

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: _____ очна (денна)

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: _____ «Менторство та наставництво при адаптації працівників»

здобувача _____ Чорної Дарини Юріївни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Білик Ольга Миколаївна

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

(підпис)

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

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
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Чорній Дарині Юріївні
Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему
«Менторство та наставництво при адаптації працівників»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 20___ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ
«КРОАГРО»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні засади адаптації персоналу.

Розділ 2. Аналіз ефективності систем адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО».

Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності адаптації персоналу в ТОВ
«КРОАГРО».

Об'єкт дослідження: процес адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО».

Предмет дослідження: обґрунтування пропозицій удосконалення системи адаптації персоналу з використання менторства та наставництва.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі дослідження теоретико-методичних підходів менторства та наставництва та аналізу системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО», обґрунтувати практичні рекомендації щодо використання менторства та наставництва при адаптації працівників підприємства.

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

У Розділі 1

- розглянути сутність та методи адаптації персоналу;
- дослідити менторство та наставництво як види адаптації персоналу;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності адаптації персоналу;

У Розділі 2

- провести аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»;
- здійснити оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»;

У Розділі 3

- розробити основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації шляхом запровадження менторства та наставництва;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

доцент Білик О.М.
(ініціали, прізвище)

«___»_____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Чорна Д.Ю.
(ініціали, прізвище)

«___»_____ 202__ р.

Реферат

Менторство та наставництво при адаптації працівників

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, в першому міститься 3 підпункти, в другому та третьому по 2. Перший розділ висвітлює теоретичні засади теми адаптації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 65 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 9 таблиць, 13 рисунків. Під час написання використано 39 джерел. Робота містить 2 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, за темою «Оцінювання ефективності персоналу в умовах дистанційної зайнятості», виступ на щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України»;
2. Публікація у віснику Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського на тему: «Згуртованість колективу громадської організації під час війни».

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО».

Предметом дослідження є обґрунтування пропозицій удосконалення системи адаптації персоналу з використання менторства та наставництва.

Мета написання кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі дослідження теоретико-методичних підходів менторства та наставництва та аналізу системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО», обґрунтувати практичні рекомендації щодо використання менторства та наставництва при адаптації працівників підприємства.

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- розглянуті сутність та методи адаптації персоналу;
- досліджено менторство та наставництво як види адаптації персоналу;
- визначені методичні підходи до оцінювання ефективності адаптації персоналу;

- проведено аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»;
- здійснено оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»;
- розроблені основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації шляхом запровадження менторства та наставництва;
- визначено ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження: спостереження, описовий, порівняння, анкетування, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод.

Ключові слова: менеджмент персоналу, адаптація персоналу, менторство, наставництво, ефективність адаптації.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Чорної Дарини Юрївни

на тему **Менторство та наставництво при адаптації працівників**

1. **Актуальність теми:** Питання закріплення новоприйнятих працівників в компанії є вкрай актуальним, саме тому важливим постає дослідження шляхів покращення адаптації нових співробітників в компанії. Використання менторства та наставництва при адаптації персоналу є сучасним і дієвим методом сприяння підвищенню ефективності адаптації новоприйнятих співробітників і потребує подальшого дослідження.
2. **Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.** Проведено дослідження теоретичних підходів до адаптації персоналу і використання менторства та наставництва в цьому процесі, результати якого систематизовано викладено в 1 розділі роботи. Практична цінність запропонованих рекомендацій.
3. **Наявність самостійних розробок автора.** Сформоване авторське визначення поняття «адаптація персоналу»; запропоновані рекомендації щодо удосконалення адаптації персоналу в організації шляхом запровадження менторства та наставництва є авторськими розробками здобувача.
4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Обґрунтовані автором кваліфікаційної бакалаврської роботи практичні рекомендації сприятимуть удосконаленню адаптації персоналу досліджуваного підприємства.
5. **Наявність недоліків.** Викликає сумнів наведена організаційна структура компанії при штаті персоналу 9 осіб. Не розглянуто економічну ефективність альтернативних варіантів (напрямів) удосконалення адаптації персоналу досліджуваного підприємства, на противагу тим, що розглянуті в роботі. Не обґрунтовано соціальну ефективність впровадження запропонованих рекомендацій.
6. **Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.**

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (62 бали)

Науковий керівник		

“ ” _____ 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Чорної Дарини Юріївни
на тему «Менторство та наставництво при адаптації працівників»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

У сучасному світі організації все більше розуміють важливість ефективного розвитку своїх працівників. Процес адаптації нових працівників до робочого середовища і команди може бути важким і складним завданням для організацій. Впровадження програм менторства та наставництва може бути ефективним інструментом для полегшення цього процесу і досягнення успіху як для новачків, так і для компанії загалом.

Якість проведеного дослідження.

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні рекомендації щодо менторства та наставництва при адаптації працівників.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

Проведено дослідження теоретичних підходів та практичних рекомендацій. Запропонована модель менторства надає детальний перелік кроків для успішного введення нового співробітника в роботу. Представлені рекомендації мають однакову користь як для нових співробітників, так і для тих, хто вже має досвід роботи в організації, оскільки вони не потребують значних змін в організаційній структурі.

Проведене дослідження було впроваджено з дотриманням графіку роботи організації і мало позитивний вплив на роботу всього колективу.

Зауваження.

Робота представляє собою складну і вдосконалену систему, але для досліджень необхідно було б надати детальніше порівняння запропонованих рекомендацій з альтернативними підходами до адаптації персоналу на підприємстві.

Практична значущість висновків і рекомендацій.

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ТОВ «КРОАГРО», розробити ефективну систему управління персоналом в частині адаптації працівників.

Місце роботи та посада рецензента: ТОВ «КРОАГРО», Директор

Підпис засвідчую: Директор Задорожна О. А.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність та методи адаптації персоналу.....	6
1.2 Менторство та наставництво як види адаптації персоналу	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності адаптації персоналу	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КРОАГРО»	22
2.1 Аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО».....	22
2.2 Оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»	29
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КРОАГРО»	37
3.1 Основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації шляхом запровадження менторства та наставництва	37
3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Використання менторства та наставництва при адаптації персоналу дуже актуальне для сучасних підприємств. Це пов'язано з тим, що ці методи навчання дозволяють новим працівникам швидше освоїтися на новій роботі та стати більш продуктивними та впевненими у своїх діях.

Ментори та наставники можуть допомогти новим працівникам швидше розібратися у робочих процесах, правилах та процедурах компанії, а також поділитися своїм досвідом та знаннями. Вони також можуть допомогти новим працівникам краще зрозуміти культуру компанії та дізнатися, як краще взаємодіяти з колегами. Більше того, менторство та наставництво можуть допомогти знизити ступінь стресу та невпевненості у нових працівників, оскільки вони мають можливість отримати підтримку та допомогу від досвідченіших колег. Також, використання менторства та наставництва дозволяє компаніям зберегти своїх працівників, оскільки працівники, які швидко адаптуються до нової роботи, почуваються впевненіше та комфортніше на робочому місці, що може призвести до більш високої задоволеності роботою та зниження ризику плинності кадрів. Таким чином, менторство та наставництво продовжують залишатися актуальними та ефективними методами навчання та адаптації нових працівників у компанії.

Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів адаптації персоналу підприємства присвячені праці Васирик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О., Громової О.В., Мельничук А.В., Зелінської Г., Коваленко А. В., Куделя В.І., Лобза А.В., Бикова А.Л., Малтиз В.В., Мосійчук О. С., Обруч Г.В., Панченко І., Спіциної А. Є., Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. та інших. Окремі питання використання менторства та наставництва в адаптації персоналу розглянуто в працях Бовсуновської О. В., Груздева О. В., Моцної С., Невмержицької С. М., Романишиної Л., Сакун Л.М., Веденіної Ю.Ю.. Однак використання менторства та наставництва в адаптації персонал мало розкрито в наукових працях.

Мета написання кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі дослідження теоретико-методичних підходів менторства та наставництва та аналізу системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО», обґрунтувати практичні рекомендації щодо використання менторства та наставництва при адаптації працівників підприємства. Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянуті сутність та методи адаптації персоналу;
- досліджено менторство та наставництво як види адаптації персоналу;
- визначені методичні підходи до оцінювання ефективності адаптації персоналу;
- проведено аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»;
- здійснено оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»;
- розроблені основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації шляхом запровадження менторства та наставництва;
- визначено ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО».

Предметом дослідження є обґрунтування пропозицій удосконалення системи адаптації персоналу з використання менторства та наставництва.

Методи дослідження: спостереження, описовий, порівняння, анкетування, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод.

Наукова апробація отриманих результатів.

Суховерська Д. Ю. (Чорна Д. Ю.) Оцінювання ефективності персоналу в умовах дистанційної зайнятості. *Щорічна студентська наукова конференція «Інноваційні ідеї та проєкти для економічного відродження України»*, 20 травня – 04 червня 2022 р. ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». Київ. С. 767-768. (Публікація тез під керівництвом Білик О.М.).

Суховерська Д. Ю. (Чорна Д. Ю.), Рудакова С.Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Поплавська О. М. Згуртованість колективу громадської організації під час

війни. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Випуск 6 / 2022 (137). С. 47 – 54.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, підручники, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, наукові праці за темою дослідження (адаптація персоналу), за темою дослідження, внутрішня документація та фінансова звітність ТОВ «КРОАГРО» за 3 останніх роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та методи адаптації персоналу

Адаптація працівників є однією з головних ланок у системі управління персоналом. Роль адаптації персоналу полягає у тому, щоб забезпечити успішне впровадження змін у організації та максимальну ефективність роботи персоналу нових умовах. Незважаючи на те, що адаптація персоналу може бути пов'язана з різними типами змін, її роль у забезпеченні успіху організації полягає в підвищенні продуктивності та якості роботи, поліпшення задоволеності персоналу, скорочення часу, який витрачається на адаптацію нових працівників, зниження ризику помилок та проблем в управлінні персоналом, підтримка конкурентоспроможності підприємства тощо.

Щоб визначити сутність адаптації персоналом, розглянемо визначення даного явища, наведені в сучасній вітчизняній науковій літературі (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Огляд дефініції «адаптація персоналу» в сучасній науковій літературі

Автори	Визначення
1	2
Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В.	адаптація персоналу є двостороннім процесом – пристосуванням і нових працівників до підприємства і підприємства до нових співробітників [9, с.177]
Мосійчук О. С., Кучинський В. А.	адаптація персоналу – це процес взаємного пристосування працівника і внутрішнього середовища підприємства, який ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [17, с.227]
Стрижеус Л., Тендюк А.	процес адаптації персоналу організації передбачає безперервне стрімке взаємне пристосування організації та її персоналу, завдяки якому відбувається входження нових співробітників у певну соціальну спільноту та професійне середовище [34, с.117]

1	2
Зелінська Г.О., Процишин А.В.	адаптація – це науково-обґрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особами професійної майстерності в конкретному виді професійної діяльності на робочому місці [9, с.334]
Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В.	трудова адаптація – взаємний процес пристосування нового працівника й організації, основою якої є спрацьованість працівника в нових соціальних, професійних та організаційних умовах трудового процесу [29, с.271]
Коваленко А. В.	Адаптація починається з моменту проведення першої співбесіди з кандидатом, цифрова трансформація бізнес-процесів надає змогу організовувати цей процес швидше, при цьому бути більш гнучкими [10, с.230]

З наведених визначень бачимо, що науковці визначають адаптацію і як процес і як систему заходів для досягнення цілей в управлінні персоналом. На нашу думку, адаптація персоналу – це процес, в рамках якого організація готує своїх працівників до нових умов роботи або змін до організаційної структури, стратегії та/або бізнес-процесів.

Метою адаптації персоналу є забезпечення максимальної ефективності роботи персоналу за умов змін. Цей процес включає ознайомлення працівників з новими процедурами, політиками, методами та/або технологіями, а також допомогу в освоєнні нових навичок та компетенцій [19, с.227]. Адаптація персоналу може бути організована як для нових працівників, так і для тих, хто вже працює в організації та потребує підготовки до змін.

Процес адаптації персоналу може включати організацію навчання та тренінгів, створення посібників з нових процедур і політиків, проведення нарад та семінарів, а також надання консультацій та підтримки в роботі. Крім того, адаптація персоналу може бути пов'язана із змінами в системах оплати праці, бенефітах, можливостях кар'єрного зростання та інших аспектах роботи в організації.

Основні завдання адаптації персоналу для підприємства можуть включати:

- ознайомлення персоналу з новими політиками та процедурами. Під час змін до організації можуть бути введені нові правила та процедури, і персонал повинен бути ознайомлений з ними, щоб ефективно працювати в нових умовах [19, с.227];

- навчання персоналу новим навичкам та методам роботи. Зміни в компанії можуть вимагати від персоналу вивчення нових навичок та методів роботи, які можуть бути необхідні для ефективного виконання завдань;
- підтримка нових працівників під час адаптації [24, с.116]. Нові працівники можуть зіткнутися з труднощами при адаптації до нового середовища роботи, і підприємство повинне надати їм підтримку, щоб вони могли швидко та ефективно адаптуватися;
- розвиток лідерських якостей персоналу. Зміни в організації можуть вимагати від персоналу нових лідерських якостей, які допоможуть їм приймати рішення та ефективно керувати процесами в нових умовах;
- поліпшення комунікації між працівниками та керівництвом. У період змін на підприємстві може виникати потреба у більш частій та відкритій комунікації між працівниками та керівництвом, щоб забезпечити ефективну взаємодію та вирішення проблем;
- підтримка культури підприємства. Зміни на підприємстві можуть впливати на культуру організації, і підприємство має вживати заходів, щоб зберегти та зміцнити культуру, яка підтримує ефективну роботу та розвиток персоналу [24, с.116].

Існують різні підходи до класифікації адаптації персоналу. Адаптація поділяється за наявністю досвіду роботи на первинну та вторинну, за напрямом адаптації на виробничу та невиробничу [24, с.115], види адаптації персоналу за інформаційним наповненням наведена на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Основні види адаптації персоналу

Джерело: [17, с.159]

Розглянемо кожний з наведених на рис.1.1 видів адаптації персоналу. Організаційна адаптація персоналу спрямована на ознайомлення працівників з організацією, її цілями, структурою, процесами та системами. Вона включає ознайомлення персоналу з місією та цінностями компанії, політиками та процедурами, корпоративною культурою та іншими аспектами роботи на певному підприємстві [12, с.129].

Соціально-психологічна адаптація персоналу спрямована на встановлення позитивних взаємин між працівниками та колективом, а також на розвиток почуття приналежності до команди та організації. Даний вид адаптації включає ознайомлення працівників з колегами, знайомство з корпоративною культурою, проведення заходів щодо командоутворення та розвитку лідерських якостей [17, с.160].

Професійна адаптація персоналу направлена на навчання працівників навичкам і знанням, необхідним виконання своїх завдань для підприємства. Вона включає навчання нових працівників корпоративній культурі, правилам та процедурам, необхідним для виконання завдання, а також розвиток професійних навичок та компетенцій для персоналу, який вже працює на підприємстві [6, с.59].

Психофізіологічна адаптація персоналу направлена на адаптацію працівників до нового робочого середовища, режиму роботи, умов та вимог. Вона включає створення оптимального робочого середовища та умов роботи, зниження стресу та напруги, підтримання здоров'я та благополуччя працівників [17, с.160].

Кожен із цих видів адаптації важливий для забезпечення ефективної роботи персоналу на підприємстві та досягнення спільних цілей компанії.

Конкретні методи адаптації персоналу можуть залежати від типу змін, що відбуваються на підприємстві, та від індивідуальних потреб та особливостей персоналу. Розглянемо основні сучасні методи адаптації персоналу (рис.1.2). Навчання та тренінг можуть використовуватись для навчання персоналу новим навичкам та методам роботи, а також для ознайомлення персоналу з новими політиками та процедурами [25].



Рисунок 1.2 – Методи адаптації персоналу

Джерело: [6;10;11;18424;25]

Ротація передбачає перепризначення працівників на різні посади та різні відділи організації з метою розширення їх знань і досвіду. Керівництво може відігравати важливу роль в адаптації персоналу, надаючи підтримку та допомогу у вирішенні проблем, які можуть виникнути у процесі адаптації.

Адаптивна організаційна культура може допомогти створити сприятливе робоче середовище, в якому персонал може краще адаптуватися до змін. Система зворотного зв'язку може допомогти персоналу отримувати зворотний зв'язок від керівництва та колег, який може допомогти їм швидше адаптуватися до нових умов та покращити свою роботу. Соціальна взаємодія між працівниками може допомогти зміцнити командний дух та забезпечити більш ефективну роботу в нових умовах. За допомогою онбордингу з використанням цифрових технологій нові працівники можуть швидко ознайомитися з організацією, її процесами, політиками та структурою [10, с.228]. Це дозволяє скоротити час на адаптацію та прискорити інтеграцію нового працівника до колективу.

Менторство та коучинг є ефективними методами адаптації персоналу, які допомагають новим працівникам швидше освоїтися на підприємстві [6, с.60]. Нові працівники можуть отримувати рекомендації та поради від досвідченіших колег, що допомагає їм швидше розібратися з процесами та завданнями. Проведення інтеграційних заходів. Організація інтеграційних заходів, таких як корпоративні тренінги, виїзди, квести, спортивні заходи та інші форми активного проведення часу, може допомогти новим працівникам краще зрозуміти організаційну культуру та швидше інтегруватися до колективу.

Наставництво – це процес, в якому досвідчений працівник, наставник, надає підтримку та допомогу новому працівнику у процесі його адаптації та професійного розвитку. Наставник передає свої знання, навички, кращі практики та досвід, сприяючи швидшому оволодінню новими завданнями та розумінню корпоративної культури підприємства. Це також сприяє зміцненню комунікації, співпраці та взаємодії в команді [17].

Гейміфікація – це застосування ігрових елементів та механік у неігрових ситуаціях. Включення елементів гейміфікації у процес адаптації персоналу може покращити мотивацію нових працівників, а також знизити стрес та покращити засвоєння знань. Залучення нових працівників у проекти та завдання на ранній стадії адаптації допомагає їм швидше освоїтися на підприємстві та відчутти себе повноцінними учасниками колективу [11, с.228]. Це також дозволяє їм отримати досвід роботи та показати свої навички та компетенції. Крім того, може використовуватися комбінація різних методів адаптації персоналу, щоб забезпечити найкращу адаптацію змін в організації.

Отже, адаптація персоналу – це важливий процес для забезпечення успішної роботи організації та її конкурентоспроможності в середовищі, що швидко змінюється. Серед розглянутих методів адаптації персоналу дуже важливими є менторство та наставництво, оскільки вони забезпечують індивідуальний підхід до нових працівників і сприяють їхньому успішному впровадженню в робочу команду і середовище.

1.2 Менторство та наставництво як види адаптації персоналу

Менторство та наставництво є важливими видами адаптації персоналу, які допомагають новим працівникам швидше та ефективніше адаптуватися до нового робочого середовища [11;13;19].

Наставництво в управлінні персоналу – це процес, в якому досвідчений керівник (наставник) допомагає розвиватися молодшим, менш досвідченим і менш кваліфікованим працівникам (наставляються). Він може надавати підтримку, поради, навчання і допомогу у вирішенні завдань, а також допомогти тим, хто навчається, досягти своїх професійних цілей [26, с.290].

Сутність наставництва полягає в тому, що досвідчений керівник не тільки допомагає своїм підлеглим впоратися з поточними завданнями, а й допомагає розвиватися, підвищувати свою кваліфікацію і розкривати свій потенціал. Наставник стає не тільки керівником, а й наставником, який допомагає своїм підлеглим усвідомити свої цілі та завдання, створює для них умови для розвитку та допомагає їм набувати нових знань та навичок.

Процес наставництва може бути корисним для компанії, оскільки він дозволяє підтримати та розвивати свій персонал. Більш досвідчені та кваліфіковані працівники можуть передати свій досвід та знання молодшим та менш досвідченим колегам, що покращить якість роботи всієї команди та допоможе підготувати нове покоління лідерів [1]. Крім того, наставництво допомагає покращити мотивацію та лояльність працівників, оскільки вони бачать, що керівництво зацікавлене у їх розвитку та успіхах. Це може призвести до зниження плинності кадрів, поліпшення моралі та покращення загальної ефективності компанії.

Наставництво – це процес супроводу нових працівників досвідченими колегами чи керівниками з метою допомогти їм швидше освоїтися на підприємстві та досягти поставленої мети. Розглянемо основні види наставництва персоналу на рис.1.3.

Розглянемо сутність даних видів наставництва. Індивідуальне наставництво – це наставництво, яке надається кожному новому працівнику індивідуально. Досвідчений наставник працює з ним протягом усього періоду адаптації, допомагаючи йому вбудуватися в колектив та освоїтися на новій посаді [13].

Колективне наставництво надається групі нових співробітників. Досвідчені працівники або керівники проводять тренінги та семінари, на яких пояснюють основні принципи роботи на підприємстві та допомагають новим працівникам краще розуміти їхню роль в компанії [13].

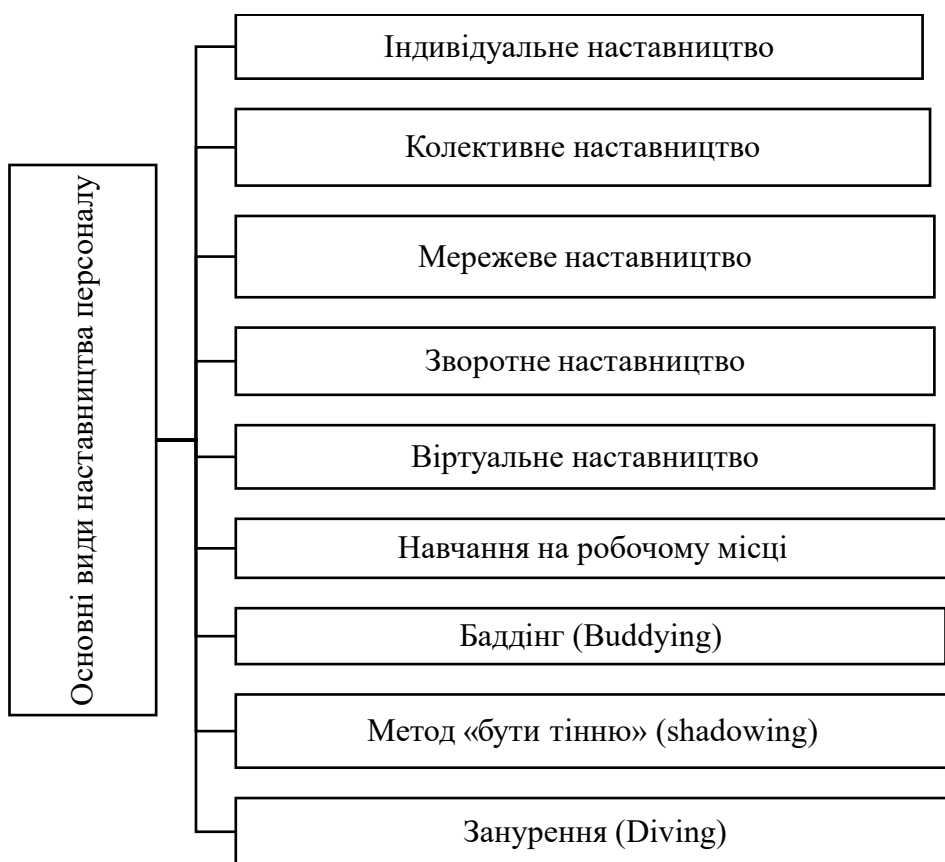


Рисунок 1.3 – Основні види наставництва персоналу

Джерело: [6;13;17;20; 29]

Мережеве наставництво передбачає використання колективного інтелекту організації на допомогу новим працівникам. В рамках мережевого наставництва нові працівники можуть звернутися за допомогою до досвідчених працівників з інших відділів чи підрозділів [29, с.251].

Зворотне наставництво – це такий вид наставництва, коли нові співробітники допомагають досвідченішим колегам освоїти нові технології чи

програми, що допомагає їм підтримувати свої навички в актуальному стані та вдосконалювати їх.

Віртуальне наставництво ґрунтується на використанні цифрових технологій та інструментів, таких як відеоконференції та онлайн-курси. Цей вид наставництва може бути корисним у випадках, коли новий працівник працює на видаленні або не може приїхати до офісу [17].

Навчання на робочому місці передбачає участь нових працівників у процесі роботи під керівництвом досвідченіших колег. Нові працівники можуть навчатися, спостерігаючи за процесами та беручи участь у них [20].

Баддінг (Buddying) – це метод наставництва, який передбачає призначення досвідченого працівника роль наставника для новачка. Наставник має бути готовий допомогти новому робітнику розібратися у робочих процесах, структурі компанії, а також поділитися своїм досвідом. Також наставник може допомогти новачкові вступити у взаємодію з іншими членами команди [6, с.59].

Метод «бути тінню» (Shadowing) передбачає, що новий працівник стежитиме за роботою досвідченого колеги, розуміючи, як працюють різні відділи та структури компанії. Таким чином, новачок може краще зрозуміти культуру компанії та дізнатися, які навички та знання необхідні для успішної роботи [6, с.59].

Занурення (Diving) включає занурення нового працівника в робоче середовище з метою швидкого занурення в робочі процеси та навчання. Новий працівникам може отримати завдання та проекти, які допоможуть йому швидко освоїтися у роботі, навчитися працювати в команді та краще зрозуміти структуру компанії [33, с.164].

Отже наставництво є процесом, в якому досвідчений працівник (наставник) допомагає новому працівнику (наставляється) адаптуватися до нового робочого середовища і розвиватися професійно. Наставник може допомогти наставникові зрозуміти вимоги та очікування, пов'язані з його посадою, а також допомогти йому розвинути свої навички та компетенції.

Менторство – це процес, в якому більш досвідчена і кваліфікована людина (ментор) передає свій досвід, знання та навички менш досвідченій або менш

кваліфікованій людині (менті) [29, с.85]. Ментор може допомогти своєму підопічному у вирішенні професійних завдань, розвитку кар'єри, навчанні нових навичок та розкритті потенціалу.

Сутність менторства полягає в тому, що ментор допомагає своєму підопічному розвиватися як особистість та професіонал, вчить його новим способам мислення та вирішення проблем, допомагає розвивати його лідерські якості та підвищувати впевненість у собі. Ментор може використовувати свій досвід та знання, щоб допомогти своєму підопічному досягти певних цілей та успіхів у кар'єрі [19].

Менторство може бути корисним як для ментора, так і для менти. Ментор може отримати задоволення від того, що передає свій досвід та допомагає розвиватися іншій людині, а також може розширити свої професійні та особистісні навички. Менті, у свою чергу, можуть отримати цінні знання та навички, які допоможуть їм розвиватися як професіонали та лідери, а також отримати підтримку та мотивацію від більш досвідченого колеги. Менторство може бути особливо корисним для підприємств, у яких є потреба у розвитку лідерських якостей та професійних навичок у працівників. Компанії можуть створювати програми менторства, щоб підтримати свій персонал та допомогти їм досягти своїх кар'єрних цілей [26, с.290].

Професійне менторство – це вид менторства, який ґрунтується на передачі професійних знань та досвіду. Професійний ментор може допомогти своєму підопічному розвиватися у професійному плані, підвищувати свої компетенції та вміння, а також розширювати свої знання у своїй галузі діяльності [36, с.54].

Лідерське менторство – це вид менторства при якому досвідченіший лідер допомагає розвиватися своєму підопічному як лідер. Лідерський ментор може допомогти своєму підопічному покращити його лідерські навички, такі як управління часом, делегування завдань, прийняття рішень, комунікація, мотивація тощо.

Отже, менторство є процесом, у якому досвідчений працівник (ментор) допомагає новому працівнику (менті) розвинути свої навички, знання та досвід.

Ментор може поділитися своїми знаннями та досвідом, розповісти про робочі процеси та методи роботи, а також допомогти мені встановити свої цілі та розробити план дій для їх досягнення [19].

Обидва види адаптації персоналу (менторство та наставництво) можуть бути корисними для нових працівників, особливо якщо вони не мають достатнього досвіду роботи в новому середовищі. Вони допомагають новим працівникам швидше та ефективніше вписатися в робочу команду, покращити свої навички та знання, а також краще розуміти організаційну культуру компанії. Крім цього, менторство та наставництво можуть бути корисними і для досвідчених працівників, які хочуть розвиватися професійно та покращити свої навички та компетенції. Вони можуть взяти на себе роль ментора або наставника та допомогти новим працівникам адаптуватися до нового середовища та розвиватися професійно.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності адаптації персоналу

Оцінка ефективності адаптації персоналу підприємства є важливим завданням в управлінні персоналом, що дозволяє визначити, наскільки успішно нові працівники включилися до робочих процесів та адаптувалися до умов роботи на підприємстві [33, с.165].

Алгоритм оцінювання ефективності адаптації персоналу підприємства може включати такі етапи (рис.1.4).

На першому етапі визначається, які критерії використовуватимуться для оцінки ефективності адаптації персоналу. Критерії можуть бути різними залежно від цілей оцінки, наприклад рівень задоволеності працівників, продуктивність, якість роботи, рівень збереження кадрів тощо.

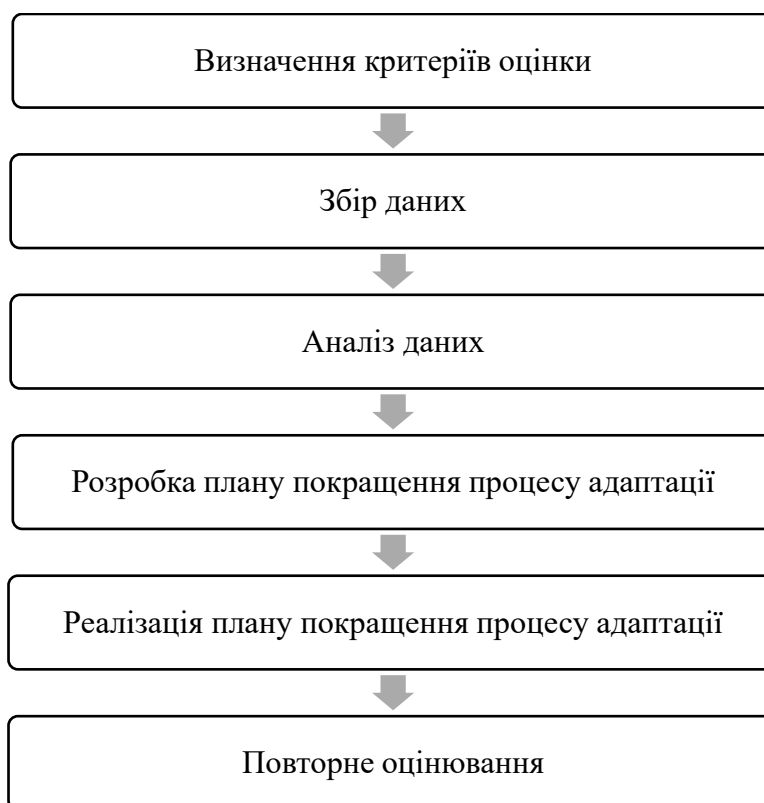


Рисунок 1.4 – Алгоритм оцінювання ефективності адаптації персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [2;7;11;20;37]

Далі для оцінки ефективності адаптації персоналу необхідно зібрати дані, які використовуватимуться для оцінки вибраних критеріїв. Це може включати опитування працівників, аналіз кадрових даних, проведення інтерв'ю з новими працівниками та спостереження на робочому місці [7].

Зібрані дані необхідно проаналізувати та порівняти їх із критеріями оцінки, які були визначені на першому етапі. Необхідно оцінити ступінь відповідності даних критеріям та визначити області, в яких потрібне поліпшення.

На основі результатів аналізу даних слід розробити план покращення, який буде спрямований на покращення ефективності адаптації персоналу. План може включати такі заходи, як покращення програми адаптації, проведення додаткових тренінгів та навчання, зміна політики компанії тощо [20].

Далі проводиться реалізація плану покращення та проводяться необхідні заходи, оцінюється ефективність вжитих заходів та порівнюються результати з початковими критеріями.

Необхідно повторно оцінити ефективність адаптації персоналу після впровадження заходів покращення. Це дозволить визначити, чи досягнуто поставлених цілей і якою мірою ефективність адаптації поліпшилася. Важливо розуміти, що оцінка ефективності адаптації персоналу є безперервним процесом, який потребує постійного аналізу та покращення [2].

Розглянемо основні методи оцінювання ефективності адаптації персоналу (рис.1.5). Анкетування нових працівників – це один із найпоширеніших методів оцінки ефективності адаптації – це проведення анкетування нових працівників. Анкета містить низку питань, які дозволяють оцінити рівень задоволеності нових працівників умовами роботи, якістю навчання, оцінити організаційну та соціальну адаптацію [24, с.117].

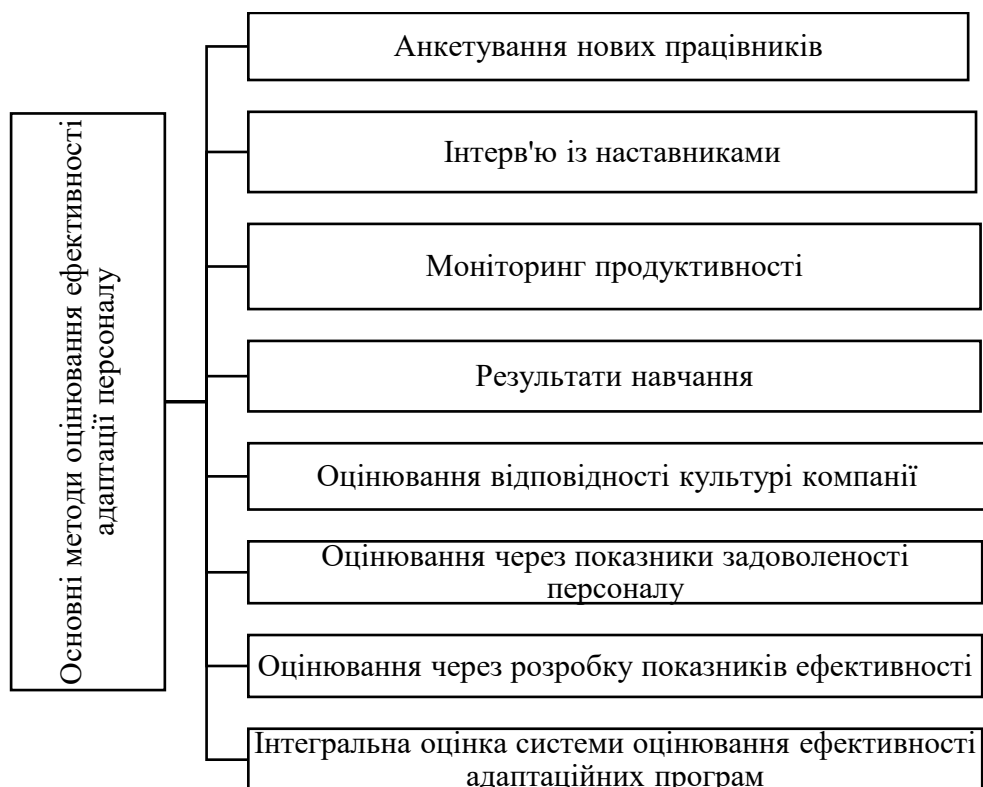


Рисунок 1.5 – Основні методи оцінювання ефективності адаптації персоналу

Джерело: [7;32;37]

Інтерв'ю з наставниками може бути корисним методом оцінки ефективності адаптації. Наставники можуть оцінити прогрес нових працівників, їх рівень впевненості та знань у певних галузях, а також висловити свою думку про те, наскільки успішно було проведено адаптацію [38, с.187].

Оцінювання продуктивності нових працівників може бути використана для оцінки ефективності їхньої адаптації. Наприклад, порівняння продуктивності нових працівників з продуктивністю більш досвідчених працівників на тих же посадах може допомогти визначити, наскільки ефективною була адаптація нових працівників [24, с.117].

Оцінка результатів навчання також допоможе оцінити ефективність адаптації нових працівників. Наприклад, тестування на здобуття нових навичок та знань може показати, наскільки добре нові співробітники освоїли необхідні компетенції та вміння [7].

Оцінювання відповідності нових працівників корпоративній культурі компанії також є важливим показником ефективності адаптації. Для оцінювання через показники задоволеності персоналу необхідно використати спеціальну анкету, результати відповідей на запитання анкети дозволять менеджерам по роботі з персоналом підприємства обчислити «індекс задоволеності роботою», «індекс інтересу до роботи» та «індекс задоволеності професією». При цьому інтегральний показник є середнім значенням обчислених показників [21, с.169].

Індекс задоволеності працею визначається на основі опитування працівників та виміру їх задоволеності різними аспектами роботи, такими як зарплата, умови праці, можливості для кар'єрного зростання тощо. Індекс інтересу до роботи оцінює рівень зацікавленості працівників у своїй роботі, а також їхню мотивацію для виконання роботи найкращим чином. Цей метод може бути заснований на аналізі результатів опитування працівників, а також на відстеженні їхньої активності та продуктивності на робочому місці. Індекс задоволеності професією показує, наскільки працівники задоволені своїм вибором професії та які заходи можна вжити для поліпшення рівня задоволеності. Цей метод може також ґрунтуватися на

опитуванні працівників, а також аналізі їх професійних досягнень і перспектив [3;21].

Ці методи можуть бути використані в комбінації з іншими методами оцінки ефективності адаптації персоналу, такими як аналіз кадрових даних, проведення інтерв'ю та спостереження на робочому місці.

Оцінювання через розробку показників ефективності. Virізняють об'єктивні показники адаптації – професійні, соціально-психологічні та психофізіологічні параметри. Суб'єктивні показники поділяються аналогічно об'єктивним за належністю до одного з аспектів адаптації, а також визначають власну оцінку нового співробітника свого ставлення до професії, місця роботи, умов праці, колективу тощо [25].

Інтегральна оцінка системи оцінювання ефективності адаптаційних програм дозволяє зрозуміти взаємозалежність результатів адаптації персоналу та діяльності підприємства в цілому через формування прихильності та розуміння стратегічних цілей компанії [37].

Підвищення ефективності системи адаптації персоналу на підприємствах призведе до того, що у працівників скорочуватиметься період «впрацьованості». Внаслідок цього процесу з'явиться економія фонду робочого дня на етапі впрацьованості співробітників. Таким чином, розрахунок ефективності системи адаптації можна представити у вигляді розрахунків наступних показників:

- відсотка працівників, які успішно пройшли випробувальний період,
- економії фонду робочого часу в період адаптації,
- умовного вивільнення персоналу та зниження собівартості за рахунок економії фонду заробітної плати [8]

Ключовим показником ефективності адаптації є відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін (Квт). Цей показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{вт}} = \frac{Ч_{\text{пр.в.т.}}}{Ч_{\text{прийн.}}} * 100\% \quad (1.1)$$

де $Ч_{\text{пр.в.т.}}$ - чисельність працівників, які пройшли випробувальний термін, чол.;

$Ч_{\text{прийн.}}$ - загальна чисельність прийнятих працівників за зазначений період, чол.

Економія фонду робочого дня в період адаптації нового працівника розраховується за формулою (Ер.ч.):

$$\text{Ер. ч.} = \frac{T_{\text{ад}} * Ч_{\text{ад}} * В_{\text{ч}}}{Ч_{\text{прийн.}}} * 100\% \quad (1.2)$$

де $T_{\text{ад}}$ – тривалість адаптації, дні;

$Ч_{\text{ад}}$ – кількість співробітників, які проходять адаптацію, чел.;

$В_{\text{ч}}$ – втрати часу в період адаптації, %.

Умовне вивільнення чисельності персоналу розраховується за формулою:

$$\Delta * Ч = \frac{\text{Ерч}}{\text{Феф}} \quad (1.3)$$

де Феф – ефективний фонд робочого часу одного працівника на рік, дні.

Зниження собівартості за рахунок економії за фондом заробітної плати розраховується за формулою:

$$\Delta \text{Сзп} = \text{ЗПсер} * \Delta Ч * \text{Кзп} \quad (1.4)$$

де ЗПсер - середньорічна заробітна плата на одного працівника, грн.;

Кзп – коефіцієнт нарахувань на заробітну плату.

Отже, оцінювання ефективності адаптації персоналу підприємства є важливим завданням для керівництва, оскільки дозволяє оцінити ефективність введених заходів та визначити, чи потрібно коригувати систему адаптації персоналу в компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КРОАГРО»

2.1 Аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»

ТОВ «КРОАГРО» займається оптовою торгівлею зерновими та олійними культурами. Підприємство було створене в 2005 році та знаходиться в с. Буйвалове Сумської обл.

Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1.

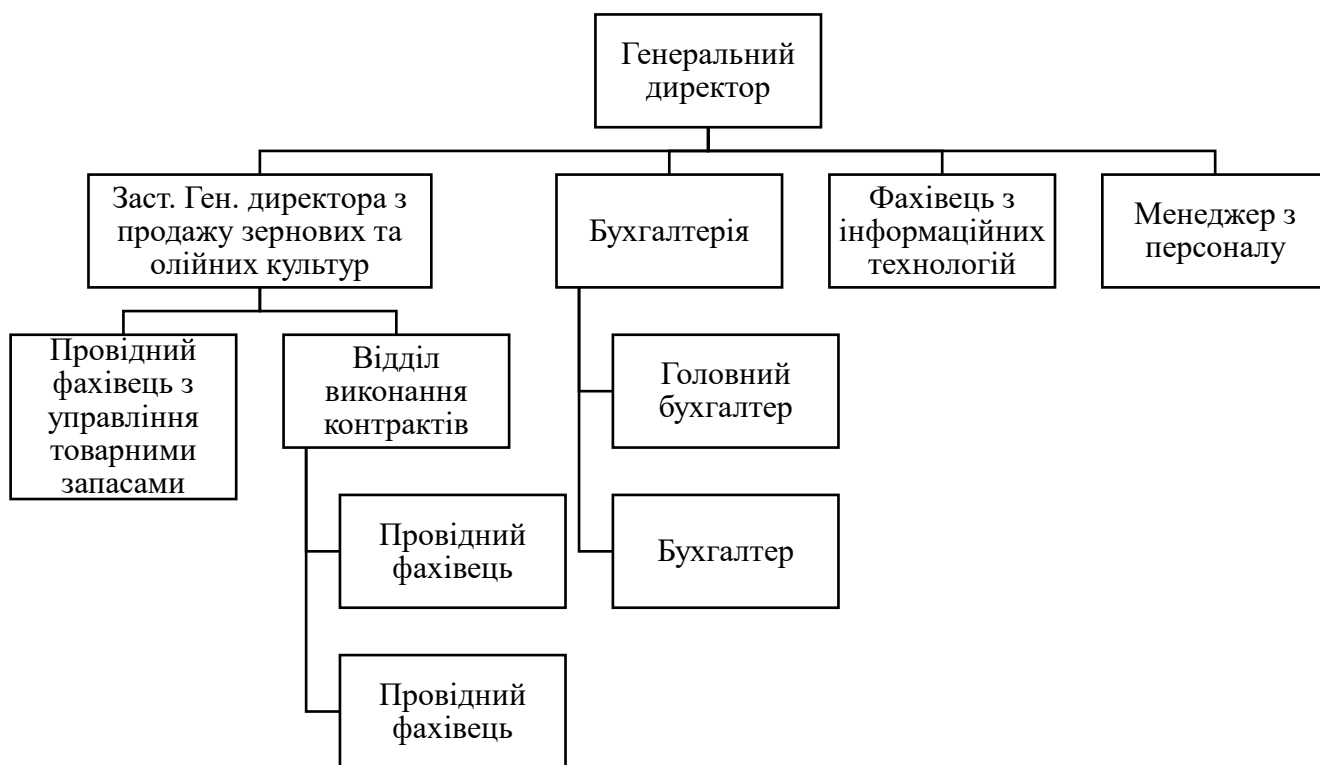


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КРОАГРО» на 31.12.2022 року

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

З рис.2.1 бачимо, що на ТОВ «КРОАГРО» лінійно-функціональна організаційна структура управління.

Головна особливість лінійно-функціональної структури управління в компанії полягає у тому, що діяльність підприємства ділиться на основні

функціональні області (наприклад, маркетинг, фінанси, кадри), кожна з яких перебуває під керівництвом окремого керівника. Кожен відділ виконує свої функції, а потім передає результат своєї роботи наступному відділу в ланцюжку бізнес-операцій, поки продукт не буде готовий до реалізації.

Перевагами лінійно-функціональної структури управління є:

- зрозумілий розподіл обов'язків та відповідальності між відділами та працівниками;
- ефективна координація роботи різних відділів та управління підприємством взагалі;
- чітка ієрархічна структура, що спрощує процес прийняття рішень та оптимізує роботу підприємства загалом.

Недоліками лінійно-функціональної структури управління є:

- низька гнучкість, що ускладнює адаптацію до змін довкілля та ринку.
- бюрократичність у прийнятті рішень.

Станом на 31.12.2022 року на підприємстві працювало 250 працівників.

Функції управління персоналом на ТОВ «КРОАГРО» виконує менеджер з персоналу та в деяких випадках йому допомагають керівники відділів (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Функції управління персоналом на ТОВ «КРОАГРО»

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Підбір та найм персоналу проводить менеджер з персоналу. Коли виникає потреба у наймі працівника, то менеджер з персоналу розміщує оголошення на спеціалізованих порталах для пошуку персоналу (таких як робота.юа), а також про пошук персоналу оголошується працівникам, оскільки залучення працівників за знайомством позитивно сприймається керівництвом. Співбесіду спочатку проводить менеджер з персоналу та за умови, що перший етап був успішно пройдений, проходить співбесіда з керівником структурного підрозділу або директором. Критерії та принципи відбору персоналу ТОВ «КРОАГРО» наведено на рис.2.3.



Рисунок 2.3 – Критерії та принципи відбору персоналу ТОВ «КРОАГРО»

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Навчання персоналу проводить за потреби безпосередній керівник, підприємство не витрачає грошові кошти на оплату курсів або тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу.

Оцінка персоналу здійснюється несистематично, а коли виникає певна потреба у директора. Наприклад, кілька років тому переглядався рівень заробітної плати, а тому директор просив працівників вести журнал своїх щоденних обов'язків, а також брав до уваги показники досягнення цілей кожного відділу підприємства.

Ведення кадрового обліку забезпечує менеджер з персоналу, який подає дані про найм та звільнення працівників до державних органів.

Серед вищезазначених функцій розглянемо функцію адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО». Адаптація персоналу проводиться як на етапі найму нових співробітників так і за умови зміни посади чи функціональних обов'язків працівників.

Завданнями адаптації є:

- 1) Ознайомлення працівника із змістом трудових функцій;
- 2) Забезпечення умов процесу входження працівника у трудову діяльність.

На рис.2.4 представлені етапи організації процесу адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО».

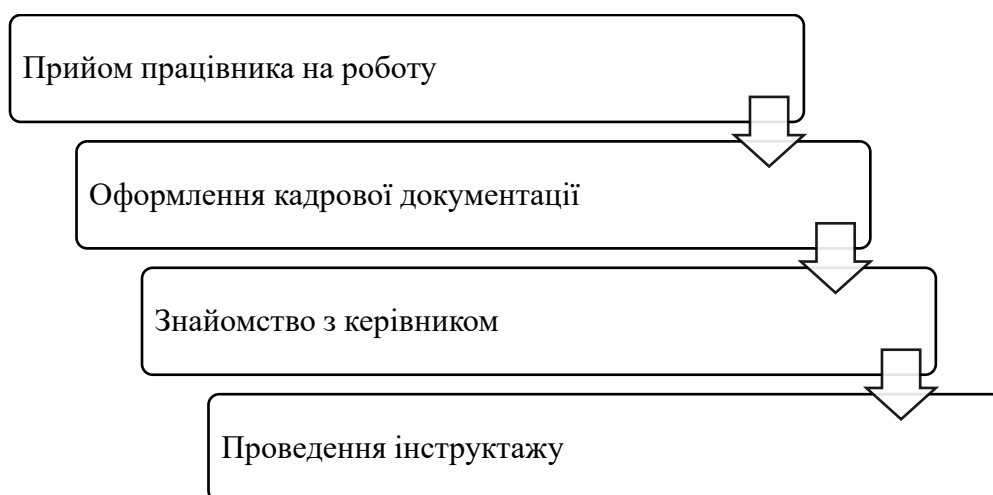


Рисунок 2.4 – Етапи процесу адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО»

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Відповідно до Положення про підбір та найм персоналу ТОВ «КРОАГРО», процес адаптації нового працівника протікає наступним чином:

Перший етап (підготовчий). Кандидат, прийнятий працювати, після оформлення всієї кадрової документації, має можливість ознайомитися з низкою внутрішніх документів: регламент роботи ТОВ «КРОАГРО», посадова інструкція, правила внутрішнього трудового розпорядку, кодекс корпоративної етики та службової поведінки та з іншими внутрішніми локальними нормативними актами ТОВ «КРОАГРО».

Другий етап (вступний). Знайомство працівника із безпосереднім керівником, знайомство новачка з особливостями професійної діяльності.

Третій етап (інструктаж). Керівником відділу проводиться інструктаж з основних умов роботи та, за потреби, техніки безпеки та охорони праці.

Вивчивши нормативно-правову документацію в ТОВ «КРОАГРО» було виявлено, що процедура адаптації не регламентована з урахуванням специфіки діяльності підприємства, не розмежовує галузі відповідальності учасників процесу адаптації, відсутня положення про адаптацію, практично відсутні адаптаційні заходи.

Також, виявлено такі недоліки:

1) відсутнє оцінювання керівником структурного підрозділу проходження адаптаційного періоду новим працівником, не затверджено форму оцінювального листа для працівника, який перебуває на випробувальному терміні в період проходження адаптаційного періоду керівником структурного підрозділу.

2) не закріплено порядок психологічного супроводу нового працівника у процесі освоєння ним професійних навичок у період адаптаційного періоду;

3) не використовується інститут наставництва, не організований процес навчання, при якому досвідченіший працівник ТОВ «КРОАГРО» міг би передавати свої знання, досвід та власні технології роботи працівнику знову прийнятому на роботу до ТОВ «КРОАГРО».

Розглянемо процес адаптації нового працівника на ТОВ «КРОАГРО».

Вже першому етапі співбесіди починається процес адаптації потенційного працівника. Відбувається знайомство з менеджером з персоналом, короткострокове знайомство із працівниками та директором (за потреби).

В перший день роботи відбувається докладне знайомство з новим співробітником, йому дають можливість детальніше розповісти про себе та познайомитися з іншими. Керівник відділу більш детально пояснює специфіку роботи, демонструє необхідні програми, з якими надалі новачок працюватиме протягом усього робочого часу. Також відбувається огляд робочого місця та знайомство з ТОВ «КРОАГРО» (чим займаються, історія створення, хто власники, хто партнери компанії).

Знайомство із суміжними підрозділами відбувається під час процедури ознайомлення працівника із ТОВ «КРОАГРО» у вигляді презентації. Додаткового знайомства та подання співробітникам суміжних підрозділів немає, що надалі може негативно вплинути виконання новим працівником своїх обов'язків, які безпосередньо пов'язані з комунікаціями з суміжними підрозділами. Також це може призвести до конфліктів між різними підрозділами ТОВ «КРОАГРО», знизити ефективність внутрішнього інформаційного обміну, і як наслідок вплинути на якість послуг, що негативно позначиться на ефективності роботи підрозділів та підприємства в цілому.

Відсутнє вивчення зворотний зв'язок від працівників під час адаптації, але це докорінно неправильно. Для того, щоб зробити процес звикання до нового місця роботи максимально комфортним і швидким, потрібно старанно відстежувати заходи щодо адаптації для кожного з новачків. В ТОВ «КРОАГРО» не здійснюється психологічний супровід нового працівника в період адаптації до нових умов праці, нового колективу чи нової посади. Менеджер з персоналу має освіту психолога, але реалізує функції психолога лише у сфері підбору та найму працівників.

Провівши спостереження та опитування персоналу ТОВ «КРОАГРО» було виявлено, що нові працівники мають труднощі у взаєминах з колегами, що ще раз підтверджує необхідність психологічного супроводу нових працівників у адаптаційний період. Керівники відділу, часто, через відсутність вільного часу, приділяють мало уваги навчанню нових працівників. Використання системи наставництва в ТОВ «КРОАГРО» могло б дозволити підвищити ефективність адаптації нових працівників.

За результатами проведеного спостереження було виявлено переваги та недоліки існуючої системи адаптації персоналу (табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки системи адаптації персоналу

Переваги системи адаптації	Недоліки системи адаптації
– Процес адаптації починається з початку відбору працівника; – В адаптацію залучені керівники підрозділів.	– Відсутнє вивчення зворотного зв'язку від працівників у період адаптації; – Відсутність додаткового знайомства з колегами та подання співробітникам суміжних підрозділів; – Не здійснюється психологічний супровід нового працівника в період адаптації до нових умов праці, нового колективу чи нової посади; – Невикористання всіх можливих інструментів адаптації (наприклад, наставництво).

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «КРОАГРО» займається оптовою торгівлею зерновими та олійними культурами. На підприємстві працює 250 працівників та запроваджена лінійно-функціональна організаційна структура управління. Основні функції управління персоналом на ТОВ «КРОАГРО» виконує менеджер з персоналу, у тому числі здійснює процес адаптації персоналу спільно з керівниками відділів. Процес адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО» включає такі етапи: прийом працівника на роботу, оформлення кадрової документації, знайомство з керівником та проведення інструктажу. Було виявлено переваги та недоліки діючої системи адаптації персоналу. Основними недоліками є відсутність вивчення зворотного зв'язку від працівників у період адаптації, відсутність додаткового знайомства з колегами та подання працівникам суміжних підрозділів, не здійснюється психологічний супровід нового працівника в період адаптації до нових умов праці, нового колективу чи нової посади та не використовуються всі можливі інструменти адаптації (в наприклад, наставництво).

2.2 Оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО»

Проаналізуємо показники руху персоналу, у тому числі динаміку проходження працівниками випробувального періоду та успішності адаптації (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу в головному офісі ТОВ «КРОАГРО» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2021/2020	Відхилення, 2022/2021
Облікова чисельність персоналу	10	12	9	2	-3
Середньорічна чисельність персоналу	10	12	9	2	-3
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	1	3	0	2	-3
Чисельність персоналу, які продовжили роботу після випробувального періоду	1	3	0	2	-3
Чисельність новоприйнятих персоналу, які працювали рік та більше після прийому на роботу	1	2	0	1	-2
Звільнено персоналу протягом року	1	1	3	0	2
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених	0	0	3	0	3
Коефіцієнт плинності персоналу, %	10,00	8,33	33,33	-1,67	25,00
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років)	70,00	58,33	66,67	-11,67	8,33
Кількість порушень дисципліни за рік	5,00	7,00	5,00	2,00	-2,00
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,50	0,58	0,56	0,08	-0,03
Частка працівників, які успішно пройшли випробувальний період, %	100,00	100,00	-	0,00	-
Частка працівників, які після прийому на роботу відпрацювали мінімум рік, %	100,00	66,67	-	-33,33	-

Джерело: складено автором за фінансової звітності та штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Як бачимо, в 2021 році було найнято 3 працівники для відновлення повного штату працівників, оскільки в 2020 році через погіршення умов діяльності та прибутків через пандемію Ковід-19 було звільнено 3 працівника. В 2022 році, через те, що в країні почалась війна, було скорочено штат персоналу, у тому числі 2 з трьох звільнених працівників звільнились за власним бажанням через виїзд закордон через підвищену небезпеку у воєнних умовах.

Серед працівників, які проходили адаптацію та було прийнято на роботу в 2020 році всі працівники відпрацювали більше року, а в 2021 році серед прийнятих 3 працівників тільки 2 працівника відпрацювало більше року, а 1 працівник відпрацював 7 місяців на звільнився на початку 2022 року.

Коефіцієнт плинності персоналу виріс з 10% до 33,33%, такий показник є досить низьким, але плинність персоналу зростає. Коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 70% до 66,67%, так як частина працівників з 5-ти річним стажем роботи звільнилась. Коефіцієнт стабільності персоналу виріс з 0,5 до 0,56, що вказує на потребу посилення трудової дисципліни.

Отже, відповідно до показників плинності кадрів та адаптації персоналу, зростає плинність кадрів та знижується ефективність адаптації персоналу.

Окрім того, серед працівників, які були прийняті на роботу в 2020-2021 роках (4 працівника) було проведено опитування (анкета наведена в дод.А). Частково отримані результати опитування наведемо на рис.2.5.

Результати опитування дозволяють виділити такі негативні моменти в організації процесу адаптації нових працівників на ТОВ «КРОАГРО»:

- процес адаптації нових працівників на підприємстві сильно розтягнутий за часом, 50% опитаних вважають, що їхня адаптація ще не закінчилася;
- в ТОВ «КРОАГРО» не використовується система наставництва в ході адаптації, оскільки всі опитані вказали на необхідність необхідності допомоги наставника в період адаптації, що часто виникає;
- більше половини опитаних вказали на наявність різних складнощів та проблем, які у них виникли в ході адаптаційного періоду.

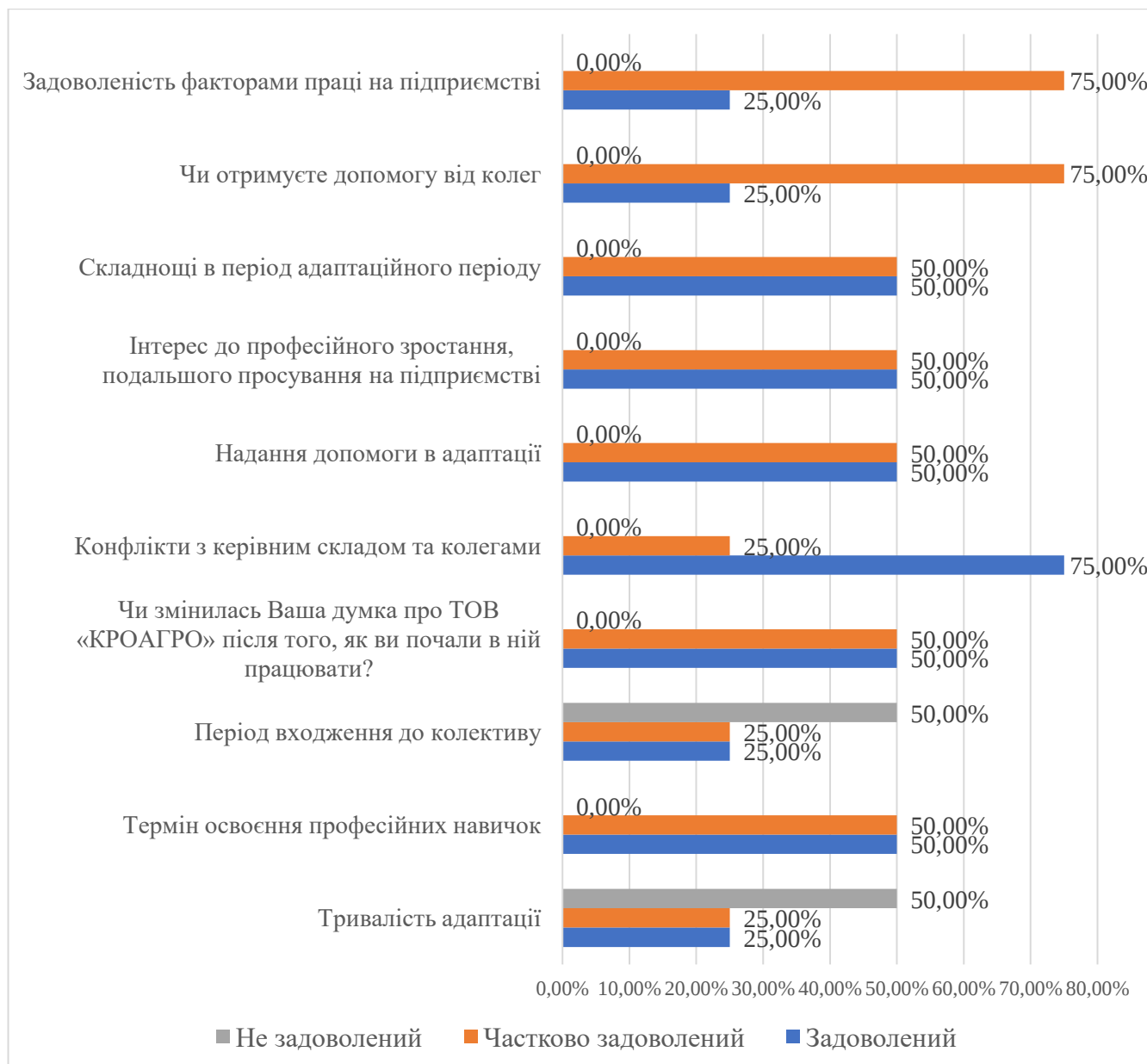


Рисунок 2.5 – Результати опитування персоналу в головному офісі ТОВ «КРОАГРО», який було найнято в 2020-2022 роках

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Тривалість адаптації. 50% опитаних відповіли, що адаптація ще не закінчена, 25% відповіли, що термін адаптації тривав до 3 місяців, 25% - термін адаптації тривав до 2 місяців.

Термін освоєння професійних навичок. Найбільший відсоток опитаних – 50% професійних навичок освоїли протягом 1 місяця. Це говорить про те, що більшість нових працівників ТОВ «КРОАГРО», мають досвід роботи в аналогічних

підрозділах та досвід роботи в аналогічних професіях. 50% респондентів професійні навички набули протягом 1–3 місяців.

Найбільше опитаних респондентів - 50% відповіли, що ще не відчували, що увійшли до колективу. Період входження до колективу менше 1 місяця у 25% опитаних респондентів, 25% опитаних респондентів затвердили, що увійшли до колективу у період до 2 місяців. Це говорить про недостатньо швидку адаптацію нових працівників у колективі.

На запитання «Чи змінилась Ваша думка про ТОВ «КРОАГРО» після того, як ви почали в ній працювати?» 50% респондентів відповіли, що не змінилося, 25% опитаних відповіли, що змінилося на краще, і 25% респондентів зазначили, що важко відповісти, що може бути пов'язано з невеликим часом роботи на підприємстві.

25% опитаних відповіли, що допомога керівника потрібна лише при вирішенні особистих питань, 50% – при вирішенні питань, що стосуються виконання посадових обов'язків, 25% запропонували свій варіант відповіді (вирішення питань взаємодії з колегами в колективі тощо).

Конфлікти з керівним складом та колегами. 75% опитаних відповіли, що конфлікти із керівним складом не виникають. Рідкісні конфлікти з керівництвом відзначають 25% опитаних. Щодо конфліктів із колегами, 75% респондентів зазначають, що конфліктів не виникає, 25% опитаних іноді конфліктують із колегами.

Надання допомоги у адаптації. Найбільшу допомогу в адаптації працівників підприємства надає 50% – лінійний керівник, 25% – колега по роботі, 25% – менеджер з персоналу. З результатів відповідей - переважно допомога виходить від керівників структурних підрозділів. При цьому, 50% отримували допомогу завжди, а 50% зазначають, що час від часу опинялись в ситуації, коли не могли отримати допомогу.

25% опитаних респондентів відповіли, що в процесі адаптації їм допоміг би досвід, набутий раніше, 50% респондентів – відповіли, що допомогла б допомога колег, 25% – допомога керівника.

50% опитаних респондентів дуже зацікавлені у подальшій роботі в ТОВ «КРОАГРО», 50% поки що важко відповісти. Це говорить про задоволеність роботою в ТОВ «КРОАГРО», та бажання працівників професійно зростати, продовжувати роботу на підприємстві.

25% опитаних респондентів відповіли, що в процесі адаптації найскладнішим здалося входження до колективу, 25% респондентів – відповіли, що складнощі виникали з професійними обов'язками, і 50% написали свій варіант відповіді (з них у 25 % респондентів не виникло складнощів, у 25% опитаних - виникали труднощі у спілкуванні з керівництвом та працівниками інших відділів).

25% опитаних затвердили, що допомога колег їм потрібна дуже рідко. 75% працівникам підприємства допомога колег потрібна набагато частіше та за результатами відповідей вони її отримують.

За результатами проведеного анкетування більшість факторів роботи задовольняють нових працівників (рис.2.6).

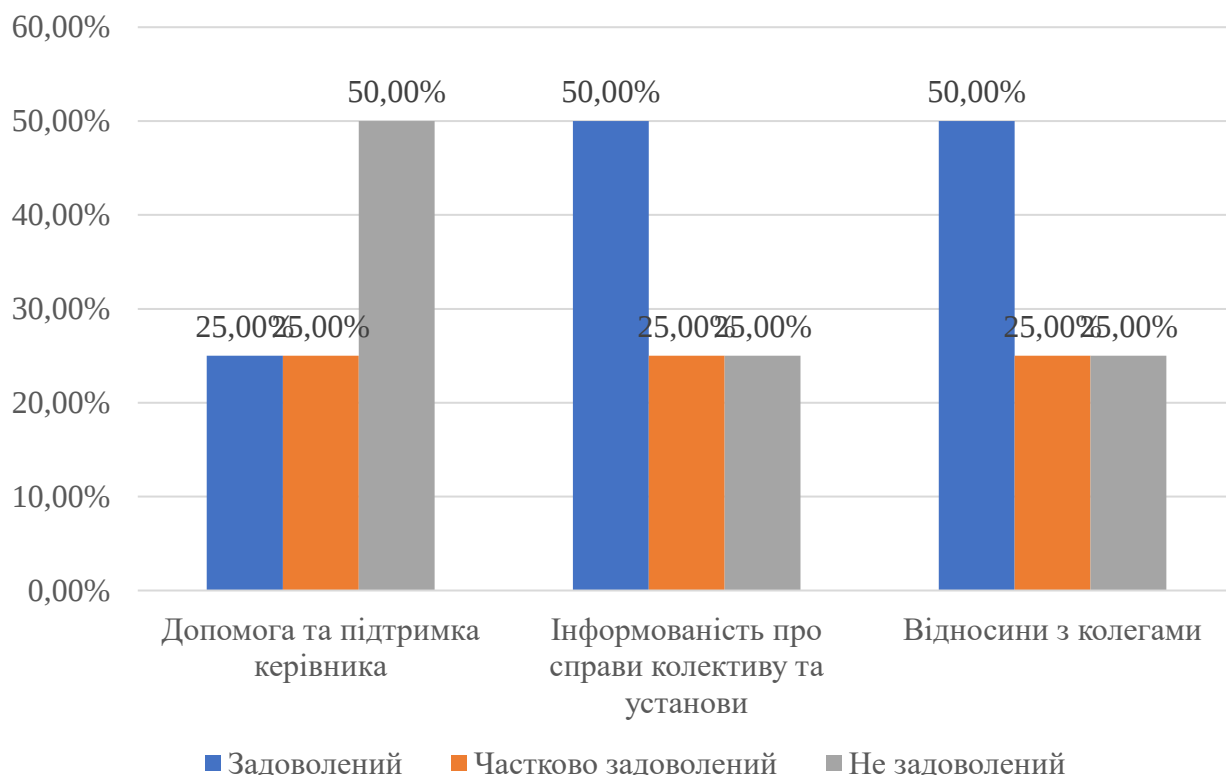


Рисунок 2.6 – Результати анкетування персоналу головного офісу ТОВ «КРОАГРО», який було найнято в 2020-2022 роках

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Низькі оцінки отримали фактори «Допомога та підтримка керівника» (не задоволені – 50 %), «Інформованість про справи колективу та установи» (не задоволені – 25 %) та «Відносини з колегами» (не задоволені – 25 %). Що свідчить, керівники структурних підрозділів мало приділяють уваги процесу адаптації нових працівників.

За результатами анкетного опитування можна зробити висновок, що адаптаційні заходи, що проводяться в ТОВ «КРОАГРО», недостатньо ефективні. Можна виділити такі проблеми адаптації нових працівників:

- 1) процес адаптації нових працівників в ТОВ «КРОАГРО» сильно розтягнутий за часом;
- 2) керівники структурних підрозділів мало приділяють уваги процесу адаптації нових працівників;
- 3) на підприємстві відсутня система наставництва;
- 4) працівники часто мають труднощі в адаптації в колективі, що говорить про недостатню психологічну підтримку нових працівників у період адаптації;
- 5) керівники підрозділів не приділяють належної уваги формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Виявлені в результаті проведення анкетного опитування проблеми доводять необхідність організації зворотного зв'язку з новими працівниками в період проходження адаптації з метою оцінки ступеня задоволеності нового працівника різними сторонами діяльності та умовами праці, а також необхідність створення програми адаптації та використання системи наставництва.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження з використанням вивчення нормативно-правової документації, спостереження та анкетування, можна зробити такі висновки:

- 1) Внутрішні локальні нормативні акти не регламентують єдиної процедури адаптації нових працівників;
- 2) Навчання нового персоналу не опрацьовано в ТОВ «КРОАГРО» як слід. Навчання найчастіше є ознайомлення з посадовою інструкцією і знайомство з

робочим місцем, а також вирішення проблем, що виникають безпосередньо в ході роботи;

3) В ТОВ «КРОАГРО» не організовуються тренінги з адаптації персоналу у новому колективі. Нові працівники почуваються дискомфортно як з боку керівництва, так і з боку колег;

4) Внутрішніми локальними нормативними актами не регламентовано процедуру зворотного зв'язку з новими працівниками в період проходження адаптації для оцінки ступеня задоволеності нового працівника різними сторонами діяльності та умовами праці (поточний настрій працівника, ступінь його задоволеності навчанням та психологічним кліматом у колективі, наявність та сформованість дружніх та професійних контактів, ступінь ефективності контактів з іншими підрозділами, якщо це необхідно працівнику для виконання професійних завдань). Відсутність даної інформації не дозволяє своєчасно та оперативно коригувати індивідуальний план адаптації нового працівника, що, у свою чергу, може призвести до збільшення тривалості адаптаційного періоду працівника, перешкодити його повноцінному вступу на посаду або взагалі призвести до звільнення працівника з підприємства;

5) Відсутня затверджена форма періодичної оцінки проходження адаптаційного періоду новим працівником. Рішення про подальшу співпрацю з працівником після закінчення адаптаційного періоду приймається на підставі лише оцінки професійних якостей працівника керівником структурного підрозділу, при цьому не враховується адаптація нового працівника у колективі, взаємини з колегами та з його безпосереднім керівником

6) Не закріплено порядок психологічного супроводу нового працівника. У процесі адаптації нових працівників не бере участі працівник, який має освіту психолога (менеджер з персоналу), його обов'язки обмежуються лише роботою в галузі кадрового планування – оцінкою індивідуально-психологічних особливостей претендентів на заміщення вакансій. В ТОВ «КРОАГРО» не здійснюється психологічний супровід нового працівника в процесі освоєння ним професійних навичок, що сприяє плавному входженню до колективу, не проводяться бесіди з

новими працівниками для з'ясування їх думки про соціально-психологічний клімат, корпоративну культуру, завдання, принципи, організацію діяльності в ТОВ «КРОАГРО» з точки зору їх відповідності особистим цілям, настановам, очікуванням, стереотипам. Виниклі психологічні складнощі в процесі адаптації працівники долають самотійно, що також не сприяє скороченню часу освоєння на новому місці працівника та початку роботи з максимальною віддачею.

7) Не організовано процес навчання, у якому більш досвідчений працівник ТОВ «КРОАГРО» міг би передавати свої знання, досвід та власні технології роботи новому працівнику підприємства. Відсутнє Положення про наставництво. Вся робота з прийнятими працівниками лежить на керівниках відділу, що забирає багато робочого часу, відволікає від безпосередніх завдань,

Таким чином, для більш успішного включення нових працівників в діяльність ТОВ «КРОАГРО» необхідно створити ефективну систему професійної адаптації, що включає різні напрями адаптації. Потрібно розробити адаптаційні заходи, перелік та зміст документів, що видаються працівником на період адаптації, а також програми оцінки працівників. Крім того, необхідно безпосередньо контролювати процес адаптації, отримуючи зворотний зв'язок. Найбільш доцільними заходами для удосконалення адаптації персоналу буде запровадження менторства та наставництва.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КРОАГРО»

3.1 Основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації шляхом запровадження менторства та наставництва

Відповідно до виявлених недоліків в процесі адаптації персоналу пропонуємо запровадити комплекс заходів для запровадження менторства та наставництва з метою удосконалення адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО»:

- здійснити регламентацію внутрішніх локальних нормативних актів щодо адаптації нових працівників та затвердити «Положення про адаптацію працівників» та затвердити «Положення про наставництво»;
- розробити програму навчання працівників на рік (включаючи програму наставництва та менторства);
- затвердити форму періодичної оцінки проходження адаптаційного періоду новим працівником;
- залучити психолога до адаптації персоналу;

Розглянемо дані заходи детальніше.

Пропонуємо наступну структуру «Положення про адаптацію працівників» для ТОВ «КРОАГРО»:

Загальні положення:

- 1.1. Мета та об'єктиви положення.
- 1.2. Сфера застосування та відповідальність.
- 1.3. Визначення термінів.

Процедура адаптації:

- 2.1. Опис процедури адаптації, що охоплює:

- запровадження нового працівника в організацію.

- первинну інформацію та навчання.
- взаємодію з ключовими представниками організації.
- набуття необхідних навичок та знань.
- зворотний зв'язок та оцінка процесу адаптації.

Ролі та відповідальності:

3.1. Визначення ролей учасників процесу адаптації (новий працівник, керівник, наставник тощо).

3.2. Опис обов'язків та відповідальностей кожного учасника.

Менторство/Наставництво:

4.1. Залучення менторів або наставників для підтримки нового працівника.

4.2. Опис ролі та обов'язків ментора/наставника.

4.3. Визначення процедури взаємодії ментора/наставника з новим працівником.

Навчання та розвиток:

5.1. Організація навчальних заходів для нових працівників.

5.2. Визначення основних тем, що охоплюються навчанням.

5.3. Використання навчальних матеріалів та ресурсів.

Зворотний зв'язок та оцінка:

6.1. Забезпечення можливості новим працівникам надавати зворотний зв'язок щодо процесу адаптації.

6.2. Визначення процедури оцінки та збору думок працівника щодо адаптації.

6.3. Врахування зворотного зв'язку при вдосконаленні процесу адаптації.

Підтримка та ресурси:

7.1. Забезпечення необхідних ресурсів для успішної адаптації нових працівників.

7.2. Розгляд можливості залучення додаткових ресурсів, таких як технічна підтримка, навчальні матеріали тощо.

Відповідальність та звітність:

8.1. Визначення відповідальних осіб за виконання положення про адаптацію працівників.

8.2. Забезпечення звітності про стан і ефективність процесу адаптації.

Заключні положення:

9.1. Визначення перегляду та оновлення положення про адаптацію працівників.

9.2. Вказівки щодо інтеграції положення в загальну систему управління персоналом організації.

9.3. Заключні положення та підписи.

Сутність «Положення про адаптацію працівників» полягає в створенні структурованого документа, який визначає процедуру та відповідальності для успішної адаптації нових працівників в ТОВ «КРОАГРО».

Далі наведемо загальну структуру «Положення про наставництво» для ТОВ «КРОАГРО»:

Вступ:

1.1. Мета та об'єктиви положення.

1.2. Сфера застосування та відповідальність.

1.3. Визначення термінів.

Роль наставника:

2.1. Опис ролі наставника в організації.

2.2. Компетенції та вимоги до наставника.

2.3. Очікування від наставника щодо супроводу нового працівника.

Відповідальності наставника:

3.1. Опис обов'язків та відповідальностей наставника.

3.2. Супровід та навчання нового працівника.

3.3. Створення сприятливого середовища для адаптації.

Процес наставництва:

4.1. Запровадження наставництва у внутрішній системі організації.

4.2. Визначення термінів та процедури вибору наставника для нового працівника.

4.3. Планування та організація зустрічей та взаємодії між наставником та новим працівником.

Комунікація та обмін досвідом:

5.1. Забезпечення ефективної комунікації між наставником та новим працівником.

5.2. Пропагування обміну досвідом та передачі знань від наставника до нового працівника.

Оцінка ефективності наставництва:

6.1. Визначення процедури оцінки ефективності наставництва.

6.2. Збір фідбеку від нового працівника та оцінка результатів наставництва.

6.3. Прийняття заходів для вдосконалення процесу наставництва.

Підтримка та ресурси:

7.1. Забезпечення необхідних ресурсів для наставництва.

7.2. Розвиток та підтримка програми наставництва.

7.3. Система підтримки наставників та їх розвитку.

7.4. Залучення внутрішніх та зовнішніх ресурсів для підтримки наставництва.

Користування технологій:

8.1. Використання технологій для покращення процесу наставництва.

8.2. Визначення доступних інструментів та платформ для комунікації та обміну досвідом.

8.3. Забезпечення навчання наставників використанню технологій.

Контроль та оцінка результатів:

9.1. Встановлення механізмів контролю за виконанням наставниками своїх обов'язків.

9.2. Проведення регулярних оцінок результатів наставництва.

9.3. Визначення заходів для усунення виявлених недоліків та покращення ефективності наставництва.

Заключні положення:

10.1. Відповідальність сторін за дотримання положень документу. 1

0.2. Процедура внесення змін та оновлення положення.

10.3. Контактна інформація для отримання додаткової інформації та консультацій.

Пропонуємо затвердити програму наставництва (відповідно до розробленого положення) на 2024 рік. Наставництво буде застосовуватись для нових працівників. В 2024 році планується найняти 3 працівники у відділ виконання контрактів та відділ торгівлі зерновими та олійними культурами, які було звільнено в 2022 році через війну та інші проблеми у підприємства.

Менторство пропонуємо запровадити для працівників відділу продаж, при цьому, в 2024 році ментором виступить провідний фахівець з управління товарними запасами, який буде навчати працівників свого відділу. Окрім того, пропонуємо запровадити менторство з боку менеджера по управлінню персоналом, який має психологічну освіту для роботи з працівниками, які пережили сильний стрес через війну, щоб допомогти їм підвищити свою ефективність.

На 2024 рік заплануємо ряд навчальних заходів для персоналу ТОВ «КРОАГРО» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Програма заходів для персоналу ТОВ «КРОАГРО»

Період реалізації	Заходи	Мета
01.01.2024-15.01.2024	Вибір моделі менторства та наставництва	Підвищення ефективності адаптації персоналу
з 15.01.2024	Запровадження програми менторства та наставництва (ознайомлення менторів та наставників з умовами навчального процесу)	
10.02.2024	Проведення тренінгу для менторів та наставників «Роль наставника в організації»	
07.04.2024	Майстер-клас зі стрес-менеджменту	Зниження напруги в колективі
15.07.2024	Опитування працівників щодо їх досвіду участі в процесі менторства та наставництва	Пошук слабких місць для удосконалення системи менторства та наставництва Внесення корегування в систему менторства та наставництва
30.09.2024	Обмін досвідом між працівниками, які працювали менторами та наставниками	
20.12.2024	Підбиття підсумків застосування	

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо обрати для запровадження на ТОВ «КРОАГРО» модель наставництва «рівний – рівному» (Peer-to-peer Mentoring) (табл.3.2). Модель наставництва «рівний – рівному» є ще одним ефективним підходом до адаптації персоналу. У цій моделі, наставники та наставники-учні мають однаковий професійний статус або рівень досвіду. Вони взаємодіють між собою з метою обміну знаннями, навичками та досвідом для взаємного зростання та розвитку.

Таблиця 3.2 – Модель наставництва «рівний – рівному» (Peer-to-peer Mentoring)

Модель наставництва	Визначення	Переваги
Партнерське наставництво: «рівний – рівному»	Наставником є співробітник, рівний за рівнем підопічного, але з досвідом роботи в предметній галузі, яким партнер не володіє	Наставник допомагає партнеру у покращенні виконання роботи, вибудовуванні робочих відносин та підвищенні особистої задоволеності роботою. Ефективний наставник слухає, збирає інформацію, забезпечує чесний та конструктивний зворотний зв'язок, створює бачення змін та мотивує партнера до дій. Наставник допомагає партнеру відстежувати прогрес у досягненні конкретних кар'єрних цілей

Джерело: розроблено автором

Отже, в моделі наставництва «рівний – рівному» моделі обидва партнери можуть взаємно навчатися один від одного. Кожен з них може мати унікальний досвід та перспективу, які вони діляться один з одним. Це сприяє розширенню знань та розумінню різних підходів до роботи. Взаємна підтримка та спільна праця над вирішенням проблем допомагає зміцнити взаємини в команді та створити сприятливе робоче середовище. Коли працівники вчать один одного, це сприяє розвитку їхньої самодостатності та самоорганізації. Вони навчаються вирішувати проблеми самостійно, спираючись на розуміння, яке отримали від свого наставника-пари. Наставники та новачки мають регулярні зустрічі та взаємодію, під

час яких обговорюють професійні цілі, розвивають навички, діляться знаннями та надають фідбек. Це може бути через особисті зустрічі, відеоконференції або електронну комунікацію.

Також пропонуємо запровадити модель менторингу на ТОВ "КРОАГРО" може бути модель «Експерт – Новачок» (Expert - Novice). Ця модель передбачає взаємодію між досвідченим експертом і новачком з метою передачі знань, навичок та досвіду.

Таблиця 3.3 – Модель менторства «Експерт – Новачок» (Expert - Novice)

Модель наставництва	Визначення	Переваги
Експерт - Новачок	Ця модель передбачає взаємодію між досвідченим експертом та новачком з метою передачі знань, навичок та досвіду. Експерт ділиться своїм досвідом, навичками та кращими практиками з новачком, щоб допомогти йому розвиватися та впроваджуватися в нову роль або область роботи	Ефективний спосіб передачі знань та навичок від досвідчених співробітників до новачків. Сприяє розвитку новачків та полегшує їх швидке освоєння нових завдань і вимог. Зміцнює спільноту та взаємодію в команді. Підвищує мотивацію та самовпевненість новачків через підтримку досвідченого експерта. Сприяє збереженню і передачі внутрішньої експертизи в організації.

Джерело: розроблено автором

Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що експерт передає свої знання, навички та досвід новачку, щоб допомогти йому швидше адаптуватися до нової роботи та досягти високої професійної компетентності. Важливо підібрати відповідних експертів, які мають глибокі знання та навички в потрібній галузі. Парування залежить від специфіки робочих обов'язків та потреб новачків. Систематичне планування навчального процесу має велике значення. Експерти та новачки повинні мати чіткий розуміння цілей, завдань та очікувань щодо процесу менторингу. Можуть бути розроблені програми навчання, мілістоуни, а також списки навичок та компетенцій для досягнення. Експерти та новачки повинні мати

регулярні зустрічі для обговорення прогресу, вирішення питань та надання фідбеку. Ці зустрічі можуть бути індивідуальними або груповими. Важливо забезпечити підтримку та мотивацію для експертів, які беруть участь у програмі менторингу. Це може включати винагороди та визнання за їхній вклад у розвиток новачків, можливості професійного зростання або доступ до спеціалізованих навчальних ресурсів. Також слід забезпечити систему оцінки ефективності програми менторингу, яка дозволить визначити її успішність та виявити можливі області для вдосконалення. Регулярне зібрання фідбеку від учасників і врахування їхніх пропозицій допоможе поліпшити процес менторингу в майбутньому.

Модель «Експерт – Новачок» має на меті забезпечити ефективний перехід новачків у роботу та розвиток їхніх професійних навичок. Це сприяє покращенню процесу адаптації персоналу, збільшенню задоволеності персоналу, зниженню швидкості плинності кадрів та покращенню загальної продуктивності в організації ТОВ «КРОАГРО».

Зазначимо, що при запровадженні програми менторства та наставництва на ТОВ «КРОАГРО» важливо давати регулярний, чесний та конкретний зворотний зв'язок. Наставник бачить усі успіхи та факапи підопічного і може разом із ним їх фіксувати та промовляти. Це дозволяє уникнути суб'єктивності у прийнятті рішення про проходження випробувального терміну.

Щоб приймати рішення, спираючись не на відчуття та емоції, пропонуємо формувати список особистих якостей та професійних навичок у скілсет. Це список якостей, які за очікуванням керівництва, буде мати новий працівник до моменту завершення випробувального терміну. В CRM-group необхідно скласти систему дедлайнів та завдань, які мають бути виконані у ці дедлайни. Виконання практичних завдань чи розгорнуті відповіді теоретичні питання служать нам підтвердженням те, що людина має необхідний навичкою.

Також пропонуємо провести майстер-клас зі стрес-менеджменту для ТОВ «КРОАГРО» (проводити буде менеджер з персоналу, оскільки має психологічну освіту).

Мета: Навчити працівників ТОВ "КРОАГРО" стратегіям та методам стрес-менеджменту для підвищення їхньої робочої ефективності та збереження психологічного благополуччя.

Тривалість: 2 години

Ведучий: Менеджер з персоналу

План майстер-класу:

Вступ:

- Привітання та представлення ведучого.
- Пояснення важливості стрес-менеджменту в робочому середовищі.

Розуміння стресу:

- Визначення стресу та його впливу на робочу продуктивність.
- Ознаки стресу та його вплив на фізичне та психологічне здоров'я.

Стратегії стрес-менеджменту:

- Управління часом: ефективне планування, пріоритезація та делегування завдань.
- Фізичні методи розслаблення: дихальні вправи, фізична активність та релаксаційні техніки.
- Когнітивні стратегії: позитивне мислення, переоцінювання переконань та раціоналізація.
- Соціальна підтримка: комунікація з колегами та сім'єю, пошук допомоги та підтримки.

Практичні вправи:

- Ведучий проводить практичні вправи з учасниками, що допомагають розслабитися та зняти стрес.
- Практика міндфулнесу та усвідомлення себе в поточному моменті.

Заключні поради:

- Ведучий надає корисні поради щодо збереження психологічного благополуччя та стрес-менеджменту на робочому місці.

Дискусія та обмін досвідом:

- Відкрита дискусія, під час якої учасники можуть поділитися своїми навичками управління стресом і навчені стратегії.
- Ведучий стимулює учасників задавати запитання та обговорювати важливі аспекти стрес-менеджменту.

Підсумок та завершення:

- Підбиття підсумків майстер-класу та наголошення на важливості практикування стратегій стрес-менеджменту в повсякденному житті.
- Подяка учасникам за активну участь та внесок.

Матеріали та ресурси:

- Презентація з основними концепціями та стратегіями стрес-менеджменту.
- Роздруковані матеріали з корисними практичними вправами та порадами.
- Список корисних ресурсів (книги, веб-сайти, додатки) щодо стрес-менеджменту.

Після майстер-класу можна розглянути можливість проведення додаткових тренінгів, індивідуальних консультацій або створення внутрішнього ресурсного центру зі стрес-менеджменту, який би надавав підтримку працівникам у практикуванні ефективних стратегій управління стресом.

Важливо забезпечити післямайстер-класову підтримку, надати можливість працівникам задавати запитання, консультуватися та отримувати додаткову інформацію про стрес-менеджмент.

Отже, з метою удосконалення адаптації персоналу пропонуємо провести регламентацію внутрішніх локальних нормативних актів щодо адаптації нових працівників та затвердити «Положення про адаптацію працівників» та затвердити «Положення про наставництво», розробити програму навчання працівників на рік (включаючи програму наставництва та тренінги для персоналу, затвердити форму періодичної оцінки проходження адаптаційного періоду новим працівником, залучити психолога до адаптації персоналу.

3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів

Для проведення запропонованих заходів, які включають розробку і запровадження системи менторства та наставництва необхідно визначити систему нагороди для персоналу, який буде приймати участь в програмі в якості ментора або наставника.

Система стимулів для менторів та наставників наведена в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Система стимулів для менторів та наставників

Тип нагороди	Ментор	Наставник
Фінансові стимули	800 грн/місяць	500 грн/тиждень
Бонуси за досягнення	до 2000 грн	до 1000 грн
Публічне визнання	Сертифікат визнання, почесна плашка	Сертифікат визнання
Розвиток кар'єри	Пропозиції для участі в спеціальних тренінгах та семінарах	Пропозиції для участі в спеціальних тренінгах та семінарах
Оцінювання роботи	Враховується в системі оцінювання та може вплинути на премію	Враховується в системі оцінювання та може вплинути на премію

Джерело: розроблено автором

Заплануємо, що в 2024 році 3 працівники будуть проводити заходи з наставництва та 1 з менторингу. Обсяги доплат наставникам заплануємо із розрахунки 4 тижні + 1000 доплати:

$$(4 \cdot 500 + 1\,000) \cdot 3 = 9\,000 \text{ грн.}$$

Доплати ментору за 5 тижнів роботи складуть:

$$(5 \cdot 800 + 2\,000) = 6\,000 \text{ грн.}$$

Окрім того, пропонується проведення тренінгу для менторів та наставників «Роль наставника в організації». Тренінг буде проведено для всіх працівників, оскільки в подальшому кожен з них може опинись на місці наставника. За участь в тренінгу 1 працівника буде сплачено 1500 грн., всього в 2024 році планується штат з 12 працівників. Витрати складуть:

$$1\,500 \cdot 12 = 18\,000 \text{ грн.}$$

Сукупні витрати на запровадження менторингу та наставництва складуть:

$$9\,000 + 6\,000 + 18\,000 = 33\,000 \text{ грн. на рік.}$$

Очікується, що залучення 3 працівників, удосконалення процесу адаптації працівників завдяки запровадженню системи менторингу та наставництва дозволять збільшити продуктивність праці персоналу та підвищити лояльність персоналу до організації.

Спрогнозуємо показник задоволеності персоналу за критеріями на рис.3.1:

- допомога та підтримка керівника;
- інформованість про справи колективу та установи;
- відносини з колегами.

Отже, очікується, що суттєво покращиться задоволеність персоналу, оскільки за допомогою менторства та наставництва, нові працівники матимуть можливість отримати необхідну допомогу та підтримку від досвідчених працівників. Це сприятиме їхній швидкій адаптації, зменшить ризик помилок та покращить співпрацю з керівництвом. Ментори та наставники можуть передавати не тільки професійні знання, але й ділитися інформацією про справи колективу та організації. Це допоможе новим працівникам краще розуміти контекст своєї роботи та почуватися більш інформованими.

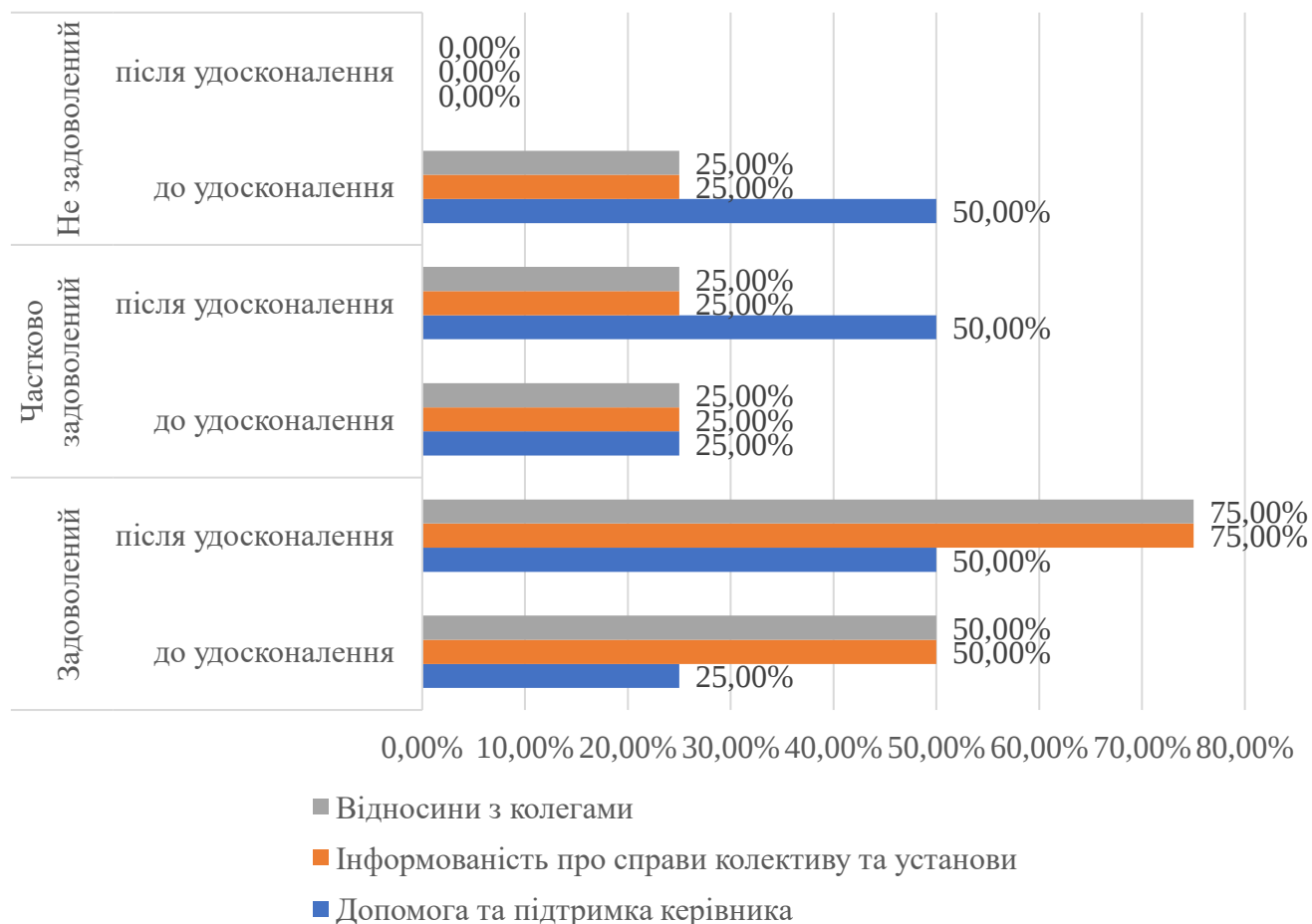


Рисунок 3.1 – Прогноз задоволеності персоналу ТОВ «КРОАГРО» після запровадження менторингу та наставництва

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Менторство та наставництво сприяють побудові сильних взаємин між новими працівниками та іншими членами колективу. Вони дозволяють побудувати довіру, сприятливе середовище та підтримку між працівниками, що позитивно впливає на загальну задоволеність персоналу.

Очікується, що завдяки запровадженню системи менторингу та наставництва показники задоволеності персоналу за вищезгаданими критеріями значно поліпшиться. Програма менторства та наставництва сприятиме створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації та розвитку персоналу, що в свою чергу позитивно позначиться на продуктивності та лояльності працівників.

Складемо прогноз зміни показника продуктивності праці (виробітку на 1 працівника в 2024 році). Зазначимо, що очікується, що залучення 3 працівників дозволить збільшити обсяги доходів на 50% (завдяки удосконаленню якості надання торговельних послуг та збільшенню торгового персоналу).

**Річний виробіток одного працівника за показником РП,
тис.грн.**

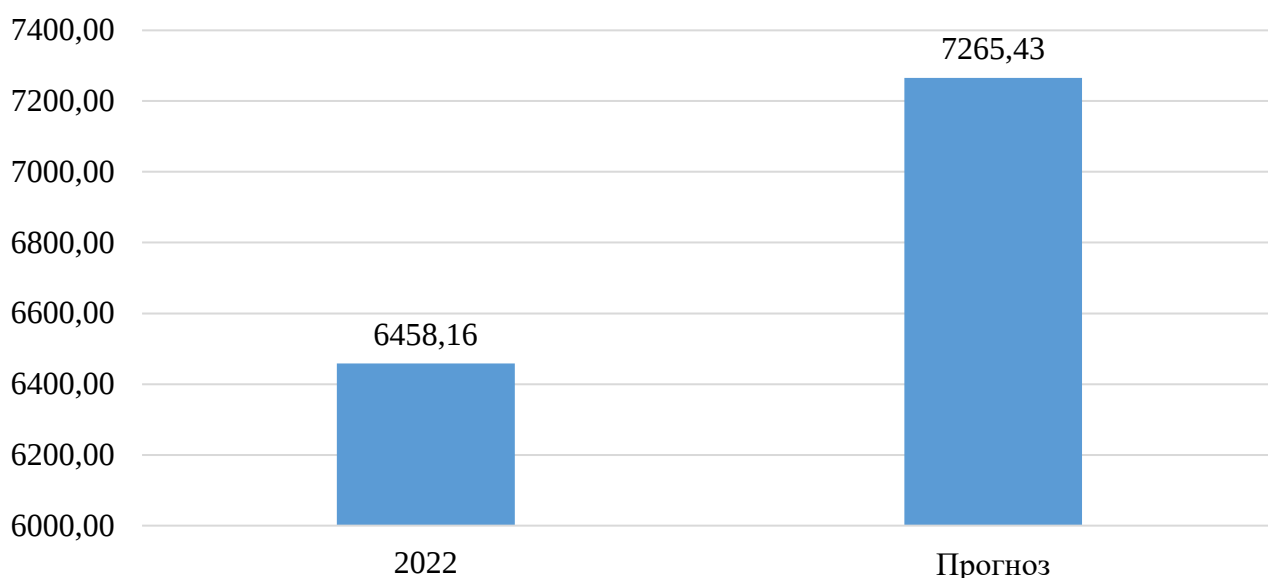


Рисунок 3.2 – Прогноз продуктивності праці ТОВ «КРОАГРО» після запровадження менторингу та наставництва

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «КРОАГРО»

Очікується, що продуктивність праці зросте на 807,27 тис.грн. на 1 працівника (12,5%).

Складемо прогноз показників руху персоналу в головному офісі ТОВ «КРОАГРО» після запровадження менторингу та наставництва (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Прогноз руху персоналу ТОВ «КРОАГРО» в 2020-2022 роках

Показники	2022	Прогноз	Відхилення
1	2	3	4
Облікова чисельність персоналу	9	12	3
Середньорічна чисельність персоналу	9	12	3
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	0	3	3

Продовження табл.3.5

1	2	3	4
Чисельність персоналу, які продовжили роботу після випробувального періоду	0	3	3
Чисельність новоприйнятого персоналу, які працювали рік та більше після прийому на роботу	0	3	3
Звільнено персоналу протягом року	3	0	-3
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених	3	0	-3
Коефіцієнт плинності персоналу, %	33,33	0,00	-33,33
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років)	66,67	58,33	-8,33
Кількість порушень дисципліни за рік	5,00	1,00	-4,00
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,56	0,08	-0,47
Частка персоналу, які успішно пройшли випробувальний період, %	0,00	100,00	100,00
Частка персоналу, які після прийому на роботу відпрацювали мінімум рік, %	0,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором

Отже, очікується що частка плинності персоналу зменшиться, а частка персоналу, який успішно пройшов адаптацію складе 100%.

Складемо таблицю заходів для запровадження заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу (запровадження менторства та наставництва) (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Заходи для реалізації менторингу та наставництва на ТОВ «КРОАГРО» в 2024 році

Робота	Відповідальна особа
Провести регламентацію внутрішніх локальних нормативних актів щодо адаптації нових працівників	Менеджер з персоналу
Затвердити «Положення про адаптацію працівників»	Директор
Затвердити «Положення про наставництво»	Директор
Розробити програму навчання працівників на рік	Менеджер з персоналу
Включити програму наставництва у план навчання	Менеджер з персоналу
Розробити тренінги для персоналу	Менеджер з персоналу
Затвердити форму періодичної оцінки проходження адаптаційного періоду новим працівником	Директор
Залучити психолога до адаптації персоналу	Менеджер з персоналу

Джерело: розроблено автором

В табл.3.6 бачимо необхідні роботи для запровадження заходів щодо адаптації нових працівників та впровадження системи наставництва. Директор відповідає за затвердження положень та форм оцінки, тоді як менеджер з персоналу бере на себе проведення регламентації, розробку програм навчання та тренінгів, а також залучення психолога до адаптації персоналу.

Отже, для запровадження менторства та наставництва в ТОВ «КРОАГРО» необхідно витрати ти в 2024 році 33 тис.грн. (для стимулювання наставників та менторів). Очікується, що суттєво покращиться адаптація персоналу, оскільки за допомогою менторства та наставництва, нові працівники матимуть можливість отримати необхідну допомогу та підтримку від досвідчених працівників, а відтак швидше адаптуватись до роботи в компанії. Прогнозується, що продуктивність праці зросте на 807,27 тис.грн. на 1 працівника (12,5%), частка плинності персоналу зменшиться, а частка персоналу, який успішно пройшов адаптацію складе 100%.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто сутність та методи адаптації персоналу, досліджено менторство та наставництво як види адаптації персоналу та визначені методичні підходи до оцінювання ефективності адаптації персоналу. В другому розділі був проведений аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО» та здійснено оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «КРОАГРО». В третьому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було обґрунтовано основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації шляхом запровадження менторства та наставництва та визначено ефективність запропонованих заходів. На основі отриманих результатів сформовані наступні висновки:

1. Адаптація персоналу – це важливий процес для забезпечення успішної роботи організації та її конкурентоспроможності в середовищі, що швидко змінюється. Серед існуючих методів адаптації персоналу дуже важливими є менторство та наставництво, оскільки вони забезпечують індивідуальний підхід до нових працівників і сприяють їхньому успішному впровадженню в робочу команду і середовище.

2. Обидва види адаптації персоналу (менторство та наставництво) можуть бути корисними для нових працівників, особливо якщо вони не мають достатнього досвіду роботи в новому середовищі. Вони допомагають новим працівникам швидше та ефективніше вписатися в робочу команду, покращити свої навички та знання, а також краще розуміти організаційну культуру компанії. Крім цього, менторство та наставництво можуть бути корисними і для досвідчених працівників, які хочуть розвиватися професійно та покращити свої навички та компетенції. Вони можуть взяти на себе роль ментора або наставника та допомогти новим працівникам адаптуватися до нового середовища та розвиватися професійно.

3. Оцінювання ефективності адаптації персоналу підприємства є важливим завданням для керівництва, оскільки дозволяє оцінити ефективність

введених заходів та визначити, чи потрібно коригувати систему адаптації персоналу в компанії.

4. ТОВ «КРОАГРО» займається оптовою торгівлею зерновими та олійними культурами. Основні функції управління персоналом на ТОВ «КРОАГРО» виконує менеджер з персоналу, у тому числі здійснює процес адаптації персоналу спільно з керівниками відділів. Процес адаптації персоналу ТОВ «КРОАГРО» включає такі етапи: прийом працівника на роботу, оформлення кадрової документації, знайомство з керівником та проведення інструктажу. Було виявлено переваги та недоліки діючої системи адаптації персоналу. Основними недоліками є відсутність вивчення зворотного зв'язку від працівників у період адаптації, відсутність додаткового знайомства з колегами та подання працівникам суміжних підрозділів, не здійснюється психологічний супровід нового працівника в період адаптації до нових умов праці, нового колективу чи нової посади та не використовуються всі можливі інструменти адаптації (в наприклад, наставництво).

5. За результатами проведеного дослідження з використанням вивчення нормативно-правової документації, спостереження та анкетування було виявлено, що внутрішні локальні нормативні акти не регламентують єдиної процедури адаптації нових працівників; навчання нового персоналу не опрацьовано в ТОВ «КРОАГРО» як слід; в ТОВ «КРОАГРО» не організовуються тренінги з адаптації персоналу у новому колективі; внутрішніми локальними нормативними актами не регламентовано процедуру зворотного зв'язку з новими працівниками в період проходження адаптації; відсутня затверджена форма періодичної оцінки проходження адаптаційного періоду новим працівником; не закріплено порядок психологічного супроводу нового працівника; не організовано процес навчання, у якому більш досвідчений працівник ТОВ «КРОАГРО» міг би передавати свої знання, досвід та власні технології роботи новому працівнику підприємства.

6. Було запропоновано з метою удосконалення адаптації персоналу провести регламентацію внутрішніх локальних нормативних актів щодо адаптації нових працівників та затвердити «Положення про адаптацію працівників» та затвердити «Положення про наставництво», розробити програму навчання

працівників на рік (включаючи програму наставництва та тренінги для персоналу, затвердити форму періодичної оцінки проходження адаптаційного періоду новим працівником, залучити психолога до адаптації персоналу.

7. Для запровадження менторингу та наставництва на ТОВ «КРОАГРО» необхідно витрати ти в 2024 році 33 тис.грн. (для стимулювання наставників та менторів). Очікується, що суттєво покращиться задоволеність персоналу, оскільки за допомогою менторства та наставництва, нові працівники матимуть можливість отримати необхідну допомогу та підтримку від досвідчених працівників. Прогнозується, що продуктивність праці зросте на 807,27 тис.грн. на 1 працівника (12,5%), частка плинності персоналу зменшиться, а частка персоналу, який успішно пройшов адаптацію складе 100%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадді, коуч і ментор хто це такі, та як вони сприяють адаптації та розвитку фахівця. URL: <https://jobs.ua/articles/badd-kouch--mentor-hto-tse-tak-ta-yak-voni-spriyayut-adaptats-ta-rozvitku-fahvtsya-14894> (дата звернення: 28.03.2023);
2. Бовсуновська О. В., Бужимська К.О. Розвиток онбордінгу в системі управління персоналом підприємства. *Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»* від 3-4 листопада 2022 р. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/14.pdf> (дата звернення: 28.03.2023);
3. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 30-36;
4. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. С. 194;
5. Грищенко Н. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № (180). С. 105-110;
6. Громова О.В., Мельничук А.В. Теоретико-практичні аспекти антикризового управління у сфері адаптації персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23), С. 57-60;
7. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31;
8. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 69. С. 61-65;
9. Зелінська Г., Процишин А. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334-337;
10. Іванісов О.В. формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика

– матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. 2021. С.130-133;

11. Коваленко А. В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. № 13. С.227-230;

12. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. С. 116;

13. Корпоративна система коучингу і наставництва в сучасних умовах. URL: <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/korporatyvna-systema-kouchyngu-i-nastavnytstva-v-suchasnyh-umovah/> (дата звернення: 28.03.2023);

14. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 4. С.128-131;

15. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38;

16. Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174-178;

17. Майбутнє сьогодні: створювати та виховувати мотивацію у працівників допоможе віртуальний наставник. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом.

URL: <https://hrliga.com/index.php/index.php?module=news&op=view&id=24824> (дата звернення: 28.03.2023);

18. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Класичний приватний університет*. 2019. № 6 (17). С.158-162;

19. Ментор чи коуч: хто потрібен вашій організації та як вибрати? Громадський простір. 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=mentor-chy-kouch-hto-potriben-vashij-orhanizatsiji-ta-yak-vybraty> (дата звернення: 28.03.2023);

20. Мосійчук О. С., Кучинський В. А. Ефективна адаптація працівників як основа формування стабільного і конкурентоспроможного персоналу підприємства. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 15-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 1-3 грудня 2021 р. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. С. 227-228;
21. Моцна С., Байєр О. Особливості зв'язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представників групи професій «людина – техніка». *Problems of modern psychology*. 2019. Iss. 43. С. 167-186;
22. Наливайко Т.Л. Забезпечення адаптивного управління персоналом будівельного підприємства. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №1 (53). С.93-99;
23. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35 (дата звернення: 28.03.2023);
24. Обруч Г.В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1 (112). С.113-118;
25. Панченко І., Микитюк Ю., Кирилюк О. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1864/1796> (дата звернення: 28.03.2023);
26. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 286-293;
27. Пріб Г.А., Бегеза Л.Є., Раєвська Я.М. Соціально-психологічна адаптація військовослужбовців/ветеранів: проблематика вивчення. *Габітус*. Вип. 35. 2022. С.159-163;

28. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-93;
29. Романишина Л., Крищук Б. Наставництво як процес формування військових лідерів – майбутніх офіцерів запасу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал*. 2020. № 9 (103). С. 248–259;
30. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Ващенко Д.В. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. *Економічний форум*. 2020 № 1(3). С. 84-88;
31. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 268–276;
32. Смачило В. В. Панов А. М. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: 2019. С. 390;
33. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Economics Bulletin*, 2022, №3. С.156-169;
34. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*, 2022. № 1(4). С. 115-121;
35. Сукрушева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № (35).
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126/1084> (дата звернення: 28.03.2023);
36. Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С.. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. № 43. С. 51-56;
37. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 197–203;

38. Штефан А.К. Розвиток толерантності новоприбулих співробітників органів соціального обслуговування на засадах менеджеріалізму. *Науковий журнал Хортицької національної академії*. 2020. № 2 (7). С. 182-192;

39. Vylusk A. O. The essence and structure of labor adaptation at an enterprise. *Вісник студентського наукового товариства*. 2019. Вип. 2. С. 203-207.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета адаптації працівника

Шановний співробітник!

Ваші відповіді будуть враховуватися при виявленні найважливіших проблем, з якими стикається людина на новому місці роботи, та для розробки програми допомоги тим, хто адаптується. Ми сподіваємося, що, щиро відповідаючи на запитання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу, Ви допоможете швидше освоїтися в компанії не лише собі, а й майбутнім новачкам.

Інструкція: прочитайте уважно запитання та дайте відповідь на них.

1) Вкажіть термін роботи у цій компанії:

Відповідь: _____.

2) З яких джерел ви отримали інформацію про компанію:

1. Реклама.

2. Інтернет.

3. Поради від знайомих.

4. Інші джерела: _____.

3) Чи часто Вам доводилося міняти місце роботи

1. Жодного разу.

2. 1-2 рази.

3. 3-4 рази.

4. 5 і більше разів.

4) Як довго тривала Ваша адаптація до нового місця роботи?

1. До 1 міс.

2. До 2 міс.

3. До 3 міс.

4. Ще не закінчено.

5) Чи були Ви представлені колегам (фахівцям відділу)?

1. Так.

2. Ні.

6) У який день роботи ви вперше поговорили зі своїм безпосереднім керівником?

Відповідь: _____.

7) Чи призначено Вам наставника з числа працівників компанії? Якого дня роботи ви познайомилися зі своїм наставником?

Відповідь: _____.

8) Перед початком роботи в компанії чи було проведено з Вами інструктаж з техніки безпеки?

1. Так.

2. Ні.

9) Чи ознайомили Вас при прийомі на роботу з умовами роботи (робоче місце, робочі години та перерви, неробочі дні)?

1. Так.

2. Ні.

10) Чи були Ви ознайомлені з правилами ведення документації, процедурою звітності та контролю робочого часу, з правилами обчислення зарплати та преміювання?

1. Так.

2. Ні.

11) Чи ознайомили Вас із будинком: входи та виходи, туалети, дошка оголошень тощо?

1. Так.

2. Ні.

12) За який період часу ви освоїлися в офісі, запам'ятавши розташування підрозділів Установи?

Відповідь: _____.

13) Чи були поставлені завдання на період випробувального терміну?

1. Так.

2. Ні.

14) Що Вам здалося найскладнішим протягом цього періоду?

1. Професійні обов'язки.

2. Вхідження у колектив.

3. Умови праці.

4. Інше: _____

15) Як Ви вважаєте, чому це для Вас виявилось важким?

Відповідь: _____.

16) Ви вирішили проблеми? Якщо так, то як? Якщо ні, то чому?

Відповідь: _____.

17) Як і коли підбивалися підсумки вашої роботи за перші місяці?

Відповідь: _____.

18) Чи обговорювали Ви з наставником та (або) безпосереднім керівником результати вашої роботи?

1. Так.

2. Ні.

19) Наскільки часто вам потрібна допомога колег (наставника)?

1. Потрібна.

2. Потрібна дуже рідко.

3. Потрібна

20) У яких випадках Вам необхідна допомога керівника?

Відповідь: _____.

21) Хто надав Вам найбільш відчутну допомогу у процесі адаптації:

1. Співробітник відділу роботи з персоналом.

2. Лінійний керівник.

3. Наставник.

4. Колега по роботі.

5. Хтось інший: _____

22) У який період своєї діяльності Ви відчули, що опанували професійні навички?

1. До 1 міс.
2. До 2 міс.
3. До 3 міс.
4. Ще не опанував.

23) У який період Ви відчули, що увійшли до колективу?

1. До 1 міс.
2. До 2 міс.
3. До 3 міс.
4. Ще не відчув.

24) Чи влаштовує Вас займане місце у колективі?

Відповідь: _____.

25) Що, як Вам, здається, особливо допомогло б Вам у період адаптації?

Відповідь: _____.

26) Чи бувають у Вас конфлікти? Що є їх причинами?

	Час від часу	Рідко	Не буває
З керівником			
З колегами			

Причини: _____

27) Оцініть, будь ласка, Ваш інтерес до подальшого просування всередині Установи, професійного зростання? (необхідне підкреслити)

1. Дуже зацікавлений.
2. Поки що важко сказати.
3. Чи не зацікавлений.

28) Ваша думка про компанію змінилася після того, як ви почали в ній працювати?

1. Ні, не змінилося.
2. Так, у гірший бік.
3. Так, на краще.
4. Важко відповісти.

29) Якими факторами роботи в компанії Ви не задоволені? (необхідне підкреслити)

- зміст праці;
- займана посада;
- відповідність роботи спеціальності;
- відповідність роботи кваліфікації;
- відповідність характеру роботи здібностям та схильностям;
- наявність перспектив посадового просування;
- можливість підвищення кваліфікації;
- наявність високого ступеня відповідальності за результат праці;
- поінформованість про справи колективу та компанії;
- побутові умови;
- організація праці;
- режим роботи;

- заробітня плата;
- наявність системи пільг для працівника;
- допомога та підтримка керівника;
- відносини з безпосереднім керівником;
- відносини із колегами.

Таблиця Б.1 – Організаційна структура 2022 рік

Адміністрація	Генеральний директор	Задорожна О. А.
Адміністрація	Менеджер з персоналу	Дзюба Л. П.
Адміністрація	Заст. Ген. директора з продажу зернових та олійних культур	Хомайко Є. М.
Адміністрація	Фахівець з інформаційних технологій	Ялинний А. А.
	Провідний фахівець з управління товарними запасами	Футурська Н. М.
Відділ виконання контрактів		
Відділ виконання контрактів	Провідний фахівець	Геда Н. Я.
Відділ виконання контрактів	Провідний фахівець	Утукіна Н. Н.
Бухгалтерія		
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	Капаруліна М. І.
Бухгалтерія	Бухгалтер	Кравченко О. Н.

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015260047
Дата перевірки: 25.05.2023 21:38:50 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 25.05.2023 21:40:05 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Чорна_керівник_Білик

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 11031 Кількість символів: 87605 Розмір файлу: 303.82 KB ID файлу: 1014934618

6.06% Схожість

Найбільша схожість: 1.15% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000103558)

4.24% Джерела з Інтернету

238

Сторінка 59

4.76% Джерела з Бібліотеки

443

Сторінка 60

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

3

Суховерська Д.Ю.
«Менеджмент персоналу», 3 курс
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом Білик О.М.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Пандемія COVID19 набула неабияких масштабів, у зв'язку з цим багато великих, середніх та малих компаній, змушені переходити на дистанційну форму праці. Саме тому важливим постає питання організації роботи та оцінки її результатів в дистанційному режимі.

Оцінювання роботи співробітників є важливою функцією управління персоналом та невід'ємною частиною системи управління підприємством в цілому. За результатами оцінки результатів роботи визначається рівень досягнення співробітниками поставлених цілей, відповідність результатів роботи плановим показникам та вимогам, визначається ефективність діяльності кожного працівника та компанії в цілому.

Заробітна плата працівників, зайнятих дистанційно, має враховувати інтенсивність праці, залежати від безпосереднього результату праці та індивідуального внеску працівника. [1, с. 237]

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Питання оцінювання ефективності праці при дистанційній зайнятості вивчали та досліджували: Колот А.М., Герасименко О. О., Цимбалюк С. О., Білик О. М., Щетініна Л.В., Рудакова С. Г., Носенко В. О., та інші. Значні напрацювання в сфері оцінки ефективності персоналу за умов дистанційної зайнятості здійснено і зарубіжними науковцями. Проте, незважаючи на великий науковий доробок, присвячений оцінюванню ефективності праці при дистанційній зайнятості, багато питань у цій сфері залишаються ще дискусійними та потребують дослідження.

Дистанційна зайнятість визначається як нестандартна форма зайнятості, що передбачає гнучкі соціально-трудові відносини між працівником і роботодавцем безпосередньо у віртуальному середовищі з використанням інформаційних та комунікаційних технологій. Нестандартність цієї форми зайнятості обумовлюється нестаціонарністю робочого місця, ненормованим робочим часом, нестабільністю й гнучкістю соціально-трудових відносин. Віртуальне середовище дистанційної зайнятості передбачає широке застосування інформаційних і комунікаційних

технологій, роботу через інформаційні мережі, роботу вдома та у спеціальних центрах, просторово віддалених від основного офісу компанії. [2, с. 283].

Переваги цієї форми організації праці очевидні. Це скорочення витрат працедавця на оренду приміщень і організацію робочих місць; істотна економія часу, енергії і засобів працівника унаслідок відсутності транспортних проблем; зростання продуктивності праці при його організації відповідно до індивідуальних запитів індивіда в комфортніших домашніх умовах; зменшення забруднення навколишнього середовища через скорочення транспортних потоків і т.д. Можливості дистанційної зайнятості сприяють підвищенню ділової активності і зайнятості населення: деякі верстви населення (люди з інвалідністю, жінки з малолітніми дітьми та ін.) завдяки новим технологіям отримують можливість працювати, не покидаючи дім, а підприємці можуть залучити працівників, не забезпечуючи останніх робочим місцем. В таких умовах постає актуальним питання оцінювання ефективності роботи співробітників, які працюють у віддаленому режимі.

За підсумками оцінювання результатів праці приймаються рішення про: зміну посадового окладу (тарифної ставки, окладу) у разі використання гнучких тарифних моделей; розмір заробітку у разі запровадження відрядної чи комісійної систем оплати праці; установлення надбавок заохочувального характеру (за високі досягнення в праці керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям і високу професійну майстерність робітникам); виплату премій за поточні результати праці та за підсумками роботи за рік. [4, с. 96]

Варто звернути увагу на дослідження міжнародної стафінгової компанії ANCOR Ukraine, яка дослідила, як українські (63%) та міжнародні (37%) компанії оцінюють ефективність дистанційної роботи. Метою дослідження було виявлення особливостей оцінки роботи співробітників різних підрозділів під час кризових явищ 2020 року. [3]

В опитуванні взяли участь директори та менеджери з персоналу 78 компаній. Напрямки діяльності респондентів поширювалися на сегменти логістики, роздрібної торгівлі, товарів народного споживання, готельного та ресторанного бізнесу, агропромислового комплексу, послуг для бізнесу, автомобільної дистрибуції, а також промисловості, електроніки, ІТ, фінансових послуг, фармацевтики тощо .

Більше половини опитаних компаній (55%) мають у штаті від 100 до 500 співробітників, що працюють дистанційно. За даними опитування, 77% компаній у 2020 році провели оцінку ефективності роботи таких співробітників.

Дослідження ANCOR Ukraine показало наступний розподіл за сегментами: 38% компаній проводять оцінку ефективності для співробітників відділу продажу (у 100% випадків – в електроніці, товарах народного споживання, оптових DІY,

дистрибуції FMCG, харчовій промисловості та фармацевтиці); 28% оцінюють ефективність співробітників на виробництві (у 100% випадків – в промисловості, зокрема харчовій, фармацевтиці та державному секторі); 25% оцінили бек-офіс (у 100% випадків – в електроніці, фінансових послугах, дистрибуції FMCG, харчовій промисловості та фармацевтиці). [3]

Оцінки за KPI та компетенціями виявились найпоширенішими серед методів оцінки ефективності співробітників - понад 70%.

До топ-5 методів оцінки ефективності відділу продажу увійшли: оцінка за KPI (80%), оцінка за компетенціями (53%), оцінка «360 градусів» (40%), performance review (27%) та професійна атестація (20%).

Метод оцінки за KPI для фахівців відділу продажу виявився найбільш популярним серед компаній із наступних галузей та секторів економіки: Послуги для бізнесу, Електроніка, Роздрібна торгівля, Опт DIY, Дистрибуція ТНС, Харчова промисловість та Фармацевтика.

Оцінка фахівців відділу продажу за компетенціями була найбільш застосовувана в сегментах Електроніки, Роздрібно́ї торгівлі, Дистрибуції ТНС, Харчовій промисловості та Фармацевтиці.

До списку найпоширеніших методів оцінки ефективності працівників бек-офісу належать: оцінка за компетенціями (70%), оцінка за KPI (60%), оцінка «360 градусів» (50%) та performance review (30%).

Більш ніж у 90% випадків оцінка «360 градусів» для працівників бек-офісу використовувалася представниками наступних галузей: Послуги для бізнесу, Опт DIY, Харчова промисловість та Фармацевтика. Performance review для таких працівників були найпоширенішими у Фармацевтиці та Послугах для бізнесу; професійна атестація переважно використовується в Автомобільній дистрибуції.

Рейтинг оцінки ефективності у виробництві очолили: оцінка за компетенціями (80%), оцінка за KPI (65%), performance review (41%), професійна атестація (24%) та оцінка «360 градусів» (20%).

В період карантину 77% компаній не звільняли співробітників у зв'язку з неможливістю працювати віддалено, 18% були змушені звільнити працівників, оскільки вони не змогли переналаштуватися і перейти на дистанційну форму роботи та 5% не були певні щодо звільнення підлеглих з причини неможливості працювати віддалено. [3]

Отже, оцінювання ефективності співробітників в умовах дистанційної зайнятості грає досить важливу роль. Так, як на сьогоднішній день карантині обмеження не перестають існувати, важливим, є допомога працівникам в налагодженні робочого процесу під час дистанційної роботи. При підтримці та налагодженні робочого процесу, ми отримаємо гарну ефективність та працездатність співробітників.

З метою підвищення працездатності працівників, важливим, є удосконалення взаємодії з роботодавцями. Необхідно розробити та впровадити певні комп'ютерні програми, щодо контролю ефективності праці в умовах дистанційної зайнятості.

Література:

1. Герасименко О.О., Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 233–239.
2. Моторна І.І. Концептуальні підходи до регулювання соціально-трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 32. С. 283-287.
3. Пруднікова І.Г. Результати дослідження оцінки ефективності співробітників на дистанційній роботі. 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://eba.com.ua/rezultaty-doslidzhennya-otsinky-efektyvnosti-spivrobitnykiv-na-dystantsijnij-roboti/>
4. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу. Навчальний посібник. К.:КНЕУ, 2021. 311 с.

УДК 316.061.2

ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Світлана Рудакова

к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, svetlana.rudakova.home@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0623-6140

Наталія Данилевич

к.т.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, danylevych.nataliia@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2321-0487

Людмили Щетініна

к.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, sludval@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1519-0647

Оксана Поплавська

к.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, oksanadom@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9538-3718

Дарина Суховерська

Здобувач освіти «Менеджмент персоналу», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна 03057, darynamymail@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1053-3244

Розглянуто згуртованість колективу, яка спрямована на розвиток ефективної взаємодії в процесі діяльності громадської організації під час війни. В умовах війни виявлено загрози для колективу громадських організацій, які негативно позначаються на його згуртованості, а саме: психологічна напруга, затяжний характер війни, обмеженість фінансових ресурсів, погані новини з фронту, проблеми у рідних та близьких. Приділено значну увагу діяльності згуртованої групи, прийняттю рішень цією групою. Наведено позитивні сторони згуртованості в громадській організації як для її колективу так і для самої громадської організації. Виявлено, що організація, яка має згуртований колектив,

має значні переваги, які поширюються як на діяльність організації, так і її членів. Проведено оцінку важливості характеристик згуртованості членів громадської організації. Запропоновано для оцінювання згуртованості колективу громадської організації проводити опитування її членів за такими характеристиками: успішність організації; довіра до лідера; взаємоповага та взаєморозуміння до всіх членів організації; доброзичливе ставлення одне до одного; розвиток зв'язків з волонтерами; наявність позитивних результатів; повага до соціально незахищених людей; індивідуальна та загальна відповідальність; кооперація; демократичність. Зазначено, що передумовами згуртованості є висока соціальна відповідальність колективу, розуміння ним надзвичайної важливості виконуваної роботи для суспільства, а також відсутність конкуренції. Обґрунтовано, що для діяльності громадської організації важливе значення має її лідер. Запропоновано рекомендації лідеру громадської організації. Зазначено, що згуртованість колективу громадської організації можна підтримувати за допомогою активній позиції лідера. Підкреслено, що під час війни громадські організації об'єднуються, розвивають партнерські стосунки і роблять більше спільних заходів. Зазначено, що від ефективності діяльності громадських організацій зараз залежить вирішення завдань, які стали пріоритетними для розвитку українського суспільства під час війни.

Ключові слова: громадська організація, колектив, згуртованість, лідер.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ. В умовах війни колектив громадської організації отримує додаткові умови для підвищення згуртованості. Крім спільних потреб та інтересів, членів громадської організації об'єднує непереборне бажання перемогти у війні з Російською федерацією. Водночас, в умовах війни з'являються загрози для колективу громадських організацій, які негативно позначаються на його згуртованості - психологічна напруга, затяжний характер війни, обмеженість фінансових ресурсів, погані новини з фронту, проблеми у рідних та близьких тощо. Тому виникає необхідність у діяльності лідерів цих організацій, які мають здійснювати компенсаторні заходи для нейтралізації негативного впливу військової агресії на психоемоційний стан персоналу та соціально-психологічний клімат в колективі.

Зазвичай громадські організації прийнято вважати добровільними, масовими об'єднаннями громадян, що виникають внаслідок їхнього вільного волевиявлення на основі спільних інтересів і завдань [1].

Дослідження феномену «громадської організації» в контексті розвитку сучасної системи публічно-управлінських відносин в Україні присвячено праці М. Токаря [2], Дігтяр П. А. [3], взаємодію громадських організацій з органами державної влади в Україні розглядали Гаврилюк К. [4], Петренко К. [5], Гостєва О. М. [6]. Актуальним проблемам розвитку громадської діяльності молодіжних організацій в сучасних умовах присвячені праці Удалової О. А., Буянової Г. В., Ївженко Ю. В. [7].

Необхідно зазначити, що для ефективного функціонування громадської організації потрібен лідер, який шукає сфери та напрями реалізації проєктів, організує злагоджену роботу. Пошук сфер та напрямів реалізації проєктів залежить від підприємливості, обізнаності та компетентності лідера. Злагоджена робота залежить не тільки від лідера, а й і від згуртованості колективу, що в громадській організації визначається вірою кожного її члена в суспільну користь проєктів. І головний маркер ступеня згуртованості колективу — віра кожного в те, що він приносить користь всьому людству, працюючи в цій команді.

Отже, метою статті є особливості згуртованості колективу громадських організації під час війни.

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ. Після початку повномасштабної війни громадські активісти взяли на себе організацію волонтерських рухів, гуманітарних штабів та іншої діяльності направленої на перемогу України. Необхідно зазначити, що українські громадські організації, які активно почали займатися волонтерською роботою, пошуком міжнародної підтримки та допомогою всім, хто її потребує, мають також згуртовувати своїх членів. Багато громадських організацій, як і інші організації, витрачають зусилля для досягнення високої згуртованості персоналу, але в умовах війни об'єднання колективу досягається завдяки вірі в перемогу.

Освітньо-аналітичний центр розвитку громад провів опитування активістів громадських організацій для вивчення впливу війни на атмосферу в громадських організаціях. Досліджувалися особливості діяльності, короткострокові та довгострокові плани, потреби і пропозиції громадських організацій в нових

реаліях. В опитуванні приймали участь громадські активісти з чотирнадцяти областей України, більшість яких (75%) змінили місце проживання, а 25% - проживають у своїх громадах. Було виявлено виклики, які сьогодні стоять перед громадськими активістами: фінансові труднощі, проблеми з житлом, відсутність можливості продовжувати працювати в громадській організації, виклики психологічного характеру. Як наслідок існування проблем, у членів громадських організацій спостерігаються прояви їх вигорання. Водночас, практично 50% з усіх опитаних продовжують реалізацію проєктів, понад 1/3 – реалізують ініціативи частково, і лише 16% - повністю припинили проєктну діяльність [8]. Також більшість громадських активістів долучилися або й самі організували волонтерські штаби, допомогу вимушеним переселенцям, збір коштів військовим тощо. Їм допоміг досвід управління проєктами, творчий підхід та вмінням давати хороший результат за обмежених ресурсів.

Громадські організації розрізняються за своєю соціальною основою, сферами діяльності, організаційною побудовою, цілями, методами й засобами діяльності. Добровільний характер діяльності активістів громадських організацій, їх бажання виконувати певні функції і досягати цілей, а також синергетика (теорія самоорганізації в системах різноманітної природи) відносин в колективі зумовлюють високу проєктну активність та результативність цих об'єднань. Члени громадської організації добровільно об'єднуються для реалізації спільних інтересів через певні функції. Характерні функції громадських організацій виокремлено в Табл.1.

Таблиця 1 - Функції громадських організацій

Назва функції	Зміст функції
Правозахисна	захист прав та інтересів членів організації, інших громадян через законодавчу ініціативу, ведення переговорів, вимоги та заяви до керівних структур держави й контроль за їх виконанням;
Кадрова	підготовка кваліфікованого персоналу для державних і громадських органів, установ, організацій;
Виховна	формування патріотизму, національної свідомості та єдності, моральної, правової культури, етики ділового спілкування, управлінської діяльності, відповідального ставлення до роботи, навколишнього середовища, оточуючих, активної громадянської позиції тощо;

Комунікативна	встановлення атмосфери довірливого спілкування між членами організації, підвищення ролі громадської думки, інформаційне забезпечення суспільства;
Інтегративна	об'єднання, консолідація членів організації та громадян навколо спільної мети;
Соціальна	надання допомоги та підтримки різним категоріям населення самотійно чи в партнерстві з іншими установами й організаціями;
Посередницька	налагодження зв'язків між членами громадської організації, різними державними та недержавними установами, закордонними фондами, організаціями соціального напрямлення;
Опозиційна	запобігання надмірній централізації та посиленню влади держави, сприяння посиленню та розвитку громадянського суспільства;
Контролююча	здійснення громадського контролю за виконанням своїх обов'язків державними органами та установами, за дотриманням прав громадян, а також виконанням своїх функцій безпосередньо членами даної громадської організації.

Складено авторами на основі [9].

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективної діяльності громадської організації досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень.

Слід зазначити, що більш згуртована група більш продуктивна у розробці ідей проєкту, їх аналізі та оцінці, хоча й схильна до підвищеного ризику.

Згуртована група, як правило, приймає більш ризикові рішення порівняно із рішеннями окремих членів колективу, що приймаються ними самотійно. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

- конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не наслідуються висловлювати свої погляди, які відрізняються від вже викладених думок (позицій групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;
- почуттям завищеної оцінки своїх можливостей, що розвивається завдяки інтенсивному груповому спілкуванню (завищене почуття "ми", що послаблює сприйняття ризику);
- взаємним "зараженням сміливістю". Цей ефект виникає в групових комунікаціях;

- зменшенням чутливості до небезпеки і застережень внаслідок групового досвіду. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;
- поширенням думки (як правило, помилкової), начебто в групових рішеннях відповідальність покладається на багатьох людей і частка особистої відповідальності є незначною;
 - впливом лідерів, особливо формальних керівників, які оптимістичному настрої та впевненості у досягненні мети [10].
- Особливостями згуртованості колективу громадської організації є: єдина система цінностей; демократизм у взаємовідносинах і прийнятті рішень; підтримка в процесі досягнення тих чи інших цілей; взаємні емоційні переживання; розуміння ролі колективу у виконанні тих чи інших завдань. Тобто в громадській організації для досягнення високої згуртованості колективу є більше передумов, ніж в будь-якій іншій організації. Колективне досягнення цілей приводить до забезпечення високої ефективності діяльності організації [11]. Тому організація, яка має згуртований колектив, має значні переваги (табл. 2). Ці переваги поширюються як на діяльність організації, так і її членів.

Таблиця 2 - Переваги згуртованості в громадській організації

Для членів організації	Для громадської організації
Люди отримують можливість розкрити свої таланти і мати за це моральну нагороду.	Неформальні лідери прагнуть до досягнення цілей і зацікавлені в налагодженні справ організації.
Різноманітність підходу до реалізації завдань.	Зростає віддача членів організації, створюються нові ідеї.
Нові можливості для інтелектуального розвитку.	Поліпшує моральний стан колективу.
Причетність до загальної справи.	Активніше вирішуються проблеми, з якими може стикнутися організація.
Громадськість прагне до розвитку.	Прискорюється обмін інформацією в організації (як зверху вниз, так і знизу вгору).
Задоволення від своєї праці і підвищення її змістовності.	Ділова активність щодо пошуку нових зав'язків підвищується.

Висока ефективність реалізації проєктів громадських організацій зумовлена злагодженою роботою їх членів та природньо високою згуртованістю

персоналу громадських організацій. Передумовами цієї природної згуртованості є висока соціальна відповідальність персоналу, розуміння ним надзвичайної важливості виконуваної роботи для суспільства, а також відсутність конкуренції. Така атмосфера в громадській організації створює додаткову мотивацію для її членів - сприятливий соціально-психологічний клімат. Тобто в цих організаціях психоемоційне благополуччя досягається не тільки зусиллями керівника, а й інших членів.

Проявами згуртованості, за якими можна оцінити її рівень, є: суб'єктивно значущі колективні зв'язки, єдність поглядів, загальна думка про напрями, засоби реалізації проєктів та цілі організації, взаємодопомога її членів, небайдужість до проблем члена колективу. Для оцінювання згуртованості колективу громадської організації, крім спостереження за ним, можна проводити опитування її членів за такими характеристиками:

1. успішність організації;
2. довіра до лідера;
3. взаємоповага та взаєморозуміння до всіх членів організації;
4. доброзичливе ставлення одне до одного;
5. розвиток зв'язків з волонтерами;
6. наявність позитивних результатів;
7. повага до соціально незахищених людей;
8. індивідуальна та загальна відповідальність;
9. кооперація;
10. демократичність.

Кожна з цих характеристик має свою важливість, яка вказана на рисунку 1. Оцінка може варіюватись від 1 до 10 балів, відповідно 1 - менш важливий показник та 10 - більш важливий показник (Рис.1.).

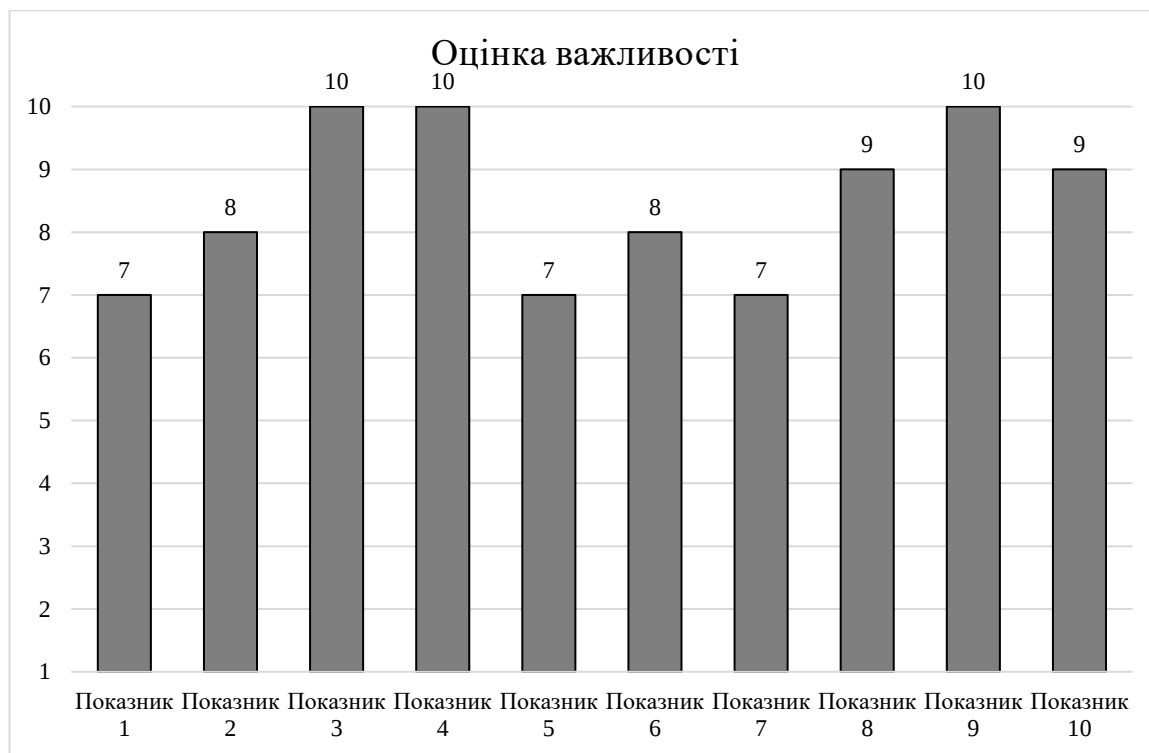


Рис. 1 - Оцінка важливості характеристик згуртованості членів громадської організації.

Оцінювання згуртованості колективу в громадській організації має здійснюватися періодично, а не один раз. Це зумовлено тим, що будь-який колектив перебуває у динаміці та розвивається – змінюються установки персоналу, його склад, а також зовнішня ситуація. Відомі випадки, коли «міцні» колективи розпадалися. Тому керівник має відслідковувати стан соціально-психологічного клімату в колективі, вчасно зреагувати на прояви в ньому психоемоційних дефектів або незадовільні результати опитування.

До початку війни в країні згуртованість в колективі забезпечувалася завдяки оптимальній організації робочого простору, корпоративних свят, командних спортивних тренінгів, командоутворюючих заходів, інтегруванню новачків в діяльність організації, формування традицій, проведенню зборів. В умовах війни члени громадських організацій самі зрозуміли свою відповідальність за досягнення в колективі внутрішньої єдності. Українці відчули, і вже не перший раз, важливість об'єднання у скрутні або кризові періоди для нашої країни. Саме підтримка один одного дає можливість змінитися, бути гнучкішими та не боятися труднощів.

Для продовження ефективної діяльності громадських організацій важливо досліджувати потреби як цільових аудиторій, так і команди. В умовах воєнного стану ці потреби проявляються гостріше. Якщо в березні нагальними були релокація із зони бойових дій, пошук безпечного простору для життя і роботи, то через декілька місяців громадські діячі та діячки заговорили вже про зовсім інші потреби.

Тому запропонуємо напрями та заходи, які допоможуть налагодити згуртованість персоналу громадської організації під час війни (Таб.3).

Таблиця 3 – Напрями та заходи формування згуртованість персоналу громадської організації під час війни

Назва напрямку	Зміст заходу
Тримати зв'язок із командою	Керівник організації повинен точно знати та розуміти хто в команді як працює. Керівник повинен проявляти свою людяність та турботу по відношенню до колективу. Постійний зв'язок із командою, дистанційні мітинги та наради мотивують та налаштовують кожного на робочий лад. До того ж спілкуючись, члени громадської організації обмінюються думками, радять один одному, що дуже важливо зараз. Запровадити гарячу лінію психічної консультації.
Створити безпечні умови роботи	Врахувати важку ситуацію, забезпечити всім можливим для дистанційного формату роботи: підтримку сторонніх робочих ресурсів, надання доступів до сервісів, програм тощо. Надати можливість обирати для себе найбільш зручний час роботи, поки небезпека досі існує.
Створити чат допомоги	Чат допомоги це екстрена допомога всім, хто потребує в матеріальній та моральній підтримці, а саме: обмін корисною інформацією, обмін корисними контактами для роботи та життя, адреси точок допомоги в різних містах. Такий чат повинен виконувати свою головну функцію допомоги та інформування за запитом кожного члена команди.
Підтримувати позитивний настрій в колективі	Найкраще, що можна зробити для членів організації - це дозволити їм прояв будь-яких емоцій, співпереживання та жарти. Для цього треба дозволити команді обговорювати все, в першу чергу, гарні новини. Й навіть під час війни не забувати вітати з Днем народження, це також підвищує настрій.
Командоутворюючі заходи	Навчальні тренінги, з допомогою яких лідери не тільки адаптують новачків, але також збільшують згуртованість колективу і вирішують багато інших важливих завдань. Такі тренінги дають величезний ефект у командах з різним рівнем освіти, коли потрібно терміново підтягти відстаючих. Спільне навчання працівників — колективні тренінги, курси тощо — сприяє обміну знаннями та досвідом, активізації спілкування в колективі та пробудженню творчого початку в кожному, що посилює позитивний ефект від навчання. Оптимальні такі формати, як форум-збори і практичний тренінг,

	сфокусований на технічних і практичних аспектах здійснення трудових операцій, зустріч-дискусія, брейнстормінг, групове виконання завдань. Правильний настрій лідера, його віра в успіх справи, вміння заражати своїм натхненням і мотивувати є основним напрямом для командування.
Формування традицій	Корпоративні традиції допомагають створити комфорт, спокій і впевненість, що все йде як треба. Навіть такі прості ритуали, як спільні 15-хвилинні чаювання в середині дня, невеликі розминки, роблять людей трохи ближче один до одного, дають їм можливість розкритися. Неформальне спілкування формує односторонній, будучи чинником згуртованості колективу.
Проведення зборів	Проведення зборів зробити регулярними: це і обмін думками, і корпоративна традиція. І не важливо, чи зустрічаєтеся ви з кожен день на невеликих летючках або двічі на місяць, головне — присутність всіх членів колективу, щоб ніхто не відчував себе обійденим. На зборах можна вітати працівників з досягненнями, публічно поздоровляти і символічно нагороджувати. Емоційний вплив і значимість зборів посиляться у багато разів.

Зараз громадські організації об'єднуються, розвивають партнерські стосунки і роблять більше спільних заходів, ніж раніше. І це є позитивним моментом в тому, що громадські організації працюють разом не зважаючи на територіальне розташування і спільно покривають більшу аудиторію та більшу географію. І тоді їм легше заявляти публічно про себе і про свою діяльність.

Роль громадських організацій в інтеграції людського потенціалу надзвичайно важлива — допомогти не лише забезпечити необхідними речами, а й надати емоційну та психологічну підтримку, місце для реалізації ідей і в цьому процесі провідну роль відіграє саме згуртованість колективу громадської організації.

Висновки. Під час війни підвищилося значення громадських організацій. Від ефективності їх діяльності зараз залежить вирішення завдань, які стали пріоритетними для розвитку українського суспільства. Рівень згуртованості в громадській організації є визначальним для успішності її проєктів та ініціатив. Характер діяльності цих організацій є природним базисом високого рівня згуртованості персоналу. Колектив громадських організацій мотивується не тільки реалізацією власних інтересів, а й належністю до соціальних проєктів, які важливі для нашої країни. Водночас, без лідерської підтримки у колективів громадських організацій є високий ризик розпастися. Тому лідеру громадської організації слід виконувати практичні рекомендації для забезпечення високого рівня

згуртованості. Для злагодженої діяльності та розвитку громадської організації необхідно, щоб її члени відчували себе «командою». Ознаками «команди» є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і водночас вимогливість до себе та інших. Одним із найважливіших показників колективу як «команди» є позитивний соціально-психологічний клімат. Тобто такий стан у колективі, коли кожному працівнику надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей. Гнучкість, досвід, уміння налагоджувати діалог між громадою та владою, швидко реагувати на потреби людей – важливі якості громадських організацій, які необхідні у складні часи.

Напрямом подальших наукових пошуків може бути вплив згуртованості колективу громадської організації на ефективність її діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про громадські об'єднання: Закон України станом на 22 червня 2018 р. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
2. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин [Текст]: монографія / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2020. 412 с. ISBN 978-617-644-055-0.
3. Дігтяр П. А. Громадські організації в суспільно-політичній системі сучасної України: стан і перспективи розвитку. 2015. URL: http://history-pages.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/31_18_Dihtiar.pdf.
4. Гаврилюк К. Діяльність громадських організацій із врегулювання політичної кризи в сучасній Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2018. Випуск 3-4 (83-84). С. 376-388.
5. Петренко К. Особливості інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2015. №4 (78). С. 274-287. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/havryliuk_diialnist.pdf.

6. Гостєва О. М. Роль громадських організацій в процесі розбудови громадянського суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1135>.
7. Удалова О. А., Буянова Г. В., Ївженка Ю. В. Діяльність громадських організацій в сучасних соціокультурних умовах. Київ: НМЦ «Агроосвіта». 2017. 218с. URL: <http://xn--d1acjtrgde.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/12/Diyalnist-gromadskih-organizatsiy-v-suchasnih-sotsiokulturnih-umovah.pdf>.
8. Громадські організації та активісти під час війни: стан та перспективи. URL: https://activitycenter.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/hromadski-orhanizatsii-ta-aktyvisty-pid-chas-vijny-stand-ta-perspektyvy_ukr.pdf.
9. Біляченко Г. П. Громадські організації (ngos, public organizations, nongovernment organizations). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78394722.pdf>.
10. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3%282%29_17.
11. Зудова І.Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 341-344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>.

COHESION OF THE EMPLOYEES OF THE PUBLIC ORGANIZATION DURING THE WAR

Svetlana Rudakova

Ph.D. in Technology, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0623-6140

Nataliia Danylevych

Ph.D. in Technology, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, danylevych.nataliia@kneu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-2321-0487

Liudmila Shchetinina

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057, Kyiv, Ukraine, sludval@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1519-0647

Oksana Poplavska

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, oksanadom@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9538-3718

Sukhovska Daryna

Candidate of education "Personnel Management", 4th year

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, darynamymail@gmail.com

ORCID:0000-0002-1053-3244

The cohesion of the team developed to achieve an effective interaction in the work processes of the public organization during the war is studied. Wartime threats to teams of employees of public organizations that negatively affect their cohesion, namely: psychological tension, the protracted nature of the war, limited financial resources, bad news from the frontline, and problems with relatives and friends, were identified. Considerable attention is paid to the work of a cohesive group and decisions made within this group. The positive aspects of cohesion in a public organization both for its team and for the public organization itself are presented. It was found that an organization that has a cohesive team has significant advantages that extend to both the organization's activities and its members. The assessment of the importance of various characteristics of the cohesion of the public organization members was carried out. To assess the cohesion of the workforce of a public organization, it is proposed to survey its members according to the following characteristics: the success of the organization; trust in its leader; mutual respect, and mutual understanding among all members of the organization; benevolence towards each other; development of relations with volunteers; the presence of positive results; respect for socially vulnerable people; individual and general responsibility; cooperation; democracy. It is noted that the prerequisites for cohesion are high social responsibility of the team, understanding of the extreme importance of the work performed for society as well as the absence of competition. It is substantiated that leadership is important for the work of a public organization. Recommendations are suggested for the leader of the public organization. It is noted that the cohesion of the workers of the public organization can be maintained by the active position of the leader. It is emphasized that during the war public organizations unite, develop stronger partnerships and do more joint activities. It is noted that reaching the goals that became a priority for the development of Ukrainian society during the war depends on the effectiveness of the activities of public organizations.

Keywords: public organization, team, cohesion, leader.

REFERENCES

1. Pro hromads'ki ob"yednannya: Zakon Ukrayiny stanom na 22 chervnya 2018 r. Zakonodavstvo Ukrayiny [On public associations: Law of Ukraine as of June 22, 2018. Legislation of Ukraine]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. [in Ukrainian].
2. Tokar, M. (2020). Hromads'ki orhanizatsiyi Ukrayiny v systemi rozvytku publichno-upravlins'kykh vidnosyn [Public organizations of Ukraine in the system of development of public-management relations]. [Tekst]: monografiya / Lvivskyj regionalnyj institut derzhavnogo upravlinnya NADU pri Prezidentovi Ukrayiny. Lviv: LRIDU NADU. 412 p. [in Ukrainian].
3. Dihtiar, P. A. (2015). Hromads'ki orhanizatsiyi v suspil'no-politychniy systemi suchasnoyi Ukrayiny: stan i perspektyvy rozvytku. [Public organizations in the socio-political system of modern Ukraine: state and development prospects.]. [in Ukrainian].
4. Gavrilyuk, K. (2018). Diyal'nist' hromads'kykh orhanizatsiy iz vrehulyuvannya politychnoyi kryzy v suchasniy Ukraini [Activities of non-governmental organizations to resolve the political crisis in modern Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrayiny*. Vypusk 3-4 (83-84). Pp. 376-388. [in Ukrainian].
5. Petrenko, K. (2015). Osoblyvosti instytutsiynoyi spromozhnosti hromads'kykh ob"yednan' v Ukraini [Peculiarities of the institutional capacity of public associations in Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrayiny*. №4 (78). Pp. 274-287. [in Ukrainian].
6. Gostyeva, O. M. (2017). Rol' hromads'kykh orhanizatsiy v protsesi rozbudovy hromadyans'koho suspil'stva v Ukraini [The role of public organizations in the process of building civil society in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. № 10. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1135>. [in Ukrainian].
7. Udalova, O. A., Buyanova, G. V., Yivzhenka, Yu. V. (2017). Diyal'nist' hromads'kykh orhanizatsiy v suchasnykh sotsiokul'turnykh umovakh [Activities of public organizations in modern socio-cultural conditions]. Kiyiv: NMC «Agroosvita». 218 p.

Retrieved from: <http://xn--d1acjtrgde.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/12/Diyalnist-gromadskih-organizatsiy-v-suchasnih-sotsiokulturnih-umovah.pdf>. [in Ukrainian].

8. Hromads'ki orhanizatsiyi ta aktyvisty pid chas viyny: stan ta perspektyvy [Public organizations and activists during the war: state and prospects]. Retrieved from: https://activitycenter.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/hromadski-orhanizatsii-ta-aktyvisty-pid-chas-vijny-stan-ta-perspektyvy_ukr.pdf. [in Ukrainian].

9. Bilyachenko, H. P. Hromads'ki orhanizatsiyi (ngos, public organizations, nongovernment organizations) [Public organizations (ngos, public organizations, nongovernmental organizations)]. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/78394722.pdf>. [in Ukrainian].

10. Kalyuzhna, Yu. V., Zaharova, K. V. (2019). Faktornyy analiz formuvannya pozytyvnogo sotsial'no-psykholohichnoho klimatu kolektyvu [Factor analysis of the formation of a positive socio-psychological climate of the collective]. *Problemy systemnogo pidhodu v ekonomici*. Vyp. 3(2). Pp. 108-112. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3%282%29__17. [in Ukrainian].

11. Zudova, I.Yu., Kotelevska, A.V. (2017). Formuvannya spryiatlyvoho sotsial'no-psykholohichnoho klimatu trudovoho kolektyvu pidpryyemstva [Formation of a favorable socio-psychological climate of the labor collective of the enterprise]. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*. Vypusk 20. Pp. 341-344. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>. [in Ukrainian].