-style-type: none"> <li>Багаторівневе оцінювання на різних етапах адаптаційного процесу.</li> <li>Введення пульс-опитувань</li> <li>Розробка індивідуалізованих оцінювальних планів, що враховують особливості кожного працівника.</li> </ul> </li> <li>Планування залучення зовнішніх консультантів</li> <li>Визначення ресурсних потреб та бюджетування</li> </ul> | Керівник проєкту, команда проєкту | 08.06.2024 - 20.06.2024 |
| Реалізація проєкту           | Впровадження планованих заходів, включаючи нові методики оцінювання та системи збору зворотного зв'язку, а також тренінги і наставництво для працівників.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Команда проєкту                   | 21.06.2024 – 30.08.2024 |
| Контроль і моніторинг        | Постійний моніторинг виконання плану, збір зворотного зв'язку, аналіз ефективності впроваджених заходів, корекція заходів за потреби.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Керівник проєкту                  | 01.06.2024 – 31.08.2024 |
| Завершення та оцінка проєкту | Оцінка загальної ефективності нової системи, збір відгуків від усіх зацікавлених сторін, підготовка звіту про виконання проєкту, і формалізація процесів для майбутнього використання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Керівник проєкту                  | 31.08.2024              |

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація цього проекту потребує не тільки часу та зусиль, але й відповідних інвестицій. Ці інвестиції повинні бути обґрунтовані з огляду на потенційні переваги від підвищення продуктивності та залученості працівників, зниження плинності кадрів та підвищення загальної задоволеності працею.

### **3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації**

Ефективність адаптації персоналу в компанії важлива для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників, а також для досягнення стратегічних цілей організації. В підпункті 3.1 були визначені ключові проблеми існуючої системи оцінювання адаптації в ТОВ "ВІСТ ГРУП", запропоновані конкретні шляхи удосконалення та складений проєкт удосконалення цієї системи який містить конкретні етапи, графік реалізації, а також перелік відповідальних осіб за кожен етап.

Цей розділ має на меті визначити потенційну ефективність запропонованих заходів. Оцінка впливу цих заходів на діяльність підприємства представлена у табл. 3.3

Таблиця 3.3 - Оцінка впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Метрика          | Вплив на діяльність підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Плинність кадрів | Запровадження модифікованого 360-градусного оцінювання, пульс-опитування та психологічних анкет дозволить краще розуміти потреби та очікування працівників, що призведе до зниження плинності кадрів, оскільки працівники відчуватимуть більшу задоволеність роботою та підтримку з боку організації |

## Продовження таблиці 3.3

| 1                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт проходження випробувального терміну  | Покращення адаптаційних процесів через індивідуалізовані оцінки та адаптивне тестування допоможе новачкам швидше адаптуватися та успішно пройти випробувальний термін, що призведе до підвищення цього коефіцієнту                                      |
| Частка новачків які працюють більше одного року | Регулярні оцінки та Exit Interviews дадуть можливість своєчасно виявляти та реагувати на проблеми, які можуть виникати у новачків, забезпечуючи, що більша кількість прийнятих працівників залишається в компанії на довший термін                      |
| Продуктивність праці                            | Покращення адаптації та підтримка працівників забезпечить вищу мотивацію та ефективніше виконання робочих завдань, що веде до збільшення загальної продуктивності праці в компанії                                                                      |
| Оптимізація витрат на рекрутинг та адаптацію    | Зниження плинності кадрів і покращення адаптації працівників скорочує потребу в постійному наборі нових працівників, що веде до значного зменшення витрат на рекрутинг та навчання                                                                      |
| Збільшення прибутку організації                 | Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та покращення морального стану працівників зазвичай корелюють зі збільшенням прибутків. Стабільніші та задоволеніші працівники створюють кращу продуктивність, що впливає на прибутковість бізнесу |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Наступним доцільно буде розглянути докладніше витрати, пов'язані з реалізацією проекту вдосконалення системи оцінювання ефективності адаптації ТОВ "ВІСТ ГРУП"

Таблиця 3.4. Витрати реалізації заходів щодо вдосконалення системи оцінювання ефективності адаптації ТОВ "ВІСТ ГРУП" 2024

| №                            | Захід                                                                                                                      | Планові витрати                          |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1                            | Доплата за суміщення посадових обов'язків на період розробки проекту                                                       | 2000 грн. * 7 осіб * 3 міс. = 56000 грн. |
| 2                            | Тренінг для керівників та HR-менеджерів, спрямований на підвищення їх компетенцій у сфері інтерпретації зворотного зв'язку | 10000 * 1 міс. = 10000 грн.              |
| 3                            | Підписка на спеціалізовану програму для оптимізації та покращення процесів опитування та оцінювання                        | 5000 * 12 міс. = 60000 грн.              |
| 5                            | Розробка програми з оцінювання ефективності адаптації                                                                      | 25000 грн                                |
| Орієнтовна вартість заходів: |                                                                                                                            | 151 000 грн                              |

*Джерело: складено автором*

Отже, з метою впровадження заходів щодо вдосконалення оцінювання ефективності адаптації необхідно понести витрати у розмірі 151 000 грн. за рік.

Удосконалення оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації відображатиметься на:

- Плинність кадрів
- Коефіцієнт проходження випробувального терміну
- Частка новачків які працюють більше одного року
- Продуктивність праці
- Оптимізація витрат на рекрутинг та адаптацію
- Збільшення прибутків організації

У зв'язку з відсутністю даних для визначення впливу ефективності адаптації на прибутковість організації. Пропонуємо визначати прогнозований вплив заходів удосконалення оцінювання ефективності адаптації персоналу.

Проаналізуємо вплив запропонованих заходів на ключові показники ефективності діяльності ТОВ "ВІСТ ГРУП" та спрогнозуємо їх зміну на 2024 та 2025 роки.

Першим розглянемо коефіцієнта плинності кадрів, рис. 3.2.

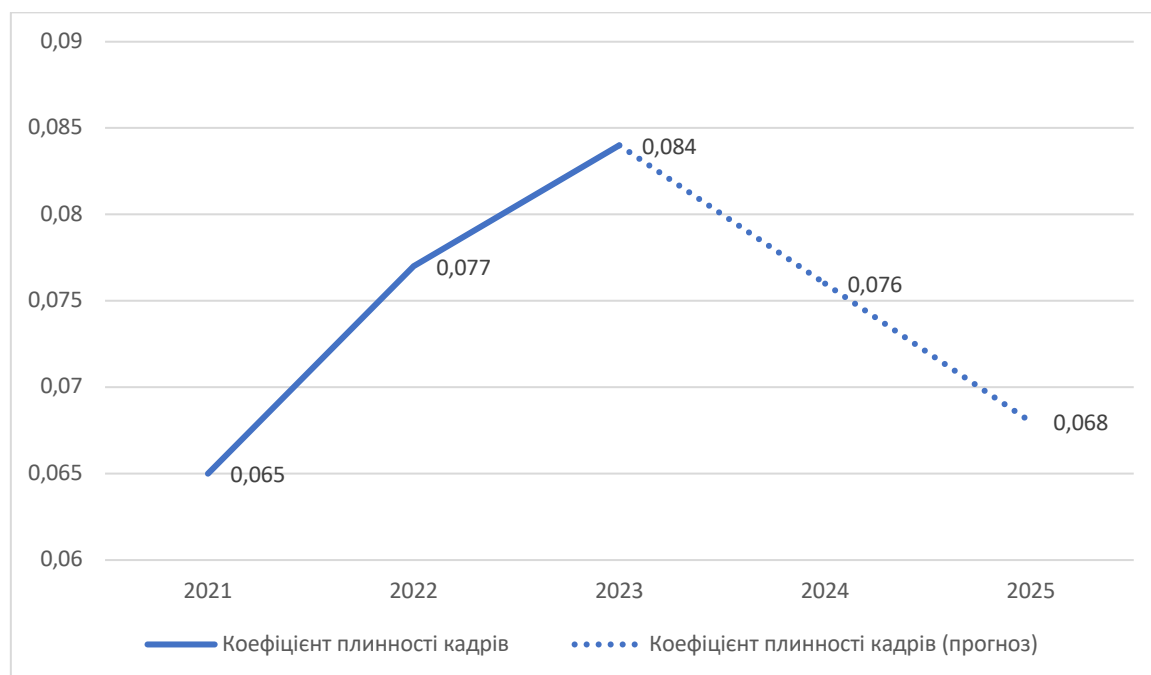


Рисунок 3.2 – Прогнозування коефіцієнта плинності кадрів на 2024-2025 рік в ТОВ «ВІСТ ГРУП»

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.2*

На рис. 3.2 представлено динаміку коефіцієнта плинності кадрів, де відзначається зниження з 0,084 у 2023 році до прогнозованих 0,076 у 2024 році та 0,068 у 2025 році. Це свідчить про можливий позитивний ефект від впровадження модифікованого 360-градусного оцінювання та застосування психологічних анкет, які допомагають краще зрозуміти потреби працівників та підтримати їх у процесі адаптації. Дослідження SHRM показують, що компанії, які впроваджують ефективні програми адаптації, мають на 33% нижчий рівень плинності кадрів.

Далі спрогнозуємо коефіцієнт проходження випробувального терміну та частку новачків, які працюють більше одного року з числа прийнятих протягом 2 років, рис 3.3



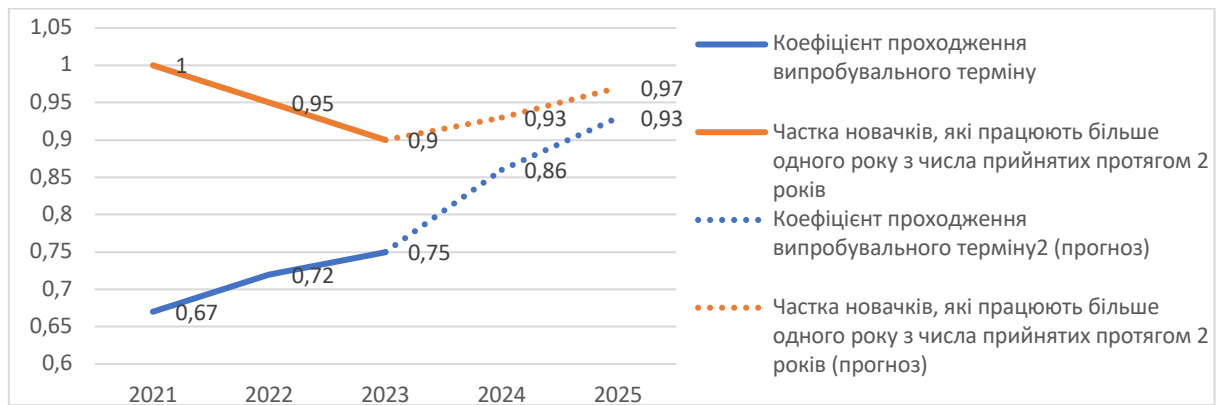


Рисунок 3.3 – Прогнозування коефіцієнта проходження випробувального терміну та частки новачків, які працюють більше одного року на 2024-2025 рік в ТОВ «ВІСТ ГРУП»

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.6*

Рис. 3.3 відображає прогнозування збільшення коефіцієнта проходження випробувального терміну з 0,75 у 2023 році до 0,86 у 2024 році та до 0,93 у 2025 році. Частка новачків, які працюють більше одного року, зростає з 0,9 у 2023 році до 0,93 у 2024 році та до 0,97 у 2025 році, що вказує на ефективності індивідуалізованих оцінок, адаптивного тестування та впровадження Exit Interviews. Згідно з дослідженням Brandon Hall Group, організації, що мають ефективний процес адаптації, виявляють збільшення утримання нових працівників на 82% [28].

Наступним розглянемо прогнозування річного виробітку на одного працівника з урахуванням впровадження запропонованих рекомендацій, рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Прогнозування річного виробітку на одного працівника на 2024-2025 рік в ТОВ «ВІСТ ГРУП»

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.1*

На рис. 3.4 наведено прогнозування зростання річного виробітку одного працівника з 2762 тис. грн у 2023 році до 2900 тис. грн у 2024 році та до 3045 тис. грн у 2025 році. Таке збільшення є можливим наслідком підтримки працівників та покращеної адаптації через удосконалення системи оцінювання ефективності, що сприяє збільшенню їхньої загальної продуктивності. Згідно з дослідженням Brandon Hall Group, організації, що мають ефективний процес адаптації, виявляють підвищення продуктивності на 70% [28].

Останнім розглянемо прогнозування чистого прибутку підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП», що корелює зі зниженням плинності кадрів та підвищенням продуктивності рис. 3.5.

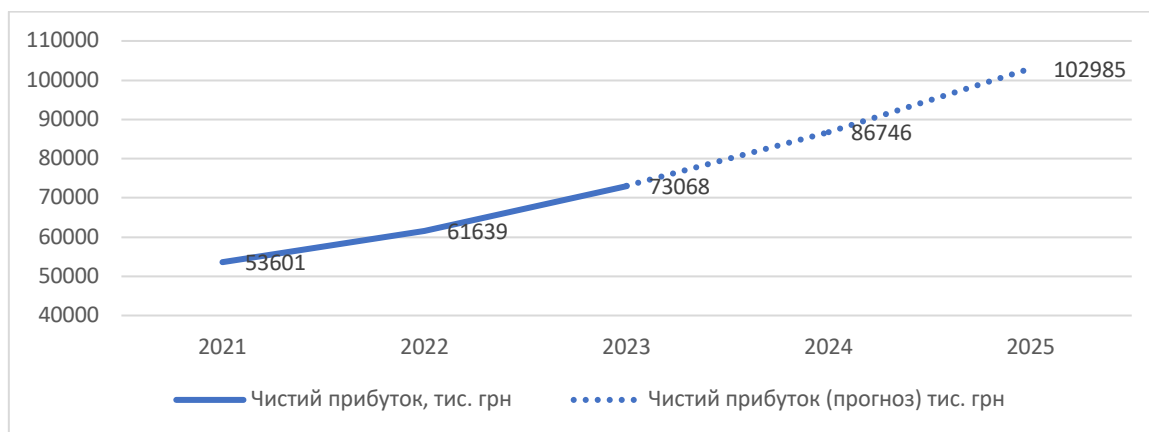


Рисунок 3.5 – Прогнозування річного чистого прибутку на 2024-2025 рік в ТОВ «ВІСТ ГРУП»

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.1*

Запропоновані заходи щодо вдосконалення оцінювання адаптації працівників очікувано матимуть позитивний вплив на фінансові результати компанії. Позитивні зміни у процесах адаптації передбачають зменшення витрат, пов'язаних з набором нових працівників, їхнім входженням у робочий процес та подальшим утриманням в компанії, що впливає на підвищення чистого прибутку. Прогноз показує, що чистий прибуток зростає з 73068 тис. грн у 2023 році до 86746 тис. грн у 2024 році та до 102985 тис. грн у 2025 році.

Це зростання можна пов'язати не лише з підвищенням продуктивності праці та збільшенням обсягу реалізації, але й зі створенням більш мотивованого та ефективно адаптованого колективу. Краща адаптація сприяє зниженню рівня

стресу, підвищенню морального стану працівників та їх залученості до роботи, що, як наслідок, позитивно позначається на фінансових показниках компанії. Заходи, спрямовані на поліпшення процесу оцінювання ефективності адаптації, дозволять виявляти проблеми в адаптації та вчасно їх вирішувати, що є чинником у досягненні конкурентної переваги та збільшенні прибутку.

Оцінка впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства свідчить про їх потенційну ефективність. Для більш точного вимірювання цього впливу та врахування думок безпосередніх учасників процесів адаптації важливо провести опитування серед працівників ТОВ "ВІСТ ГРУП". Це допоможе отримати зворотний зв'язок та з'ясувати їхнє бачення нововведень. Важливо оцінити, чи дійсно ефективні запропоновані нововведення.

Перелік питань анкетування наведено у Додатку В. У Додатку Г наведено результати опитування працівників щодо запропонованих нововведень.

Для візуалізації результатів опитування була створена таблиця 3.3.

Таблиця 3.5 - Відсоткове співвідношення відповідей працівників на запропоновані зміни в системі оцінювання адаптації в ТОВ "ВІСТ ГРУП"

| Категорія                                                                 | Позитивні<br>відповіді (%) | Негативні<br>відповіді (%) | Нейтральні<br>відповіді (%) |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Залученість і вплив (Питання 1, 3, 11)                                    | 90%                        | 2%                         | 8%                          |
| Психологічний комфорт (Питання 2, 6, 8, 9)                                | 90%                        | 1%                         | 9%                          |
| Продуктивність та довгострокове<br>працевлаштування (Питання 4, 5, 7, 10) | 80%                        | 2%                         | 18%                         |

*Джерело: розроблено автором на основі Додаток Г*

Отримані результати опитування в ТОВ "ВІСТ ГРУП" відображають підтримку серед працівників щодо запропонованих змін в системі оцінювання адаптації, що свідчить про їх потенційну ефективність.

Високий рівень позитивних відгуків (90%) на ініціативи, спрямовані на збільшення залученості працівників у прийняття рішень, підкреслює ефективність

таких заходів у формуванні позитивного ставлення та підвищенні відданості працівників компанії.

Високий відсоток позитивних відгуків (90%) на заходи, спрямовані на покращення психологічного комфорту, демонструє їхню значимість для працівників. Регулярний зворотний зв'язок і психологічні опитування допоможуть керівництву краще розуміти та підтримувати емоційний стан працівників, що позитивно позначиться на загальному рівні задоволеності та продуктивності.

Також високий відсоток (80%) має продуктивність та довгострокове працевлаштування, підтверджуючи те що працівники бачать зв'язок між удосконаленням процесів адаптації та їх здатністю ефективніше виконувати свої робочі обов'язки. Регулярні оцінки та швидкі опитування допоможуть забезпечити більшу впевненість працівників у своїх ролях, сприяючи довгостроковому працевлаштуванню та зниженню плинності кадрів.

Ці дані вказують на високу оцінку працівниками запропонованих заходів, що є показником їхньої ефективності та сприятливого впливу на робочий клімат та корпоративну культуру. Удосконалення системи оцінювання адаптації не тільки відповідає очікуванням персоналу, але й обіцяє збільшити продуктивність та зменшити плинність кадрів, що зрештою сприятиме фінансовому зростанню компанії.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

Адаптація персоналу — це комплексний процес, що включає в себе інтеграцію нових працівників у корпоративну культуру та робоче середовище організації. Адаптація персоналу, включає не тільки вхідну орієнтацію нових працівників, але й занурення в корпоративну культуру, що сприяє зростанню їхньої продуктивності, задоволеності та лояльності до організації.

Було визначено, що успішна адаптація впливає на зниження плинності кадрів та оптимізацію витрат на персонал, а також забезпечує більш високу продуктивність працівників. Основними функціями адаптації персоналу є:

- Зниження витрат на стартовому етапі як для особистості, так і для підприємства
- Зменшення рівня тривожності та невпевненості у нового працівника
- Зменшення плинності працівників
- Заощадження часу як для керівника, так і для працівника
- Формування позитивного відношення до роботи, задоволеності працею та реалістичних очікувань

Система адаптації, яка включає орієнтаційні програми, тренінги, менторство та оцінку ефективності, є важливою для досягнення цих цілей.

На основі аналізу літературних джерел та визначень, було з'ясовано, що адаптація персоналу є динамічним та багатогранним процесом, який вимагає від керівництва компанії високого рівня уваги та ресурсів для його ефективної реалізації.

Дослідження виявило комплексні підходи та методики, які застосовуються в процесі оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємствах. Було розглянуто чотири основні види адаптації: психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну. Кожен із них вимагає застосування

специфічних інструментів оцінки, таких як тестування, анкетування, співбесіди та аналіз документів.

Результатом дослідження є підтвердження залежності успішності адаптації персоналу від системного та інтегрованого підходу до оцінки, який враховує різні аспекти діяльності працівників та умови їхньої роботи. Як показало дослідження, організації, що впроваджують комплексні програми адаптації, демонструють вищу продуктивність та нижчу плинність кадрів.

Дослідження системи адаптації персоналу в ТОВ "Віст Груп" виявило, що компанія реалізує структурований підхід до адаптації нових працівників. Однак виявлено ряд слабких місць у процесі адаптації, таких як інформаційна перевантаженість для новачків, недостатня індивідуалізація процесу адаптації, слабка підтримка працівників під час адаптації, відгуки і пропозиції працівників не враховуються в процесі адаптації, недостатнє розуміння і врахування психологічного комфорту та соціально-психологічної адаптації.

Виходячи з основних проблем в управлінні адаптацією були виявлені наступні проблеми в оцінюванні ефективності адаптації на підприємстві:

- Недостатня кількість анкетувань та оцінювання працівників на різних етапах адаптації, як під час самого процесу для своєчасного внесення корективів, так і після завершення адаптаційного періоду.
- Стандартизація тестів і атестацій
- Недоліки в інтерпретації та використанні результатів
- Відсутність оцінювання психологічного комфорту та психологічної адаптації
- Відсутність анкетування працівників стосовно їх адаптації які звільнились протягом першого року

У рамках проведеного дослідження запропоновано рекомендації по удосконаленню оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП». Запропоновані рішення, такі як індивідуалізація оцінок, багаторівневий зворотний зв'язок, психологічні опитування та систематичні exit interviews, мають потенціал покращити процеси оцінювання ефективності

адаптації, що як результат, в подальшому допоможе виявляти недоліки в адаптації та посприє збільшенню залученості та утриманню кваліфікованих кадрів, підвищуючи ефективність компанії як цілісної системи.

Розроблені рекомендації для удосконалення оцінювання адаптації персоналу в ТОВ "Віст Груп" показали свою потенційну ефективність. Впровадження рекомендацій сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників, їхньої продуктивності та зниженню витрат на рекрутинг та навчання нових працівників, як результат все це позитивно впливає на фінансові показники компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василик А.В., Мурза К.В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. Том 64. 2020. № 3. С. 137-146.
2. Голярдик Н. А. Організація навчальної діяльності студентів з урахуванням психологічних особливостей впливу конкурентної поведінки та професійної адаптації у вивченні курсу "основи анатомії та фізіології нервової системи людини". *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2020. № 58. С. 186–196.
3. Грінченко Р.В. Оцінка ефективності впровадження механізму адаптації до змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. 2019. С. 81 -86.
4. Гріньова А. Мірило успіху: навіщо потрібні KPI та як їх розрахувати. *Happy Monday*. 2020. URL: <https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty> (Дата звернення: 6.12.2023).
5. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 25–31.
6. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.
7. Джейн М. Коефіцієнт утримання: що це таке, формула, як це розрахувати та різниця. 2023. URL: <https://businessyield.com/uk/management/retention-rate/> (Accessed: 5.12.2023).
8. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Процес адаптації в управлінні персоналом. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конф., м. Вінниця, 2021*. С. 502-503.
9. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 355 с.



10. Іванова, Н.С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 84 с.
11. Кир'янова О.В. Особистісні детермінанти професійної адаптації. *Україна : аспекти праці*, 2013, № 6. С. 44 – 46.
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
13. Лютко, Н. В. Асиміляція як механізм засвоєння культури. *Modern relevant and popular research of world science: матеріали міжнародної науково-практичної конф.*, м. Токіо, 4-7 жовтня. 2022, С. 41-45.
14. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. 2017. С. 602-608.
15. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling The Development Of The Economic Systems 2*. 2022. С. 154-160.
16. Поплавська О.М., Олішевська А.В., Данилевич Н.С. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2018. № 1 (51) С. 223-229.
17. Пушкар З., Панчук Д. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50).
18. Ракша Л. Онбординг – це живий процес, який має особливості в кожній компанії. *Bazilik Media*. 2022. URL: <https://bazilik.media/onbordynh-tse-zhyvyj-protses-iakyj-maie-osoblyvosti-v-kozhnij-kompanii/> (Дата звернення: 24.11.2023).
19. Федорчук Т.Ю., Можаровська Т.В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2023. №. 2. С. 65-68.
20. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013, №1(2), С. 69 – 76.

21. Bauer T. Microsoft's Onboarding Process – 5 Ways To Make Your New Hire Onboarding Stand Out. *Preppio*. URL: <https://www.preppio.com/blog/microsoft-employee-onboarding-process> (Accessed: 1.12.2023).
22. Bauer T.N. Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. 2011. P. 1-54.
23. Essential Onboarding Success Metrics: Key Measures for Effective Employee Integration. *HR Cloud*. 2023. URL: <https://www.hrcloud.com/blog/essential-onboarding-success-metrics-key-measures-for-effective-employee-integration> (Accessed: 4.12.2023).
24. Five methods to measure onboarding effectiveness. *Jotform*. 2023. URL: <https://www.jotform.com/blog/measure-onboarding-effectiveness/> (Accessed: 5.12.2023).
25. George B. Bradt, Mary Vonnegut, and Aaron J. De Smet The New Leader's 100-Day Action Plan: How to Take Charge, Build or Merge Your Team, and Get Immediate Results. *Wiley*. 2016. P 240.
26. Heimbürger L., Buchweitz L., Gouveia R., Korn O. Gamifying Onboarding: How to Increase Both Engagement and Integration of New Employees. *Advances in Social and Occupational Ergonomics*. 2019. P. 3-14
27. Kumar N., Pandey S. New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*. 2017. № 5 (1). P. 198–206.
28. Laurano M. The True Cost of a Bad Hire. *Brandon Hall Group*. 2015. URL: <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf> (Accessed: 4.12.2023).
29. Lauren P. 50 Onboarding Statistics to Improve the Employee Experience. *G2*. 2019. URL: <https://www.g2.com/articles/onboarding-statistics> (Accessed: 4.12.2023).
30. Millington R. How To Calculate The Roi Of Online Communities. 10.10: Measuring Time-To-Full Productivity. *Feverbee*. URL: <https://www.feverbee.com/roi/measuring-time-to-full-productivity/> (Accessed: 4.12.2023).

31. Nevogt D. How to Measure and Improve Employee Satisfaction. *Hubstaff*. 2020. URL: <https://hubstaff.com/blog/measuring-employee-satisfaction-with-survey/> (Accessed: 4.12.2023).
32. Nord A., Meller A., Mohammed E. How can you measure the ROI of an onboarding program? *Linkedin*. URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-measure-roi-onboarding-program-skills-human-resources#:~:text=Measuring%20the%20ROI%20of%20an,onboarding%20benchmarks%20to%20quantify%20improvements> (Accessed: 4.12.2023).
33. Oswald A. Happiness and Productivity. *Warwick*. URL: [https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new\\_study\\_shows/#:~:text=Happine ss%20makes%20people%20more%20productive,people%20around%2012%25%20mor e%20productive](https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/#:~:text=Happine ss%20makes%20people%20more%20productive,people%20around%2012%25%20mor e%20productive) (Accessed: 5.12.2023).
34. Raymond Noe. Amitabh Deo Kodwani. Employee Training and Development. *McGraw Hill Education*. 2018
35. Sundaram D., Patel N. Essential Ingredients for an Effective Onboarding Program. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/246242/essential-ingredients-effective-onboarding-program.aspx> (Accessed: 5.12.2023).
36. Time to Productivity. *Enboarder*. URL: <https://enboarder.com/glossary/time-to-productivity/> (Accessed: 5.12.2023).
37. Tyson S., Ward P. The use of 360 degree feedback technique in the evaluation of management development. *Management Learning*. T. 35. №. 2. 2004. P. 205-223.
38. What is an Employee Satisfaction Index? *Linkedin*. 2022. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-employee-satisfaction-index-get-ahead-by-linked-in-news/> (Accessed: 4.12.2023).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Результати анкетування ТОВ «ВІСТ ГРУП» наведено у таблиці

| Питання                                                                                                                          | Кількість<br>відповідей | Відсоток | Позитивні | Негативні | Нейтральні | Коментарі |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Частина 1:<br><br>Задоволеність<br>загальним<br>процесом адаптації                                                               |                         | 46.6%    |           |           |            |           |
| 1. Як би ви в цілому<br>оцінили процес<br>адаптації в ТОВ<br>"Віст Груп" за<br>шкалою від 1 до 5                                 | 100                     | 50%      | 50        | 45        | 5          | -         |
| 2. Наскільки чітко<br>були визначені цілі,<br>завдання та етапи<br>процесу адаптації<br>на початку вашого<br>працевлаштування?   | 100                     | 44%      | 44        | 49        | 7          | -         |
| 3. Чи відчували ви<br>підтримку та<br>зворотний зв'язок<br>від керівництва та<br>колег під час вашої<br>адаптації в<br>компанії? | 100                     | 46%      | 46        | 50        | 4          | -         |
| Частина 2:<br><br>Задоволеність<br>системою адаптації                                                                            |                         | 52%      |           |           |            | -         |
| 1. Наскільки ви<br>задоволені<br>загальним<br>процесом<br>адаптації?                                                             | 100                     | 55%      | 55        | 40        | 5          | -         |

|                                                                            |     |       |    |    |    |   |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|-------|----|----|----|---|
| 2. Які аспекти процесу адаптації вам сподобалися?                          | 100 | 40%   | 40 | 55 | 5  | - |
| 3. Які аспекти процесу адаптації вам не сподобалися?                       | 100 | 66%   | 66 | 30 | 4  | - |
| 4. Чи отримали ви всю необхідну інформацію та підтримку під час адаптації? | 100 | 45%   | 45 | 50 | 5  | - |
| 5. Наскільки корисним для вас був курс/програма адаптації?                 | 100 | 57%   | 57 | 36 | 7  | - |
| 6. Чи рекомендували б ви систему адаптації ТОВ "Віст Груп" іншим людям?    | 100 | 49%   | 49 | 40 | 11 | - |
| Частина 3:<br>Задоволеність умовами праці                                  |     | 35.5% |    |    |    | - |
| 1. Наскільки ви задоволені рівнем вашої заробітної плати?                  | 100 | 29%   | 29 | 60 | 11 | - |
| 2. Наскільки ви задоволені системою заохочень в ТОВ "Віст Груп"?           | 100 | 44%   | 44 | 47 | 9  | - |
| 3. Чи вважаєте ви, що методи прийняття рішень в ТОВ "Віст Груп"            | 100 | 35%   | 35 | 55 | 10 | - |

|                                                                                                           |     |     |    |    |    |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|----|----|----|---|
| здійснюються з<br>урахуванням думки<br>працівників?                                                       |     |     |    |    |    |   |
| 4. Чи вітаються та<br>заохочуються ідеї,<br>пропозиції,<br>висловлення думок<br>кожного члена<br>команди? | 100 | 34% | 34 | 50 | 16 | - |
| Частина 4:<br>Додаткові<br>коментарі                                                                      |     |     |    |    |    | - |

Питання до анкетування

Шановні колеги!

ТОВ "Віст Груп" проводить опитування з метою вивчення вашої задоволеності системою адаптації та умовами праці в компанії. Ваші відповіді допоможуть нам покращити процес адаптації нових працівників, зробити його більш ефективним, а також зрозуміти, наскільки ви задоволені умовами праці в ТОВ "Віст Груп".

- Ваш вік: \_\_\_\_
- Ваша посада: \_\_\_\_
- Ваш стаж роботи в ТОВ "Віст Груп": \_\_\_\_

**1. Наскільки ви задоволені загальним процесом адаптації в ТОВ "Віст Груп"?**

- ☐ Дуже задоволений
- ☐ Задоволений
- ☐ Нейтрально
- ☐ Незадоволений
- ☐ Дуже незадоволений

**2. Які аспекти процесу адаптації вам сподобалися?**

(Відкрите питання)

---

**3. Які аспекти процесу адаптації вам не сподобалися?**

(Відкрите питання)

---

**4. Чи отримали ви всю необхідну інформацію та підтримку під час адаптації?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

**5. Наскільки корисним для вас був курс/програма адаптації?**

- ☐ Дуже корисний
- ☐ Корисний
- ☐ Нейтрально
- ☐ Некорисний
- ☐ Дуже некорисний

**6. Чи рекомендували б ви систему адаптації ТОВ "Віст Груп" іншим людям?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений

**7. Наскільки ви задоволені рівнем вашої заробітної плати?**

- ☐ Дуже задоволений
- ☐ Задоволений
- ☐ Нейтрально
- ☐ Незадоволений
- ☐ Дуже незадоволений

**8. Наскільки ви задоволені системою заохочень в ТОВ "Віст Груп"?**

- ☐ Дуже задоволений
- ☐ Задоволений
- ☐ Нейтрально
- ☐ Незадоволений
- ☐ Дуже незадоволений

**9. Чи вважаєте ви, що методи прийняття рішень в ТОВ "Віст Груп" здійснюються з урахуванням думки працівників?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

**10. Чи вітаються та заохочуються ідеї, пропозиції, висловлення думок кожного члена команди?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

**Додаткові коментарі**

Будь ласка, напишіть будь-які додаткові коментарі або пропозиції щодо покращення системи адаптації та умов праці в ТОВ "Віст Груп":

(Відкрите  
питання)

---

**Дякуємо за вашу участь!**

**Ваші відповіді є дуже важливими для нас.**

**З повагою,**

**Служба персоналу ТОВ "Віст Груп"**



Питання до анкетування

Шановні колеги ТОВ «ВІСТ ГРУП»!

Ми прагнемо вдосконалити процес адаптації наших працівників та зробити ваш досвід роботи в компанії максимально комфортним. Ми розглядаємо можливість впровадження нових методів оцінювання ефективності адаптації працівників. Ваша думка є надзвичайно важливою для нас у прийнятті остаточних рішень. Будь ласка, приділіть кілька хвилин для відповідей на запитання. Ваші відгуки залишаться анонімними і допоможуть нам покращити нашу систему адаптації.

- Ваш вік: \_\_\_\_
- Ваша посада: \_\_\_\_
- Ваш стаж роботи в ТОВ "Віст Груп": \_\_\_\_

**1. На вашу думку, чи потрібно компанії удосконалювати систему оцінювання ефективності адаптації персоналу?**

- ☐ Так, дуже потрібно
- ☐ Так, було б корисно
- ☐ Можливо, але не впевнений/а
- ☐ Навряд чи
- ☐ Ні, не потрібно

**2. Чи вважаєте ви, що регулярний зворотний зв'язок від колег і керівництва допоміг би вам краще адаптуватися на новому місці роботи?**

- ☐ Абсолютно так, це було б дуже корисно
- ☐ Так, це могло б допомогти
- ☐ Можливо, але не впевнений/а
- ☐ Навряд чи, але я відкритий/а до цього
- ☐ Ні, це не мало б великого значення для моєї адаптації

**3. Чи змінилося б ваше ставлення до компанії, якби вас більше залучали до процесу прийняття рішень?**

- ☐ Так, значно покращилося б
- ☐ Можливо покращилося б
- ☐ Не впевнений/а
- ☐ Не впевнений/а
- ☐ Скоріше ні
- ☐ Ні, ніяк би не змінилося

**4. Чи вплинуло б на вашу мотивацію та задоволеність роботою, якби компанія проводила регулярні анонімні опитування про ваше самопочуття?**

- ☐ Значно підвищило б
- ☐ Покращило б
- ☐ Не вплинуло б
- ☐ Зменшило б мотивацію
- ☐ Значно зменшило б мотивацію

**5. Як ви вважаєте, чи могли б зміни в системі оцінювання ефективності адаптації сприяти більш тривалому працевлаштуванню в компанії?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений/а

**6. Чи допомогли б вам регулярні швидкі опитування щодо вашого психологічного стану або вашої думки стосовно відпрацьованої неділі подолати інформаційне перенавантаження під час адаптації?**

- ☐ Так, значно допомогло б
- ☐ Так, допомогло б
- ☐ Не впевнений/а
- ☐ Навряд чи допомогло б
- ☐ Ні, не допомогло б

**7. Як ви вважаєте, чи могла б удосконалена адаптація посприяти ефективному виконанню ваших робочих завдань?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений/а

**8. Чи вважаєте ви, що ваше залучення до регулярних анонімних опитувань щодо вашого досвіду на роботі могло б збільшити ваше відчуття цінності в компанії?**

- ☐ Так, значно збільшило б
- ☐ Так, збільшило б
- ☐ Не впевнений/а
- ☐ Навряд чи збільшило б
- ☐ Ні, не збільшило б

**9. Як ви вважаєте, чи зменшилося б ваше інформаційне перенавантаження під час адаптації, якби компанія пропонувала більш індивідуалізовані та структуровані орієнтаційні програми?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений/а

**10. Як ви вважаєте чи допоможе компанії покращена система оцінювання ефективності адаптації виявляти недоліки в системі адаптації та відповідно сприяти підвищенню рівня задоволеності працею?**

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений/а

**11. Чи змінилась би ваша думка про ТОВ «ВІСТ ГРУП» в кращу сторону якби компанія виправила наявні недоліки в системі адаптації?**

- ☐ Так, значно покращилася б
- ☐ Так, покращилася б
- ☐ Не впевнений/а
- ☐ Навряд чи змінилася б
- ☐ Ні, не змінилася б

**Дякуємо за вашу участь!**

**Ваші відповіді є дуже важливими для нас.**

**З повагою,**

**Служба персоналу ТОВ "Віст Груп"**

## Додаток Д

Таблиця Д.1 – Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» у 2021-2023 р.

|                         | 2021 рік |        | 2022 рік |        | 2023 рік     |        | Відхилення 2023 р. від 2021 р. |            |             | Відхилення 2023 р. від 2022 р. |            |             |
|-------------------------|----------|--------|----------|--------|--------------|--------|--------------------------------|------------|-------------|--------------------------------|------------|-------------|
|                         | осіб     | %      | осіб     | %      | абсол., осіб | %      | абсол., осіб                   | віднозн. % | за стр-ю, % | абсол., осіб                   | віднозн. % | за стр-ю, % |
| За статтю               |          |        |          |        |              |        |                                |            |             |                                |            |             |
| чоловіки                | 222      | 55,50  | 298      | 54,6   | 332          | 54,2   | 110                            | 49,5       | -1,3        | 34                             | 11,4       | -0,4        |
| жінки                   | 178      | 44,50  | 248      | 45,4   | 281          | 45,8   | 103                            | 57,9       | 1,3         | 33                             | 13,3       | 0,4         |
| За віком                |          |        |          |        |              |        |                                |            |             |                                |            |             |
| До 30 років             | 159      | 39,75  | 216      | 39,56  | 244          | 39,8   | 85                             | 53,46      | 0,05        | 28                             | 13         | 0,24        |
| 31 – 50 років           | 170      | 42,50  | 224      | 41,03  | 251          | 40,95  | 81                             | 47,65      | -1,55       | 27                             | 12,05      | -0,08       |
| 51 – 60 років та вище   | 71       | 17,75  | 106      | 19,41  | 118          | 19,25  | 47                             | 66,20      | 1,5         | 12                             | 11,32      | -0,16       |
| За освітою              |          |        |          |        |              |        |                                |            |             |                                |            |             |
| неповна вища            | 24       | 6,00   | 30       | 5,5    | 31           | 5,06   | 7                              | 29,16      | -0,94       | 1                              | 3,3        | -0,44       |
| базова вища             | 151      | 37,75  | 188      | 34,43  | 195          | 31,81  | 44                             | 29,13      | -5,94       | 7                              | 3,72       | -2,62       |
| повна вища              | 120      | 30,00  | 143      | 26,2   | 148          | 24,14  | 28                             | 23,3       | -5,86       | 5                              | 3,49       | -2,06       |
| середня загальноосвітня | 45       | 11,25  | 65       | 11,9   | 70           | 11,42  | 25                             | 55,5       | 0,17        | 5                              | 7,69       | -0,48       |
| середня спеціальна      | 60       | 15,00  | 120      | 21,97  | 169          | 27,57  | 109                            | 81,6       | 12,57       | 49                             | 40,8       | 5,6         |
| Разом                   | 400      | 100,00 | 546      | 100,00 | 613          | 100,00 | 213                            | 53,25      | 0           | 67                             | 12,27      | 0           |

Джерело: розраховано за даними підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»

## Результати анкетування ТОВ «ВІСТ ГРУП» наведено у таблиці

| Питання                                                                                                                                                                                     | Кількість<br>відповідей | Відсоток | Позитивні | Негативні | Нейтральні |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|-----------|-----------|------------|
| 1. На вашу думку, чи потрібно компанії удосконалювати систему оцінювання ефективності адаптації персоналу?                                                                                  | 100                     | 90%      | 90        | 2         | 8          |
| 2. Чи вважаєте ви, що регулярний зворотний зв'язок від колег і керівництва допоміг би вам краще адаптуватися на новому місці роботи?                                                        | 100                     | 90%      | 90        | 2         | 8          |
| 3. Чи змінилося б ваше ставлення до компанії, якби вас більше залучали до процесу прийняття рішень?                                                                                         | 100                     | 92%      | 92        | 1         | 7          |
| 4. Чи вплинуло б на вашу мотивацію та задоволеність роботою, якби компанія проводила регулярні анонімні опитування про ваше самопочуття?                                                    | 100                     | 89%      | 89        | 1         | 10         |
| 5. Як ви вважаєте, чи могли б зміни в системі оцінювання ефективності адаптації сприяти більш тривалому працевлаштуванню в компанії?                                                        | 100                     | 82%      | 82        | 2         | 16         |
| 6. Чи допомогли б вам регулярні швидкі опитування щодо вашого психологічного стану або вашої думки стосовно відпрацьованої неділі подолати інформаційне перенавантаження під час адаптації? | 100                     | 96%      | 96        | 0         | 4          |

|                                                                                                                                                                                                |     |     |    |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|----|---|----|
| 7. Як ви вважаєте, чи могла б удосконалена адаптація посприяти ефективному виконанню ваших робочих завдань?                                                                                    | 100 | 72% | 72 | 3 | 25 |
| 8. Чи вважаєте ви, що ваше залучення до регулярних анонімних опитувань щодо вашого досвіду на роботі могло б збільшити ваше відчуття цінності в компанії?                                      | 100 | 88% | 88 | 2 | 10 |
| 9. Як ви вважаєте, чи зменшилося б ваше інформаційне перенавантаження під час адаптації, якби компанія пропонувала більш індивідуалізовані та структуровані орієнтаційні програми?             | 100 | 84% | 84 | 1 | 15 |
| 10. Як ви вважаєте чи допоможе компанії покращена система оцінювання ефективності адаптації виявляти недоліки в системі адаптації та відповідно сприяти підвищенню рівня задоволеності працею? | 100 | 80% | 80 | 1 | 19 |
| 11. Чи змінилась би ваша думка про ТОВ «ВІСТ ГРУП» в кращу сторону якби компанія виправила наявні недоліки в системі адаптації?                                                                | 100 | 88% | 88 | 2 | 10 |

Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1016288134

Дата перевірки:  
28.05.2024 05:01:39 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
28.05.2024 11:45:29 EEST

ID користувача:  
100005733

Назва документа: КБР\_Булка\_плагіат

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 15566 Кількість символів: 122998 Розмір файлу: 297.20 KB ID файлу: 1016082025

## 4.11% Схожість

Найбільша схожість: 0.53% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015753471)

|                            |     |             |
|----------------------------|-----|-------------|
| 2.58% Джерела з Інтернету  | 312 | Сторінка 78 |
| 3.67% Джерела з Бібліотеки | 525 | Сторінка 80 |

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1