

**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

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація адаптації персоналу»

Здобувача: Осколок Іванни 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 Г.С. Лопушняк _____

Київ 2024

**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

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Осколок Іванни Олегівни

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Організація адаптації персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " " 2023 року №

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Промислово-Будівельної
Групи «Ковальська».**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 Теоретико-методичні засади адаптації персоналу.

Розділ 2 Аналіз сучасного стану організації адаптації персоналу в пат «Фармак».

Розділ 3 Напрямки вдосконалення організації адаптації персоналу в пат «Фармак».

Об'єкт дослідження: **Процес адаптації персоналу на підприємстві.**

Предмет дослідження: **Теоретико-методичні та прикладні засади організації адаптації персоналу на підприємстві.**

**Мета кваліфікаційної
бакалаврської роботи:** **Розвиток теоретико-методологічних та практичних підходів до організацій адаптації персоналу на прикладі діяльності підприємства «Фармак».**

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

Розділ 1 1. Розкрити теоретичні аспекти організації адаптації персоналу.

2. Дослідити методичні підходи до організації адаптації персоналу.

Розділ 2 1. Проаналізувати стан та особливості організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак».

2. Оцінити ефективність організації адаптації персоналу на підприємстві ПАТ «Фармак».

Розділ 3 1. Розробити проєкт заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу.

2. Оцінити ефективність проєкту впровадження інноваційних методів організації адаптації персоналу підприємства.

**Завдання підготувала
науковий керівник**

Рябоконт І.О.

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

Осколок І.О.

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, усі розділи мають по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти формування організації адаптації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 89 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі 11 таблиць, 11 рисунків. Під час написання використано 36 джерел. Робота містить 1 додаток.

«Організації адаптації персоналу»

Об'єктом дослідження є процес організації адаптації персоналу в ПАТ «ФАРМАК».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади організації адаптації персоналу на підприємстві.

Метою даної роботи є розвиток теоретико-методичних та практичних підходів до організацій адаптації персоналу на прикладі діяльності підприємства «Фармак». **Завдання** дипломної роботи:

- розкрити теоретичні аспекти організації адаптації персоналу;
- дослідити методичні підходи до організації адаптації персоналу;
- проаналізувати стан та особливості організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»;
- оцінити ефективність організації адаптації персоналу на підприємстві ПАТ «Фармак»;
- розробити проєкт заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу;
- оцінити ефективність проєкту впровадження інноваційних методів організації адаптації персоналу підприємства.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи аналізу та синтезу, метод порівняння, метод логічного узагальнення, методи абстрагування, прогнозування, екстраполяції, методи

дедукції, індукції та системного підходу, таблично-графічний метод. Методи аналізу та синтезу використовувалися для розбору складних проблем на складові частини (аналіз) та подальшого їх синтезу в цілісну картину або рішення. Метод порівняння допомагав зрозуміти суттєві відмінності або схожості між об'єктами, явищами або концепціями. Метод логічного узагальнення використовувався для формування загальних висновків на основі логічних принципів та аргументів. Методи абстрагування спрощували складність об'єктів або явищ шляхом виділення їхніх основних характеристик або ідей. Прогнозування та екстраполяція використовувалися для передбачення майбутніх подій або тенденцій на основі наявних даних та знань. Дедукція використовувалась для виведення конкретних висновків із загальних принципів, а індукція - для формування загальних висновків на основі конкретних прикладів. Системний підхід дозволив розглядати проблему як складну систему зі взаємозв'язаними компонентами, розуміючи їхню взаємодію та вплив на результат. Таблично-графічний метод використовувався для ілюстрації та наочного представлення теоретичних і практичних аспектів роботи за допомогою таблиць, діаграм, графіків тощо.

Наукове та практичне значення досліджень. Отримані результати дослідження мають важливе значення як у науковому, так і у практичному плані. Наші результати та рекомендації з покращення системи адаптації персоналу можуть бути корисні як для ПАТ "Фармак", так і для інших українських організацій. Крім того, результати дослідження можуть служити основою для подальших досліджень у сфері адаптації персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони надають конкретні рекомендації для удосконалення системи адаптації персоналу в конкретній організації - ПАТ «Фармак». Ці рекомендації можуть бути використані керівництвом компанії для покращення процесів адаптації нових працівників, збільшення їхньої продуктивності та зниження часу на досягнення повної працездатності. Крім того, отримані висновки можуть бути корисними для інших компаній, що мають схожі організаційні характеристики або стикаються з аналогічними проблемами в сфері управління персоналом. Таким чином, отримані

висновки можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: адаптація, персонал, адаптація персоналу, організація адаптації.

Key words: adaptation, personnel, personnel adaptation, organization of adaptation.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти факультету управління персоналом,
соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Осколок І.В.
на тему: «Організація адаптації персоналу»

1. **Актуальність теми.** Адаптація персоналу стає важливою проблемою у сучасному організаційному середовищі, де швидкі зміни технологій, ринків і вимог до робочого процесу вимагають постійного вдосконалення та пристосування персоналу. Розуміння та впровадження ефективних стратегій адаптації персоналу є критичним завданням для будь-якої компанії, що прагне залишатися конкурентоспроможною та успішною в сучасному бізнес-світі.

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 заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу.

4. **Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій.** У роботі проаналізовано основні проблеми організації адаптації персоналу. Обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення процесу 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 організації адаптації персоналу, зокрема спрощення бюрократичних процедур, розроблення єдиної методології 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 (48 балів)

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

Рябоконт І.О.

20.05.2024

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Осколок Іванни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

«Організація адаптації персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Тема кваліфікаційної роботи Осколок І. О. є актуальною і доцільною до розроблення.

Якість проведеного дослідження:

У роботі розглянуто сутність та значення організації адаптації персоналу, методичні підходи до організації персоналу, проаналізовано стан та особливості організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

У роботі наведені напрями підвищення та проекти заходів ефективності організації адаптації персоналу, та наведення оцінка ефективності проекту впровадження інноваційних методів.

Зауваження:

Не достатньо обґрунтовано оцінку ефективності організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»

Практична значимість висновків і рекомендацій:

У роботі наведені проекти заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу, які в перспективі можуть бути використані у діяльності подібних до ПАТ «Фармак» організацій.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Теоретичні аспекти організації адаптації персоналу	6
1.2 Методичні підходи до організації адаптації персоналу	24
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «ФАРМАК».....	36
2.1 Аналіз стану та особливостей організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»	36
2.2 Оцінювання ефективності організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»	47
РОЗДІЛ III НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «ФАРМАК».....	60
3.1 Проєкт заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»	60
3.2 Оцінювання ефективності проєкту впровадження інноваційних методів організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»	63
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Адаптація персоналу стає важливою проблемою у сучасному організаційному середовищі, де швидкі зміни технологій, ринків і вимог до робочого процесу вимагають постійного вдосконалення та пристосування персоналу. Розуміння та впровадження ефективних стратегій адаптації персоналу є критичним завданням для будь-якої компанії, що прагне залишатися конкурентоспроможною та успішною в сучасному бізнес-світі.

Актуальність теми. Організація адаптації персоналу важлива для компаній у зв'язку з постійними змінами в бізнес-середовищі. Адаптація персоналу дозволяє забезпечити ефективність, конкурентоспроможність та збереження талантів у компанії.

Аналіз останніх досліджень. Відомі науковці проводили дослідження щодо адаптації персоналу організацій, включаючи аналіз сутності, змісту та значення цього процесу. Зокрема такі науковці як: Е. Шейн [37], В. Г. Никифоров [35], Ю. Конотопцева [30], Демків І. [27], Дяків О. [8], Захарова О. [9], Крисько Ж. [27], Крушельницька О. [15], Овсянюк-Бердадіна О. [27], Шкільняк М. [27].

Мета і завдання дослідження. Метою цієї роботи є розвиток теоретико-методичних та практичних підходів до організацій адаптації персоналу на прикладі діяльності підприємства «Фармак». У відповідності до поставленої мети поставлено та виконано наступні завдання:

- розглянуто теоретичні аспекти, пов'язані з організацією процесу адаптації персоналу;
- досліджено методичні стратегії щодо організації адаптації персоналу;
- проаналізовано стан та особливості організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»;
- оцінено ефективність організації адаптації персоналу на підприємстві ПАТ «Фармак»;

- розроблено проєкт заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу;
- оцінено ефективність проєкту впровадження інноваційних методів організації адаптації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є організація адаптації персоналу на ПАТ «Фармак».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади організації адаптації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було Були застосовані наступні методи: аналізу та синтезу, порівняння, логічного узагальнення, абстрагування, прогнозування, екстраполяції, дедукції, індукції та системного підходу, а також таблично-графічний метод. Методи аналізу та синтезу використовувався для розбору складних проблем на складові частини (аналіз) та подальшого їх синтезу в цілісну картину або рішення. Метод порівняння допомагав зрозуміти суттєві відмінності або схожості між об'єктами, явищами або концепціями. Метод логічного узагальнення використовувався для формування загальних висновків на основі логічних принципів та аргументів. Методи абстрагування спрощували складність об'єктів або явищ шляхом виділення їхніх основних характеристик або ідей. Прогнозування та екстраполяція використовувалися для передбачення майбутніх подій або тенденцій на основі наявних даних та знань. Дедукція використовувалась для виведення конкретних висновків із загальних принципів, а індукція - для формування загальних висновків на основі конкретних прикладів. Системний підхід дозволив розглядати проблему як складну систему зі взаємозв'язаними компонентами, розуміючи їхню взаємодію та вплив на результат. Таблично-графічний метод використовувався для ілюстрації та наочного представлення теоретичних і практичних аспектів роботи за допомогою таблиць, діаграм, графіків тощо.

Наукове і практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають важливе значення як у науковому, так і у практичному плані. Наші результати та рекомендації з покращення системи

адаптації персоналу можуть бути корисні як для ПАТ "Фармак", так і для інших українських організацій. Крім того, результати дослідження можуть служити основою для подальших досліджень у сфері адаптації персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони надають конкретні рекомендації для удосконалення системи адаптації персоналу в конкретній організації - ПАТ «Фармак». Ці рекомендації можуть бути використані керівництвом компанії для покращення процесів адаптації нових працівників, збільшення їхньої продуктивності та зниження часу на досягнення повної працездатності. Крім того, отримані висновки можуть бути корисними для інших компаній, що мають схожі організаційні характеристики або стикаються з аналогічними проблемами в сфері управління персоналом. Таким чином, отримані висновки можливі для використання з метою підвищення конкурентоспроможності та продуктивності роботи підприємства. Характер виконання *бакалаврської кваліфікаційної роботи*. Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана за власною ініціативою.

Інформаційною базою дослідження є інтернет-джерела, наукові статті, підручники та посібники на тему адаптації персоналу, нормативно-правова база України щодо ринку праці, фінансова звітність, статут, штатний розклад та внутрішня звітність Публічно акціонерного товариства «Фармак» за 3 роки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні аспекти організації адаптації персоналу

За думкою Гончара С. та Боднарчука В., персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, який має ключове значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Але персонал працює в різних умовах і сам створює психологічні умови роботи для окремих працівників та колективу підприємства в цілому. Умови праці на різних підприємствах відрізняються через різні розміри підприємств, різну галузеву належність, географічне розташування, різну технічну базу підприємств, а також різні технологічні прийоми, що застосовуються на різних підприємствах. На умови праці впливають і суб'єктивні фактори, наприклад, стиль керівництва менеджменту підприємства, його корпоративна культура, психологічний клімат в колективі підприємства та окремих його підрозділів [4].

Таким чином, новий працівник, який приходить на підприємство не може одразу почати працювати з максимально можливою продуктивністю праці, оскільки працівнику потрібно спочатку пристосуватись до нових для себе умов праці, зрозуміти, яким чином відбувається процес роботи на підприємстві [4].

З метою підвищення ефективності своєї діяльності підприємства прагнуть отримати найкращий персонал для роботи на своєму підприємстві. З цією метою підприємство проводить відбір та наймання персоналу, його навчання та мотивацію. Неправильно думати, що процес відбору та наймання персоналу закінчується в момент, коли підприємство прийняло працівника до штату, підписало з ним трудову угоду або контракт. Адже для забезпечення ефективної роботи працівника, він має призвичаїтись до умов праці на конкретному підприємстві. Тому процес адаптації персоналу можна вважати продовженням

процесу відбору та наймання працівників. Адже від адаптації персоналу залежить успішність самого відбору персоналу, адже якщо працівник не зможе повністю реалізувати свій потенціал, значна частина витрат роботи відділу кадрів буде витрачена без користі [4].

Різні автори мають різні погляди на визначення адаптації персоналу. Наведемо декілька визначень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Формулювання концепції "адаптація персоналу" різними науковцями

Автор	Визначення адаптації персоналу
Е. Шейн	Процес ознайомлення зі структурою влади, освоєння корпоративних доктрин, засвоєння навчального матеріалу та розуміння ключових аспектів в організації або її відділах. [37].
О. В. Крушельницька	Процес адаптації персоналу до зовнішніх та внутрішніх умов; взаємне вирівнювання між працівником та умовами організації, що ґрунтується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних аспектів праці. [15].
Д. А. Апперов	Процес активного, взаємного вирівнювання між працівником і організацією, що виникає внаслідок поступової адаптації працівника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці. [5].
В. Г. Никифорова	Взаємне вирівнювання між людиною та оточуючим середовищем як у фізичному, так і в соціальному аспектах. [35].
Ю. Конотопцева	Процес інтеграції особистості в організацію та її адаптація до умов операцій нового колективу. [30Error! Reference source not found.].
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємодія, що включає ознайомлення та адаптацію новопризначених державних службовців до вимог та умов їхньої службової діяльності у державному органі. Цей процес ґрунтується на поступовому засвоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, а також вивченні соціального оточення та корпоративної культури організації. Крім того, він передбачає постійне покращення професійних навичок, знань і особистих якостей цих державних службовців [21].

Джерело: [37; 15; 5; 35; 30; 21]

Як видно з таблиці 1.1, більшість вчених вважають, що у процесі пристосування головним є пристосування нових працівників до існуючих на підприємстві умов та змісту праці. О.В Крушельницька, вважає, що процес адаптації – двосторонній, тобто в процесі пристосування відбувається взаємне пристосування нового працівника в організацію, в якій йому прийдеться працювати, а організації – до нового працівника [15]. Твердження Крушельницької про двосторонній характер адаптації є цінним внеском у розуміння цього складного

процесу. Важливо не лише визнавати цю двосторонність, але й враховувати її при розробці та впровадженні програм адаптування персоналу.

Д.А. Апперов, В.Г. Никифорова вважають, що процес адаптації – двосторонній, тобто під час процесу адаптації відбувається взаємне вирівнювання нового працівника з потребами організації, в якій йому прийдеться працювати, а організації – до нового працівника [5,35]. Процес адаптації нового працівника в організацію є складним та багатограним. Він включає в себе взаємне пристосування як нового працівника до організаційних норм, культури та очікувань, так і організації до нового працівника, його знань, навичок, досвіду та особистих якостей.

Терміни "адаптація персоналу", використані різними авторами, мають схожість у тому, що всі вони описують процес пристосування працівників до нововведених умов праці. Однак вони різняться у своїх підходах та акцентують різні аспекти цього процесу. Деякі автори, такі як О. В. Крушельницька підкреслюють взаємну адаптацію працівника та організації [15].

Наприклад, Е. Шейн, акцентують увагу на усвідомленні важливості для організації. Ще одним ключовим аспектом, на який Шейн акцентує увагу, є не лише факт усвідомлення цих аспектів, але й їх важливість для самої організації. Він підкреслює, що осмислення цінностей та принципів, які лежать в основі організаційної культури, допомагає не лише розуміти, а й підтримувати та змінювати цю культуру з метою досягнення стратегічних цілей організації. Отже, можна сказати, що Шейн підкреслює не лише процес усвідомлення організаційних цінностей, але й їх значення для успішної діяльності організації [37].

Також можна помітити різні підходи до розуміння активності під час процесу адаптації: Д. А. Апперов підкреслює активний характер адаптації, тоді як інші автори, наприклад, Національне агентство України з питань державної служби, зосереджуються на процесі ознайомлення та освоєння нових умов праці.

Також варто відзначити, що деякі визначення, такі як ті, що наведені Національним агентством України з питань державної служби, враховують двосторонній характер адаптації, який включає взаємні зобов'язання як працівника,

так і організації. Деякі визначення, такі як те, що подане В. Г. Никифоровим, розглядають адаптацію як процес взаємодії не лише з організацією, але і з навколишнім середовищем загалом. Отже, порівняння цих термінів та авторів вказує на різноманітність підходів до розуміння адаптації персоналу, що може викликати різні стратегії до її управління та практичного застосування [35].

Ще однією важливою відмінністю між визначеннями є акцент на різні аспекти адаптації. Деякі визначення, такі як те, яке подає О. В. Крушельницька, зосереджуються на зовнішніх і внутрішніх умовах, які впливають на процес адаптації, включаючи аспекти, пов'язані з соціальною, професійною та організаційною сферами [15]. З іншої сторони деякі визначення, наприклад, те, яке подає Ю. Конотопцева, фокусуються на процесі входження людини в організацію та її пристосуванні до умов функціонування цієї організації. Це вказує на різні підходи до того, які аспекти адаптації вважаються найбільш важливими [30].

Крім того, автори можуть враховувати різні контексти адаптації. Наприклад, визначення, наведені Національним агентством України з питань державної служби, відображають специфіку адаптації державних службовців, що може відрізнятися від адаптації в інших сферах діяльності [21].

Таким чином, порівняння цих термінів та авторів вказує на різноманітність у розумінні та важливості різних аспектів адаптації персоналу, а також на вплив контексту на спосіб, яким цей процес розуміється та управляється.

Можемо підвести, що адаптація персоналу є складним та багатограним процесом, який розуміється різними авторами з різних точок зору. Визначення даного терміну варіюється в залежності від акценту авторів на різні аспекти адаптації, такі як взаємодія працівника та організації, освоєння нових умов праці, процес входження в організацію та інші. Крім того, врахування специфіки контексту, такого як тип організації чи сфера діяльності, також впливає на розуміння та визначення адаптації персоналу. Отже, розуміння та управління адаптацією персоналу вимагає уваги до різноманітності підходів та врахування контекстуальних особливостей.

Також важливо враховувати, що кожне визначення адаптації персоналу має свої переваги та обмеження, залежно від конкретної ситуації та мети використання. Наприклад, деякі визначення можуть бути більш зацікавлені у взаємодії працівника та організації, тоді як інші можуть підкреслити важливість процесу освоєння нових умов праці. Такий різноманітний підхід може допомогти менеджерам і керівникам краще розуміти та ефективно впливати на процес адаптації персоналу в своїй організації.

Крім того, врахування різноманітності підходів до адаптації персоналу може сприяти розробці більш гнучких та ефективних стратегій управління персоналом, які враховують потреби та контекст кожної конкретної ситуації. Такий підхід може покращити якість адаптації нових працівників, забезпечуючи оптимальні умови для їхньої продуктивної роботи та розвитку в організації.

Отже, розуміння та аналіз різноманітних визначень адаптації персоналу допомагає удосконалити практичні підходи до управління персоналом та забезпечити ефективність організації в умовах змін та викликів на ринку праці.

В роботах О. В. Крушельницької вказано, що підприємство, як і організація – набагато більша за окремого працівника, особливо якщо це стосується великих компаній. Але працівник у процесі роботи спілкується не з усім колективом, а лише з його частиною, якщо підприємство є досить великим. Наприклад, працівник спілкується з працівниками свого відділу, бригади, ділянки, цеху, які можуть включати від декількох до десятків працівників. У цьому випадку працівник теж може здійснювати вплив на колектив, хоча і має для цього менше можливостей. Що стосується невеликих підприємств, то часто прихід у колектив з трьох-п'яти працівників нового працівника може суттєво вплинути на таке підприємство, особливо, якщо новий працівник має значний досвід роботи та завоює авторитет серед працівників [15].

На мою думку, розмір підприємства і структура колективу дійсно значно впливають на взаємодію працівника з оточуючими та на його можливості впливати на цей колектив. Навіть на невеликих підприємствах вплив нового працівника може бути важливим, особливо якщо він має досвід і вміє зарекомендувати себе.

Успішне проходження адаптації працівником до нових умов праці вигідне як для підприємства, так і для працівника. Вигода підприємства полягає у тому, що працівник, який успішно та швидко пройшов адаптацію на підприємстві, швидше вийде на свою планову продуктивність праці та зможе максимально реалізувати свій потенціал на користь підприємства. З іншої сторони, неуспішна адаптація може призвести до втрати такого працівника, оскільки він може звільнитись через неможливість нормально працювати на даному підприємстві [1].

За думкою Волкова Н.В, вигода працівника полягає у тому, що швидка та успішна адаптація дозволить працівнику швидше соціалізуватись у колективі, почати більш ефективно працювати, а отже, отримувати більшу заробітну плату та допоможе краще реалізуватись працівнику у кар'єрному плані [1].

На мою думку, швидка адаптація дійсно може бути ключем до успішної і продуктивної роботи. Якщо працівник швидко відчуває себе комфортно в колективі і засвоює необхідні навички, це може позитивно позначитись на його кар'єрному розвитку.

Висновок в тому, що успішна адаптація нового працівника на підприємстві є вигідною як для самого працівника, так і для підприємства. Підприємство отримує перевагу у вигляді швидшого повернення інвестицій у нового працівника через його швидше досягнення планової продуктивності та максимального використання його потенціалу. Невдача в адаптації може призвести до втрати працівника, що є не вигідним для підприємства.

З іншої сторони, для працівника успішна адаптація означає швидше включення в колектив, підвищення продуктивності і, як наслідок, збільшення заробітної плати та можливостей для кар'єрного зростання [1].

Отже, спільний інтерес у успішній адаптації сприяє згуртованості колективу та досягненню максимальних результатів для підприємства, так і для працівника.

За думкою Добровольської А. С., трудову адаптацію персоналу можна класифікувати за декількома ознаками, один з них – це напрям адаптації. Виділяються два напрями процесу адаптації персоналу на підприємстві: первинна та вторинна адаптація [7].

Можна погодитись, що класифікація трудової адаптації на первинну та вторинну відображає важливі аспекти в процесі пристосування персоналу до робочого середовища. Це дозволяє краще розуміти і керувати цим процесом для досягнення оптимальних результатів як для працівників, так і для підприємства.

Первинна адаптація персоналу – це адаптація працівника, який до цього не мав досвіду роботи на жодному підприємстві. Такі працівники – це випускники вузів, середніх шкіл та професійних навчальних закладів. У одній з перших стадій адаптації персоналу є свої переваги та недоліки. Головною перевагою первинної адаптації є те, що працівник не має власного досвіду роботи, тому його можна навчати одразу роботі за новими технологіями та на новій техніці. Нових працівників не потрібно перенавчати, а здійснити перенавчання часто важче, ніж навчити працівника «з нуля». Також працівники без досвіду роботи не є носіями іншої корпоративної культури, яка може суттєво відрізнитись від корпоративної культури нашого підприємства, отже, не потрібно буде витратити час на пристосування до нових норм корпоративної культури. Водночас первинна адаптація має і свої недоліки. Головним з них є необхідність тривалого навчання працівника, оскільки він не має досвіду роботи, не знайомий з специфікою роботи. Тому досить тривалий час такий працівник буде працювати із значно меншою продуктивністю праці, ніж досвідчені працівники. Також витрати на навчання такого працівника будуть вищими, а після навчання існує ризик того, що такий працівник, отримавши досвід роботи та навчившись працювати, перейде до конкурентів [14].

Вторинна адаптація – це адаптація працівників, які вже мали роботу та перейшли на підприємство з інших підприємств. До переваг вторинної адаптації відноситься мінімальна необхідність у навчанні нового працівника, оскільки він вже має досвід роботи та знайомий з професією, а також досить швидка можливість вийти на високу продуктивність праці для такого працівника. Недоліком вторинної адаптації є необхідність зміни корпоративної культури для працівника, що не завжди відбувається швидко та безболісно, а також необхідність перенавчання працівника у випадку, якщо на іншому підприємстві використовувалась інша

техніка та технологія. Незважаючи на недоліки вторинної адаптації, більшість роботодавців віддають перевагу саме вторинній адаптації, тобто прагнуть брати на роботу працівників з досвідом роботи та сформованими професійними знаннями та навичками [7].

В роботі Д. А. Апперова, за формою адаптація персоналу поділяється на активну та пасивну. Активна адаптація персоналу передбачає, що працівник бере активну участь під час адаптації, прагне впливати на середовище організації, в якій працює. Пасивна адаптація – це процес адаптації, коли працівник не прагне до активного впливу на організацію, у такому разі процес адаптації повністю залежить від працівників підприємства, яке проводить адаптацію персоналу [10].

Ми погоджуємося, що класифікація адаптації на активну та пасивну нагадує про важливість взаємодії між працівником і організацією під час адаптаційного процесу. Активна участь працівника може сприяти кращій інтеграції та сприйняттю нових умов праці, але в той же час важливо враховувати, як цей процес відбувається, щоб забезпечити ефективну адаптацію для всіх сторін.

Результат цього аналізу вказує на те, що обидва напрями адаптації, які визначаються за досвідом працівника, мають свої переваги та недоліки. Первинна адаптація може вимагати більше часу та ресурсів на навчання, проте новий працівник може швидше впроваджувати нові технології та не потребує адаптації до інших корпоративних стандартів. Також, вторинна адаптація зазвичай є менш трудомісткою, але може вимагати зміни в корпоративній культурі та перенавчання з певних аспектів роботи.

Щодо форми адаптації, активна адаптація може сприяти більш ефективному включенню працівника в колектив та сприяти його самореалізації в організації. Також, пасивна адаптація може звести мінімально можливі конфлікти, але може призвести до втрати цінних ідей та потенціалу працівника [10].

Однак, варто враховувати, що кожен випадок адаптації є унікальним, і оптимальний підхід може залежати від конкретних обставин та особливостей організації. Важливо створювати умови, які сприяють успішній адаптації

працівника та забезпечують взаємовигідне співробітництво між працівником та підприємством.

Трудову адаптацію можна класифікувати також за видами адаптації. Виділяють наступні види адаптації персоналу (рис. 1.1).

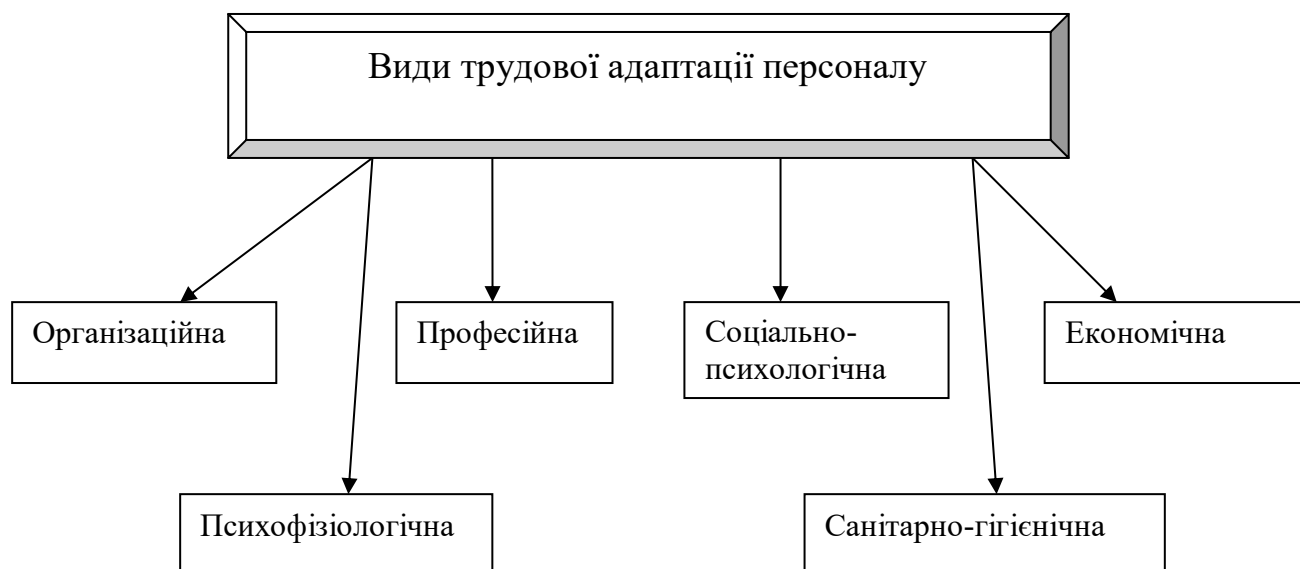


Рисунок 1.1. Види трудової адаптації персоналу

Джерело: складено автором на основі [7]

Організаційна адаптація персоналу передбачає пристосування та ознайомлення працівника з організаційною та управлінською структурою підприємства. Даний вид адаптації передбачає ознайомлення працівника з посадовою інструкцією та вимогами до працівника на відповідній посаді. Працівник має ознайомитись не тільки з формальною організаційною структурою підприємства, але й тим, яким чином працює організаційний механізм компанії, а також зі своїм місцем та місцем свого підрозділу в організаційній структурі підприємства, має усвідомити роль та функції свого підрозділу та власну на підприємстві. Метою організаційної адаптації має бути стан, коли працівник знає, як потрібно діяти в різних ситуаціях, до кого звертатись в разі виникнення проблем, яким чином, відбувається документообіг, прийняття рішень та управління бізнес-процесами на підприємстві. Оскільки різні підприємства мають різну організаційну структуру та механізм управління, то організаційна адаптація необхідна практично всім працівникам [7].

З роботи Крушельницької О.В., можна зазначити, що професійна адаптація означає пристосування працівника до своєї професії, оволодіння професійними навичками, знання технологічних операцій, які має виконувати працівник даної професії, наявність професійних знань, умінь та навичок. На процес професійної адаптації впливають такі фактори, як наявність у працівника профільної професійної освіти, досвіду роботи, а також техніка та технологія, які використовуються на даному підприємстві, ставлення працівника до своєї професії, а також наявність на підприємстві умов для навчання на робочому місці. У найбільшому ступеню професійної адаптації потребують працівники, які раніше не мали досвіду роботи за професією, наприклад, випускники, які вперше прийшли на роботу або працівники пройшли перепрофілювання та отримали нову професію. Значення професійної адаптації важливе також у випадку, коли технологія та обладнання на підприємстві відрізняються від таких на попередньому місці роботи працівника. У деяких випадках професійної адаптації можуть потребувати постійні працівники підприємства у випадку оновлення технології та обладнання, які вимагають серйозного перенавчання, проходження курсів підвищення кваліфікації та пристосування до роботи на новому обладнанні та за новими технологіями [15].

На нашу думку, професійна адаптація є важливим етапом для нових працівників і тих, хто змінює професію або місце роботи. Це процес оволодіння необхідними навичками та знаннями для ефективної роботи. Фактори, які впливають на цей процес, включають освіту, досвід, технології та ставлення до професії. Інвестування у професійну адаптацію може підвищити ефективність працівників і сприяти розвитку підприємства.

Соціально-психологічна адаптація передбачає включення нового працівника у колектив підприємства та пристосування до умов діяльності у колективі. Соціально-психологічна адаптація починається із знайомства з колегами, з керівником або керівниками, їх стилем керівництва у організації. У процесі соціально-психологічної адаптації працівник отримує певний соціальний статус та роль, яку буде відігравати в колективі. Даний процес пов'язаний, крім іншого, із засвоєнням працівником норм та цінностей, що прийняті в колективі

даного підприємства, з корпоративною культурою підприємства. Для соціально-психологічної адаптації важливі такі якості працівника, як комунікабельність, вміння засвоювати нові норми поведінки, повага до корпоративної культури, рівень конфліктності. Важливу роль в даному процесі відіграє не тільки формальне спілкування з колегами під час роботи, але й неформальне спілкування як в робочий, так і в неробочий час. Вважається, що соціально-психологічна адаптація персоналу швидше та легше відбувається на маленьких підприємствах та організаціях, ніж у великих. Це пов'язане із тим, що великі компанії мають потужну корпоративну культуру з писаними та неписаними правилами поведінки працівників, до якої потрібно тривалий час пристосовуватись. У маленьких колективах навпаки, корпоративну а культура більш рухлива, а кожен новий працівник може суттєво вплинути на неї через невелику кількість працівників [7].

За думкою Лобзи А., Бикової А., Рябухі Т., економічна адаптація полягає у ознайомленні працівника з системою оплати праці на підприємстві, з розміром та структурою заробітної плати, з соціальним пакетом, який підприємство надає працівникам, з системою мотивації праці на підприємстві тощо. У процесі економічної мотивації важливу роль відіграє відповідність заробітної плати на підприємстві очікуванням працівника та обіцянкам роботодавця при влаштуванні працівника на роботу. Зазвичай економічні фактори, а саме рівень заробітної плати та її структура більш важливі для низькооплачуваних працівників, оскільки для них розмір заробітної плати означає можливість забезпечення першочергових потреб працівника. Економічна адаптації необхідна практично всім працівникам, оскільки системи мотивації та структура заробітної плати на різних підприємствах відрізняються [17].

Погоджуємося, що економічна адаптація є важливою складовою процесу влаштування на роботу та робочого життя взагалі. Знання про систему оплати праці, соціальний пакет та мотиваційні програми допомагають працівникам розуміти свої очікування та відповідати реаліям робочого середовища. Врахування економічних аспектів особливо важливо для тих, хто знаходиться на

низькооплачуваних посадах, оскільки це безпосередньо впливає на їхній матеріальний стан і якість життя.

Психофізіологічна адаптація означає пристосування до умов, які здійснюють психофізіологічний вплив на стан працівника під час роботи. До таких умов відносяться рівень монотонності праці, рівень фізичних та психічних навантажень на працівника, розклад роботи (наявність вечірніх та нічних змін, наявність вихідних та святкових днів), нормування робочого часу (тобто нормований чи ненормований робочий день у працівника), наявність, кількість та частота відряджень у працівника, тривалість відпустки, пора року, у яку надається відпустка, розподіл днів відпустки протягом року. До психофізіологічної адаптації відноситься також пристосування до рівня зручності робочого місця, шуму та вібрації, температури, загазованості та забруднення робочого місця [7].

Санітарно-гігієнічна адаптація передбачає пристосування працівника до вимог технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку та дотримання санітарних та гігієнічних норм на підприємстві [7].

Можна зробити висновок, що успішна і комплексна адаптація персоналу є критично важливою для оптимального функціонування підприємства та задоволення потреб як працівників, так і самої організації.

Отже, організаційна адаптація забезпечує ефективне включення працівника в робочий процес, забезпечуючи знання про корпоративну культуру та процеси на підприємстві. Професійна адаптація важлива для розвитку навичок та компетенцій, що відповідають потребам конкретної посади. Соціально-психологічна адаптація сприяє формуванню сприятливих міжособистісних взаємин та відчуттю приналежності до колективу. Економічна адаптація відображає важливість фінансового стимулювання та соціальних пакетів для задоволення потреб працівників. Психофізіологічна адаптація та санітарно-гігієнічна адаптація сприяють забезпеченню здоров'я та комфорту працівника на робочому місці.

За думкою Куделя В. І. та Гриценка Н. В., успішна адаптація сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та підвищенню задоволеності працівників. Тому варто надавати належну увагу кожному аспекту

адаптації та створювати сприятливі умови для швидкого та ефективного включення працівника в життя підприємства. Крім того, важливо постійно вдосконалювати процеси адаптації, враховуючи специфіку бізнесу та потреби працівників. Ретельне планування та впровадження програм адаптації може стати ключовим чинником у залученні та утриманні висококваліфікованого персоналу [16].

На нашу думку, ефективна адаптація нових працівників має багато позитивних наслідків для підприємства, включаючи підвищення продуктивності, зниження текучості кадрів і підвищення задоволеності працівників. Інвестування у цей процес та постійне вдосконалення його може значно покращити результативність бізнесу та забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку праці.

Розглядаючи такі види адаптації, як: 1) психофізіологічна адаптація; 2) професійна адаптація; 3) соціально-психологічна адаптація; 4) організаційна адаптація, можна зазначити, що кожен із цих видів має свій об'єкт, свої цілі, результативні показники і відображає взаємозв'язок між рівнем енергетичних, інформаційних та поведінкових можливостей працівника та вимогами виробничого середовища.[7].

Отже, кожен із цих видів адаптації визначає відповідний метод оцінки її ефективності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аспекти адаптації та методи її оцінювання

Аспект адаптації	Метод оцінювання
Психофізіологічний	Тестування, анкетування, опитування
Професійний	Атестація, тестування
Організаційний	Анкетування, інтерв'ю, аналіз документів, показників
Соціальний	Анкетування, тестування, опитування

Джерело: складено автором на основі [7]

Як видно з таблиці 1.2, для різних аспектів адаптації слід використовувати різні методи оцінювання глибини та успішності адаптації персоналу. З робіт Токмакової І. В. та Доброскокової О. В., психофізіологічний аспект адаптації оцінюється за допомогою тестування, анкетування та опитування, оскільки лише сам працівник може оцінити ступінь психофізіологічної адаптації, своїх відчуттів від роботи та ступінь комфортності умов праці. Професійний аспект адаптації

можна оцінити за допомогою проведення атестації, тобто незалежного оцінювання знань, вмінь та навичок працівника та тестування за професійними питаннями. Організаційний аспект адаптації означає, що працівник ознайомлений з організаційною структурою підприємства, а також місцем свого підрозділу у цій структурі, знання посадових інструкцій, схеми внутрішнього документообігу тощо. Тому глибину організаційного аспекту адаптації можна перевірити за допомогою анкетування та інтерв'ю з працівниками, за допомогою яких можна визначити розуміння працівниками організаційною структури підприємства. За допомогою аналізу документів можна оцінити ступінь розуміння працівниками системи документообігу на підприємстві, а за допомогою аналізу показників можливо встановити ступінь виконання працівником вимог посадових інструкцій. Соціальний аспект анкетування теж залежить від внутрішнього відчуття працівників, тому тут використовуються методи опитування, анкетування, тестування [24**Error! Reference source not found.**].

На нашу думку, використання різних методів оцінювання для різних аспектів адаптації персоналу дозволяє отримати більш повне уявлення про його успішність та глибину. Це важливо для ефективного вдосконалення процесів адаптації та створення сприятливих умов для працівників на робочому місці. Враховуючи індивідуальні потреби та відчуття працівників, можна ефективніше реагувати на їхні потреби та забезпечувати їх задоволення на роботі.

За думкою Панченко І., Микитюк Ю., Кирилюк О., крім трудової адаптації можна виділити також побутову адаптацію. Побутова адаптація не стосується безпосередньо адаптації працівника до умов роботи, корпоративної культури та психологічного клімату в колективі. Але вона теж має значення для забезпечення задоволеності працівника своїм місцем роботи, а отже, і результатами його праці. До факторів побутової адаптації відносяться умови відпочинку на роботі, побутові умови на роботі, наявність їдальні, умови для прийняття їжі на робочому місці, відстань до роботи від дому працівника, транспортна доступність робочого місця. Адаптація до побутових умов залежить не тільки від підприємства, але й від самого працівника. Так, щоб зменшити відстань до роботи, працівник може знімати житло

поблизу від роботи, а наявність власного автомобіля збільшує транспортну доступність місця роботи для працівника. Але працівник не завжди може впливати на дані фактори, наприклад, якщо працівник має власне житло, він не буде спеціально знімати житло біля роботи, а наявність власного автомобіля не збільшує транспортну доступність місця роботи в центрі великого міста, де велика кількість заторів. Недооцінювати фактор побутової адаптації нераціонально, оскільки часто працівник відмовляється від роботи саме через такі побутові фактори. Наприклад, якщо працівник добирається до роботи годину, то щоденно він втрачає більше двох годин на те, щоб дістатись до робочого місця, а це фактично втрачений час для працівника, який він міг би витратити на роботу та заробити більше грошей або на відпочинок та особисті справи. Таким чином віддаленість роботи та інші побутові незручності можуть призвести до відмови працівника від роботи на відповідному підприємстві. Компанія Google вважається одним з найкращих роботодавців саме тому, що піклується не тільки про трудову, але й про побутову адаптацію працівників, забезпечуючи найкращі побутові умови роботи для своїх працівників [23Error! Reference source not found.].

На нашу думку, побутова адаптація на робочому місці відіграє важливу роль у задоволенні працівників та їхній продуктивності. Фактори, такі як відстань до роботи, умови відпочинку та доступність транспорту, можуть значно впливати на комфорт та ефективність праці. Недооцінка цих аспектів може призвести до втрати працівників та негативно позначитися на успішності підприємства.

За результатом впливу на працівника адаптацію поділяють на прогресивну та регресивну. Прогресивна адаптація – це адаптація, в процесі якої на працівника було здійснено позитивний вплив, тобто працівник отримав нові знання та навички, підвищив свою кваліфікацію та професійну майстерність, зросла його заробітна плата тощо. Регресивна адаптація – це адаптація, в процесі якої на працівника було здійснено негативний вплив, наприклад, працівник не отримав очікувану заробітну плату, погіршились його психофізіологічний стан, професійні якості тощо [21Error! Reference source not found.].

За завершеністю процесу адаптації її поділяють на повну, часткову та дезаптацію. Повна адаптація працівника означає, що він пройшов адаптацію у всіх її аспектах в достатньому ступеню для ефективної роботи на підприємстві. Часткова адаптація означає, що працівник адаптувався лише за деякими аспектами, а за іншими повноцінної адаптації не відбулось. Дезаптація – це ситуація, коли працівник не зміг пристосуватись до жодного з аспектів трудової діяльності на підприємстві. У випадку дезадаптації працівник найчастіше не може продовжувати роботу на підприємстві, оскільки такий працівник не досягає своєї потенційної продуктивності праці, а отже, він не вигідний для підприємства, а з іншого боку, при низькій продуктивності праці він буде мати низькі заробітки, що змусить працівника звільнитись або ним буде незадоволене його керівництво, що призведе до звільнення такого працівника [24**Error! Reference source not found.**].

За думкою Панченко І., Микитюк Ю. та Кирилюк О., адаптація персоналу – це процес, який є продовженням процесу наймання персоналу. На більшості українських підприємств процес адаптації організований стихійно або керується безпосередній начальником нового працівника. Процесу ж підбору та наймання персоналу приділяється набагато більше уваги, оскільки процес підбору та наймання персоналу менш тривалий та більш очевидний. Процес підбору та наймання персоналу має чіткі критерії успішності, чітко визначених суб'єктів даного процесу, що полегшує управління процесом підбору та наймання персоналу, можна чітко визначити відповідальних за успіх даного процесу на підприємстві. Для процесу адаптації, який триває досить довго, а саме декілька місяців, важко чітко визначити всіх учасників процесу та визначити ступінь участі кожного з них у процесі. Це означає розмивання відповідальності за результати адаптації на підприємстві нових працівників. При цьому без вдалої адаптації не можна говорити про успішне завершення процесу адаптації персоналу, оскільки витрати, понесені підприємством на наймання та підбір персоналу, будуть понесені дарма у випадку, якщо працівник не зможе адаптуватись на підприємстві та звільниться. До витрат також можна віднести і навчання нового працівника та витрати, понесені на його адаптацію. Таким чином, налагодження процесу

адаптації персоналу на підприємстві дозволяє підвищити ефективність всього відділу кадрів [22**Error! Reference source not found.**]. Процес адаптації працівників проходить у декілька етапів (рис. 1.2).

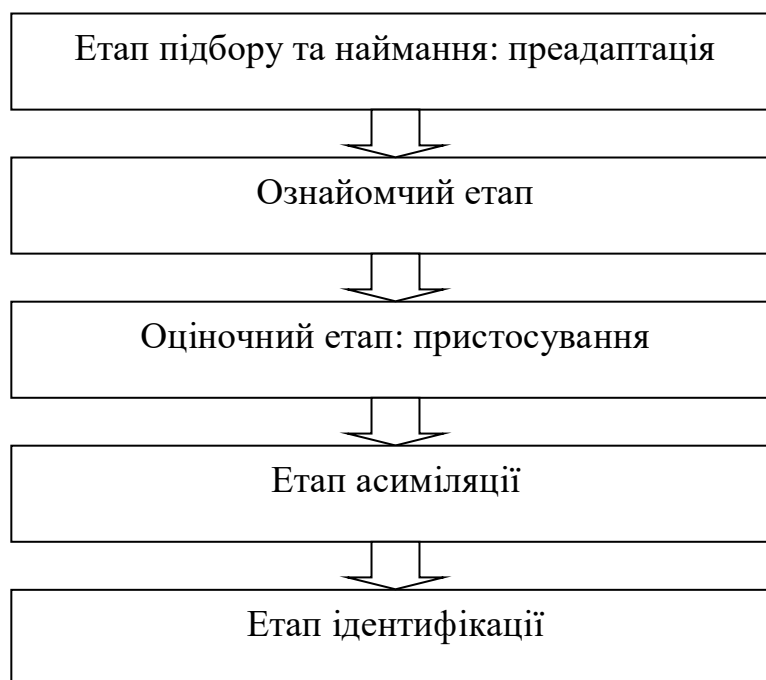


Рисунок 1.2. Послідовність етапів адаптації працівника на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [24]

Як видно з рисунку 1.2, процес адаптації має починатись з підготовчого етапу, преадаптації, якій відбувається на етапі підбору та наймання персоналу. Адже саме на етапі підбору та наймання потрібно оцінювати особисті та професійні якості майбутнього працівника та оцінювати можливість успішної адаптації такого працівника на підприємстві в майбутньому. На цьому етапі важливо оцінити як професійно-ділові якості працівника, так і особистісні характеристики, риси характеру та особливості поведінки, очікування працівника, його психологічний профіль. Працівники, які не зможуть адаптуватись на підприємстві, мають відсіюватись ще на етапі підбору персоналу. Такі ствердження можна побачити у роботі Захарової А. В. [9**Error! Reference source not found.**].

В роботі Філіппова В., Дирда А. та Хінева І., що після того, як процес наймання працівника завершився, настає ознайомчий етап. На даному етапі працівник знайомиться з особливостями підприємства, свого робочого місця, посадовими обов'язками та функціями на підприємстві, а також знайомиться з

колегами та керівниками. Також на цьому етапі працівник пізнає систему мотивації та оплати праці на підприємстві, рівень заробітної плати, на який він зможе розраховувати на даному підприємстві. Зазвичай в основних рисах працівник знайомиться з новим робочим місцем протягом декількох тижнів, але знайомитись з окремими особливостями роботи на новому підприємстві працівник може тривалий час, до декількох місяців, особливо це стосується складних технічних або керівних посад на підприємстві [25**Error! Reference source not found.**].

Наступним за знайомством з підприємством йде оціночний етап, на якому працівник оцінює нове робоче місце та пристосовується до нього. Пристосування до нових умов праці відбувається при збереженні у працівника деяких установок, способів роботи, навичок з попереднього місця роботи. На цьому етапі можуть виникати протиріччя між установками та досвідом працівника та новими умовами праці, коли працівник не бажає перенавчатись, що може призвести до тимчасового зниження продуктивності праці та взагалі рівня адаптації працівника на підприємстві. Оціночний етап є найбільш складним етапом адаптації працівника, оскільки він має засвоювати багато нової інформації, навчатись, паралельно будуючи відносини з колегами та керівництвом. Тому на даному етапі найбільш важливим є спрямування процесу адаптації та підтримка нового працівника, щоб він не відчував себе покинутим та самотнім в новому колективі та не розчаровувався у новій роботі [8**Error! Reference source not found.**].

Етап асиміляції означає поступове включення працівника у новий колектив, коли працівник перетворюється з «новачка» на «свого». Статус новачка на підприємстві означає, що такого працівника колектив ще не повністю прийняв до свого складу, йому ще не довіряють найбільш відповідальні завдання, він потребує навчання та наставництва. З іншого боку новачку пробачаються деякі помилки, оскільки він ще не повноцінний член колективу. Якщо працівник зарекомендував себе, виконав певні завдання та довів свої професійні якості, він стає у колективі своїм. Для цього потрібна не лише демонстрація професіоналізму, але й налагодження соціальних зв'язків у колективі, які досягаються в тому числі через неформальне спілкування з колегами [24**Error! Reference source not found.**].

Кінцевим етапом процесу асиміляції є етап ідентифікації. На цьому етапі не тільки колектив приймає працівника до своїх лав, але й сам працівник починає ототожнювати себе з колективом, приймає організаційну культуру компанії, починає асоціювати компанію із собою. При цьому у працівника з'являється корпоративний «патріотизм», тобто працівник захищає свою компанію від критики друзів та родичів, проявляє лояльність до продукції компанії, замість слова «вони» по відношенню до компанії починає застосовувати слово «ми» [24**Error! Reference source not found.**].

У висновку зазначимо, що процес адаптації нових працівників на підприємстві включає кілька етапів, починаючи з ознайомчого і завершуючи етапом ідентифікації. Кожен з цих етапів відіграє важливу роль у створенні ефективного та згуртованого колективу. Цей процес може бути успішним лише за умови грамотного планування, підтримки та сприяння з боку керівництва та колег.

1.2 Методичні підходи до організації адаптації персоналу

В роботах Стрижеуса Л. та Тендюк А. вказано, що організація адаптації персоналу на підприємстві повинна мати чітко визначені цілі. До них відносяться:

1) Зменшення витрат на підбір та наймання персоналу, оскільки успішна адаптація зменшує потребу в персоналі на підприємстві [23].

2) Економія коштів підприємства шляхом скорочення часу пристосування нового працівника до умов праці та забезпечення повного використання потенціалу працівника. Скорочення витрат забезпечується також за рахунок зменшення періоду навчання та кількості помилок працівника на робочому місці [23].

3) Зменшення показника плинності персоналу на підприємстві, що веде не тільки до зменшення витрат на наймання, навчання та адаптацію персоналу, але й покращує психологічний клімат в колективі, веде до збільшення середньої продуктивності праці на підприємстві [23].

Для оцінки успішності адаптації потрібно розробити низку показників для кожного виду адаптації персоналу, які будуть характеризувати об'єктивну та суб'єктивну оцінку успішності адаптації. До об'єктивних показників оцінки ступеню успішності адаптації відносяться показники, які можна виміряти та які характеризують успіх адаптації з точки зору компанії. Суб'єктивні показники успішності адаптації характеризують відношення нового працівника до процесу адаптації, які мають сформуватись у працівника в разі, якщо він задоволений результатом власної адаптації на підприємстві (табл. 1.3) [23].

Таблиця 1.3 – Показники успішності різних видів адаптації персоналу

Види адаптації персоналу	Об'єктивні показники успішності	Суб'єктивні показники успішності
Організаційна	- Дотримання встановлених традицій та норм поведінки в організації. - дотримання трудової дисципліни	- задоволеність своєю інформованістю про діяльність та організаційну структуру компанії; - розуміння власної ролі та функцій на підприємстві
Професійна	- Відповідність навичок кваліфікаціям, необхідним для робочого місця, та коректне оформлення документації; - Виконання запланованих завдань. - дотримання норм виробітку	- Сприятливе відношення до своєї професії; - Бажання розвивати свої професійні навички; - Зацікавленість у кар'єрному зростанні всередині організації; - Задоволення від виконаної роботи.
Соціально-психологічна	- Відповідність (ідентифікація) особистістю нормам, традиціям та цінностям, прийнятим в колективі; - Оцінка працівником колег як рівноправного учасника команди; - Активна участь у житті колективу поза робочим часом.	- Задоволення взаєминами з колегами; - Задоволення взаєминами з керівництвом; - Задоволення своєю соціальною роллю та статусом у колективі.
Економічна	- Глибоке розуміння економічних аспектів управління організацією та системи економічних стимулів. - адекватне реагування на заходи мотивації праці	Задоволення рівнем оплати праці та системою економічних стимулів на підприємстві.
Психофізіологічна	- Нервові напруження належної міри; - Швидкість відновлення на оптимальному рівні; - Висока продуктивність праці; - Мінімальна кількість захворювань.	- Відчуття малої втоми; - Позитивний настрій та відчуття доброго самопочуття; - Оцінка умов та складності роботи як прийнятних; - Визначення психічного навантаження як оптимального; - Оцінка робочого місця як комфортного.

Продовження таблиці 1.3

Санітарно-гігієнічна	- Відповідність робочого місця стандартам з гігієни, санітарії, виробництва та безпеки; - Виконання встановлених в організації та відділі правил і нормативних актів.	-Дотримання трудової дисципліни, правил організації праці та виконання санітарних та гігієнічних вимог.
----------------------	--	---

Джерело: складено автором на основі [23]

З таблиці 1.3 можна зробити висновок, що для визначення об'єктивних оцінок успішності адаптації персоналу на підприємстві потрібно вимірювання таких показників діяльності нового працівника, як продуктивність праці, стан здоров'я, показники дотримання трудової дисципліни, наприклад, кількість прогулів та запізнь, якість виконання своїх професійних обов'язків. Для успішного проведення адаптації потрібно слідкувати за тим, щоб об'єктивні показники адаптації покращувались протягом періоду адаптації. Більшість об'єктивних показників можна виміряти в процесі роботи працівника, їх можуть вимірювати керівник працівника та облікова служба підприємства [11].

Суб'єктивні показники успішності адаптації працівника виміряти складніше, оскільки для цього потрібно знати думки, емоції та настрої самого працівника. Але їх можна узнати шляхом проведення анкетування працівника, де працівник повідомить про своє відношення до роботи на даному підприємстві. При цьому анкетування не завжди надійний інструмент отримання інформації про відношення нового працівника до роботи, оскільки працівник може викривлювати інформацію для того, щоб намагатись здаватись краще адаптованим, не критикувати нове місце роботи. Тому в процесі адаптації потрібно не тільки проводити анкетування працівників, які можуть не завжди правдиво відповідати на питання анкети, але й проводити бесіди з новим працівником. Проводити бесіди має або керівник нового працівника або його наставник, який буде опікуватись адаптацією такого працівника на підприємстві [23].

В роботах Шапки І. В. та Яшкіна Н. В. вказано, що найбільш важливе значення організація адаптації персоналу має для тих компаній, які наймають велику кількість працівників протягом року. Для таких підприємств організація

адаптації персоналу дасть можливість зменшити витрати на підбір, наймання, навчання персоналу та дасть економічний ефект за рахунок підвищення продуктивності праці нових працівників. Всі підприємства за кількістю найманого щорічно персоналу можна розділити на три основні групи [26].

1) Малі та середні підприємства з відносно невеликим та стабільним трудовим колективом. Такі підприємства не потребують великої кількості нових працівників, іноді такі підприємства роками не наймають нових працівників. Для таких підприємств адаптація персоналу – це рідкісна та випадкова подія. К правило, у адаптації персоналу на таких підприємствах бере участь більшість персоналу підприємства, створення окремої структури, яка б займалась адаптацією персоналу недоцільна через рідкість такої події. Для таких підприємств більш важливою є якість підібраних працівників, а не швидкість адаптації [26].

2) Малі та середні підприємства на стадії швидкого розвитку або бізнес-модель яких передбачає швидке оновлення персоналу. Такі підприємства потребують значної кількості нових працівників щороку. Підприємства на стадії розширення можуть згодом перестати потребувати великої кількості нових працівників, коли дійдуть до межі свого розширення, у такому випадку вони перейдуть до першої категорії. Бізнес-модель підприємств може передбачати швидке оновлення персоналу, наприклад, якщо на підприємстві нижча за середню по регіону та галузі заробітна плата, то плинність на підприємстві буде високою. Також деякі підприємства передбачають роботу як тимчасову, як приробіток для студентів, старт кар'єри для молоді. Наприклад, за таким принципом працює персонал в ресторанах Макдоналдз, де висока плинність персоналу пов'язана з високими вимогами та інтенсивністю роботи та низьким статусом посади, що означає, що працівник в середньому працює два-три роки на такій роботі. На таких підприємствах обов'язково потрібно організовувати роботу з адаптації персоналу [26].

3) Великі компанії незалежно від моделі бізнесу. У таких компаніях через великі розміри завжди існує певний рух персоналу, оскільки завжди частина персоналу виходить на пенсію, в декретну відпустку, змінює роботу з інших

причин. Тому завжди існує потреба у нових працівниках, тим більшій, чим вища чисельність персоналу підприємства та коефіцієнт плинності кадрів. На таких підприємствах відділ кадрів має досить велику чисельність персоналу та можна створити підрозділ у складі відділу кадрів, що буде відповідати за адаптацію персоналу [26].

На великих підприємствах адаптація необхідна не тільки тим працівникам, яких тільки винайняли, але й працівникам, які переходять працювати у інші підрозділи підприємства, йдуть на підвищення, а також працівникам, які перенавчаються роботі на новому обладнанні та за новим технологіям (рис. 1.3) [16].

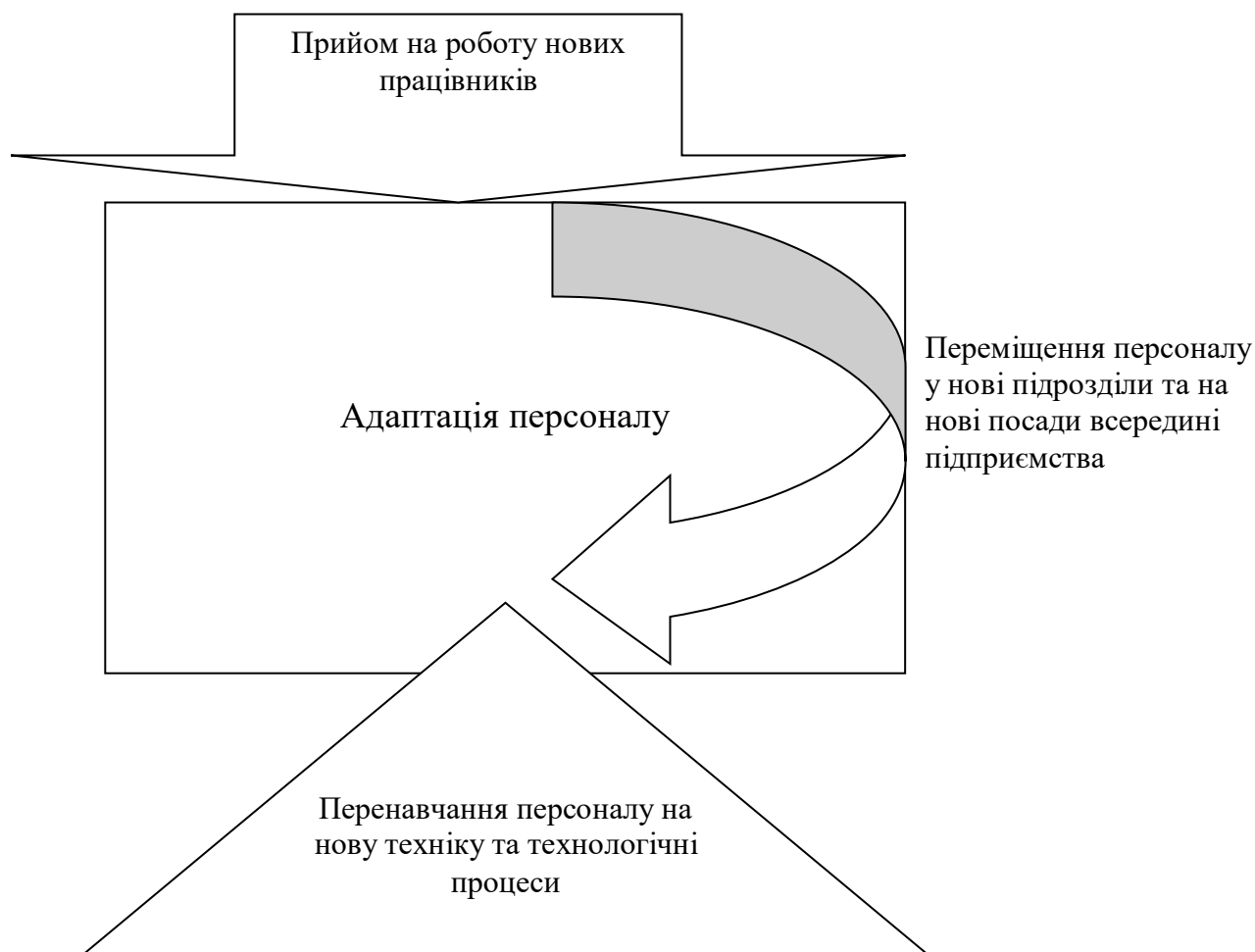


Рисунок 1.3. Основні потоки працівників, які потребують адаптації на великих підприємствах

Джерело: складено автором на основі [16]

За думкою Стрижеуса Л. та Тендюк А., великі підприємства мають складну організаційну структуру з великою кількістю підрозділів, при цьому у кожному

підрозділі є своя специфіка діяльності та свій колектив. На великих підприємствах працівник не може знати всіх працівників, оскільки чисельність працівників може сягати від декількох сотень до декількох тисяч працівників. Тому при переході в інший підрозділ, наприклад, в інший цех або відділ, у працівника можуть виникати труднощі, схожі з переходом на роботу в інше підприємство. Тобто такі працівники теж потребують певної адаптації на новому робочому місці. Навіть перехід на нове робоче місце в одному підрозділі підприємства може вимагати адаптації, оскільки потрібно вивчати нові посадові інструкції. Крім того, при переході на нову керівну посаду, керівнику потрібен деякий час, щоб прийняти справи від попередника та увійти в курс справ [23].

Погоджуємося, що Великі підприємства з великою чисельністю персоналу дійсно потребують спеціальної уваги до адаптації працівників. Переходи між підрозділами або нові посади можуть створювати значні труднощі для працівників, що вимагає системи підтримки та адаптаційних програм. Важливо, щоб керівники також були підтримані та забезпечені необхідними ресурсами для успішного переходу та подальшої роботи на новій посаді.

За думкою Шміголя Т. І. та Невмержицької С. М., перенавчання персоналу у зв'язку з оновленням облітання або технології відбувається на більшості підприємств, але найчастіше це відбувається на високотехнологічних підприємствах. Так, у сфері ІТ працівники мають постійно вивчати нове програмне забезпечення та оновлювати знання відносно появи нових можливостей в існуючому програмному забезпеченні та мовах програмування. На підприємствах електронної промисловості, фармацевтичної галузі, машинобудування, постійно з'являються нові технологічні процеси, впровадження яких збільшує продуктивність праці або дозволяє випускати принципово нові види продукції. Тому на підприємствах високотехнологічних галузей перенавчання персоналу більш актуальне, ніж на підприємствах традиційних галузей економіки [2815Error! Reference source not found.].

Ми погоджуємося, що постійне перенавчання персоналу у високотехнологічних галузях стає необхідністю для збереження

конкурентоспроможності підприємств. Швидкий темп технологічного розвитку вимагає постійного оновлення знань та навичок працівників, що впливає на їхню ефективність та продуктивність. Такі галузі, як ІТ, електроніка та фармацевтика, вимагають від працівників гнучкості та готовності до навчання, щоб впроваджувати нові технології та інновації.

За думкою Е. Шейна, у адаптації персоналу на підприємстві мають бути задіяні три основні підсистеми управління персоналом підприємства:

1) Підсистема підбору та наймання персоналу. Роль даної підсистеми полягає у тому, щоб кандидатів на посади, які не задовольняють вимогам підприємства, психологічний профіль яких не задовольняє потребам підприємства та особливостям роботи на даній посаді, у підрозділі та на підприємстві в цілому, відсіювати на ранніх етапах відбору персоналу. Це суттєво зекономить час роботи підсистеми з підбору та наймання, а також забезпечить більшу ефективність підбраного персоналу. Важливою функцією підсистеми підбору та наймання персоналу є пошук кадрових резервів для заміщення посад всередині підприємства та створення кадрового резерву. Це дозволяє спрямовувати на важливі та чутливі для підприємства посади досвідчених працівників, які знають організаційну структуру та особливості роботи підприємства та є лояльними до підприємства. На місце кадрового резерву потрібно шукати нових працівників зі сторони, на посади, які не мають критичного значення для підприємства [37**Error! Reference source not found.**].

2) Підсистема навчання та розвитку персоналу. Основна роль даної підсистеми – це проведення навчання нових працівників, працівників без досвіду роботи, а також перенавчання працівників, які перейшли на нові посади, освоюють нове обладнання та нові технологічні прийоми. Підсистема навчання та розвитку персоналу виконує функцію організаційної, професійної та економічної адаптації персоналу. У професійній адаптації персоналу дана підсистема забезпечує набуття новим персоналом та персоналом, що перенавчається професійних знань, забезпечує оновлення цих знань відповідно до рівня поточних технологій та потреб підприємства. У організаційній адаптації персоналу підсистема навчання та

розвитку персоналу забезпечує нових працівників знаннями про організаційну структуру підприємства, роль окремих підрозділів підприємства, роль самих працівників, посадові обов'язки працівника на робочому місці, а також ключові процедури, порядок їх перебігу на підприємстві. У економічній адаптації роль підсистеми навчання та розвитку персоналу полягає у роз'ясненні новим працівникам основних особливостей побудови системи мотивації персоналу та заснованій на ній системі оплати праці та, ширше, компенсаційного пакету підприємства в цілому [16**Error! Reference source not found.**].

3) Підсистема регулювання умов праці. Роль даної підсистеми полягає у створенні належних умов праці, забезпеченні соціалізації нових працівників у колективі, забезпеченні психологічного та фізичного комфорту, задоволеністю розміром оплати праці тощо. Підсистема регулювання умов праці виконує функції психофізіологічної, соціально-психологічної, санітарно-гігієнічної та частково економічної адаптації. Соціально-психологічна адаптація забезпечується шляхом соціалізації працівника в колективі, для чого застосовуються такі інструменти, як корпоративні заходи, залучення працівника до позаробочого спілкування з колегами, засвоєння норм корпоративної культури компанії. Психофізіологічна адаптація полягає у правильній організації робочого місця нового працівника на наукових засадах. При цьому потрібно враховувати особливості працівника, такі, як стать, вік, стан здоров'я, фізичні характеристики (вага, зріст та інші). Санітарно-гігієнічна адаптація полягає у пристосуванні працівника до існуючих на підприємстві умов праці, наприклад, рівня освітлення, шуму та вібрації, температури, розкладу роботи та інших факторів. Частина економічної адаптації, яку має забезпечити підсистема регулювання умов праці на підприємстві – це адаптація нового працівника до рівня заробітної плати на підприємстві. Якщо працівник прагне до вищого доходу, він може активно шукати додаткові обов'язки та робочі завдання, які він може виконувати, а також здобувати нові знання та вміння для збільшення свого рівня оплати праці. [16**Error! Reference source not found.**].

За думкою Олійника Н. Ю., при розгляді адаптації персоналу часто її плутають з випробувальним терміном. Дійсно, випробувальний термін на підприємстві запроваджують для того, щоб адаптувати працівника для роботи на підприємстві, а також з'ясувати, чи справляється даний працівник зі своїми обов'язками на робочому місці та чи відповідає він потребам та вимогам даного підприємства. Але процес адаптації працівника значно ширший, ніж випробувальний термін. Адже під час випробувального терміну працівник лише доводить свою професійну спроможність, вміння навчатись, засвоювати нові знання та пристосовуватись до умов праці на новому робочому місці. Тобто випробувальний термін потрібний підприємству для того, щоб мати змогу не взяти на посаду працівника, який не справляється зі своїми посадовими обов'язками. При цьому під час випробувального терміну працівник проходить лише професійну адаптацію, психофізіологічну, санітарно-гігієнічну, а також частково організаційну адаптацію. При цьому випробувальний термін може тривати від 2 тижнів до 3 місяців, тобто його недостатньо для повної адаптації працівника. Отже, адаптація це набагато ширше поняття, ніж випробувальний термін, а тривалість адаптаційного періоду зазвичай більше, ніж тривалість випробувального терміну. За випробувальний термін працівник просто не встигне засвоїти всі елементи організаційної культури підприємства, а тим більше, прийняти її як свою. Крім того, випробувальний термін не ставить метою засвоєння працівником організаційної культури компанії [19].

Можна тільки погодитись, що випробувальний термін і адаптація персоналу - це дві різні концепції, хоча перший може виступати як складова другої. Важливо розуміти, що адаптація працівника включає більший спектр аспектів, таких як психологічна адаптація, соціальна і культурна інтеграція, не лише професійні навички. Тривалість випробувального терміну зазвичай обмежена, тоді як адаптаційний період може тривати значно довше та включати більше аспектів інтеграції в колектив та організаційну культуру.

Зробимо висновок, що у підприємстві важливо не лише залучити нових працівників, але й забезпечити їхню успішну адаптацію. Підсистеми кадрової

служби, такі як підбір та наймання, навчання та розвиток, а також регулювання умов праці, грають вирішальну роль у цьому процесі. Адаптація персоналу є більш комплексним завданням, ніж лише випробувальний термін, оскільки вона охоплює не лише професійну адаптацію, а й соціально-психологічні та організаційні аспекти. Вірно організована система адаптації сприяє формуванню ефективного та згуртованого колективу, що в свою чергу позитивно впливає на результативність роботи підприємства.

На думку Куделя В. І. та Гриценка Н. В., головним інструментом адаптації персоналу на підприємстві має бути програма адаптації персоналу. Програма адаптації персоналу має чітко визначати послідовність етапів адаптації, основні заходи в процесі адаптації персоналу та критерії успішної адаптації. Вона складається з наступних частин.

1. Чітке формулюванні цілей адаптації та критеріїв успішної адаптації для всіх груп працівників, які проходять адаптацію.

2. Формування переліку питань, які найчастіше виникають у нових працівників та надання інформації для відповідей на ці питання.

3. Організація першого дня на роботі нового працівника з ознайомленням з підприємством, робочим місцем, колегами та керівниками. Дуже важливий етап, оскільки від першого дня залежить враження працівника та його подальше ставлення до компанії та колег.

4. Складання переліку завдань та заходів, які має здійснити працівник під час проходження адаптації на підприємстві.

5. Формування пакету документів, які потрібно вивчити новому працівнику, наприклад, статут підприємства, посадова інструкція, положення про персонал та підрозділ, у якому буде працювати новачок, правила техніки безпеки, організаційну схему підприємства та підрозділу порядок документообігу та вирішення робочих питань та інші. Для кожної посади або групи посад має бути сформований свій перелік необхідних документів.

6. Формування переліку навчальних заходів для освоєння новим працівником своїх посадових обов'язків, формування у працівника необхідних

знань, умінь та навичок. Відповідно для кожної посади має бути розроблений свій план занять та навчальних заходів.

7. Формування системи наставництва за новими працівниками, відповідальність нового працівника та його наставника під час проходження адаптації.

8. Формування системи зворотного зв'язку між новим працівником та його наставником та керівництвом підприємства або підрозділу.

9. Програма підведення підсумків адаптації та подальшої асиміляції працівника в компанії [16].

На нашу думку, програма адаптації персоналу є ключовим інструментом у забезпеченні успішної інтеграції нових працівників на підприємстві. Її ефективність полягає в чіткому визначенні цілей, послідовних етапах та основних заходах, які спрямовані на забезпечення якісного переходу нового працівника у робоче середовище. Організація першого робочого дня, надання необхідної інформації та навчання, а також налагодження системи наставництва та зворотного зв'язку - усі ці компоненти допомагають створити сприятливі умови для швидкої та ефективної адаптації працівника.

Тож ми приходимо до висновку, що програма адаптації персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона не лише сприяє швидкій інтеграції нових працівників, але й сприяє збільшенню їхньої ефективності та вірності компанії. Тому важливо вкладати достатні ресурси та увагу в розробку та впровадження програм адаптації, щоб забезпечити успішний старт нових працівників і зберегти їхнє зацікавлення у подальшому розвитку у компанії.

Програма адаптації персоналу, як інструмент управління людськими ресурсами, має дещо відрізнятися для кожного підприємства залежно від його розміру, галузі діяльності та корпоративної культури. Наприклад, великі корпорації можуть використовувати більш формалізовані та структуровані програми, в яких передбачені етапи навчання, менторства та оцінки результатів. У

малих та середніх підприємств можуть бути більш гнучкі підходи, що базуються на ближніх відносинах між працівниками та керівництвом.

Однак, незалежно від форми, програма адаптації повинна бути орієнтована на підтримку нових працівників у процесі їхньої інтеграції в колектив і робоче середовище. Вона не лише допомагає новачкам оволодіти необхідними навичками та знаннями, але і сприяє формуванню їхнього почуття приналежності та мотивації для досягнення успіху в організації.

На нашу думку, ефективна програма адаптації персоналу є важливим інструментом для будь-якого підприємства, яке прагне забезпечити стабільність та успішність свого бізнесу. Інвестування у цей процес обґрунтоване зменшенням оборотності персоналу, збільшенням продуктивності праці та поліпшенням робочого оточення.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «ФАРМАК»

2.1 Аналіз стану та особливостей організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»

Досліджуване підприємство – Публічне акціонерне товариство «Фармак», ПАТ «Фармак» - це велике підприємство, яке працює у фармацевтичній галузі, основною продукцією підприємства є лікарські засоби. Історія підприємства почалась в 1925 р., коли було створено Київський хіміко-фармацевтичний завод. В 1991 році було проведено акціонування заводу, внаслідок чого завод отримав сучасну назву – ПАТ «Фармак». Останні 12 років компанія ПАТ «Фармак» є лідером фармацевтичного ринку України, реалізуючи фармацевтичної продукції найбільше з компаній, що присутні на українському ринку. Крім українського ринку, підприємство ПАТ «Фармак» продає продукцію також на експорт, постачаючи продукцію у більше, ніж двадцять країн.

Підприємство є публічним акціонерним товариством, отже, головним керівним органом для нього є Загальні збори акціонерів, на яких приймаються найбільш важливі рішення, призначаються члени Наглядової Ради та директор. Наглядова Рада виконує контрольні функції по відношенню до адміністрації компанії, керівником якої виступає виконавчий директор. Виконавчому директору підпорядковуються функціональні директори, що мають у своєму розпорядженні відповідні підрозділи. Середньооблікова чисельність персоналу підприємства в 2021 р. складала 2931 осіб штатних працівників та 56 осіб позаштатних працівників. Наведемо організаційну структуру ПАТ «Фармак» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Організаційна структура ПАТ «Фармак»

Джерело: складено автором на підставі [18]

Організаційна структура ПАТ «Фармак» є лінійно-функціональною. Це означає, що на підприємстві існують лінійні підрозділи, які займаються основною діяльністю, тобто виробництвом фармацевтичних препаратів та функціональні підрозділи, які виконують певні загальні для всього підприємства функції. Керує лінійними підрозділами операційний директор, виробничі підрозділи мають найбільшу чисельність персоналу і саме вони займаються основною діяльністю підприємства. Функціональні керівники та підрозділи, які їм підпорядковуються, наприклад, бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ кадрів, відділ маркетингу та інші – фактично займаються обслуговуванням основної діяльності підприємства, але від них залежить успішне функціонування всього підприємства.

На роботу з адаптації персоналу на підприємстві ПАТ «Фармак» найбільше впливає декілька основних факторів (рис. 2.2).

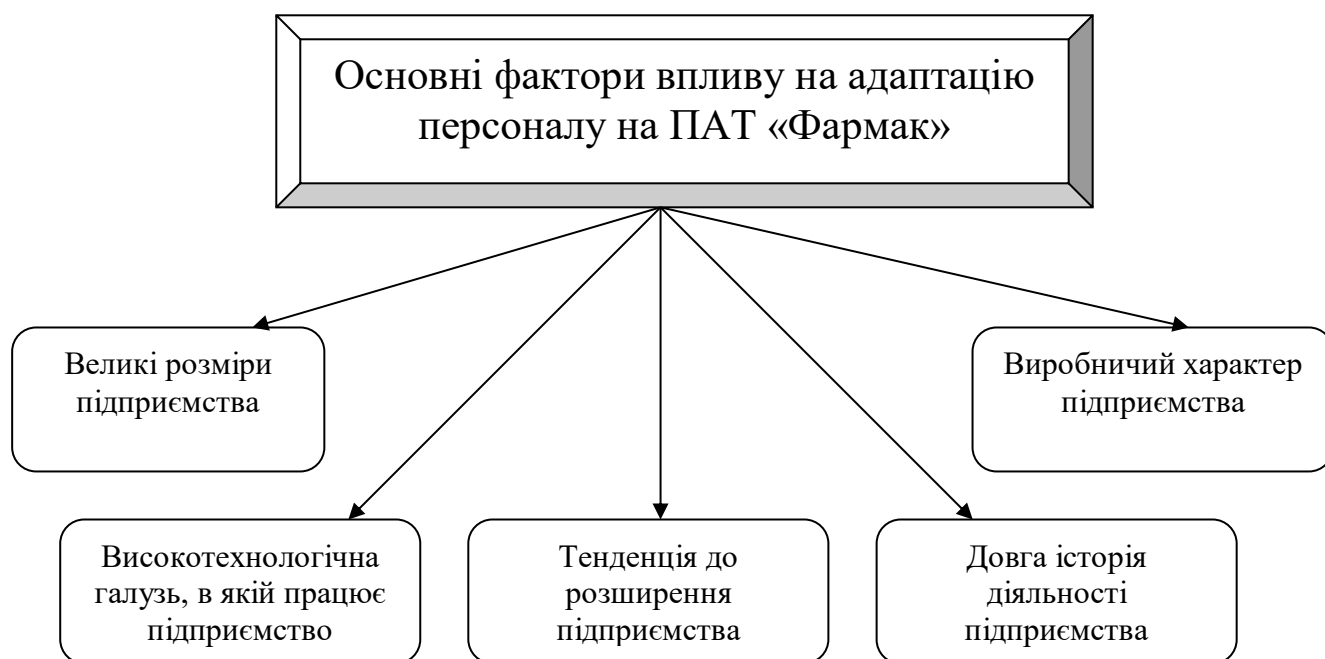


Рисунок 2.2 Фактори, що впливають на діяльність з адаптації персоналу на ПАТ «Фармак»

Джерело: складено автором на підставі [1821]

Розглянемо більш детально кожен з факторів. ПАТ «Фармак» - це велике підприємство, на якому працює близько трьох тисяч працівників. Великі розміри підприємства призводять до наступних ефектів щодо наймання та адаптації персоналу:

1) Завжди існує значна потреба у найманні нових працівників через природний рух працівників та звільнення з різних причин. При великій чисельності персоналу завжди певна частина персоналу звільняється, йде на пенсію, іде навчатись, у декретну відпустку, звільняється з причини переїзду в інший район міста або в інше місто. Також існують інші причини звільнення, наприклад, через порушення трудової дисципліни або через незадоволеність працівника заробітною платою та умовами праці. Таким чином, виникає потреба в постійному процесі наймання та адаптації персоналу на підприємстві.

2) Великі розміри компанії означають, що компанія має велику кількість структурних підрозділів, при чому працівники окремих підрозділів можуть не зустрічатись та не знати один одного. Тобто адаптація персоналу значною мірою залежить від того, у який підрозділ потрапив працівник, а отже, від керівника конкретного підрозділу підприємства та психологічного клімату в ньому.

3) У великій компанії корпоративна культура складається з загального культурно-етичного кодексу компанії та корпоративної культури окремих підрозділів. Формування загальнокорпоративної організаційної культури залежить від взаємодії окремих підрозділів компанії, а отже, від вищого керівництва компанії, які формують загальнокорпоративну культуру та сприяють формуванню лояльності компанії в цілому.

4) Великі розміри компанії означають, що існує значний рух персоналу всередині компанії, тобто перехід працівників з одного підрозділу або робочого місця на інше. Це означає, що існує також потреба у адаптації не тільки знову найнятих працівників, але працівників, які перемістились на нові робочі місця та у нові підрозділи всередині компанії.

Таким чином, розміри організації впливають на необхідність адаптації значної кількості працівників щорічно, що вимагає розробки системи адаптації персоналу на ПАТ «Фармак». З іншого боку, адаптація працівників у різних підрозділах підприємства може суттєво відрізнятись через специфічні вимоги до кандидатів та різні умови роботи в різних підрозділах, а також через дещо різну організаційну та виробничу культуру різних підрозділів.

Навчання на працівника фармацевтичної галузі – це тривалий процес, але на кожному підприємстві технологічні процеси, асортимент продукції та набір обладнання можуть відрізнятися, що призводить до того, що навіть підготовленого працівника з вищою або середньою спеціальною освітою потрібно тривалий час адаптувати до роботи на конкурентному підприємстві.

Тенденція до розширення підприємства означає, що обсяги виробництва продукції та чисельність персоналу на підприємстві мають тенденцію до зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Обсяг виручки від реалізації та чисельність персоналу ПАТ «Фармак» за 2019-2023 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Чиста виручка від реалізації, млн. грн.	6346,2	6400,8	7410	9205,8	7774,7
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	2560	2658	2761	2931	2625

Джерело: складено автором на підставі [18]

Спостерігаємо що в таблиці 2.1, чисельність персоналу на ПАТ «Фармак» невинно зростає протягом 2019-2022 рр., але у 2023 році спостерігалось зниження чисельності персоналу через початок повномасштабних військових дій на території України. Якщо у 2019 р. на підприємстві працювало в середньому 2560 осіб, то вже у 2022 р. працювало 2931 осіб, тобто за 3 роки середньорічна чисельність персоналу збільшилась на 371 особу або в середньому на 124 особи за рік. Виручка від реалізації підприємства теж зростала, це показує те, що підприємство розвивається, а отже, потребує все більше персоналу.

Тенденція до розширення підприємства означає, що підприємству потрібні працівники не лише для заміщення посад, з яких працівники звільнились з різних причин, але й для заповнення нових посад, що створюються на підприємстві в середньому з темпом 100 нових посад на рік. Це створює додаткове навантаження на відділ кадрів та на підсистему адаптації персоналу зокрема.

Довга історія діяльності підприємства ПАТ «Фармак» означає, що на підприємстві тривалий час формувалась організаційна та виробнича культура. Тривала та слава історія підприємства означає, що новим працівникам буде чим

пишатись, а робота на успішному підприємстві з історією – це престижно. Окрім цього, за цей термін на підприємстві склалась своєрідна корпоративна культура, свої герої та антигерої, традиції тощо. З іншого боку, швидке зростання підприємства за роки після приватизації підприємства зумовили зміну корпоративної культури та необхідність інкорпорації в цю культуру великих мас нових працівників. Тривала історія та сильна корпоративна культура, що сформувалась на підприємстві за цей період, сприяють полегшенню процесу адаптації персоналу на підприємстві.

Таким чином, на підприємстві ПАТ «Фармак» існує розвинена підсистема адаптації персоналу у відділі кадрів. (рис. 2.3.)

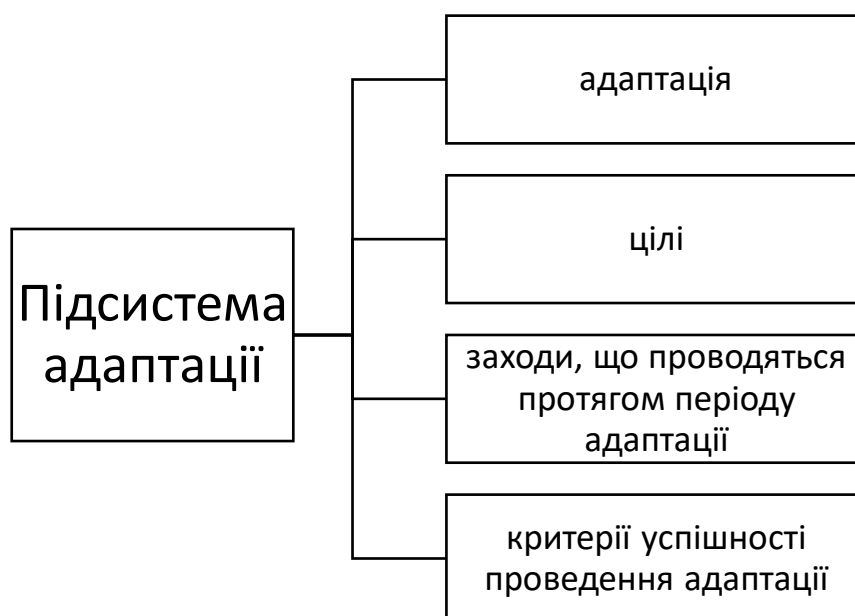


Рисунок 2.3 Етапи, на яких базується підсистема адаптації на ПАТ «Фармак»
Джерело: складено автором на підставі [1821]

Підсистема адаптації базується на прийнятому на підприємстві положенні про адаптацію персоналу, у якому детально прописано етапи адаптації, її цілі, заходи, що проводяться протягом періоду адаптації персоналу на підприємстві та критерії успішності проведення адаптації персоналу на підприємстві. У процесі адаптації персоналу на підприємстві беруть участь як працівники відділу кадрів, так і працівники підрозділів, у яких працюють нові працівники. За виробничу,

психофізіологічну та професійну адаптацію працівника відповідає переважно керівник підрозділу, у якому працює новий працівник, а за організаційну, економічну, соціально-психологічну та санітарно-гігієнічну адаптацію відповідає переважно відділ кадрів.

На підприємстві діє інститут наставництва, який документально закріплено в положення про наставництво. У даному документі визначаються необхідність наставництва, його механізм, забезпечення наставництва матеріалами та фінансовими ресурсами тощо, вказуються цілі наставництва та критерії оцінювання наставництва на підприємстві. Наставництво сприяє більш швидкій адаптації працівників у компанію не тільки в професійному, але й у організаційному та культурному аспекті, оскільки наставник знайомить нового працівника не тільки з технікою та технологічними операціями, але й з організаційною структурою підприємства, традиціями, організаційною культурою, способами вирішення виникаючих проблем та питань тощо.

Для опису процесів та методів адаптації персоналу, що використовуються на ПАТ «Фармак» доцільно розділити всіх працівників на чотири групи – робітники, керівники, спеціалісти та службовці. Розділення працівників на робітників, керівників, спеціалістів та службовців дозволяє врахувати різноманітність їхніх функцій, компетенцій і потреб у адаптаційних заходах. Кожна група має свої специфічні вимоги, що потребують індивідуального підходу при розробці та реалізації програм адаптації. Дані групи спеціалістів відрізняються за функціями на підприємстві, умовами роботи та вимогами до кандидатів на посади. Проаналізуємо основні заходи та інструменти проведення адаптації персоналу на ПАТ «Фармак» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Перелік заходів з організації адаптації персоналу на ПАТ «Фармак»

Організаційні ознаки адаптації персоналу	Керівники	Службовці	Спеціалісти	Робітники
Тривалість випробувального терміну, міс.	3	1	2	1
Положення про адаптацію персоналу	Розроблено, активно використовується			
Положення про наставництво	Розроблено, активно використовується			

Продовження таблиці 2.2

Організаційні ознаки адаптації персоналу	Керівники	Службовці	Спеціалісти	Робітники
Навчання на робочому місці (наставництво)	-	+	+	+
Навчання поза робочим місцем, яке включає тренінги, семінари	+	+	+	+
Наявність довідника новачка	-	-	-	-
Наявність адаптаційного листа на випробувальному терміні	+	+	+	+
Введення персоналу в суть процесів	+	+	-	-
Знайомство з колегами для новачка	+	+	+	+
Заходи ознайомлення з традиціями компанії	+	+	+	+
Вхідний тренінг для новачків	-	-	+	+
Екскурсія по підприємству та ознайомлення з підприємством в цілому	+	-	+	-
Залучення новачка до корпоративних заходів	+	+	+	+
Анкетування та опитування після закінчення випробувального терміну	+	+	+	+
Анкетування та опитування після закінчення терміну адаптації	-	-	-	-

Джерело: складено автором на підставі [18]

З табл.2.2 ми бачимо, що найбільший випробувальний термін існує на підприємстві для керівників, оскільки керівники – це важливі посади, тому перед остаточним вирішенням про прийняття працівника на керівну посаду, слід його ретельно випробувати і лише після цього приймати рішення. Крім того, для того, щоб зрозуміти, що керівник є компетентним, потрібен певний час, за який керівник має увійти в курс справ та проявити свої здібності. Для спеціалістів випробувальний термі становить 2 місяці, оскільки посади спеціалістів відповідальні, до них відносяться технологи, інженери, лаборанти. Від якості роботи спеціалістів залежить життя та здоров'я споживачів продукції підприємства, тому випробувальний термі досить тривалий. Для робітників та службовців випробувальний термі становить лише один місяць. Це пояснюється тим, що дані посади хоча і потребують певних знань, вмінь та навичок, але

відповідальність працівників на цих посадах невисока, основну відповідальність несуть керівники та спеціалісти.

Наставництво практикується лише для службовців, фахівців та робітників. Для цих категорій працівників наставництво є доцільним, оскільки дозволяє швидко адаптувати працівників до роботи на підприємстві, пізнати всі тонкощі роботи. Для керівників передбачається система адаптації, але вона не пов'язана із наставництвом. Це пояснюється тим, що у керівниках на ПАТ «Фармак» цінується самостійність, ініціативність, вміння приймати рішення та нести за них відповідальність, тому наставництво буде лише заважати розкриттю здатностей керівника. Крім того, більшість керівників на підприємстві виховуються самостійно, з працівників підприємства, які добре знають підприємство та його специфіку. Керівники, що приходять на підприємство зі сторони – це фахівці високого класу, які не потребують наставництва.

Всі працівники ПАТ «Фармак» проходять навчання, але ще позаробочі заходи, такі як тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації і т. д. Оскільки робота на підприємстві відповідальна, то всі працівники проходять навчання.

На підприємстві відсутній довідник новачка, який дозволив би новим працівникам отримувати відповіді на найбільш часто виникаючі запитання відносно підприємства. На випробувальному терміні обов'язковим є ведення для кожного нового працівника адаптаційного листа, у який записуються заходи, у яких брав участь новачок, набуті знання, навички, вказується готовність до проходження випробувального терміну. Тривалість випробувального терміну може бути скорочена, якщо працівник швидко сприймає інформацію та раніше буде готовий до самостійної роботи в колективі. Це можливо, якщо працівник вже раніше працював на схожому або на цьому ж підприємстві, має високу кваліфікацію та здібності.

Знайомство з колегами передбачається для всіх працівників. Адже від знайомства з колегами залежить швидкість влиття нового працівника в колектив, налагодження соціальних та професійних відносин. При цьому важливо, щоб знайомство з колегами було не поверхневим, що пришвидшує процес адаптації.

Процес введення у курс справ передбачений лише для керівників та службовців. Для спеціалістів та робітників така процедура не потрібна, оскільки введення в курс справ здійснюється шляхом наставництва. Для керівних посад введення в курс справ особливо важливе, оскільки дає змогу керівнику зрозуміти процеси, які відбуваються на підприємстві в цілому та його ділянці роботи зокрема. Також керівникам, які заступають на посаду, справи має передавати попередник, щоб зменшити невизначеність та уникнути претензій нового працівника до попередника на посаді. Для службовців теж потрібен процес введення в курс справ, вивчення поточних документів, заходів та проєктів, які тривають у відповідному підрозділі підприємства.

Вхідний тренінг для новачків застосовується для посад спеціалістів та робітників, оскільки дає змогу оцінити новачка та одразу ж на практиці показати, чим буде займатись новий працівник. Екскурсія по підприємству в цілому проводиться лише для керівників та спеціалістів. Для цих категорій працівників важливо бачити весь процес виробництва в цілому, щоб розуміти свою роль на підприємстві, значення окремих технологічних та управлінських процесів, розуміти стратегію та специфіку підприємства в цілому. Для службовців та робітників цього не потрібно, оскільки у своїй роботі вони не оперують загальними для всього підприємства процесами, для них достатньо вхідного тренінгу, який дозволяє зрозуміти власну роль у відповідному підрозділі підприємства. На підприємстві існує практика залучення нових працівників до корпоративних заходів, що сприяє прискорення засвоєнню корпоративної культури новими працівниками.

На ПАТ «Фармак» існує практика анкетування працівників після закінчення випробувального терміну, щоб оцінити ступінь адаптації працівника, готовності до роботи в колективі та ступінь успішності проходження випробувального терміну. Але на жаль, після проходження періоду адаптації анкетування або опитування працівників не відбувається, адже адаптація не завершується із закінченням випробувального терміну.

Те, що у 2021 р. фонд оплати праці та чисельність працівників на ПАТ «Фармак» зростала повільніше, ніж чиста виручка від реалізації призвела до того, що знизилась зарплатомісткість продукції, продукція підприємства стала більш конкурентоспроможною на ринку, зростання продуктивності праці дозволила збільшити свою частку на українському ринку фармацевтичної продукції. Але у 2022 р. ситуація була протилежною, тобто фонд оплати праці зменшився повільніше за чисту виручку від реалізації, що призвело до зростання частки заробітної плати у собівартості продукції та у ціні продукції, а це, у свою чергу, сприяло зниженню рівня як операційного прибутку підприємства, так і чистого прибутку.

Крім матеріальних стимулів роботи існують і нематеріальні, наприклад, задоволеність змістом роботи, кар'єрне зростання, задоволеність соціальним положенням в колективі та у суспільстві. Комплексним показником, який характеризує рівень задоволеності нових працівників матеріальними та нематеріальними стимулами роботи на підприємстві є показники плинності та стабільності персоналу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники плинності, обороту та стабільності персоналу на ПАТ «Фармак» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Кількість працівників на початок року, в особах.	2616	2700	2822	3040
Кількість працівників на кінець року, в особах.	2700	2822	3040	2410
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	2658	2761	2931	2725
Звільнено з роботи протягом року, осіб	247	266	275	776
Звільнено з причин плинності персоналу, осіб	201	194	203	191
Прийнято на роботу протягом року, осіб	331	388	493	146
Звільнено працівників, які прийняті на роботу в цьому ж році, осіб	42	40	44	19
Чисельність персоналу, який працював на підприємстві протягом року, осіб	2411	2474	2591	2283
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу, %	12,45	14,05	16,82	5,36
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу, %	9,29	9,63	9,38	28,48
Коефіцієнт плинності персоналу, %	7,56	7,03	6,93	7,01
Коефіцієнт постійності кадрів, %	90,71	89,61	88,40	83,78

Продовження таблиці 2.3

Показники	2020	2021	2022	2023
Частка працівників, звільнених у тому ж році, що і були прийняті, в загальній чисельності прийнятих на роботу, %	12,69	10,31	8,92	13,01

Джерело: складено автором на підставі [18]

Загалом, можемо зробити висновок, що за період з 2020 по 2023 рік на ПАТ «Фармак» спостерігається зростання чисельності персоналу, коефіцієнта обороту з прийняття та вибуття персоналу, а також частки працівників, звільнених у тому ж році, що і були прийняті. Коефіцієнт плинності та постійності кадрів трохи змінюються.

2.2 Оцінювання ефективності організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»

Основними цілями організації процесу адаптації персоналу на підприємстві ПАТ «Фармак» є:

- зниження рівня звільнення нових працівників в перші місяці роботи через невдалу адаптацію;
- зниження загальної плинності персоналу, яке забезпечує зниження витрат на навчання, перенавчання та адаптацію персоналу та сприяє покращенню психологічного клімату в колективі;
- зростання рівня професіоналізму, продуктивності праці серед персоналу підприємства;
- забезпечення лояльності працівників підприємства, рівня задоволеності роботою та компенсаційним пакетом, який надає підприємство працівникам.

Успішна адаптація персоналу має починатись з підбору та наймання персоналу. Найбільш частою причиною звільнення протягом адаптаційного періоду на підприємстві є завищені очікування працівника від компенсаційного пакету на підприємстві, простіше кажучи, завищені очікування відносно заробітної

плати. Тому для кандидатів на посади на підприємстві ПАТ «Фармак» необхідно забезпечити інформацією про реалістичні заробітну плату та соціальний пакет на підприємстві, щоб у нового працівника не виникало відчуття того, що він отримує менше, ніж очікував. З цією метою всіх кандидатів на посади потрібно поділити на дві категорії (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. Особливості наймання працівників різних категорій на ПАТ «Фармак»

Джерело: складено автором на підставі [18]

Як видно з рисунку 2.3, дві категорії кандидатів на посади на підприємстві нерівноправні. При цьому найбільш чисельними є саме звичайні працівники, які винаймаються за стандартними умовами та на стандартну для підприємства заробітну плату. Це може свідчити про те, що для наймання звичайних працівників на сайтах з пошуку роботи потрібно вказувати той рівень оплати праці, який існує на даний час на підприємстві, вказуючи, яка заробітна плата буде на етапі випробувального терміну, а яка – на етапі після успішного проходження випробувального терміну. Прозорість у політиці оплати праці для нових працівників та потенційних кандидатів на посади буде сприяти зменшенню рівня розчарування в оплаті праці, а отже, і звільнення через декілька місяців роботи на підприємстві.

Друга категорія кандидатів – це унікальні спеціалісти, за якими іде полювання з боку працівників відділу кадрів. Такі спеціалісти є особливо цінними для підприємства, оскільки здатні підвищувати ефективність роботи окремого підрозділу або підприємства в цілому. Як правило, такі спеціалісти – це штучний товар, їх чисельність не перевищує 2-3% від найнятих працівників. Для них важливо запропонувати конкурентний рівень оплати праці та компенсаційного пакету в цілому. Переговори з такими працівниками проводяться конфіденційно, розмір їх оплати праці інші працівники не знають, а у контракті вказана умова нерозголошення рівня заробітної плати.

Для недопущення зростання кількості розчарованих заробітної платнею нових працівників, економічна адаптація працівника має розпочинатись якомога раніше. Для цього новий працівник має ознайомитись не тільки з рівнем заробітної плати, залежністю оплати праці від результатів праці та взагалі із системою мотивації, яка існує на підприємстві. Перш за все слід сказати, що фармацевтичне підприємство – це специфічне виробництво, на якому продуктивність праці залежить від обладнання, протікання технологічних процесів, які не можуть бути пришвидшені шляхом більш інтенсивної роботи окремих працівників. Отже, продуктивність праці та результати праці залежать від злагодженості роботи колективу, від зменшення незапланованих простоїв обладнання, від підтримання високого рівня дисципліни та професіоналізму працівників підприємства в цілому. Лише у процесах розробки та впровадження у виробництво нових препаратів існує можливість за рахунок більш якісної праці прискорити ці процеси.

У задачу наставників входить не тільки ознайомлення нових працівників з виробничим обладнанням, а також навчати нових працівників на ньому працювати, знайомити з особливостями технологічних процесів, але й проводити ознайомлення з системою оплати праці та мотивації на підприємстві. З метою швидшої економічної інтеграції нових працівників вони мають змогу долучитись до системи мотивації, а саме до «Кафетерію мотивації», але в основному бали можуть витрачатись на поточні соціальні послуги, наприклад, на медичні та косметичні послуги, оплату спортивних клубів, харчування, а також плату окремих

короткострокових курсів. Залучення до системи мотивації підприємства нових працівників на стадії проходження випробувального терміну забезпечує зростання відсотку успішності проходження адаптації новими працівниками, оскільки працівнику складніше піти з роботи, де в нього вже з'явилися власні прив'язаності. Участь у системі мотивації створює додаткові зв'язки, які пов'язують нового працівника з підприємством.

Як можна побачити з таблиці 2.3, у 2020-2023 рр. щорічно на ПАТ «Фармак» звільнялось близько 250-275 осіб. При цьому чисельність прийнятих на роботу за рік перевищувала 300-400 осіб на рік. Але у 2023 р. ситуація змінилась, оскільки кількість звільнених протягом року перевищила чисельність прийнятих на роботу та склала 776 осіб при кількості прийнятих на роботу 146 осіб. Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу знаходиться в межах 12-16%, але у 2023 р. скоротився до 5,36%. Це свідчить, що до 2022 р. потреба у новому персоналі на підприємстві зростала, а у 2023 р. різко скоротилась та була пов'язана в основному з пошуком працівників на місце тих, що звільнились. Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу в середньому на 3-7% менше за коефіцієнт обороту прийняття, але у 2023 р. коефіцієнт обороту з вибуття персоналу збільшився до 28,48%. Це свідчить про те, що протягом 2023 р. звільнилось більше чверті від середньооблікової чисельності персоналу. Такі різкі втрати персоналу є негативними для компанії, але при цьому нових працівників, яких потрібно адаптувати в компанію стало суттєво менше.

Коефіцієнт плинності персоналу на підприємстві в цілому стабільний та коливається навколо 7%. Коефіцієнт плинності персоналу показує відношення чисельності працівників, що звільнились з підприємства з причин плинності до середньорічної чисельності персоналу. До цих причин відносяться звільнення за порушенням трудової дисципліни та в разі звільнення за власним рішенням. Якщо у 2020 р. коефіцієнт плинності персоналу становив 7,56%, то у 2023 р. лише 7,01%. В середньому у фармацевтичній галузі коефіцієнт плинності персоналу становив у 2023 р. 13%, тобто на підприємстві ПАТ «Фармак» коефіцієнт плинності персоналу на 6% нижче, ніж в середньому по галузі, це може вказувати на те, що персонал

підприємства цінує своє місце роботи, отже, не порушує трудову дисципліну та не прагне звільнитись за особистим бажанням.

На підприємстві ПАТ «Фармак» коефіцієнт стійкості персоналу становить близько 90%. Даний показник характеризує чисельність персоналу, який працював на підприємстві протягом всього року у складі середньорічної чисельності персоналу. Отже, за 2020-2023 рр. на підприємстві було стабільно 90% працівників, які працювали щонайменше рік на підприємстві. Але у 2023 р. коефіцієнт постійності кадрів знизився до 83,78% в основному через звільнення великої кількості працівників у 2023 р. Для підприємства, яке розширює персонал це досить високий показник. Стабільність персоналу забезпечує збереження та розвиток корпоративної культури та швидку асиміляцію нових працівників до корпоративної культури підприємства, а отже, сприяє успішній адаптації нових працівників.

Важливим показником, який характеризує успішність адаптації персоналу, є кількість працівників, яких було звільнено в тому ж році, в якому прийнято на роботу, та їх частку у чисельності прийнятих на роботу. Він описує кількість працівників, які не пройшли період випробування або які не змогли успішно адаптуватись на новому робочому місці. Як бачимо, більше 10% прийнятих на роботу працівників працюють менше одного року та звільняються. Лише у 2022 р. цей показник знизився до 8,92%, але у 2023 р. він зріс до 13,01%, що суттєво вище, ніж у 2020 р. Більшість з цих працівників – це працівники, які не пройшли випробувальний термін та не підійшли підприємству. Адже часто працівники вказують в резюме завищені характеристики, тому в процесі реальної роботи на підприємстві такі працівники виявляються не відповідними своїй посаді.

На підприємстві ПАТ «Фармак» за 2023 р. більше 80% керівних посад були заміщені за рахунок створеного внутрішнього кадрового резерву. Дана політика направляє до того, що у керівництві підприємства переважають працівники, які добре знають ПАТ «Фармак» та є лояльними до нього. При цьому до половини нових працівників – це випускники вузів України, які не мали досвіду роботи на інших підприємствах або мали незначний досвід.

Для виявлення проблем, щодо системи адаптації на підприємстві ПАТ "ФАРМАК", було проведено опитування та анкетування працівників (Додаток А). В дослідженні брали участь 48 особи, які працюють на даному підприємстві не більше трьох років. Серед них 17 осіб, які мають стаж роботи до одного року, 21 особа зі стажем від одного до двох років та 10 осіб, які мають стаж від двох до трьох років. За даними, опитування, представленими на рис.2.4, більшість працівників даного підприємства проходять період адаптації, відповідно до встановлених адаптаційних термінів. А саме, 30% респондентів зазначили, що їх адаптація тривала до 2-х місяців, 32% - до 3-х місяців. 38% респондентів повідомили, що їм знадобилося більше трьох місяців для адаптації.(рис.2.5.)

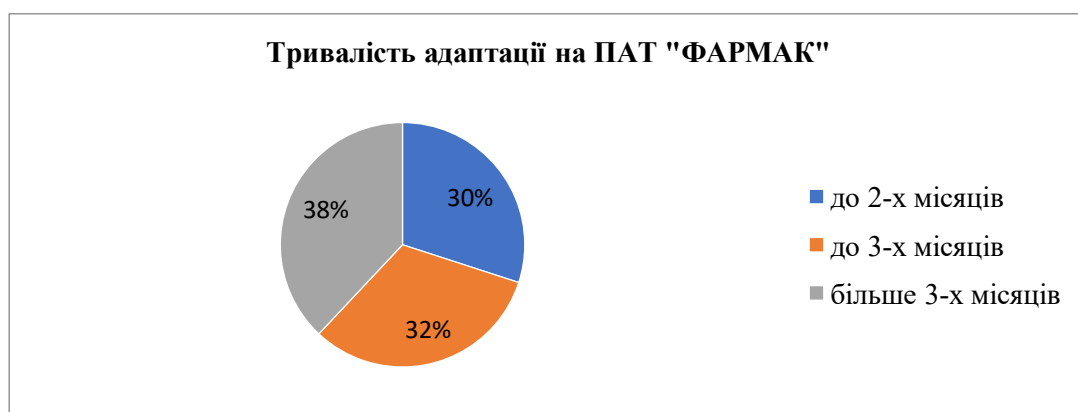


Рисунок 2.5 – Думка респондентів ПАТ "ФАРМАК" про тривалість їх адаптації.

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування працівників на ПАТ "ФАРМАК"

Також шляхом проведення опитування ми дослідили причини складнощів у процесі адаптації працівників у компанії ПАТ "ФАРМАК". Результати аналізу представлені на рисунку 2.5. Виявлено, що для новоприйнятих працівників найбільшою проблемою під час адаптації є "вступ у колектив" на початку роботи, з яким зіткнулися 54% нових працівників, тоді як 38% зазначили "професійні обов'язки" як джерело проблем.(рис.2.6.)

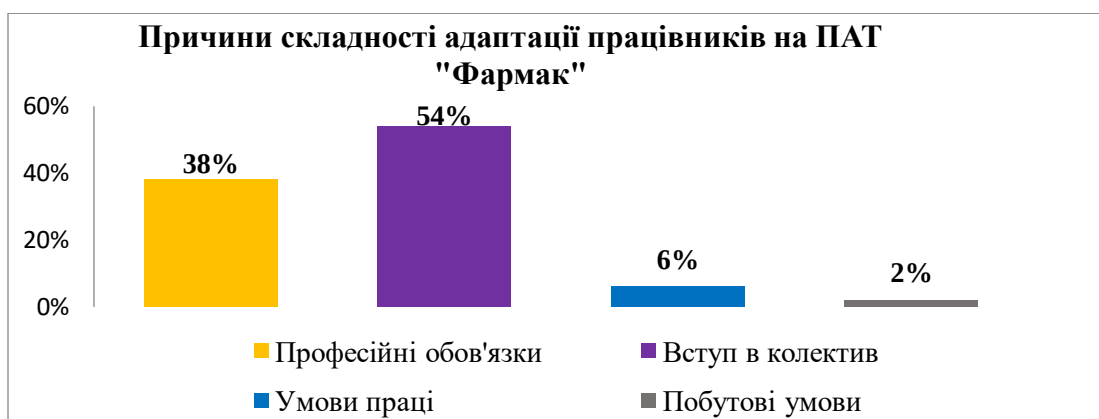


Рисунок 2.6 – Причини складності адаптації персоналу на ПАТ "ФАРМАК"

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування працівників на ПАТ "ФАРМАК"

Основні перешкоди на шляху до швидкої адаптації персоналу на підприємстві зображено на рисунку 2.6. 44% працівників вважають, що найбільшою перешкодою під час адаптації є "Відсутність підтримки та допомоги зі сторони колег". 24% респондентів зазначили недостатню кількість інформації про функціональні обов'язки, а 18% - недостатню підтримку безпосереднього керівника чи наставника. (рис.2.7.)



Рисунок 2.7 – Причини складності адаптації працівників на ПАТ "ФАРМАК"

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування працівників на ПАТ "ФАРМАК"

Розрахунок коефіцієнта адаптації нових працівників (K_a) за формулою (2.1) показав, що:

- $K_{a2021} = 24 / 30 = 0,8$

- $Ka_{2022} = 46 / 53 = 0,87$
- $Ka_{2023} = 42 / 49 = 0,86$

Отже, якість адаптації працівників до робочого місця в 2021 році склала 0,8, у 2022 році відбулося зростання даного показника до 0,87, а в 2023 році – зменшення показника до 0,86. Отже, незважаючи на те, що протягом 2021 та 2022 років спостерігалось зростання показника Ка, в 2023 році він незначно знизився. Це може вказувати на певні проблеми в системі адаптації нових працівників на ПАТ "ФАРМАК" у минулому році.

Можливі причини зниження коефіцієнта адаптації нових працівників (Ка) у 2023 році, пов'язані з прийомом на роботу молодих некомпетентних правників

1. Недосвідченість та некомпетентність молодих правників:

- Звільнення досвідчених правників через військовий стан призвело до ситуації, коли на їхні місця прийшли молоді фахівці, які не мали достатнього досвіду та знань для виконання власних обов'язків. Це могло призвести до проблем у роботі, помилок та, як наслідок, до невдоволення як клієнтів, так і самих нових правників.

- Недосконала система підготовки молодих правників в університетах та інших навчальних закладах не завжди дає їм необхідні знання та навички для роботи в реальних умовах.

- Молоді правники, які не мають досвіду роботи, можуть потребувати більше часу та ресурсів для адаптації до нових умов роботи, що може негативно впливати на загальну продуктивність.

2. Недосконала система адаптації та наставництва:

- Звільнення досвідчених правників, які могли б виступати в ролі наставників для нових працівників, призвело до того, що молоді правники не отримали необхідної підтримки та допомоги під час адаптації до роботи в компанії.

- Недосконала система адаптації нових правників не змогла впоратися з напливом молодих фахівців, що призвело до того, що вони не отримали достатньої інформації та знань про роботу компанії, свої обов'язки та корпоративну культуру.

- Відсутність чіткої системи оцінювання та зворотного зв'язку не давала молодим правникам можливість зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також вчасно коригувати свою роботу.

3. Невідповідність очікувань та реальності:

- Молоді правники, які не мали досвіду роботи, могли мати завищені очікування щодо роботи в компанії, що призвело до розчарування, коли вони зіткнулися з реальними проблемами та труднощами.

- Недосконала система комунікації в компанії не давала молодим правникам чіткої інформації про те, чого від них очікують, що могло призвести до непорозумінь та невдоволення.

- Невідповідність між обіцянками, які давали молодим правникам при прийомі на роботу, та реальними умовами роботи також могла негативно впливати на їхню мотивацію та працездатність.

При проведенні аналізу організаційної ситуації, ми вважаємо, що корисно провести SWOT-аналіз компанії як учасника ринку праці. Таблиця 2.4 містить аналіз сильних та слабких сторін розвитку, а також можливостей і загроз для компанії.

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
- Відомий бренд	- Недостатній досвід та компетенція молодих правників	- Розроблення та впровадження програми наставництва	- Збільшення конкуренції на ринку
- Висока якість продукції	- Недосконала система адаптації та наставництва	- Підвищення якості навчання та розвитку молодих правників	- Зміни в законодавстві
- Ефективна система навчання та розвитку персоналу	- Відсутність чіткої системи оцінювання та зворотного зв'язку	- Вдосконалення системи адаптації нових правників	- Складності з залученням досвідчених правників

Джерело: складено автором на підставі аналізу організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»

Розглянемо більш детально сильні сторони:

1) Відомий бренд: ПАТ "Фармак" володіє відомим та добре визнаним брендом як на ринку України, так і за її межами. Це відображається у високій

репутації компанії серед клієнтів, партнерів та споживачів. Відомий бренд створює довіру та лояльність споживачів, що може сприяти збільшенню частки ринку та збільшенню обсягів продажів.

2) Висока якість продукції: ПАТ "Фармак" відомий своєю високою якістю продукції та дотриманням стандартів якості у всіх аспектах виробництва. Це створює перевагу конкурентів у відношенні до конкурентів та забезпечує високий рівень задоволення клієнтів. Висока якість продукції також сприяє підтримці позитивного іміджу бренду та залученню нових клієнтів.

3) Ефективна система навчання та розвитку персоналу: ПАТ "Фармак" вкладає значні зусилля у розвиток свого персоналу шляхом надання доступу до навчання та розвитку. Це може включати в себе тренінги, семінари, онлайн-курси та інші форми навчання. Ефективна система навчання дозволяє персоналу підтримувати свої навички та знання на високому рівні, що сприяє підвищенню продуктивності, збільшенню задоволеності працівників та зменшенню текучості кадрів.

Також розглянемо більш детально слабкі сторони:

1) Недостатній досвід та компетенція молодих правників: Недостатня кваліфікація та досвід молодих правників може призвести до неефективності у вирішенні правових питань та виникнення правових ризиків для компанії. Відсутність досвіду також може ускладнити їхню здатність до ефективного взаємодії з іншими відділами та виконання їхніх обов'язків на високому рівні.

2) Недосконала система адаптації та наставництва: Недосконала система адаптації та наставництва може призвести до труднощів у включенні нових працівників у робочий процес та оволодінні ними компанійною культурою та цінностями. Відсутність належного наставництва може спричинити втрату мотивації та зниження продуктивності у нових працівників..

3) Відсутність чіткої системи оцінювання та зворотного зв'язку: Відсутність чіткої системи оцінювання та зворотного зв'язку може призвести до незрозуміння очікувань та вимог, що може спричинити неефективність у виконанні завдань та досягненні цілей. Брак зворотного зв'язку може також призвести до

недооцінки проблем та несправедливої оцінки роботи працівників, що може вплинути на їхню мотивацію та відданість компанії.

Розглянемо детальніше можливості:

1) Розроблення та впровадження програми наставництва: Розроблення та впровадження програми наставництва може допомогти у вирішенні проблеми недосконалої системи адаптації та навчання нових працівників. Ця програма може передбачати призначення досвідчених працівників як наставників для новачків, що дозволить їм отримати необхідні знання та навички швидше та ефективніше, а також сприятиме побудові взаємовідносин та комунікації між різними поколіннями працівників.

2) Підвищення якості навчання та розвитку молодих правників: Інвестування у підвищення якості навчання та розвитку молодих правників може допомогти вирішити проблему недостатньої компетенції та досвіду в цій групі працівників. Це може включати в себе організацію спеціалізованих навчальних курсів, тренінгів та стажувань, спрямованих на розвиток професійних навичок та підвищення експертизи в правовій сфері.

3) Вдосконалення системи адаптації нових правників: Покращення системи адаптації нових правників може включати в себе розробку більш структурованої та цільованої програми, яка охоплює різні аспекти їхньої роботи та взаємодії з іншими відділами. Це може включати організацію орієнтаційних зустрічей, надання доступу до необхідних ресурсів та інструментів, а також проведення регулярних оглядів та оцінок для визначення прогресу та вирішення проблем.

Також більш детально розглянемо загрози:

1) Збільшення конкуренції на ринку: Збільшення конкуренції на ринку може призвести до зниження частки ринку та обсягів продажів компанії. Ця загроза може бути викликана входженням нових конкурентів на ринок, розширенням асортименту продукції конкурентів або зміною в їхніх маркетингових стратегіях. Для протидії цій загрозі ПАТ "Фармак" може зосередитися на підвищенні якості

продукції, розвитку інноваційних продуктів та ефективності маркетингових кампаній.

2) Зміни в законодавстві: Зміни в законодавстві можуть мати прямий вплив на діяльність ПАТ "Фармак", особливо якщо це стосується правового середовища, у якому вони діють. Нові законодавчі акти, регулятивні вимоги або судові рішення можуть вимагати змін у виробничих процесах, стандартах якості або фінансових показниках компанії. Для мінімізації цієї загрози, компанія повинна бути завчасно проінформована про будь-які зміни в законодавстві та готова до їхнього впливу, а також мати можливість швидко адаптуватися до нових вимог.

3) Складності з залученням досвідчених правників: Складності з залученням досвідчених правників можуть виникнути через конкуренцію на ринку праці, відсутність кваліфікованих кандидатів або недостатність фінансових ресурсів для приваблення та утримання висококваліфікованого персоналу. Ця загроза може вплинути на здатність компанії ефективно вирішувати правові питання та ризики, а також на загальну конкурентоспроможність. Для подолання цієї загрози, компанія може розглядати стратегії, такі як покращення програм навчання та розвитку, вдосконалення системи компенсації та інші механізми приваблення та утримання талановитих правників.

У результаті проведеного аналізу актуальності теми, останніх досліджень, мети та завдань дослідження, об'єкту дослідження та проведеного SWOT-аналізу, ми отримали важливі висновки щодо організації адаптації персоналу в ПАТ "Фармак".

Важливість адаптації персоналу в сучасному бізнес-середовищі визначена незмінною потребою компаній у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та збереженні талантів. Результати SWOT-аналізу дозволили ідентифікувати ключові переваги, перспективи, недоліки та ризики, що впливають на процес адаптації персоналу у компанії.

Отже, для успішної адаптації персоналу в ПАТ "Фармак" важливо враховувати здобуті сильні сторони, активно використовувати можливості для покращення та приділяти увагу мінімізації загроз. Розроблення та впровадження

стратегій для оптимізації процесу адаптації допоможе компанії зберегти конкурентну перевагу та забезпечити успішний розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «ФАРМАК»

3.1 Проєкт заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»

Проєкт заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак» включає широкий спектр ініціатив, спрямованих на оптимізацію процесу відбору, введення та підтримки нових працівників. Враховуючи виявлені проблеми у SWOT-аналізі, пропонуємо такі рекомендації для усунення недоліків та використання можливостей:

1) Спрощення бюрократичних процедур: Розроблення та впровадження стандартів процедур, які спростять та прискорять процес адаптації, зменшуючи кількість необхідних форм та заяв. Використання електронних систем для збору та обробки документів, що дозволить зменшити час на адміністративні процеси.

2) Стандартизація підходів: Розроблення єдиної методології адаптації, яка буде застосовуватися у всіх відділах та підрозділах компанії. Проведення тренінгів для керівників і HR-спеціалістів з однорідного застосування стандартів адаптації.

3) Індивідуальний підхід: Визначення потреб та очікувань нових працівників на початковому етапі та розроблення індивідуалізованих планів адаптації для кожного. Призначення наставника або ментора для кожного нового працівника, який надасть підтримку та допомогу у період адаптації.

4) Інвестиції у навчання та розвиток: Розроблення та впровадження програм навчання та тренінгів для новачків, спрямованих на засвоєння необхідних знань та навичок для ефективної роботи. Залучення зовнішніх тренерів або консультантів з експертизою в області адаптації та розвитку персоналу.

5) Використання технологій: Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління процесом адаптації, яке дозволить автоматизувати багато рутинних завдань та полегшить моніторинг. Використання онлайн-платформ для навчання та обміну інформацією між новачками та колегами.

Згідно з даними, поданими у таблицях 3.1 і 3.3, проєкт адаптації персоналу ПАТ "Фармак" складається з кількох етапів, кожен з яких має свої завдання та відповідальних осіб. На першому етапі, який відбувається з 01.05.2024 по 04.05.2024, проводиться започаткування та запуск проєкту, включаючи формування команди, розробку плану та визначення бюджету. На другому етапі, який триває з 05.05.2024 по 20.05.2024, проводиться аналіз потреб та вимог, розроблення стратегії адаптації та складання бюджету.

Далі, на етапі реалізації проєкту з 21.05.2024 по 25.07.2024, проводяться такі дії, як розроблення методик та матеріалів навчання, розроблення та налаштування навчальних матеріалів, тестування та оптимізація системи, впровадження навчальних програм, пілотна експлуатація та навчання персоналу.

Моніторинг та контроль за проєктом проводяться протягом всього процесу виконання, а завершення проєкту, заплановане на 26.07.2024, передбачає оформлення звіту про результати, підсумкове обговорення з керівництвом компанії та закриття проєкту.

Таблиця 3.1. Етапи проєкту з адаптації персоналу ПАТ "Фармак"

Етап	Опис	Відповідальний	Термін виконання
Започаткування та запуск проєкту	- Створення команди проєкту - Розроблення плану проєкту - Визначення бюджету - Призначення відповідальних осіб за кожен етап проєкту - Проведення комунікації з персоналом про запуск проєкту	Керівництво ПАТ "ФАРМАК"	01.05.2024 - 04.05.2024
Планування проєкту	- Проведення аналізу потреб компанії в адаптації персоналу - Вивчення кращих практик адаптації персоналу в інших фармацевтичних компаніях - Розроблення програми адаптації персоналу, що включає в себе: Ознайомлення з компанією та її культурою Навчання з основних продуктів та послуг компанії Навчання з корпоративних правил та процедур Наставництво та менторство Зворотний зв'язок - Складання та узгодження бюджету - Вибір та укладення договору з підрядником (за необхідності)	Команда проєкту	05.05.2024 - 20.05.2024

Продовження таблиці 3.1

Етап	Опис	Відповіда льний	Термін виконання
Реалізація проєкту	- Розроблення методик та матеріалів навчання - Розроблення та налаштування навчальних матеріалів - Проведення тестування та оптимізація - Впровадження навчальних програм - Тестування та оптимізація системи адаптації - Пілотна експлуатація - Навчання персоналу	Команда проєкту	21.05.2024 - 25.07.2024
Моніторинг та контроль проєкту	- Регулярний моніторинг виконання плану проєкту - Виявлення та усунення проблем та ризиків - Надання звітів про хід виконання проєкту керівництву компанії	Керівник проєкту	Протягом проєкту
Завершення проєкту	- Оформлення звіту про результати проєкту - Проведення підсумкового обговорення проєкту з керівництвом компанії - Закриття проєкту	Керівник проєкту	26.07.2024

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 надає детальну інформацію щодо відповідальних осіб за кожен етап проєкту, від запуску до завершення, разом із визначеними термінами виконання.

Таблиця 3.2. Відповідальні за проєкт адаптації персоналу ПАТ "Фармак"

Етап	Відповідальні особи	Терміни
Запуск проєкту	Генеральний директор, Керівник HR-відділу	01.05.2024 - 04.05.2024
Аналіз потреб та вимог	Команда проєкту, Куратор проєкту	05.05.2024 - 20.05.2024
Розроблення стратегії адаптації	Керівник проєкту, Генеральний директор	18.05.2024 - 20.05.2024
Складання та узгодження бюджету	Куратор проєкту, Фахівець з управління персоналом	21.05.2024 - 26.05.2024
Вибір та укладання договору з підрядником	Куратор проєкту, Фахівець з управління персоналом	27.05.2024 - 31.05.2024
Розроблення методик та матеріалів навчання	Команда проєкту, Фахівець з управління персоналом	01.06.2024 - 07.06.2024
Розроблення та налаштування навчальних матеріалів	Команда проєкту, Фахівці з IT-відділу	08.06.2024 - 10.06.2024
Проведення тестування та оптимізація	Команда проєкту, Фахівці з IT-відділу	11.06.2024 - 16.06.2024
Впровадження навчальних програм	Куратор проєкту, Фахівець з управління персоналом	17.06.2024 - 22.06.2024
Тестування та оптимізація системи адаптації	Команда проєкту, Фахівець з управління персоналом	23.06.2024 - 28.06.2024
Пілотна експлуатація	Команда проєкту, Фахівці з IT-відділу, Фахівці з HR-відділу	29.06.2024 - 14.07.2024
Навчання персоналу	Куратор проєкту, Фахівець з управління персоналом, тренери	15.07.2024 - 25.07.2024

Продовження таблиці 3.2

Етап	Відповідальні особи	Терміни
Запуск системи адаптації	Керівник проєкту, Генеральний директор	26.07.2024

Джерело: розроблено автором

Необхідно узяти до уваги доцільність інвестування у розробку та впровадження програми адаптації працівників у компанії ПАТ "ФАРМАК", оскільки це вимагає певних фінансових зусиль.

Отже, в результаті аналізу системи управління адаптацією персоналу ПАТ "Фармак" було розроблено проєкт, що включає низку заходів, спрямованих на усунення проблем, які існують в даній системі. Керівництво організації, працюючи з персоналом, орієнтується насамперед на ефективність необхідних матеріальних і фінансових витрат та організаційних зусиль.

3.2 Оцінювання ефективності проєкту впровадження інноваційних методів організації адаптації персоналу в ПАТ «Фармак»

Оцінювання ефективності проєкту впровадження інноваційних методів організації адаптації персоналу в ПАТ "Фармак" є важливим етапом для забезпечення успішності та довгострокової вигоди від цього проєкту. Це передбачає аналіз та оцінку різних аспектів процесу впровадження, виявлення сильних та слабких сторін, а також визначення можливих шляхів для подальшого вдосконалення. Детальний опис оцінювання ефективності виглядає наступним чином:

- Визначення ключових показників ефективності (КРІ): Початковим кроком є визначення КРІ, які відображатимуть рівень досягнення мети проєкту. КРІ можуть включати такі показники, як час адаптації нового працівника, рівень задоволення персоналу, покращення продуктивності, зниження показників текучості кадрів тощо.

- Збір та аналіз даних: Здійснюється збір інформації з різних джерел, таких як опитування працівників, статистичні звіти, результати навчальних програм тощо. Проводиться аналіз цих даних для виявлення тенденцій, паттернів та прогресу у досягненні поставлених цілей.

- Оцінювання відповідності до початкових цілей: Порівнюються отримані результати з початковими цілями та очікуваннями проєкту. Визначається, наскільки успішно досягнуті поставлені завдання та відповідають потребам організації.

- Виявлення сильних та слабких сторін: Аналізується ефективність різних аспектів проєкту, виявляються сильні та слабкі сторони. Це може включати оцінку результатів навчання, рівня залучення персоналу, ефективності комунікації тощо.

- Розроблення рекомендацій. На основі отриманих даних формулюються рекомендації щодо подальшого вдосконалення проєкту. Це може включати впровадження нових ініціатив, коригування стратегії, зміни в програмах навчання та розвитку тощо.

- Постійний моніторинг та вдосконалення: Після впровадження рекомендацій здійснюється постійний моніторинг результатів та впроваджуються коригування за необхідності. Цей процес неперервний і допомагає забезпечити постійне вдосконалення проєкту та його відповідність потребам організації.

Оцінювання ефективності таких заходів як стандартизація підходів та інвестицій у навчання та розвиток в ПАТ "Фармак" важлива для визначення їхнього впливу на процес адаптації персоналу.

Оцінювання ефективності заходів зі стандартизації підходів та інвестицій у навчання та розвиток може бути проведене з використанням різних кількісних та якісних показників. Давайте розглянемо кілька можливих показників для кожного заходу та спрогнозуємо їхню ефективність:

1) Стандартизація підходів:

- Кількість відпрацьованих стандартів: Кількість стандартів, які були розроблені та впроваджені в компанії, може бути кількісним показником

успішності цього заходу. Спрогнозуючи, чим більше стандартів буде розроблено та впроваджено, тим більше ефективність заходу.

- Час впровадження стандартів: Час, який потрібно для розробки та впровадження стандартів, також може бути важливим показником. Швидше впровадження може свідчити про ефективність процесу.

- Рівень відповідності до стандартів: Оцінювання того, наскільки добре персонал дотримується нових стандартів, також може бути важливим показником ефективності. Чим вище цей рівень, тим більше впливу має захід на покращення процесів у компанії.

2) Інвестиції у навчання та розвиток:

- Зростання продуктивності: Одним з ключових кількісних показників може бути зростання продуктивності працівників після проходження навчальних курсів чи програм розвитку. Чим більше покращення продуктивності, тим ефективніше інвестиції у навчання.

- Зменшення текучості кадрів: Іншим важливим кількісним показником може бути зменшення показників текучості кадрів. Інвестиції у навчання та розвиток можуть позитивно вплинути на задоволеність та рівень залученості персоналу, що знизить ризик втрати цінних кадрів.

- Оцінювання задоволеності працівників: Якісний показник може включати оцінку задоволеності працівників від навчання та розвитку, проведеного в компанії. Високий рівень задоволеності може свідчити про ефективність інвестицій.

Оцінювання цих заходів за допомогою вищезазначених показників допоможе компанії визначити їхню ефективність та виявити можливі області для подальшого вдосконалення.

Давайте проведемо детальне оцінювання ефективності заходу зі стандартизації підходів в організації адаптації персоналу в ПАТ "Фармак".

1) Кількість відпрацьованих стандартів:

- Провести аналіз кількості стандартів, які були розроблені та впроваджені в організації. Порівняти цей показник зі стратегічними цілями

проєкту. Наприклад, якщо планувалося впровадити 10 стандартів, а вдалося реалізувати лише 5, це може свідчити про неефективність процесу.

2) Час впровадження стандартів:

- Проаналізувати час, який був витрачений на розробку та впровадження кожного стандарту. Порівняти цей час зі стратегічними планами. Наприклад, якщо стандарт, запланований до впровадження на місяць, був впроваджений через 3 місяці, це може свідчити про затримки та неефективність процесу.

3) Рівень відповідності до стандартів:

- Провести аудит для оцінки того, наскільки добре персонал дотримується нових стандартів. Це може включати перевірку відповідності робочих процесів, документації, якості виконаної роботи тощо.

- Високий рівень відповідності свідчить про ефективність впровадження, в той час як низький рівень може вказувати на потребу в удосконаленні та підтримці персоналу.

4) Позитивний вплив на бізнес-процеси:

- Оцінити, які саме бізнес-процеси були покращені завдяки впровадженню стандартів. Наприклад, зменшення часу на виконання завдань, підвищення якості продукції, зниження кількості помилок тощо.

- Чим більше позитивний вплив на бізнес-процеси, тим ефективніше впровадження стандартів.

5) Відгуки персоналу:

- Провести опитування або інтерв'ю з персоналом щодо їхнього ставлення до нових стандартів. Визначити, наскільки вони вважають їх корисними та ефективними для своєї роботи.

- Позитивні відгуки можуть свідчити про успішне впровадження, в той час як негативні можуть вказувати на потребу в подальшій підтримці та комунікації.

6) Вартість інвестицій у впровадження стандартів:

- Порівняти витрати на розробку та впровадження стандартів з отриманими позитивними результатами. Наприклад, якщо витрати перевищили очікувані користи, це може свідчити про неефективність проєкту.

Давайте проведемо детальне оцінювання ефективності заходу з інвестування у навчання та розвиток персоналу в ПАТ "Фармак".

1) Зростання продуктивності:

- Оцінювання зміни у продуктивності працівників після проходження навчальних курсів чи програм розвитку. Можна виміряти зростання у виконанні завдань, відправлення продукції чи послуг, якість виконаної роботи тощо.

2) Зменшення плинності кадрів:

- Аналіз змін у рівні текучості кадрів після впровадження програм навчання та розвитку. Порівняти показники до та після інвестицій для визначення ефективності заходу. Зменшення текучості свідчить про позитивний вплив програми.

3) Оцінювання задоволеності працівників:

- Проведення опитування або анкетування для визначення задоволеності працівників від проведених навчальних заходів та можливостей розвитку. Високий рівень задоволеності свідчить про ефективність інвестицій у навчання та розвиток.

4) Підвищення кваліфікації персоналу:

- Оцінювання зміни рівня кваліфікації персоналу після проходження навчальних заходів. Це можна виміряти через тестування, оцінку навичок та здібностей, отримання сертифікатів тощо.

5) Розвиток лідерських якостей:

- Аналіз змін у розвитку лідерських якостей серед персоналу після участі у програмах навчання та розвитку. Це може включати оцінку управлінських навичок, комунікаційних здібностей, здатності до прийняття рішень тощо.

6) Вартість інвестицій у навчання та розвиток:

- Порівняти витрати на навчальні програми та розвиток персоналу з отриманими результатами. Наприклад, порівняти збільшення продуктивності або

зменшення текучості з витратами на навчання. Якщо позитивні результати переважають витрати, це свідчить про ефективність інвестицій.

7) Залучення талантів:

- Оцінювання змін у залученні та збереженні талановитих працівників після впровадження програм навчання та розвитку. Висока здатність залучати та утримувати таланти в компанії свідчить про успішність інвестицій.

Детальне оцінювання цих показників дозволить визначити ефективність інвестицій у навчання та розвиток персоналу та виявити можливі шляхи для подальшого вдосконалення програми.

Розглянемо докладніше витрати, пов'язані з реалізацією проєкту вдосконалення системи адаптації ПАТ "Фармак" (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Витрати реалізації заходів щодо вдосконалення системи адаптації
ПАТ "Фармак" 2024

№	Проектний захід	Витрати на рік
1	Підготовка спеціаліста до адаптації	1700 грн. * 3 міс. = 5100 грн.
2	Доплата за суміщення посадових осіб обов'язків	3700 грн. * 12 міс. = 45600 грн.
3	Курси підвищення кваліфікації для спеціаліста з адаптації	2700 грн. * 1 міс. = 2700 грн.
4	Введення системи наставництва	1200 грн. * 12 міс. = 14400 грн.
5	Розроблення програми з адаптації	15200 грн. = 15200 грн.
Всього		82800 грн

Джерело: розраховано автором

Витрати, пов'язані з на підбір персоналу і його адаптацію ПАТ "Фармак" у 2023 році представлено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4. Витрати на підбір персоналу і його адаптацію ПАТ "Фармак" у 2023 році

№	Захід	Витрати на рік
1	Пошук спеціалістів	2200 грн. * 3 міс. = 6600 грн.
2	Оплата праці спеціаліста з адаптації	9700 грн. * 6 міс. = 58200 грн.
3	Заходи з адаптації персоналу	4200 грн * 6 міс. = 25200 грн

Продовження таблиці 3.4

№	Захід	Витрати на рік
Всього		90000 грн.

Джерело: розраховано автором

Отже, зважаючи на те, що витрати на проєкт в 2024 році (82 800 грн.) менші, ніж у 2023 році (90 000 грн.), проєкт є економічно ефективним. Також ефективний проєкт з кількох причин:

- Дослідження SHRM показують, що компанії, які впроваджують ефективні програми адаптації, мають на 33% нижчий рівень плинності кадрів.
- Це дозволить компанії заощадити на витратах, пов'язаних з плинністю кадрів (витрати на пошук та наймання нових працівників, оплата простою тощо).
- Дослідження Gallup показують, що залучені працівники на 17% продуктивніші, ніж незадоволені.
- Окрім економії на плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, проєкт також може спричинити інші позитивні ефекти, таких як:
 - Зниження витрат на навчання та тренування нових працівників.
 - Покращення іміджу компанії та її привабливості як роботодавця.
 - Підвищення рівня задоволеності та мотивації працівників.

За відсутності наявних даних для визначення прямого впливу ефективності адаптації на фінансові показники організації, пропонується оцінювати ефективність заходів щодо вдосконалення адаптації персоналу на основі результатів опитування, які були наведені в другому розділі.

Таблиця 3.5. Оцінювання ефективності системи адаптації персоналу ПАТ

"Фармак"

Зменшення кількості звільнень протягом першого року роботи	Скорочення тривалості адаптаційного періоду	Скорочення втрат часу протягом адаптаційного періоду
Максимальна кількість балів		
150	150	200

Продовження таблиці 3.5

Кількість балів, щодо проблем з адаптацією в організації (відсоток відповідей, які характеризують резерви адаптації персоналу)		
59 39%	51 34%	54 27%
Кількісна оцінювання стану системи адаптації персоналу		
120	82	121

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування працівників на ПАТ "ФАРМАК"

Таким чином, впровадження заходів з удосконалення адаптації персоналу дозволить зменшити кількість звільнень у перший рік роботи на 39%, скоротити тривалість адаптаційного періоду на 34% і знизити втрати часу під час цього періоду на 27%.

Таким чином, ці загальні рекомендації дозволить ПАТ «Фармак» оптимізувати процес адаптації персоналу, забезпечуючи більш швидке, ефективне та індивідуалізоване введення нових працівників у колектив та робочі процеси. Такі заходи допоможуть підвищити задоволення працівників, зменшити текучість кадрів та збільшити продуктивність компанії в цілому, але потрібно детально розібратись в кожному запропонованому заході.

Спрощення бюрократії в процесі адаптації персоналу в ПАТ "Фармак" має мету зменшення адміністративних перешкод та оптимізацію процедур, пов'язаних з прийняттям та інтеграцією нових працівників. Це може бути досягнуто шляхом розробки та впровадження стандартизованих процедур та систем, які спростять та прискорять різні етапи адаптації.

- Стандартизовані процедури: Першим кроком у спрощенні бюрократії є розроблення стандартизованих процедур для різних етапів адаптації, таких як оформлення документів, навчання та орієнтація. Наприклад, можна розробити єдиний пакет документів для новачків, який містить усі необхідні форми та інструкції для оформлення робочого місця та знайомства з корпоративною політикою.

- Електронні системи: Використання електронних систем для збирання та обробки документації може допомогти зменшити час на адміністративні процеси

та уникнути зайвої паперової роботи. Наприклад, створення онлайн-платформи для заповнення та підписання документів, яка автоматично пересилає їх у відповідні відділи для обробки.

- Процес оптимізації: Оцінювання та перегляд поточних процедур для виявлення зайвих етапів або заперечних пунктів, які можна скоротити або виключити. Проведення аналізу часу, необхідного для виконання кожного кроку, і ідентифікація можливих шляхів прискорення процесу.

- Забезпечення доступності: Зроблені зміни мають бути доступні для всіх відділів та працівників, що забезпечить єдність і консистентність процесу адаптації по всій компанії. Проведення тренінгів та інформування персоналу про нові процедури та системи.

Спрощення бюрократії сприятиме значному зменшенню часу, необхідного для проведення адміністративних процедур, та покращить загальний досвід адаптації для нових працівників. Це також дозволить керівництву та HR-відділу більше уваги приділяти індивідуальному супроводу та підтримці новачків, що сприятиме їхньому швидкому та успішному включенню у команду та процеси роботи компанії.

Стандартизація підходів у процесі адаптації персоналу в ПАТ "Фармак" передбачає розробку єдиної методології та набору правил, які будуть застосовуватися у всіх відділах та підрозділах компанії. Це має мету забезпечити консистентність, ефективність та якість процесу адаптації, незалежно від конкретного відділу чи менеджера, що веде процес. Детальний опис цього процесу наступний:

- Аналіз існуючих підходів: Перший крок у стандартизації - це аналіз існуючих підходів до адаптації персоналу в різних частинах компанії. Проведення дослідження для виявлення кращих практик та визначення загальних етапів, які повинні бути частиною кожного процесу адаптації.

- Розроблення єдиної методології: На основі аналізу розробляється єдина методологія, яка включає в себе стандартні етапи та процедури адаптації. Це може

бути у вигляді документованого плану адаптації, який містить конкретні кроки та відповідальних за їх виконання.

- Організація тренінгів та навчання: Проведення тренінгів для керівників та HR-спеціалістів з основами нової методології та навичками її впровадження. Використання навчальних матеріалів та практичних вправ для забезпечення розуміння та вміння застосовувати стандартизовані підходи.

- Моніторинг та оцінювання: Встановлення системи моніторингу та контролю за впровадженням стандартизованих підходів. Проведення періодичних оцінок ефективності та якості процесу адаптації та внесення необхідних змін на основі результатів.

- Постійне вдосконалення: Постійне оновлення та удосконалення методології на основі отриманих даних та зворотнього зв'язку від учасників процесу. Впровадження змін з метою підвищення ефективності, зручності та задоволення усіх сторін.

Стандартизація методів у процесі адаптації персоналу сприятиме консистентності та ефективності цього процесу в усій компанії. Це забезпечить більш швидке та якісне введення нових працівників у робоче середовище та покращить загальний досвід адаптації для всіх працівників.

Індивідуальний підхід у процесі адаптації персоналу в ПАТ "Фармак" передбачає розробку персоналізованих планів адаптації для кожного нового працівника з урахуванням його унікальних потреб, навичок та характеристик. Це має мету забезпечити максимально ефективний та комфортний процес введення новачка у робоче середовище. Детальний опис цього підходу виглядає наступним чином:

- Збір інформації: Початковий етап передбачає збір інформації про нового працівника, його попередні досвід роботи, освіти, навички, особисті цілі та очікування щодо роботи в компанії.

- Аналіз потреб: Зібрана інформація використовується для проведення аналізу потреб та очікувань нового працівника щодо процесу адаптації.

Визначаються конкретні аспекти, які вимагають особливого уваги та підтримки під час введення в робоче середовище.

- Розроблення індивідуалізованого плану: На основі результатів аналізу розробляється індивідуалізований план адаптації, який включає в себе конкретні кроки, завдання та ресурси для успішної інтеграції нового працівника. План може включати різноманітні аспекти, такі як навчання, тренінги, менторство, спеціалізовані проєкти тощо.

- Проведення підтримки: Новачок отримує особистого наставника або ментора, який надає підтримку та допомогу у процесі адаптації. Керівництво та команда HR забезпечують регулярний моніторинг та зворотний зв'язок щодо прогресу та задоволення новачка.

- Постійний зворотний зв'язок: Забезпечення можливості для новачка висловлювати свої побажання, проблеми та ідеї щодо процесу адаптації. Регулярні зустрічі для обговорення прогресу та вирішення будь-яких виникаючих питань чи проблем.

Індивідуальний підхід дозволяє кожному новому працівнику відчувати себе цінним та підтриманим у процесі адаптації, що сприяє швидшому та більш успішному включенню його у колектив та робочі процеси компанії. Це також дозволяє компанії максимально використовувати потенціал нового працівника та забезпечує збереження цінних кадрів на довгострокову перспективу.

Інвестиції у навчання та розвиток персоналу в ПАТ "Фармак" є ключовим елементом успішної адаптації нових працівників та підтримки їхнього професійного зростання в майбутньому. Цей підхід передбачає витрати компанії на навчальні програми, тренінги, курси та інші форми освітнього заходу з метою підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Детальний опис цього процесу наступний:

- Визначення потреб: Початковим етапом є визначення потреб персоналу у навчанні та розвитку. Це може включати індивідуальні потреби новачків, а також стратегічні цілі компанії щодо розвитку персоналу.

- Розроблення плану навчання: На основі визначених потреб розробляється план навчання та розвитку, який включає в себе різноманітні навчальні заходи, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси тощо. План може бути індивідуалізованим для кожного працівника або розробленим для групи працівників з подібними потребами.

- Організація навчальних заходів: Компанія здійснює інвестиції у проведення навчальних заходів, включаючи оплату за участь у тренінгах, закупівлю навчальних матеріалів та програмного забезпечення. Можлива організація внутрішніх тренінгів і залучення зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих курсів.

- Моніторинг та оцінювання: Після завершення навчальних заходів проводиться оцінювання їх ефективності та впливу на професійний розвиток персоналу. Здійснюється оцінювання здобутих знань та навичок, а також визначення можливостей для подальшого зростання.

- Залучення до участі в проєктах та спеціалізованих програмах: Компанія може інвестувати у участь своїх працівників у проєктах, програмах стажування, менторства тощо, що сприяє їхньому професійному зростанню. Залучення до участі в таких ініціативах дозволяє працівникам отримувати новий досвід та розвивати свої професійні навички.

Інвестиції у навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності, мотивації та задоволення працівників, що в свою чергу сприяє збереженню талановитих кадрів у компанії та зміцненню конкурентоспроможності на ринку. Крім того, це створює позитивний образ роботодавця та сприяє привертанню нових кваліфікованих кадрів.

Використання технологій у процесі адаптації персоналу в ПАТ "Фармак" є важливою складовою для забезпечення оптимальної продуктивності, зручності та сучасності цього процесу. Це передбачає використання різних інформаційних та комунікаційних технологій для покращення спілкування, навчання та моніторингу прогресу нових працівників. Детальний опис цього підходу може виглядати так:

Електронні системи адміністрування: Використання спеціалізованих електронних систем для адміністрування процесу адаптації, таких як електронні портали або HRM-системи. Це дозволяє зберігати всю необхідну інформацію про новачків централізовано та зручно керувати процесом адаптації.

Онлайн-навчання: Використання онлайн-платформ для проведення навчальних курсів та тренінгів для нових працівників. Це дозволяє працювати з матеріалами в зручний для них час та темп, а також швидше оволодіти необхідними навичками.

Відео- та віртуальна реальність: Використання відео- та VR-технологій для створення іммерсивних навчальних програм та симуляцій. Це дозволяє новачкам отримати реалістичний досвід роботи та навчатися у віртуальному середовищі безпечно та ефективно.

Електронні комунікаційні засоби: Використання електронної пошти, внутрішніх чатів та онлайн-форумів для спілкування та обміну інформацією між новачками та колегами. Це забезпечує зручність та швидкість комунікації, особливо в умовах розподіленої роботи або великих компаніях.

Аналітичні інструменти: Використання аналітичних інструментів для моніторингу та аналізу прогресу адаптації новачків, виявлення можливих проблемних моментів та вдосконалення процесу в майбутньому. Це дозволяє компанії вчасно реагувати на потреби та вимоги нових працівників та підвищує ефективність процесу адаптації.

Використання технологій у процесі адаптації персоналу сприяє підвищенню ефективності та зручності цього процесу, полегшує спілкування та навчання, а також дозволяє компанії зберігати та аналізувати великий обсяг даних для покращення якості та результативності адаптації. Це також відображає сучасні тенденції в управлінні персоналом та демонструє здатність компанії адаптуватися до швидкоплинних технологічних змін.

Підведемо підсумки, оцінювання ефективності проєкту впровадження інноваційних методів організації адаптації персоналу в ПАТ "Фармак" підтвердило його потенціал для покращення стратегічних показників успішності організації.

Шляхом аналізу різних аспектів проєкту, зокрема, стандартизації підходів, інвестування у навчання та розвиток, та використання сучасних технологій, виявлено, що проєкт вже сприяв покращенню якості кадрів, збільшенню продуктивності, та зниженню текучості персоналу.

Однак, детальний аналіз також розкрив слабкі сторони та потенційні загрози, зокрема, можливість затримок у впровадженні стандартів та необхідність подальшого удосконалення процесів навчання. Ці фактори свідчать про необхідність подальшої уваги до деталей в реалізації проєкту та постійного моніторингу результатів.

У цілому, проєкт показав свою перспективність, проте для досягнення максимальної ефективності необхідно продовжувати працювати над його вдосконаленням та адаптацією до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження визначено, що адаптація персоналу є важливою складовою успішного функціонування сучасних організацій, особливо у зв'язку зі швидкими змінами в технологіях та вимогах ринку. На основі аналізу останніх досліджень визначено актуальні методи та стратегії адаптації персоналу, а також визначено їхнє практичне застосування на прикладі підприємства "Фармак". Розроблено та виконано проєкт заходів щодо підвищення ефективності організації адаптації персоналу, що може бути використаний як внутрішнім управлінням підприємства, так і іншими компаніями з аналогічними потребами у покращенні процесів управління персоналом. Отримані результати мають важливе наукове та практичне значення, а також можуть послужити основою для подальших досліджень у сфері адаптації персоналу.

Отримані результати дослідження вказують на глибоке і важливе значення адаптації персоналу у сучасному бізнес-світі. Швидкі зміни в технологіях, економічних умовах та вимогах ринку наголошують на необхідності постійного вдосконалення та пристосування персоналу для забезпечення оптимальної продуктивності, та конкурентоспроможності підприємства. Результати також підкреслюють важливість постійного дослідження та аналізу найновіших стратегій та методів адаптації, а також їхнього практичного застосування на різноманітних підприємствах.

Дослідження також свідчить про необхідність постійного вдосконалення управлінських практик та політики персоналу відповідно до змін у суспільстві, технологіях та економіці. Успішна адаптація персоналу вимагає комплексного підходу, включаючи не лише оновлення навичок та знань працівників, а й створення стимулюючого та підтримуючого середовища на робочому місці.

Важливість дослідження полягає не лише в практичних рекомендаціях для підприємств, а й у розумінні широких соціальних, економічних та культурних

контекстів, чинники, які впливають на адаптацію персоналу. Це дослідження може послужити основою для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом та розвитку організацій в умовах постійної зміни.

В результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку, що організація адаптації персоналу на прикладі підприємства ПАТ «Фармак» має значний потенціал для вдосконалення. На основі розкриття теоретичних аспектів та методичних підходів ми проаналізували стан та особливості організації адаптації персоналу у даному підприємстві.

Оцінивши ефективність організації адаптації персоналу, ми виявили деякі недоліки та можливості для поліпшення. Результати дослідження стали основою для розробки проєкту заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації адаптації персоналу.

Проєкт впровадження методів організації адаптації персоналу підприємства, який ми розробили, передбачає врахування виявлених недоліків та максимально можливе використання потенціалу працівників. Оцінювання ефективності цього проєкту стала важливим кроком у впровадженні покращень та забезпеченні успішної адаптації персоналу на підприємстві ПАТ «Фармак».

У ході дослідження було проведено аналіз процесу адаптації персоналу у ПАТ "Фармак", що дозволило виявити його ключові аспекти, сильні та слабкі сторони. Результати роботи вказують на значущість ефективної адаптації персоналу для стабільності та успішності підприємства. Аналіз останніх досліджень та підходів до адаптації персоналу дозволив визначити найбільш ефективні стратегії та методи. Розроблений проєкт заходів щодо підвищення ефективності адаптації персоналу враховує виявлені проблеми та можливості для поліпшення. Оцінювання ефективності проєкту впровадження інноваційних методів адаптації персоналу підтверджує його потенціал у покращенні результативності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

На підставі та аналізу даних опитування персоналу та показників плинності, обороту та стабільності персоналу ПАТ «Фармак» за 2020-2023 рр. ми визначили ключові проблеми, пов'язані з адаптацією, зокрема, нових молодих

правників в організації. Зокрема, недосвідченість та некомпетентність молодих фахівців, недосконала система підготовки та адаптації, а також невідповідність очікувань і реальності є серйозними перешкодами для успішної інтеграції цих працівників у робоче середовище.

Пропоновані рекомендації спрямовані на вирішення виявлених проблем. Впровадження програми адаптації нових працівників, забезпечення їх необхідними ресурсами та підтримкою, а також поліпшення системи комунікації допоможуть створити сприятливі умови для швидкої та ефективної адаптації молодих правників. Крім того, перегляд системи наймання та відбору персоналу сприятиме залученню кандидатів, які відповідають вимогам компанії.

У роботі був проведений SWOT-аналіз процесу організації адаптації персоналу в ПАТ "Фармак". Аналіз дав можливість виявлення переваг, недоліків, можливостей та загроз цього процесу.

Серед сильних сторін можна відзначити наявність досвіду та компетенцій у проведенні адаптації, відповідність процесу потребам персоналу та ефективне використання внутрішніх ресурсів.

У той же час, серед слабких сторін визначено можливість затримок у впровадженні стандартів та необхідність подальшого удосконалення процесів навчання та розвитку персоналу.

Ми детально розглядали ряд заходів для покращення адаптації персоналу в ПАТ "Фармак". Серед них були:

- Спрощення бюрократії: шляхом оптимізації процедур та скорочення адміністративних завдань, що дозволить прискорити процес адаптації та забезпечити більш ефективне включення працівників у робоче середовище.
- Стандартизація підходів: розроблення та впровадження стандартів та процедур, які однаково застосовуються до всіх новоприйнятих працівників, що сприятиме більш системному та однорідному підходу до адаптації.
- Індивідуальний підхід: розроблення персоналізованих програм адаптації, які враховують унікальні потреби та характеристики кожного нового працівника, забезпечуючи більш ефективне включення в колектив.

- Інвестиції у навчання та розвиток: розширення програм навчання та розвитку для нових працівників, що допоможе їм швидше освоїти необхідні навички та забезпечить більш високий рівень професійної компетентності.

- Використання технологій: впровадження сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для підтримки процесів адаптації, зокрема відеоконференцій, онлайн-навчання та електронних систем управління документами.

Для оцінювання ефективності заходів зі стандартизації підходів було проведено аналіз впровадження стандартів та процедур, оцінку їхньої придатності та відповідності потребам організації. Щодо інвестицій у навчання та розвиток, було проведено оцінку ефективності програм навчання, вимірювання змін у рівні компетентності персоналу після їхнього завершення, а також аналіз витрат та вигод від інвестування у ці заходи.

Результати оцінювання показали, що стандартизація підходів допомогла впоратися з більшістю недоліків та нерівностей у процесі адаптації персоналу. Впровадження стандартів сприяло уніфікації підходів та забезпечило більш системну та структуровану адаптацію нових працівників. Щодо інвестицій у навчання та розвиток, результати свідчать про позитивний вплив цих заходів на підвищення рівня компетентності персоналу та підготовку їх до викликів та завдань, що стоять перед компанією. В цілому, обидва напрямки показали певний рівень успішності та допомогли у покращенні процесу адаптації персоналу в ПАТ "Фармак".

Впровадження запропонованих заходів допоможе ПАТ "Фармак" покращити систему адаптації працівників, забезпечити ефективну адаптацію молодих правників та підвищити загальний рівень професійної діяльності на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волков Н.В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі. *Економічні науки*. № 11 (16), 2015.
2. Вонберг Т. В. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес інформ*. 2022. Т.1, № 528. С. 423–431.
3. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 104-107.
4. Гончар С., Боднарчук В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9(23).
5. Д. А. Апперов. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Західноукраїнський національний університет*. 2018. С. 41 URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/016.pdf>
6. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.
7. Добровольская А. С. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. Збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конф.; 11-12 листопада 2017р. ХНЕУ, 2017. С. 25-58
8. Дяків О.П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2011. №14 С. 100-104
9. Захарова А. В. Значення розвитку персоналу в системі управління. *Управління розвитком*. № 8. С. 26-27.
10. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С.34-45

11. Козуб О. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві та їх значення. *Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles*. 2017. Р. 241-246.
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
13. Конотопцева Ю.І. Адаптація персоналу державної служби. *Демократичне врядування*. 2014. С. 26-34.
14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 159–166.
15. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О.В. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації . *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
16. Крушельницька О.В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. № 4 (54). 2013. С. 242–244
17. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 128-131.
18. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розроблення програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178.
19. Лопушняк Г., Милян Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи* 2022. № 7(25).
20. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 351-358.
21. Офіційний сайт компанії ПАТ «Фармак», URL: <https://farmak.ua/>
22. Офіційний сайт, Національне агенство України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua/>

23. Панченко І., Микитюк Ю., Кирилюк О. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

24. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121.

25. Токмакова І. В., Доброскок О. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67.

26. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. № 16. С. 72–79..

27. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic synergy*. 2023. № 3. С. 38–54.

28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль 2018. ТНЕУ. 288 с.

29. Шміголь Т.І., Невмержицька С.М. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. *Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи*: Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, 2020. – С. 132-135.

30. Щетініна Л. В. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язк. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №11 (234). С. 79-87.

31. Arhipova O. V., Zelezinskii A. L., Hodos D. V. Formation of communicative competence and corporate cohesion of service staff. *Economic vector*. 2023. Vol. 1, no. 32. P. 43–49.

32. Diuk O. M. The place of corporate culture in the process of selecting the effective management technologies at the domestic enterprises. *Scientific papers (ukrainian academy of printing)*. 2018. Vol. 2, no. 57. P. 110–115.

33. Frögéli E., Jenner B., Gustavsson P. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *Plos One*. 2023. Vol. 18, no. 2. P. e0281823.
34. Malyz V., Tarasenko Y. Adaptation of personnel as a method of forming the human resources policy. *Pryazovskyi economic herald*. 2019. No. 6(17).
35. Nykyforenko, V. H. (2013). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Odesa: Atlant [in Ukrainian]
36. Pishchikova Y. A., Lushnikova T. Y. Impact of active adaptation practices on personnel of the organization. *Society, economy, management*. 2022. Vol. 7, no. 2. P. 49–53.
37. Schein E. Taking culture seriously in organization development. *Practicing organization development*. Hoboken, NJ, USA, 2015. P. 233–244. URL: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1834?show=full>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета

опитування персоналу ПАТ "ФАРМАК" щодо задоволеності системою адаптації "

Шановні працівники!

ПАТ "ФАРМАК" 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 ПАТ "ФАРМАК".

Ваша стать:

- Чоловіча ☐
- Жіноча ☐

Ваш вік: ____

Ваша освіта:

- Базова середня ☐
- Неповна вища ☐
- Вища ☐
- Повна вища ☐
- Спеціалізація: ____

Ваша посада: ____

Ваш стаж роботи в ПАТ "ФАРМАК": ____

1. Оцініть загальний процес адаптації в ПАТ "ФАРМАК":

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

2. Що вам сподобалося в процесі адаптації?

(Відкрите
питання) _____

3. Що вам не сподобалося в процесі адаптації?

(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 ПАТ "ФАРМАК" іншим людям?

- Так ☐
- Ні ☐
- Не впевнений ☐

7. Оцініть рівень вашої заробітної плати:

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

8. Оцініть систему заохочень в ПАТ "ФАРМАК":

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

9. Оцініть ваше входження в колектив:

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

- Дуже незадоволений ☐

10. Оцініть ваші професійні обов'язки:

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

11. Оцініть умови праці:

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

12. Оцініть побутові умови:

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

13. Чи вважаєте ви, що методи прийняття рішень в ПАТ "ФАРМАК" здійснюються з урахуванням думки працівників?

- Так ☐
- Ні ☐
- Частково ☐

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

- Так ☐
- Ні ☐
- Частково ☐

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

Дякуємо за вашу участь!

З повагою, Служба персоналу ПАТ "ФАРМАК"

Короткий зміст подібності



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

ID перевірки:
1016273038

Дата перевірки:
23.05.2024 04:21:03 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.05.2024 13:06:42 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Осколок_плагіат

Кількість сторінок: 81 Кількість слів: 18976 Кількість символів: 150156 Розмір файлу: 242.47 KB ID файлу: 1016063021

5.69%
Схожість

Найбільша схожість: 1.25% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005981248)

2.04% Джерела з Інтернету 141 Сторінка 83

5.5% Джерела з Бібліотеки 603 Сторінка 84

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 9