

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

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: заочної форми навчання

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Оцінювання ефективності адаптації персоналу»

(назва теми)

здобувача Лепської Дар'ї Максимівни

(ПБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Щетініна Л.В.

(науковий ступінь, вчене звання, ПБ, 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 2024

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Лепської Дар'ї Максимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

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

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Данон Дніпро»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико - методичні засади адаптації персоналу в компанії
Розділ 2	Оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»
Розділ 3	Напрями удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»
Об'єкт дослідження:	процес адаптації персоналу
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	поглибити концептуальні засади адаптації персоналу, проаналізувати її стан в ТОВ «Данон Дніпро» та розробити програму заходів удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»

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

У розділі 1: розкрити сутність адаптації персоналу та охарактеризувати її місце в управлінні персоналом, проаналізувати підходи до класифікації та тривалості адаптації персоналу, охарактеризувати методики оцінювання ефективності адаптації персоналу.

У розділі 2: навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Данон Дніпро» та проаналізувати практики адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»; оцінити сформованість лідерських компетентностей у персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»; оцінити ефективність адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

У розділі 3: розробити програму заходів щодо удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»; оцінити соціально-економічну ефективність заходів удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

**Завдання підготував
науковий керівник**

Л.В. Щетініна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«01» листопада 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Д.М. Лепська

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«01» листопада 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти, окрім 3 розділу, в ньому 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми оцінювання ефективності адаптації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг кваліфікаційної роботи – 64 аркушів, включаючи список використаних джерел. У кваліфікаційній роботі є 16 таблиць, 3 рисунків. Під час написання використано 51 джерело.

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є поглибити концептуальні засади адаптації персоналу, проаналізувати її стан в ТОВ «Данон Дніпро» та розробити програму заходів удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

Згідно до мети дослідження в кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- Роглянути сутність адаптації персоналу та її місце в управлінні персоналом.
- Визначити види та тривалість адаптації персоналу.
- Охарактеризувати методики оцінювання ефективності адаптації персоналу.
- Виконати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Данон Дніпро».
- Проаналізувати практики адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».
- Оцінити ефективність адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».
- Розробити програму заходів щодо удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

— Дати оцінку соціально-економічної ефективності заходів удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження:

1) Аналітичний метод:

— Аналіз наукової та методичної літератури з питань адаптації персоналу

— Аналіз статистичних даних про плинність кадрів та інші показники, що характеризують ефективність адаптації

— Аналіз нормативно-правових актів, що регулюють питання адаптації персоналу

2) Системний метод:

— Дослідження адаптації персоналу як системи, що складається з взаємопов'язаних елементів

— Визначення цілей, завдань та принципів адаптації персоналу

— Вивчення взаємозв'язків між адаптацією персоналу та іншими складовими системи управління персоналом

— Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення адаптації

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених програм заходів щодо удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро» з метою покращення роботи компанії. Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: адаптація персоналу, управління персоналом, адаптації нових працівників, розвиток персоналу.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Лепської Дар'ї Максимівни

на тему «Оцінювання ефективності адаптації персоналу»

- 1. Актуальність теми.** Динамічне зовнішнє середовище вимагає від компаній швидких змін в їх діяльності. Як правило, будь-які зміни в основній діяльності компанії мають відобразитися в управлінні персоналом, зокрема завдяки адаптації персоналу. Водночас, ефективна адаптація новоприйнятих працівників дає можливість знизити втрати компаній протягом етапу впровадження нових працівників, прискорити процеси формування лояльності працівників до компанії, а також зменшити плинність персоналу протягом адаптаційного періоду.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Здобувач дослідив теоретичні підходи до сутності адаптації персоналу та її видів. Автором КБР обґрунтовано необхідність та наведено ефекти імплементації заходів удосконалення адаптації персоналу; визначено витрати для впровадження ефективного наставництва в компанії.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.** У КБР оцінено дотримання принципів формування ефективної системи управління персоналом у ТОВ «Данон Дніпро». ». Автор КБР визначив недоліки системи управління персоналом у ТОВ «Данон Дніпро», а також обґрунтував їх вплив на адаптацію персоналу в компанії. Здобувач запропонував заходи удосконалення адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро».
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Автор КБР навів ефекти від удосконалення адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро».
- 5. Наявність недоліків.** Здобувач неповною мірою застосував інструментарій критичного аналізу теоретичних підходів науковців до проблем адаптації персоналу. Наведені в Розділі 1 показники оцінювання ефективності адаптації персоналу сформульовано скоріше як критерії. В Розділі 2 відсутній аналіз локальних нормативних актів щодо адаптації персоналу, наприклад, Корпоративного кодексу, Положення про адаптацію та розвиток персоналу тощо. У Розділі 3 відсутні розрахунки витрат на імплементацію всіх заходів з удосконалення адаптації персоналу, а також фінансового виміру ефектів від їх впровадження. Висновок неповною мірою відображає зміст КБР.
- 6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** КБР може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, доцент кафедри
соціоекономіки та управління
персоналом

Л.В.Щетініна

03.06.2024

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Лепська Д. М.

на тему «Оцінювання ефективності адаптації персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема роботи є актуальною, оскільки адаптація персоналу є важливою у мінливому зовнішньому середовищі. Ефективна адаптація персоналу дає можливість зменшити втрати компанії в період прийняття працівником її правил, цінностей, положень локальних нормативних актів.

Якість проведеного дослідження. Автором проаналізовано фактичні дані компанії, оцінено їх динаміку. Робота містить достатньо обґрунтований теоретичний огляд та цінні практичні рекомендації.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Однією з ключових переваг роботи є її системний підхід до проблеми адаптації персоналу. Автор структурував дослідження, розкрив різні аспекти адаптації і використав різноманітні методи дослідження – аналіз, синтез, порівняння.

Зауваження. Необхідно звернути увагу на методичні аспекти дослідження – використовувати не тільки аналіз статистичних даних, але й використання результатів соціологічного дослідження. Варто було також порівняти системи адаптації персоналу ТОВ «Данон Дніпро» з її конкурентами.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації, наведені у роботі, мають практичну значущість і можуть бути корисними для керівництва ТОВ «Данон Дніпро».

Місце роботи та посада рецензента:

ТОВ «БУДШЛЯХМАШ»,

Директор ТОВ «БУДШЛЯХМАШ» _____ В.О. Нікітін

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Сутність адаптації персоналу та її місце в управлінні персоналом.....	6
1.2. Види та тривалість адаптації персоналу.....	10
1.3. Методики оцінювання ефективності адаптації персоналу.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДАНОН ДНІПРО».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Данон Дніпро».....	31
2.2. Аналіз практик адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».....	40
2.3. Оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДАНОН ДНІПРО».....	50
3.1. Розробка програми заходів щодо удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».....	50
3.2. Оцінювання соціально-економічної ефективності заходів удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».....	54
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Процес адаптації співробітників до організації – це керована інтеграція особистості в професійне середовище організації та в її первинні функціональні, організаційні та кадрові процеси.

Процес адаптації є як засобом взаємодії співробітників із середовищем організації, так і методом розвитку потенціалу людських ресурсів організації. Проте важливо врахувати, що як уподобання молодих фахівців у професійній сфері, так і очікування сучасних організацій від нових працівників з фаховою освітою нерідко зазнають змін. Це теоретично підтверджує потребу у розробці методів, прийомів і технологій адаптації, які враховують особливості процесу, що стосується молодих спеціалістів, у контексті організацій. Усі зазначені аспекти підкреслюють важливість обраної теми для дослідження в кваліфікаційній роботі.

Наукові основи адаптації персоналу детально розглядаються в роботах цих авторів, зокрема А.М.Колот, Г.С.Лопушняк, С.О.Цимбалюк, І.І.Бажан, О.О.Баденіна, А.Н. Василик, Л.В.Ванченко, Т.В.Гулик, Т.І.Данько, В.М.Данюк, С.В.Дудко, В.І.Ємцев, О.В.Кир'янов, В.І.Куделя, А.В.Лобза, В.В.Малтиз, М.Д.Прищак, О.О.Томілін, Н.А.Тюхтенко, М.В.Чорна.

Метою дослідження дослідити теоретичні основи соціально-економічного значення професійної адаптації в управлінні підприємствами з пропозиціями створення програмного забезпечення для оптимізації ефективності даного процесу адаптації в зовнішньому середовищі компанії, наприклад ТОВ «Данон Дніпро».

Згідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлені та вирішені наступні **завдання**:

1. Роглянути сутність адаптації персоналу та її місце в управлінні персоналом.
2. Визначити види та тривалість адаптації персоналу.
3. Охарактеризувати методики оцінювання ефективності адаптації персоналу.
4. Виконати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Данон Дніпро».

5. Проаналізувати практики адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».
6. Оцінити ефективність адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».
7. Розробити програму заходів щодо удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».
8. Дати оцінку соціально-економічної ефективності заходів удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро».

Практичне значення результатів роботи. Практичне застосування отриманих результатів. Результати дослідження, проведеного на прикладі ТОВ «Данон Дніпро», можуть бути використані для впровадження на інших молочних заводах.

У роботі використано методи, які використовуються для системного вирішення проблем у конкретній області дослідження, включають загальні наукові та спеціалізовані підходи.

Наукова новизна дослідження: розробка комплексної методики оцінювання ефективності адаптації персоналу, яка враховуватиме як кількісні, так і якісні показники, з акцентом на специфіку ТОВ «Данон Дніпро»; дослідження досвіду оцінювання ефективності адаптації персоналу в інших українських та зарубіжних компаніях з подібною структурою та сферою діяльності; розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення системи адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро».

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Інформаційною базою цієї роботи є дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців, також вона базується на законодавчих актах, наказах,

розпорядженнях, а також на статистичних і фінансових звітах, а також на результатах опитувань та аналізу діяльності ТОВ "Данон Дніпро".

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ

1.1 Сутність адаптації персоналу та її місце в управлінні персоналом

Ефективна адаптація персоналу на підприємстві є важливим елементом управління персоналом, оскільки вона впливає на рішення безлічі стратегічних завдань для організації. Серед них – зменшення плинності кадрів, оптимізація витрат на набір персоналу, здатність нових працівників до швидкого досягнення робочих показників, успішна інтеграція їх у колектив і відчуття його приналежності до команди, зменшення рівня стресу, тривожності та невпевненості, які випробовують новачки. Процес адаптації персоналу був предметом дослідження таких науковців, як А.М.Колот[29-32], Г.С.Лопушняк[32], С.О.Цимбалюк[50], І.І.Бажан[6], О.О.Баденіна[7], А.Н. Василик[11], Л.В.Ванченко[10], Т.В.Гулик[15], Т.І.Данько[16], С.В.Дудко[21], В.І.Ємцев[23], О.В.Кир'янова[28], В.І.Куделя[35], А.В.Лобза[36], В.В.Малтиз[37], М.Д.Прищак[44], О.О.Томілін[48], Н.А.Тюхтенко[49], М.В.Чорна[51].

Адаптація - процес пристосування до нових умов, середовища або обставин з метою успішного функціонування або взаємодії. Це включає у себе оволодіння необхідними навичками, знаннями та стратегіями для ефективної адаптації до змін, які можуть включати нове робоче місце, культурні зміни, виклики в особистому житті тощо. Адаптація може відбуватися на різних рівнях - від індивідуального до організаційного, і вимагає адекватної реакції на нові умови з метою досягнення успіху і досягнення поставлених цілей.

Активна участь особистості в адаптації розуміння свого соціального положення та пов'язаної з ним рольової поведінки є способом виявлення індивідуальних здібностей особистості [1].

Зазвичай виділяють чотири основні аспекти адаптації на робочому місці: організаційний, соціальний, професійний та психологічний. Додатково можуть враховуватися такі аспекти, як економічна адаптація та адаптація до дозвілля.

Організаційна адаптація включає процес засвоєння новим працівником інформації про організаційну структуру підприємства, трудовий розпорядок, місце і роль підрозділу, взаємодію з іншими структурними ланками, особливості організації праці тощо.

Основною метою професійної адаптації є ознайомлення нового працівника з робочим місцем, трудовими операціями, режимом роботи, технікою безпеки, вимогами до продукції та системою оплати праці. Психологічна адаптація спрямована на забезпечення швидкого та гармонійного включення нового працівника у трудове середовище, знайомство з традиціями, ритуалами та іншими аспектами життя колективу.

Для успішної адаптації працівника важливі його особистісні риси, серед яких особливу увагу приділяють адаптивності – здатності людини адаптуватися до змісту та умов професійної діяльності та розвивати свої професійні та особисті якості під час праці.

Соціальна адаптація включає в себе адаптування особи до соціального оточення, інтеграцію в соціальні групи, усвідомлення та прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, встановлення взаємодії. Це також означає знайомство з корпоративною культурою, соціальною інфраструктурою, культурно-побутовим забезпеченням, соціальним страхуванням, а також доступ до можливостей для занять спортом і відпочинку [3].

Зазвичай весь процес адаптації триває від місяця до року, а на деяких посадах – навіть довше. На рисунку 1.1 показані основні заходи, які слід проводити на кожному етапі процесу адаптації нового працівника.

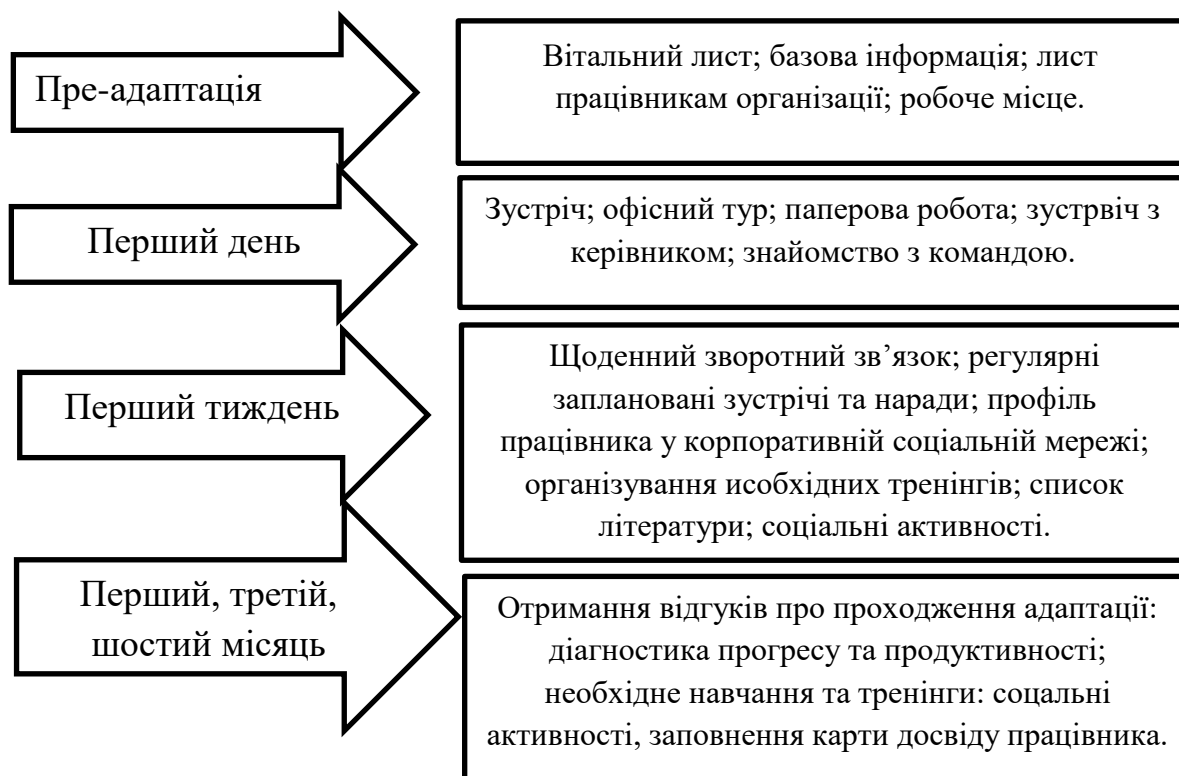


Рисунок 1.1 – Дії під час різних стадій адаптації.

На мою думку, важливо пам'ятати, що кожна людина адаптується до нової середовища по-різному. Деяким людям це дається легко, а інші можуть відчувати значні труднощі. Немає правильного чи неправильного способу адаптації, головне – це те, щоб ви зрештою почули собі комфортно та впевнено у новому середовищі.

Молодим фахівцям, особливо на їх перших робочих місцях, важко адаптуватися, і тому рекомендується надати їм підтримку від досвідчених колег. Така практика, відома як «баддінг», широко застосовується в західних організаціях. Цей метод полягає у тому, що новому працівникові призначається партнер («бадді»), який надає йому постійний зворотний зв'язок про його дії та рішення, щоб виявити "слабкі місця" в його роботі. Учасники взаємодіють як рівноправні партнери, що відрізняє цей метод від традиційного наставництва. Баддінг сприяє не лише професійному зростанню молодого співробітника, а й його соціальній адаптації до організаційної культури та колективу [4].

Для покращення процесу адаптації нових працівників до умов праці, керівникам будь-яких підприємств рекомендується спланувати та впровадити наступні заходи [5-7]:

- Призначити одного з працівників відділу кадрів відповідальним за процес адаптації новачків.
- Розробити і затвердити типовий план заходів з адаптації нових працівників.
- Скласти списки досвідчених співробітників, які можуть бути наставниками з урахуванням їхніх професійних та особистісних якостей.
- Провести підготовку наставників професійно-психологічну.
- Провести індивідуальні зустрічі керівника та наставника з новими працівниками.
- Залучити психолога для консультування щодо адаптації та організувати рольові ігри, спрямовані на підвищення єдності колективу.

Отже, система адаптації персоналу на підприємстві виявляється надзвичайно важливою, оскільки вона допомагає скоротити час, який новому співробітникові зазвичай потрібен для освоєння нового середовища, встановлення контактів в колективі, розуміння вимог, які ставить компанія, та швидше досягнення необхідного рівня продуктивності.

Для компанії система адаптації значно зменшує плинність персоналу під час пробаційного періоду, що призводить до зниження витрат на набір персоналу. Виділяються організаційні, професійні, соціальні та психологічні компоненти адаптації, і важливо приділяти увагу кожному з них для гармонійного включення нового працівника в робочий процес.

Правильно створена система адаптації дозволить новому працівнику почувати себе більш комфортно, а підприємству – отримувати максимальний внесок в роботі від нового працівника протягом найкоротшого часу.

1.2. Види та тривалість адаптації персоналу

Структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві, спрямований на теоретичну розробку відповідної структурно-функціональної моделі, передбачає комплексне вивчення зовнішніх та внутрішніх аспектів включеності об'єкта дослідження в систему управління персоналом на підприємстві. Це означає систематичну діяльність керівництва підприємства з розробки та впровадження концепцій, стратегій та методів управління людськими ресурсами. У економічній науці поняття "система" визначається як "комплекс елементів та їх властивостей, взаємодія між якими призводить до виникнення якісно нової цілісності" або, більш докладно, як "комплекс підсистем, елементів та компонентів і їх властивостей, взаємодія між якими та з середовищем призводить до якісно нової інтегративної цілісності" [38, с. 361].

Сучасні дослідники з іноземних країн, такі як М. Уоткінс, М. Стайн, Н. Володіна, настійливо вказують на необхідність створення системи адаптації персоналу на підприємстві та розглядають різноманітні підходи до формування такої системи.

Аналізуючи їх дослідження, можна виділити кілька характеристик системи адаптації персоналу, які спільні для економічних систем загалом: цілісність, синергетичність (емерджентність), ієрархічність, цілеспрямованість, можливість вибору різних шляхів функціонування та розвитку, стійкість (робастність), тобто здатність системи зберігати часткову ефективність при відмові окремих її елементів.

Ми узагальнили ідею "системи адаптації персоналу підприємства" як складного комплексу, який включає компоненти, завдання, стратегії, інструменти, регулювальні акти, та впливає на інші аспекти управління персоналом у підприємстві. Ця система сприяє ефективному пристосуванню нових або потенційних працівників та самого підприємства для досягнення високого рівня функціонування кадрових ресурсів за рахунок раціонального використання ресурсів та встановлення чітких термінів.

Враховуючи міжнародний досвід управління підприємствами, де значення та роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом були детально вивчені внаслідок багаторічної практики, ми вважаємо за доцільне використання цього досвіду. Сучасною термінологією зазвичай називають систему, що включає всі функції управління персоналом.

Сучасні дослідники та фахівці не досягли консенсусу щодо переліку функцій управління персоналом або управління людськими ресурсами. У документах, які стосуються спеціальності "Економіка та управління підприємством", наведено такі функції, як формування, розвиток, оцінювання, мотивація, використання та переміщення персоналу підприємства. Але аналіз наукових джерел показує, що широко поширеним вважається підхід, який виділяє шість функцій управління персоналом, як це показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні завдання адміністрування кадрів

Система управління персоналом					
Вивчення, аналіз і планування персоналу	Підбір персоналу	Управління показниками роботи персоналу	Управління винагородами персоналу	Навчання і розвиток персоналу	Підтримка персоналу
внутрішнє оточення; зовнішнє оточення; стратегічне планування персоналу; аналіз робочих процесів	приваблення персоналу (пошук, рекрутинг, хедхантінг); відбір персоналу	оцінка та поліпшення продуктивності; профілі компетенцій	системи компенсації; системи мотивації	організаційний розвиток; індивідуальне навчання; розвиток керівництва; управління кар'єрою	дотримання прав працівників; створення комфортних умов праці; сприяння взаємодії між керівництвом та профспілкою

Джерело: узагальнено автором за даними джерел [5]

Аналіз наукових джерел показує, що існує декілька підходів до розуміння ролі процесу адаптації персоналу в контексті управління людськими ресурсами. Перша група дослідників розглядає адаптацію як частину процесу підбору персоналу. За цим підходом адаптація починається ще на етапі відбору, коли претендент вперше стикається з організаційними процедурами. У другій групі дослідників адаптацію нових та переведених працівників розглядають як складову підсистему розвитку і навчання персоналу. Цей підхід базується на концепції навчання і розвитку як способу покращення постійної або майбутньої діяльності через розвиток здібностей працівника [15].

Компанії, які вважають адаптацію персоналу ключовим аспектом процесу навчання та розвитку співробітників, показали вражаючі досягнення у забезпеченні успішності адаптації персоналу .

Оцінка початкових вимоги до нових співробітників включає в себе аналіз їхніх майбутніх обов'язків та компетенцій. Під час набору та адаптації нових працівників, служба управління персоналом підприємства повинна оцінити їх основні навички та вміння.

На нашу думку, зазначений підхід варто ретельно розглянути, особливо з урахуванням того, що багато вітчизняних підприємств вже використовують його через свої корпоративні університети. Другий розділ відзначиться особливим акцентом на цьому підході.

Адаптацію персоналу дослідники третьої групи розглядають як індивідуальну функцію управління кадрами на рівні організації, що відрізняється від процесів навчання та відбору [5].

Додатково, деякі дослідники вважають створення належних умов праці (організація робочого місця) частиною підсистеми адаптації персоналу, що зазвичай включається в підсистему підтримки працівників [5]. Ми вважаємо, що такий підхід заслуговує на увагу, оскільки ряд досліджень показують, що умови праці на новому робочому місці є ключовими факторами, що впливають на рішення нового працівника щодо продовження роботи в організації чи його звільнення з неї.

Отже, сучасні підходи до визначення місця підсистеми адаптації персоналу в системі управління персоналом на підприємстві можуть бути представлені у вигляді, зображеному на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [5]

Попри значущість стратегії впровадження підсистеми адаптації персоналу у систему управління персоналом підприємства, організаційно розглядаючи, процес адаптації персоналу завжди відбувається після заходів щодо підбору персоналу і перед запровадженням ініціатив з навчання та розвитку персоналу.

Брак системи адаптації персоналу на підприємстві, або відсутність окремих її складових, може призвести до неуспішних спроб у процесі підбору персоналу.

Згідно зі світовою статистикою, приблизно 80% осіб, які звільняються протягом першого півроку – року роботи, вирішують звільнитися вже протягом перших двох тижнів. Науковці розглядають причини такої ситуації. Часто нова реальність на підприємстві не відповідає тому, про що працівника інформували під час процесу найму. Іншою проблемою є інформаційний вакуум або, навпаки, перенасиченість інформацією, через що працівник не може визначитись. Також неналежна організація трудового простору нового працівника може стати негативним фактором.

Незважаючи на важність адаптації персоналу як важливого елемента інструментарій керування кадрами на підприємстві, спеціалісти у сфері управління

людськими ресурсами довгий час не приділяли їй належної уваги порівняно з іншими аспектами, такими як підбір персоналу, формування організаційної культури, оцінка праці, розвиток і навчання.

У періоди економічного спаду, коли спостерігається негативна динаміка (уповільнення, рецесія, криза), основною метою заходів з управління персоналом стає зниження витрат організації. Це призводить до зосередження уваги на впровадженні стратегії адаптації персоналу.

У протилежному випадку, на етапі економічного розвитку (наприклад, у першій половині 2000-х років), основним завданням адаптаційних програм є забезпечення благополуччя працівників та підвищення репутації підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Міжнародний досвід управління підприємством виявляє фактори, що сприяють зниженню витрат компанії. По-перше, це прискорення процесу адаптації нового співробітника: досягнення необхідної ефективності роботи в мінімально короткий термін, зменшення кількості помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків, а також зменшення напруги та невизначеності серед працівників. Швидке адаптування працівника дозволяє йому швидше досягнути необхідного рівня продуктивності у своїй професії. По-друге, зниження рівня плинності персоналу: зменшується кількість робітників, які не проходять випробувальний термін, а також тих, хто залишає організацію протягом перших 6-18 місяців роботи.

Включення процесу адаптації персоналу до системи управління персоналом в компанії охоплює різноманітні аспекти. Один з ключових аспектів стосується впливу процесу адаптації персоналу на успішне виконання інших функцій управління персоналом (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 – Завдання адаптації кадрів

Зміст функції	Функція управління персоналом
Зменшення стартових витрат (оскільки новий працівник поки що не має повного розуміння свого робочого місця, він працює менш ефективно)	Вивчення, аналіз та планування персоналу
Зниження рівня стресу та невизначеності у нових працівників; Підтримка персоналу	Вивчення, аналіз та планування персоналу; Підбір персоналу
Зменшення текучості кадрів, оскільки невпевненість нових працівників може призвести до їхнього швидкого звільнення	Вивчення, аналіз та планування персоналу; Підбір персоналу
Заощадження часу керівника та співробітників, оскільки проведений відповідно до програми процес адаптації допомагає економити час кожного з них	Управління показниками роботи персоналу
Стимулювання позитивного ставлення до роботи та задоволення роботою	Підтримка персоналу

Джерело: створено автором на основі джерел [19]

Застосування адаптаційної системи персоналу в організації кладе перед ним конкретні завдання, які впливають і на сам процес адаптації працівників. Ми розглянули ці завдання, враховуючи існуючі функції управління персоналом, дієвість виконання яких залежить від успішності адаптації нового персоналу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Завдання адаптації нових працівників

Зміст завдання	Функція управління персоналом
Отримання комплексу необхідної інформації для оптимального виконання завдань (зниження рівня тривоги та непокою, підвищення задоволеності від праці, формування вірності підприємству, усвідомлення норм організаційної культури та правил поведінки)	Моніторинг продуктивності працівників
Створення та підтримка комунікаційних мереж в організації, встановлення відносин з керівництвом, колегами та підлеглими, забезпечення ефективного обміну інформацією та зворотнім зв'язком.	Аналіз та контроль показників ефективності персоналу

Джерело: зроблено автором на основі джерел [20; 36]

У випадку аналізу завдань адаптації персоналу на підприємстві, відображеного у табл. 1.4, ми можемо спостерігати розширення переліку пов'язаних функцій управління персоналом.

Таблиця 1.4 – Функції управління персоналом в контексті поставлених завдань

Зміст завдання	Функція управління персоналом
Розробка механізму для оцінки професійних та управлінських навичок нових працівників після першого місяця роботи	Управління показниками роботи персоналу
Виявлення недоліків існуючих персоналу підприємства; в системі підбору	підбір персоналу
Можливість планування кар'єри нового працівника	навчання і розвиток персоналу
Розвиток управлінських компетенцій наставників та керівників, обґрунтування рішень щодо новопризначених	навчання і розвиток персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [14]

Поєднання підсистеми адаптації з системою управління персоналом підкреслює значення оцінки різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на адаптацію персоналу. Внутрішні фактори охоплюють особистісні риси нового працівника, такі як адаптованість, мобільність, самоконтроль, комунікативність, активність, здатність швидко орієнтуватися в виробничій ситуації, ціннісні установки, а також отримані навички, вміння та досвід, набуті в ході трудової діяльності. До цих факторів також можна віднести вік, освіту, стаж та стать роботи.

Виокремлюють шість соціальних факторів:

- 1) Рівень матеріального та соціального забезпечення, включаючи наявність житла, можливості для відпочинку та оздоровлення, наявність медичного страхування та інше.
- 2) Розмір заробітної плати та наявність різних доплат.
- 3) Середній дохід на одного члена родини.

4) Рівень освіти та культури, які впливають на коротший та менш болісний процес адаптації.

5) Ступінь участі у громадському житті, що впливає на сприйняття колективу та взаєморозуміння з ним.

6) Спосіб проведення дозвілля, включаючи участь у колективних формах відпочинку, які сприяють швидшій адаптації особистості.

Серед зовнішніх факторів, які мають вплив на процес адаптації персоналу в організації, можна виділити наступне:

— Ставлення керівництва підприємства до своїх підлеглих, співробітників та неформальних лідерів.

— Соціально-психологічний клімат в колективі та організаційна культура.

— Престижність професії в контексті організації.

— Привабливість організації, що включає об'єктивність та прозорість процедур прийому на роботу, оцінки діяльності та системи мотивації.

Поміж цих аспектів існує важливий взаємозв'язок з іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві, що доповнює контекст адаптації персоналу. У вітчизняній економічній і психологічній науці відзначається поділ видів адаптації за їх змістом, але меншою мірою за рівнем.

Типові види адаптації за змістом включають:

— Професійна адаптація.

— Психофізіологічна адаптація.

— Соціально-психологічна адаптація.

— Організаційно-адміністративна адаптація.

— Економічна адаптація.

— Санітарно-гігієнічна адаптація.

Професійна адаптація включає в себе впорядкування робітника до його професії через активне опанування операцій, пов'язаних з її структурою, виконання дій у відповідності з технологічним процесом та посадовими обов'язками, а також

готовність до прийняття рішень у загальностандартних виробничих ситуаціях[19, с. 256].

Вона також включає удосконалення професійних навичок шляхом додаткового засвоєння знань і навичок, формування необхідних особистісних якостей та позитивного ставлення до власної роботи.

Професійна адаптація залежить від різноманітних факторів, таких як робоче місце, оточуюче середовище, технологічний процес, а також індивідуальні особистісні характеристики самого працівника. Крім того, фактори управління адаптаційним процесом також відіграють важливу роль у процесі професійної адаптації.

У сучасних умовах професійна адаптація часто здійснюється за допомогою спеціальних тренінгів або залученням наставників - колег, які надають цілеспрямовану допомогу новим співробітникам у введенні їх у основні процеси та завдання.

Психофізіологічна адаптація охоплює усі умови, які впливають на психофізіологічний стан працівника під час його праці. Ці умови включають фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, дотримання санітарно-гігієнічних норм у трудовому середовищі, а також ритм праці, який може включати змінний графік роботи, зсунутий графік, ненормований робочий день, тривалі відрядження та проектну роботу. Зовнішні фактори впливу відносяться також температура, шум, освітлення, вібрація, рівень забруднення повітря тощо.

Соціально-психологічна адаптація передбачає введення в курс справ працівника з організаційною культурою підприємства та усвідомлення її цінностей. Це також включає пристосування працівника до керівництва, колективу підрозділу та підприємства в цілому. Важливо, щоб працівник був включений в систему взаємодії з колективом, орієнтованою на його традиції, норми життя та ціннісні орієнтації .

Успішна соціально-психологічна адаптація вимагає від особистості ряду якостей, таких як комунікабельність, доброзичливість та повага до старших та більш досвідчених колег, здатність слухати думку інших та враховувати групові

інтереси. Зазвичай вважають, що великі трудові колективи можуть ускладнити соціально-психологічну адаптацію в порівнянні з меншими.

Вчені розглядають культурно-побутову адаптацію як частину соціально-психологічної, яка включає засвоєння особливостей організаційного життя, її традицій і способів проведення вільного часу в колективі.

Організаційна (організаційно-адміністративна, соціально-організаційна) адаптація охоплює усвідомлення працівником організаційної структури та механізмів управління підприємством. Важливою є можливість отримати відповіді на питання, пов'язані з діяльністю організації, а також ознайомлення з правилами та стандартами, характерними для даного підприємства. Часто виникає ситуація, коли організаційна адаптація набуває неформального характеру, і працівник самостійно дізнається про внутрішні процеси підприємства.

Економічна адаптація полягає у знайомстві з економічним управлінням підприємством, системою стимулів та мотивів, а також в пристосуванні до нових умов оплати праці .

Санітарно-гігієнічна адаптація включає в себе засвоєння працівником вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, а також санітарних і гігієнічних норм.

Адаптація може бути класифікована за змістом на основі системи суб'єктивних і об'єктивних показників. Аналіз цих показників дозволяє оцінити повноту адаптації працівника, виявити проблемні аспекти та прийняти рішення щодо необхідних корекційних заходів.

Об'єктивні показники включають параметри, що можуть бути об'єктивно зафіксовані за допомогою різних методів, таких як експертна оцінка чи спостереження. Вони відображають ефективність трудової діяльності та активність участі співробітників у різних сферах діяльності.

Щодо суб'єктивних показників ефективності адаптації, вони відображають ставлення працівника до роботи загалом та окремих її аспектів. Для їх вивчення часто використовуються анкети та психологічні тести .

У Додатку Б містяться сучасні підходи до створення комплексу об'єктивних і суб'єктивних показників різних типів адаптації персоналу. Врахування особливостей цих типів адаптації та пов'язаних з ними показників є ключовим для визначення конкретних засоб впливу на адаптацію.

Наприклад, за результатами досліджень встановлено, що найбільш ефективними інструментами професійної адаптації є наступні: навчання на робочому місці (через менторство або коучинг), позаробоче навчання (через семінари або тренінги), чітке визначення обов'язків (посадова інструкція), виконання індивідуального плану в межах програми кадрового резерву, а також виконання плану роботи протягом випробувального строку.

Щодо соціально-психологічної адаптації, до найбільш ефективних інструментів можна віднести наступне: ознайомлення з традиціями та нормами життя на підприємстві, знайомство з колегами, участь у тренінгах та рольових іграх, залучення до виконання громадських завдань (наприклад, підготовка корпоративних заходів), а також запроси працівника до участі в позаробочих заходах.

Організаційно-адміністративна адаптація досягається через ознайомлення з історією підприємства, його клієнтами та партнерами, а також поясненням особливостей організаційної структури та ключових процедур компанії.

Щодо економічної адаптації, вона включає в себе пояснення принципів нарахування заробітної плати та ознайомлення з положеннями та стандартами мотиваційних програм підприємства [8].

Наукова організація робочого місця та робочого процесу вважається ключовим інструментом для психофізіологічної адаптації, тоді як для санітарно-гігієнічної адаптації важливе ознайомлення з правилами трудового розпорядку та вимогами до організації робочого простору, прийому їжі та перекурів .

За відомістю науковців, групування інструментів адаптації відповідно до їх призначення для різних видів адаптації персоналу допомагає забезпечити системний підхід до адаптації та конкретизувати організаційні заходи з урахуванням ідентифікованих проблем адаптації працівника .

Крім класифікації видів адаптації персоналу за їхнім змістом, аналіз літератури вказує на кілька інших важливих підстав для класифікації адаптації персоналу. Зокрема, важливими є класифікація за рівнем адаптації, суб'єктом адаптації, відношенням між суб'єктом та об'єктом адаптації, результатом впливу, сферою впливу та завершеністю процесу. Наприклад, за рівнем адаптації можна виділити первинну та вторинну адаптацію.

Адаптація працівників, які не мають досвіду професійної діяльності, таких як випускники навчальних закладів, розглядається як первинна. Тим часом, адаптація працівників, які вже мають досвід у професійній діяльності, розглядається як вторинна.

Головний аспект за суб'єктом адаптації має два розрізи: адаптація працівника (процес, який полягає у пристосуванні працівника до організації) та адаптація організації (процес, що включає пристосування організації до працівника) [17]. Вважаємо, що ця підстава для класифікації має велике значення, і в результаті аналізу було виявлено певні ключові особливості.

Передусім, рівень посади, на яку призначається працівник, має вирішальна семантика. Чим вища посада, тим менше пристосування потрібно самому працівникові особливо – всій організації. У той же час, чим нижча посада новопризначеного працівника, тим більше пристосування потрібно самому працівникові, а ступінь пристосування організації зменшується.

За взаємовідношенням між суб'єктом та об'єктом адаптації розрізняють активну, коли учасник адаптації намагається впливати на оточення з метою його зміни, та пасивну адаптацію, коли працівник чи підприємство не прагнуть змінювати трудове середовище й не впливають на нього.

У сучасних умовах активна адаптація є характерною переважно для керівництво верхнього рівня на підприємствах.

Адаптацію можна розділити на прогресивну, коли учасник адаптації відчуває позитивні зміни, та регресивну, коли вплив можна визначити як негативний.

За сферою впливу виділяють адаптацію до нової посади з просуванням по кар'єрній лінії, адаптацію до нової посади з переміщенням в інший підрозділ одного рівня управління, адаптацію до зниження посади, адаптацію до звільнення та повторну адаптацію [12].

Адаптацію можна розділити за завершеністю процесу на повну, часткову та дезадаптацію. Повна адаптація характеризується тим, що працівник успішно пристосувався до всіх аспектів трудового середовища. У випадку часткової адаптації працівник звик лише до деяких аспектів роботи. Дезадаптація виникає, коли працівник не може адаптуватися до жодного з аспектів роботи у компанії.

У ході нашого дослідження внутрішніх аспектів системи адаптації персоналу на підприємстві ми виокремили наступні основні компоненти:

1. Суб'єкти адаптації персоналу: працівник і організація.
2. Цілі адаптації персоналу.
3. Методи, що застосовуються для адаптації персоналу.
4. Інструменти, які використовуються для здійснення процесу адаптації персоналу.
5. Результати адаптації персоналу, що включають рівень пристосованості працівника та ефективність самого процесу адаптації.
6. Нормативно-правове забезпечення адаптації персоналу, яке враховує законодавство у галузі праці та внутрішні нормативні акти підприємства.

Методи адаптації персоналу в організації визначають організаційно-правові відносини між підприємством та особою, яка проходить адаптацію, що регулюють її статус і процедури адаптації. У контексті поточного законодавства розрізняють наступні методи адаптації персоналу в організації:

- Адаптація в режимі повноцінного функціонування.
- Випробування при прийнятті на роботу.
- Стажування на підприємстві (для керівників, професіоналів, фахівців).
- Первинна професійна підготовка (для робітників).
- Навчання під час перебування у кадровому резерві.
- Освіта в корпоративному університеті або навчальному центрі.

Інструменти адаптації персоналу відрізняються тим, що вони складаються з окремих процедур, заходів або документів, які використовуються підприємством для впливу на процес адаптації працівника або потенційного працівника. Серед найбільш поширених інструментів адаптації можна виділити:

- Структуровану програму адаптації або план інтеграції (адаптаційний план)
- Менторство
- Коучингова підтримка
- "Набір для новачка" або "Портал нового співробітника"
- Орієнтаційний тренінг (привітальний тренінг)
- Зустрічі (бесіди) з ключовими представниками

Отже, відзначаємо, що процес адаптації персоналу на підприємстві є важливою складовою системи управління персоналом організації, оскільки він тісно пов'язаний з усіма ключовими функціями управління персоналом. Адаптація персоналу на підприємстві відіграє ключову роль у системі управління персоналом сучасної організації, незалежно від різних підходів до її визначення як окремої функції управління персоналом або як частини таких процесів, як підбір персоналу або навчання та розвиток.

1.3. Методики оцінювання ефективності адаптації персоналу

Оцінка ефективності системи адаптації персоналу - це процес аналізу та оцінки того, наскільки успішно та ефективно вона забезпечує процес пристосування нових або потенційних працівників до організаційного середовища та виконання їхніх посадових обов'язків. Оцінка ефективності може включати в себе оцінку рівня адаптованості працівників, швидкості та якості їхньої інтеграції в команду, зменшення стресу та підвищення задоволеності працівників від

робочого процесу, а також вимірювання результативності їхньої праці після завершення процесу адаптації.

Результативність управління професійною адаптацією залежить від багатьох факторів, таких як здатність до праці, ставлення до роботи та зусилля. Ці впливові фактори взаємодіють з системою цілей, завдань, процесами, методами навчання та стандартами, а також з усіма аспектами управління, включаючи планування, керівництво, організацію, контроль та адаптацію.

Адаптацію персоналу в організації можна розглядати як процес і як результат. У першому випадку, організація вживає ряд заходів для створення сприятливих умов під час прийому нового працівника на посаду, поліпшення соціального середовища та організаційної структури [20]. Якщо розглядати адаптацію як результат, то після розробки моделі адаптації як інструменту для управління та її впровадження можна очікувати значних досягнень - як об'єктивних, так і суб'єктивних.

До об'єктивних результатів адаптації можна віднести:

- Зменшення витрат на підбір нового персоналу.
- Зниження кількості звільнень працівників, які перебувають на випробувальному терміні, будь то з ініціативи керівництва або за власним бажанням.
- Скорочення часу, необхідного для того, щоб результати роботи нового працівника почали впливати на конкурентоспроможність організації.
- Зменшення часу, який витрачається основними співробітниками на адаптацію новачків, що дозволить їм бути більш зосередженими на виконанні своїх основних обов'язків.

До суб'єктивних результатів адаптації, зазвичай, відносяться:

- Поліпшення організаційного клімату.
- Задоволеність нового співробітника своєю роботою і організацією в цілому.

— Формування у працівника лояльності з перших днів роботи, що стимулює його бажання працювати в організації тривалий час.

Одним із пріоритетних завдань кадрової служби є розробка системи оцінки адаптації персоналу. У сучасних організаціях існують різні підходи до оцінки ефективності адаптації.

Цінність оцінювання для працівників полягає у такому:

- допомагає працівникам чітко зрозуміти стратегічні цілі та поточні завдання;
- доводить до працівників критерії, за якими оцінюють результати праці й ефективність трудової діяльності;
- виявляє потенційні можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- обґрунтовує актуальні потреби в навчанні;
- діагностує соціально-психологічні проблеми (індивідуальні й колективні);
- надає змогу одержати справедливу винагороду за досягнуті результати діяльності;
- забезпечує зворотний зв'язок «керівник — підлеглий» [50, с.13].

Разом з тим варто зауважити, що і керівництво підприємства, і працівники отримують ці зиски лише за умов ефективної організації процедури оцінювання. Розрізняють два види оцінювання працівників: самооцінювання та зовнішнє оцінювання[50].

Оцінка на основі задоволеності. В даному підході використовуються критерії задоволеності новим співробітником роботою у компанії та задоволеності компанією від роботи співробітника. Шляхом застосування спеціально розробленої анкети можна здобути інформацію про можливі труднощі, що можуть виникнути у нового працівника, його професійні інтереси та темпи, з якими вони формуються.

На основі відповідей обчислюються три індекси: "індекси захопленості роботою", "індекс задоволеності роботою" і "індекс задоволеності професією". Оцінка рівня задоволеності може бути складною через те, що співробітники

можуть давати відповіді, які не завжди відображають реальну ситуацію. Проте на основі цієї оцінки можна зробити висновки про те, наскільки швидко та успішно пройшов співробітник адаптаційний період у організації. Чим вищий рівень задоволеності внутрішніми потребами у співробітника, тим ефективніше його адаптація до робочого середовища.

Оцінка ефективності адаптаційних процесів проводиться шляхом розробки двох груп показників: об'єктивних і суб'єктивних. До об'єктивних показників належать ті, що відображають ефективність трудової діяльності та активність співробітників у різних її сферах [22].

Вони діляться на три підгрупи:

1) Професійні показники, які оцінюють відповідність кваліфікації працівника вимогам посади.

2) Соціально-психологічні показники, що визначають відповідність поведінки працівника нормам і правилам організації.

3) Психофізіологічні показники, які відображають рівень стомленості, перевантаження і стресостійкість працівника.

За допомогою суб'єктивних показників можна з'ясувати, як сам працівник сприймає свою роботу, взаємини з керівництвом та колегами, і як він реагує на умови праці і свою участь у вирішенні завдань організації. Наявність об'єктивних показників в системі оцінки ефективності адаптації дозволяє чисельно визначити результати процесу адаптації.

Щодо інтегральної системи оцінки ефективності адаптаційних програм, основний акцент зроблено не лише на розробці критеріїв ефективності, а й на їх впливі на внутрішні процеси організації. Ця система дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між результатами адаптації працівників і стратегічними цілями організації через формування лояльності та чітке розуміння стратегічних завдань.

Показником успішного управління процесом адаптації є впровадження комплексної системи оцінки. Взаємозв'язок між показниками ефективності та процесом адаптації наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Показники ефективності адаптації

Показники ефективності	Сфера впливу
1	2
Перспектива кар'єрного росту	Можливість внутрішнього рекрутингу та зменшення витрат на набір нового персоналу, прямий взаємозв'язок з лояльністю
Зацікавленість організаційною культурою	Лояльність, ідентифікація особистості з організацією
Прийняття цілей організації	Приєднання працівника до організації, узгодженість його індивідуальних цілей і цілей організації
Задоволеність колективом організації	Доброчливість при спілкуванні, відкритість, озвучене бажання працювати в даному колективі, активність, позитивна групова динаміка, командна робота, соціалізація і індивідуалізація, формальність і неформальність спілкування
Задоволеність керівництвом	Лояльність, висока мотивація до праці, сприятливий психологічний клімат в колективі
Прийняття організаційних норм та правил	Адекватна система субординації, чітке усвідомлення своєї ролі та місця в організаційних відносинах, відсутність простою в роботі, прозорість каналів комунікації
Прозорість посадової інструкції	Відповідність описаних в посадовій інструкції прямих обов'язків реальної діяльності, відсутність часових витрат на доопрацювання і роз'яснення, швидке початок виконання безпосередніх обов'язків
Відкритість по відношенню до колективу та керівництва	Лояльність до колег і керівника, активне обговорення виникаючих питань
Успішне вхідне навчання	Готовність до навчання, висока швидкість і швидкість вхідного навчання, яка дозволить негайно приступити до виконання своїх обов'язків, відсутність необхідності повторного навчання, що дозволяє скоротити фінансові та часові витрати

Задоволеність організацією робочого місця	Лояльність і відповідна оснащеність дозволяє виконувати роботу під час
--	---

Продовження таблиці 1.5

1	2
Відсутність конфліктів	Підвищення стресостійкості
Зацікавленість роботою	Приєднання до організації через роботу, підвищення компетентності в процесі роботи
Прозорість результатів та помилок	Увага до досягнень формує лояльність, розуміння допущених помилок допомагає проаналізувати і уникнути їх повторення в майбутньому, тим самим досягається економія часових, матеріальних і фінансових витрат
Прозорість результатів та помилок	Увага до досягнень формує лояльність, розуміння допущених помилок допомагає проаналізувати і уникнути їх повторення в майбутньому, тим самим досягається економія часових, матеріальних і фінансових витрат
Відповідність роботи та кваліфікації	Швидкість включення в основну роботу, скорочення ймовірності виникнення стресу або невдоволення роботою, зниження тимчасових і фінансових витрат на додаткове навчання співробітників, зменшення часу на контроль
Координація діяльності з іншими співробітниками	Висока ефективність групової роботи, розуміння свого внеску в досягнення командного результату
Задоволеність організацією у цілому	Кар'єрне зростання, поліпшення матеріального положення
Задоволеність оргкультурою	Комфортний психологічний стан
Розподіл місії, цілей, бачення компанії та працівника	Приєднання до організації, повне занурення в процес роботи, з'єднання індивідуальних і організаційних цілей
Прозорість оцінки роботи	Усвідомлення результату своєї діяльності і її оцінки, висока мотивація, можливість впливу на фінансову винагороду
Наявність системи мотивації	Професійна стимулювання
Задоволеність системою винагороди	Мотивація, результативність, стимуляція до професійного розвитку і кар'єрного росту

Задоволеність системою організації робочого часу	Чітке планування робочого часу, розподіл виробничих зусиль
--	--

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [35-39].

Поява нового працівника в організації передбачає період адаптації, що включає процес впровадження особистості в новий трудовий колектив. Адаптація є тривалим процесом, який займає певний період у житті працівника, і його тривалість може коливатися від кількох місяців до кількох років.

Адаптація виникає внаслідок різних протиріч, які включають зміни в ролі, статусі, посадових обов'язках і можливостях особистості, а також взаємини з іншими працівниками, норми і цінності колективу. У цьому контексті, індивідуум "повинен змінити свій стан так, щоб виникла нова динамічна рівновага, яка буде відповідати новим умовам" [12].

Адаптацію можна розглядати як перехідний процес між умовами чи середовищами, де особистість існує. Індивід адаптується лише тоді, коли змінюються умови, інакше він лишається в стані стабільності. Таким чином, адаптація є результатом зовнішніх чи внутрішніх змін у середовищі, а не власної волі. Це свідчить про те, що адаптація є вимушеним процесом, обумовленим зовнішніми впливами .

Оскільки адаптація є суб'єктивним процесом, вона також є внутрішньо мотивованим. Вона полягає у прийнятті або відхиленні зовнішніх і внутрішніх умов існування та активності особистості у зміні цих умов. Якщо індивід не має мотивації для адаптації в даному середовищі, він може вирішити його змінити або покинути, що призведе до збільшення витрат організації на пошук нового працівника.

Для оцінювання соціально-економічної ефективності заходів удосконалення адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро» можна використовувати такі методи:

1. Аналіз витрат:

- Розрахунок витрат, пов'язаних з плинністю кадрів (набір, навчання, втрата продуктивності)

- Порівняння витрат до та після впровадження заходів з удосконалення адаптації
2. Опитування:
- Проведення опитування нових працівників про їх досвід адаптації
 - Порівняння результатів опитування до та після впровадження заходів щодо удосконалення адаптації
3. Аналіз продуктивності:
- Порівняння рівня продуктивності праці нових працівників до та після впровадження заходів з удосконалення адаптації
4. Аналіз плинності кадрів:
- Порівняння рівня плинності кадрів до та після впровадження заходів з удосконалення адаптації
5. Інші методи:
- Аналіз рівня задоволеності працівників
 - Вивчення випадків успішної та невдалої адаптації
 - Аналіз зворотного зв'язку від менеджерів та наставників

Отже, важливо уважно враховувати потреби всіх нових працівників, які приєднуються до організації, з метою їх більш ефективної інтеграції в посаду та трудовий колектив організації.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Данон Дніпро»

Структура виробництва на підприємстві ТОВ "Данон Дніпро" охоплює виробничу, збутову та післяпродажну діяльність. У 2015 році була розроблена та затверджена управлінська структура компанії на основі загальних зборів засновників.

Управлінська структура ТОВ "Данон Дніпро" побудована за лінійно-функціональним принципом. Вона ґрунтується на принципі повноправного розпорядництва, де кожен керівник має право виносити вказівки в межах своєї компетенції. Це сприяє формуванню команди фахівців, кожен з яких відповідає лише за певний вид робіт.

Протягом 2021-2023 років середньооблікова кількість працівників ТОВ "Данон Дніпро" скоротилася на 15 осіб, що становить 6,7% порівняно з базовим рівнем. Це зменшення чисельності працівників відбулося за рахунок модернізації обладнання та оптимізації використання робочих ресурсів (табл. 2.1).

Зменшення кількості працівників співпало зі зростанням загального фонду оплати праці на 45,1%, що склало 5 202 тисячі гривень. Підвищення фонду оплати праці пояснюється збільшенням середньомісячної зарплати одного працівника на 66,6%. Зменшення чисельності працівників на 6,6%, при одночасному зниженні вартості виробництва на 11,2%, призвело до падіння продуктивності праці в 2023 році на 4,9%, що становить 35,9 тисяч гривень на одну особу, у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.1 - Рівень та ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Данон Дніпро»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	225	230	210	-15	-6,6
Фонд оплати праці, тис. грн.	11528	14976	16733	5205	45,1
Відпрацьовано всього, люд.-год.	403485	396541	357893	-45592	-11,2
Відпрацьовано на одного середньорічного працівника, люд.-год.	1793,3	1724,1	1704,3	-89,0	-4,9
Отримано валової продукції на одного працівника, тис. грн.	574,9	492,2	539,0	-35,9	-6,2
На одну відпрацьовану люд.- год., грн.	320,6	285,5	316,2	-4,3	-1,3

При організації ефективного управління ресурсами важливо оптимізувати використання не лише людських ресурсів, але й всіх інших елементів виробничого процесу, таких як механізація, приміщення, обладнання тощо. У ТОВ "Данон Дніпро" для виробництва продукції використовуються різноманітні ресурси, які включають трудові ресурси, механізацію, приміщення та обладнання. Рациональне використання цих ресурсів сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості продукції, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності всього підприємства. У таблиці 2.2 подано дані про рівень забезпечення та використання основних та оборотних засобів у ТОВ "Данон Дніпро".

Таблиця 2.2 - Рівень забезпеченості та ефективність використання виробничих засобів в ТОВ «Данон Дніпро»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021	
				абс.	відносн
Вартість основних засобів, тис. грн.	41 214	103 364	93 990	52 776	1,2
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	43 177	45 018	74 540	31 363	72,6
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	183,2	449,4	447,6	264,4	144,3
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	3,14	1,10	1,20	-1,93	61,4
Фондоємність 1 грн валової продукції, грн./грн.	0,32	0,91	0,83	0,51	159,3
Коефіцієнт оборотності	3,36	3,03	2,14	-1,21	-36
Тривалість 1 обороту, днів	109	120	170	61	55,9
Норма прибутку, %	9,19	1,47	2,67	-6,52	-70,9
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	104,76	43,55	79,31	-25,46	-24,3

Дані з табл. 2.2 свідчать про зростання загальної вартості основних та оборотних засобів протягом досліджуваного періоду, що викликано розширенням матеріально-технічного забезпечення підприємства, включаючи придбання та переоцінку засобів. Фондовіддача на 1 гривню вартості основних виробничих засобів скоротилася на 61,4%. Це пояснюється зростанням вартості основних засобів в 1,2 рази, при незначному збільшенні обсягів виробництва.

Отже, відзначається тенденція до зменшення використання основних засобів на одного працівника, що зумовлено перевищенням темпів зростання їх вартості порівняно з зростанням валової продукції. Фондоозброєність на кожного працівника збільшилася в 144,3 рази, що зумовлено зростанням вартості основних

засобів. Серед перспектив розвитку підприємства є розширення виробництва та впровадження нових видів продукції.

Стратегія ТОВ "Данон Дніпро" у сфері досліджень і розробок спрямована на визначення пріоритетних напрямків та ключових технічних та технологічних рішень для забезпечення ефективного виробничого процесу та створення конкурентоспроможних продуктів. Аналіз економічного оточення допомагає зрозуміти, як розгортаються та розподіляються ресурси суспільства.

Зрозуміло, що ці знання є дуже важливими для ТОВ "Данон Дніпро", оскільки компанія оперує ресурсами і виробляє продукцію, яка не вважається дешевою.

При розгляді впливу економічного середовища на підприємство доцільно звернути увагу на наступні фактори:

- Характер економіки та економічні процеси, включаючи вплив інфляції та дефляції.
- Система оподаткування та економічне законодавство.
- Масштаби урядової підтримки.
- Загальна кон'юнктура ринку.
- Розміри та темпи зміни розмірів ринку.
- Розміри та темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів ТОВ "Данон Дніпро".
- Інвестиційні процеси.
- Ставка банківського кредиту.
- Система ціноутворення та рівень регулювання цін.
- Вартість землі та інші.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «Данон Дніпро» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ «Данон Дніпро»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення рівня 2023 від 2021	
				абсолю тне	відносно , %
Вартість валової продукції, тис. грн.	129 355	113 200	113 183	-16 171	-12,5
Чистий дохід, тис. грн.	144 899	136 600	159 801	14 902	10,2
Поточні витрати виробництва, тис. грн.:	142266	133960	156802	14536	10,2
у т.ч. собівартість продукції	128524	112455	139315	10791	0,08
витрати на збут	5 142	7 433	4 280	-862	-16,7
адміністративні витрати	6 555	9 124	8 821	2266	34,5
інші операційні витрати	2 045	4 948	4 386	2341	114,47
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	7 752	2 187	4 497	-3255	-44,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	225	230	210	-15	-6,66
Фонд оплати праці, тис. грн.	11528	14976	16733	5205	45,15
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис.грн./особу	574,9	492,2	539,0	-36	-6,2
Середньорічна оплата праці 1 середньо-облікового працівника, тис. грн./особу	51,2	65,1	79,7	28	54,68
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	41 214	103 364	93 990	52776	128,05
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	183,2	449,4	447,6	264	144,1
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	3,52	1,32	1,70	-1,82	-51,70
Рентабельність активів, %	4,21	1,17	2,15	-2,06	X
Рентабельність діяльності, %	5,45	1,63	2,87	-2,58	X

Матеріали таблиці вказують на збільшення обсягу реалізації продукції у ТОВ «Данон Дніпро» у 2023 році на 10,2% порівняно з 2021 роком. Цей ріст обумовлений зростанням вартості продукції. Однак збільшення витрат (+10,2%), при одночасному зниженні чистого прибутку (-44,9%), призвело до зменшення рентабельності активів та діяльності на 2,06 та 2,58 відсоткових пунктів відповідно.

Для покращення прибутковості підприємства необхідно модернізувати його основні засоби та частково диверсифікувати виробництво, враховуючи вимоги ринку. Це дозволить підвищити ефективність управління на вивченому підприємстві.

Таблиця 2.4 – Кадровий склад ТОВ «Данон Дніпро»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/- 2023-2021
Облікова кількість працівників, осіб	701	703	714	13
В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 роки, осіб	478	480	511	33
35-49 років, осіб	192	217	187	-5
50-59 років і більше, осіб	31	6	16	-15

Джерело: обчислено автором на підставі інформації підприємства

З аналізу таблиці 2.4 можна зробити висновки щодо складу працівників ТОВ «Данон Дніпро» з урахуванням статевої та вікової структури. Відносно вікового складу, переважна більшість працівників (71%) належить до вікової категорії 16-34 років, проте їхня питома вага майже не змінилася протягом аналізованого періоду. Процент працівників у віці 35-49 років становив 27%, і ця категорія трохи зменшилася порівняно з 2021 роком. Профіль працівників віком 50-59 років і старших склав лише 4% від усього персоналу.

Отже, компанія забезпечує справедливу та рівну заробітну плату для працівниць і працівників, установлюючи однакові тарифні ставки і надбавки за рівність робочих годин та додаткові виплати за рівноцінну працю незалежно від статі. Також застосовується єдиний підхід при перегляді зарплати на основі результатів регулярних оглядів ринкових тарифів. У процесі найму та звільнення

працівників компанія не дискримінує за статевою ознакою, а навпаки, стимулює наймання жінок і чоловіків у сферах, які можуть вважатися нестереотипними для їхньої статі.

Таблиця 2.5 – Недоліки системи управління персоналом ТОВ «Данон Дніпро»

Сфера	Характеристика недоліків
Структура системи	Недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків у сфері управління персоналом; дублювання одних функцій
Підбір персоналу	Недостатня увага приділяється особистісним характеристикам (таким, як здатності до виконання тих чи інших функцій, риси характеру), багато в чому визначає успішність виконання посадових обов'язків та взаємодії з оточуючими
Система розвитку персоналу	Діяльність по створенню резерву «на висунення» неефективна, оскільки вона передбачає тільки просування по вертикалі, якому сприяє проведення заходів з оцінки співробітників і підвищення кваліфікації
Мотивація праці	Причини слабкої мотивації і стимулювання до праці такі: низька заробітна плата; слабкий зв'язок системи матеріального стимулювання та результатів діяльності; недоліки в організації системи управління (неритмічна робота, погана забезпеченість сировиною і матеріалами, несвоєчасний ремонт обладнання тощо)
Інформаційне забезпечення	Інформаційне забезпечення потребує постійної модернізації, адже відакості використовуваних пристроїв, обладнання багато в чому залежить виробнича діяльність фірми

Джерело: сформовано автором

Отже, у системі управління персоналом спостерігається недостатня чіткість у розподілі функціональних обов'язків, велика складність у процесі підбору та розвитку персоналу, а також відсутність системи стимулювання працівників для збільшення продуктивності. Зокрема, було проведено аналіз відповідності принципів, що лежать в основі формування ефективної системи управління персоналом, які представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Дотримання принципів формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Данон Дніпро»

Найменування принципу	Зміст принципу
Відповідність функцій управління персоналом цілям діяльності	Виконується. Функції управління персоналом змінюються недовільно, а відповідно до потреб діяльності
Первинності функцій управління персоналом	Не виконується. Організаційна структура неадекватна кількості і трудомісткості управління персоналом
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Не виконується. Кадрова служба недостатньо орієнтована на розвиток персоналу, в основному орієнтована на необхідне забезпечення трудового процесу персоналом (по-точну діяльність)
Потенційних імітацій	Виконується. Тимчасове вибуття окремих працівників неперериває основної діяльності
Економічності	Виконується. Система управління персоналом не вимагає значних витрат
Прогресивності	Не виконується. Вимагає впровадження більш прогресивних методів управління
Перспективності	Виконується. Так як наявна ефективної системи управління персоналом, яка орієнтована на розвиток організації
Комплексності	Виконується. Існуюча система управління персоналом мають достатню комплексність
Оперативності	Виконується. Прийняття рішень з управління персоналом в організації в більшості своїй своєчасно, оперативно
Оптимальності	Не виконується
Простоти	Виконується
Науковості	Виконується
Узгодженості	Виконується
Стійкості	Виконується
Прозорості	Виконується. Незважаючи на те, що система управління персоналом має ряд недоліків, вона являє собою концепт-туальну єдність, містить доступну термінологію, будується на єдиних етапах, функціях, фазах
Комфортності	Виконується. Існуюча система управління персоналом за-безпечує максимум зручностей для творчих процесів об-грунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Отже, система управління персоналом ТОВ "Данон Дніпро" вважається оптимальною, проте вона потребує покращень. Деякі принципи, які лежать в основі формування ефективної системи управління персоналом, не здійснюються на повному рівні. Наприклад, не всі принципи пріоритетності функцій управління персоналом, оптимального балансу між різними функціями управління персоналом, а також прогресивності та оптимального розвитку цієї системи дотримуються в повній мірі.

У системі велика увага приділяється "людському фактору", що є ключовим для ефективності дії системи управління персоналом. Тут цінуються ініціатива та особистий внесок кожного працівника у розвиток підприємства, а також надається можливість розвитку співробітників, щоб вони були готові до змін.

Проте, не дивлячись на комп'ютеризацію деяких аспектів "кадрової" роботи, рутинна технічна робота з документами працівників продовжує займати значну частину робочого часу "кадрового відділу".

Спочатку, важливо відзначити, що така ситуація не може бути визнана прийнятною, оскільки працівникам не вистачає часу на вирішення концептуальних завдань і роботу з людьми. Тому впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність з управління персоналом повинне мати першочергове значення.

Для ТОВ «Данон Дніпро» проблематика адаптації персоналу є актуальною з кількох причин:

- Компанія постійно розширюється та потребує нових співробітників.
- Багато нових співробітників не мають досвіду роботи у молочній промисловості.
- Компанія має складну структуру та систему управління.
- Компанія має високі стандарти роботи.

Ефективна система адаптації персоналу може допомогти ТОВ «Данон Дніпро»:

- Знизити плинність кадрів
- Підвищити продуктивність праці

- Поліпшити моральний стан співробітників
- Зміцнити корпоративну культуру

Таким чином проблематика адаптації персоналу є актуальною для ТОВ «Данон Дніпро». Ефективна система адаптації персоналу може допомогти компанії досягти своїх цілей. На мою думку, можна додати такі рекомендації:

- Розробити та впровадити систему адаптації персоналу, яка буде відповідати потребам компанії.
- Надати новим співробітникам всю потрібну інформацію про компанію, її роботу та корпоративну культуру.
- Назначити наставника для кожного нового співробітника.
- Провести регулярні оцінки адаптації нових співробітників.

Впровадження цих рекомендацій допоможе ТОВ «Данон Дніпро» створити ефективну систему адаптації персоналу, яка допоможе компанії досягти своїх цілей.

2.2. Аналіз практик адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»

Компанія Данон виконує всі вимоги законодавства України, що стосуються процесу прийняття на роботу та працевлаштування. Це включає виконання положень Кодексу Законів про Працю, Закону України "Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні", Закону України "Про зайнятість населення", Закону України "Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок" та інших відповідних нормативних актів.

Компанія Данон виступає як відповідальна та етична підприємницька організація, яка дотримується усіх узгоджених принципів прав людини, визнаних міжнародним співтовариством, зокрема Загальної декларації прав людини ООН, 10 принципів Глобального договору ООН та конвенцій Міжнародної організації праці (№100, 103, 111, 156).

У ТОВ «Данон Дніпро» використовується гнучка концепція управління, яка опирається на аналіз ситуацій. Підприємство розглядається як система, що

взаємодіє з зовнішнім середовищем, і його успіх залежить не лише від внутрішніх факторів, але й від здатності адаптуватися до зовнішніх умов. Основний персонал, що працює на торгових точках, складається з продавців, касирів, контролерів та консультантів.

У ТОВ «Данон Дніпро» існує наступна практика адаптації персоналу:

1. Вступна бесіда: новий співробітник знайомиться з керівником та іншими членами команди, отримує інформацію про компанію, її роботу та корпоративну культуру.
2. Ознайомча екскурсія: новому співробітнику показують завод, офіс та інші робочі приміщення.
3. Навчання: новому співробітнику проводять навчання з основних аспектів роботи компанії, таких як правила техніки безпеки, робота з комп'ютером, корпоративна етика тощо.
4. Наставництво: новому співробітнику назначають наставника, який допомагає йому адаптуватися до роботи у компанії.
5. Зворотній зв'язок: новому співробітнику регулярно проводять оцінки адаптації, щоб з'ясувати, як він відчувається і чи потребує допомоги.

Переваги та недоліки існуючих практик адаптації персоналу:

Переваги:

- Допомагають новому співробітнику швидше вийти на роботу
- Допомагають новому співробітнику стати більш продуктивним
- Допомагають новому співробітнику відчутти собі частиною команди
- Допомагають новому співробітнику залишатися у компанії на довгу

годину

Недоліки:

- Не завжди є ефективними
- Можуть бути надто формальними
- Можуть не враховувати індивідуальні потреби нового співробітника

Для проведення глибокого та всебічного аналізу практик адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро» можна використовувати комплексний підхід, який включає:

1. Огляд документації:

— Вивчення всіх документів, що регламентують процес адаптації персоналу до компанії,

— ознайомлення з положеннями про адаптацію,

— програмами адаптації,

— інструкціями для нових працівників,

— корпоративними правилами та стандартами.

2. Інтерв'ю:

— Проведення інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами,

— включаючи менеджерів з персоналу,

— HR-спеціалістів,

— наставників,

— нових працівників,

— а також з досвідченими співробітниками.

3. Нагляд:

— Пряме спостереження за процесом адаптації нових працівників,

— відвідування тренінгів та ознайомчих заходів,

— оцінка рівня взаємодії та спілкування між новими та досвідченими співробітниками.

4. Анкетування:

— Проведення анонімного анкетування нових працівників,

— де можна отримати їхню думку про процес адаптації,

— виявити сильні та слабкі сторони,

— а також запропонувати можливі шляхи удосконалення.

Після проведення комплексного аналізу практик адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро» можна сформулювати чіткі уявлення про сильні і слабкі сторони.

Таблиця 2.7 – Сильні і слабкі сторони ТОВ «Данон Дніпро»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Наявність формалізованих документів, які регламентують процес адаптації.	Відсутність чіткої структурованої програми адаптації, яка б охоплювала всі етапи адаптації нового працівника.
Проведення ознайомчої бесіди з новим працівником.	Недостатня інформованість нових працівників про корпоративні правила та цінності.
Наявність системи наставництва, яка допомагає нових працівників швидше освоїтися.	Неналежний контроль за процесом адаптації з боку менеджерів.
Проведення навчання з основ роботи та корпоративної культури.	Відсутність системи оцінювання ефективності програми адаптації.
Залучення до процесу адаптації менеджерів з різних відділів.	Недостатній рівень зворотного зв'язку від нових працівників.

Можемо надати такі рекомендації щодо удосконалення адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро»:

1. Розробити чітку структуровану програму адаптації:

Програма адаптації має бути розроблена з урахуванням потреб та особливостей різних груп нових працівників (наприклад, молоді спеціалісти, досвідчені фахівці, іноземні працівники).

Програма має містити в собі всі етапи адаптації нового працівника, такі як:

- Знайомство з компанією та її історією

- Знайомство з колективом та корпоративною культурою
- Ознайомлення з посадовими обов'язками та правилами роботи
- Навчання з основ роботи та корпоративної культури
- Залучення до корпоративних заходів
- Надання зворотного зв'язку та оцінка результатів адаптації

2. Забезпечити нових працівників необхідною інформацією:

Розробити та розповсюдити інформаційні матеріали про корпоративні правила, цінності та культуру компанії.

Провести тренінги з основ роботи та корпоративної культури для нових працівників.

Створити корпоративний портал або онлайн-платформу, де нові працівники зможуть знайти всю потрібну інформацію про компанію.

3. Посилити контроль за процесом адаптації:

Назначити за кожним новим працівником наставника, який допомагатиме йому адаптуватися до нового робочого місця.

Регулярно проводити зустрічі з новими працівниками для оцінки їх прогресу та надання зворотного зв'язку.

Впровадити систему оцінювання ефективності програми адаптації.

4. Використовувати онлайн-інструменти:

Створити онлайн-курси з основ роботи та корпоративної культури.

Використовувати корпоративний портал або онлайн-платформу для спілкування з новими працівниками та надання їм необхідної інформації.

Використовувати онлайн-інструменти для оцінки ефективності програми адаптації.

5. Залучити менеджерів до процесу адаптації:

Провести навчання для менеджерів з питань адаптації персоналу.

Включити в КРІ менеджерів показники, що стосуються адаптації нових працівників.

Заохочувати менеджерів до активної участі у процесі адаптації.

6. Регулярно оновлювати програму адаптації:

Регулярно проводити аналіз програми адаптації та вносити до неї необхідні зміни.

Отримувати зворотний зв'язок від нових працівників та використовувати його для удосконалення програми.

Слідкувати за найкращими практиками в галузі адаптації персоналу та впроваджувати їх у свою програму.

Впровадження цих рекомендацій дозволить ТОВ «Данон Дніпро» значно покращити процес адаптації персоналу, що призведе до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та покращення морального духу співробітників. Також важливо регулярно оцінювати ефективність програми адаптації та вносити до неї необхідні зміни.

Система адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро» має як сильні, так і слабкі сторони. Для того, щоб система адаптації персоналу була більш ефективною, необхідно її вдосконалювати.

2.3. Оцінювання ефективності адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»

Адаптація нових співробітників на ТОВ "Данон Дніпро" спрямована на ефективне включення їх у робочий процес шляхом надання необхідних навичок і знань для успішної роботи та формування лояльності до компанії. Перед початком процедури адаптації приймається позитивне рішення керівництва про прийняття кандидата на роботу на основі співбесіди та узгодження умов трудового договору.

Безпосередній керівник розробляє план випробувального терміну для нового співробітника та встановлює критерії його успішного проходження. Перед початком виконання службових обов'язків нового працівника ознайомлюють з планом та критеріями випробувального терміну.

При успішному виконанні завдань випробувального періоду керівник повідомляє відділ кадрів про досягнуті результати новим співробітником. По

завершенні першого місяця роботи керівник проводить аналіз соціометрії для оцінки успішності адаптації працівника в компанії.

Ефективна адаптація нового працівника у ТОВ "Данон Дніпро" передбачає, що він повинен освоїти організаційну структуру, принципи та систему управління компанією, відповідати обов'язкам згідно з посадовою інструкцією, дотримуватися внутрішніх правил компанії та норм дисципліни в роботі, а також пристосовуватися та впроваджувати корпоративну культуру.

Таблиця 2.8 – Етапи адаптації нових працівників ТОВ «Данон Дніпро»

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу	Виконавці
I	Зустріч у відділі по роботі з персоналом ТОВ «Данон Дніпро», оформлення документів, ознайомлення зі структурою підприємства та його підрозділами, особливостями взаємодії, посадовою інструкцією.	Начальник відділу по роботі з персоналом, керівник підрозділу
II	Введення в колектив, знайомство з наставником.	Начальник відділу по роботі з персоналом
III	Складання плану роботи на випробувальний термін.	Безпосередній керівник
IV	Ознайомча екскурсія по підприємству.	Співробітники відділу по роботі з персоналом, безпосередній керівник
V	Контроль ходу випробувального терміну, вивчення думки співробітників про працівника, (соціометрія).	Начальник відділу по роботі з персоналом, керівник підрозділу
VI	Закінчення випробувального терміну, оцінка працівника (бланк оцінки працівника).	Начальник відділу по роботі з персоналом

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Для визначення успішності адаптації персоналу на ТОВ "Данон Дніпро" слід провести аналіз змін у кадровому складі компанії за період 2021-2023 років, що відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка руху робочої сили за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Темп приросту, +,-	
				2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
1	2	3	4	5	6
Прийнято, осіб	62	65	25	4,8	-61,5
Зараховано після адаптаційного періоду, осіб	48	51	22	6,3	-56,9
з них на новостворені робочі місця	10	5	3	-50,0	-40,0
Вибуло осіб усього	59	48	22	-18,6	-54,2
у точу числі з причин: - за власним бажанням	40	20	9	-50,0	-55,0
- за згодою сторін	7	19	8	171,4	-57,9
- закінчення трудового договору	11	6	4	-45,5	-33,3
- вихід на пенсію	1	3	1	200,0	-66,7
- за станом здоров'я					
- у зв'язку зі смертю					
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	706	709	709	0,4	0,0
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року, осіб	658	658	687	0,0	4,4
Коефіцієнт обороту з прийому	0,07	0,07	0,03	5,8	-56,9
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,08	0,07	0,03	-19,0	-54,2
Загальний коефіцієнт обороту	0,15	0,14	0,06	-7,9	-55,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,03	0,01	-50,2	-55,0
Коефіцієнт стабільності	0,93	0,93	0,97	-0,4	4,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підставі даних таблиці 2.9 видно, що у ТОВ "Данон Дніпро" зарахували 48 нових працівників після адаптаційного періоду у 2021 році. У наступному році, 2022, ця кількість зросла до 51 особи, що відповідає темпу приросту на 6,3%. Однак у 2023 році число новозарахованих працівників скоротилося до 22 осіб, що на 56,9% менше, ніж у попередньому році. У 2021 році на нові робочі місця було прийнято 10 осіб, у 2022 році - 5 осіб, а у 2023 році - лише 3 особи.

Щодо звільнень, їхня динаміка показує щорічне зменшення. Наприклад, у 2022 році чисельність звільнених зменшилася на 18,6% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році вона скоротилася на 54,2% в порівнянні з попереднім роком. Ці дані свідчать про зниження плинності кадрів у ТОВ "Данон Дніпро" протягом вивченого періоду.

Найбільша кількість звільнень в ТОВ "Данон Дніпро" припадає на власний вибір працівників і становить 40 осіб у 2021 році, 20 осіб у 2022 році та 9 осіб у 2023 році. Однак спостерігається позитивна динаміка щодо зменшення цього показника до кінця періоду спостереження. Зменшення коефіцієнту обороту з прийому склалося з 7% у 2021-2023 роках до 3% за результатами 2023 року. Так само знижувався коефіцієнт обороту зі звільнень, з 8% у 2021 році до 3% у 2023 році. Загальний коефіцієнт обороту зменшився з 15% у 2021 році до 6% у 2023 році.

Коефіцієнт стабільності персоналу у ТОВ "Данон Дніпро" демонструє невелику міру перетоку кадрів, оскільки він складав відповідно 6%, 3%, та 1% за відповідні роки. Високий показник стабільності, який становив 93% у 2021-2023 роках та 97% у 2023 році, свідчить про те, що значна частина працівників залишається на підприємстві протягом тривалого часу.

Отже, ТОВ "Данон Дніпро" успішно впроваджує ефективну кадрову стратегію та розвивається в правильному напрямку. Для оцінки якості адаптації персоналу на цьому підприємстві рекомендується розрахувати показник, використовуючи відповідну формулу:

$$K_a = \frac{K_r}{K_n}$$

K_a - коефіцієнт адаптації нових працівників;

K_r - чисельність працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації;

K_n - загальна чисельність новоприйнятих працівників.

Давайте проаналізуємо ефективність інтеграції працівників на початок роботи на ТОВ «Данон Дніпро» за період з 2021 по 2023 роки :

$$K_a^{2021} = \frac{48}{62} = 0.77$$

$$K_a^{2022} = \frac{51}{65} = 0.78$$

$$K_a^{2023} = \frac{22}{25} = 0.88$$

Можна зробити висновок, що оцінка успішності адаптації працівників до нових умов праці у компанії ТОВ "Данон Дніпро" показує певний позитивний тенденційний розвиток. У 2021 році цей показник склав 0,77, у 2022 році він зріс до 0,78, а в 2023 році трошки підвищився, досягнувши 0,88. Ці дані свідчать про певний прогрес, але одночасно підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення цього процесу.

Виявлені такі недоліки системи адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»:

1. Відсутність чіткої програми: етапи та очікування невизначені, бракує інформаційних матеріалів.
2. Слабкий контроль: менеджери недостатньо контролюють та координують процес адаптації, не оцінюють прогрес нових працівників.
3. Відсутність оцінювання: не визначені показники та критерії оцінки ефективності адаптації, не збирається зворотний зв'язок.
4. Невикористання онлайн-інструментів: бракує онлайн-платформи з інформацією, онлайн-курсів та інших ресурсів для нових працівників.

Усі ці недоліки негативно впливають на процес адаптації нових працівників, що може призвести до плинності кадрів, зниження продуктивності та мотивації.

Для покращення системи адаптації рекомендується розробити чітку програму, посилити контроль з боку менеджерів, налагодити систему оцінювання та зворотного зв'язку, активно використовувати онлайн-інструменти, залучити менеджерів до процесу адаптації, удосконалити систему наставництва, адаптувати програму до потреб різних груп нових працівників та регулярно її оновлювати.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

3.1. Розробка програми заходів щодо удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»

Адаптація включає два аспекти:

1. Внутрішні психологічні процеси, які включають в себе відштовхування від попередньої роботи та адаптацію до нової, повне прирівнювання (асиміляція) до оточення, ідентифікацію особистих інтересів та цілей з загальними.

2. Організаційні заходи, які здійснюються під керівництвом служби персоналу і сприяють новому працівникові у вивченні нових трудових функцій, отриманні знань і навичок, оволодінні правилами і стандартами поведінки, а також адаптації до умов праці і соціального середовища.

Професійна адаптація часто розглядається як процес включення людини у працю в межах певної професії, її відображення у виробничій діяльності, засвоєння умов і досягнення норм ефективності праці. Однак адаптація не обмежується тільки засвоєнням спеціальності. Вона також передбачає адаптацію нового працівника до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення взаємовідносин співробітництва між працівником і колективом, які сприяють ефективній праці та задоволенню матеріальних та духовних потреб обох сторін.

Цілі адаптації персоналу включають наступне:

1) Зменшення витрат у період адаптації: оскільки новий працівник може не бути так само продуктивним на початку, це може призвести до додаткових витрат.

2) Зниження рівня стресу й невизначеності у нових співробітників.

3) Зменшення плинність персоналу: якщо новачки не відчують себе комфортно, вони можуть швидше шукати іншу роботу.

4) Економія часу керівництва та співробітників завдяки більш ефективному використанню часу.

5) Сприяння позитивному ставленню до роботи та задоволенню від неї [6].

Завдання підрозділу з управління адаптацією включає такі аспекти:

- 1) Організація семінарів і курсів з різних аспектів адаптації.
- 2) Проведення індивідуальних бесід з керівником або наставником для нового співробітника.
- 3) Проведення інтенсивних короткострокових курсів для керівників і нових співробітників.
- 4) Підготовка спеціальних курсів для навчання наставників.
- 5) Використання методу поступового ускладнення завдань для новачка.
- 6) Виконання різноманітних завдань для інтеграції нового працівника у колектив.
- 7) Підготовка заміни при ротації персоналу .
- 8) Організація спеціальних рольових ігор для зміцнення сплотності колективу [7].

На рисунку 3.1 представлені основні види адаптації індивіда в новій організації:

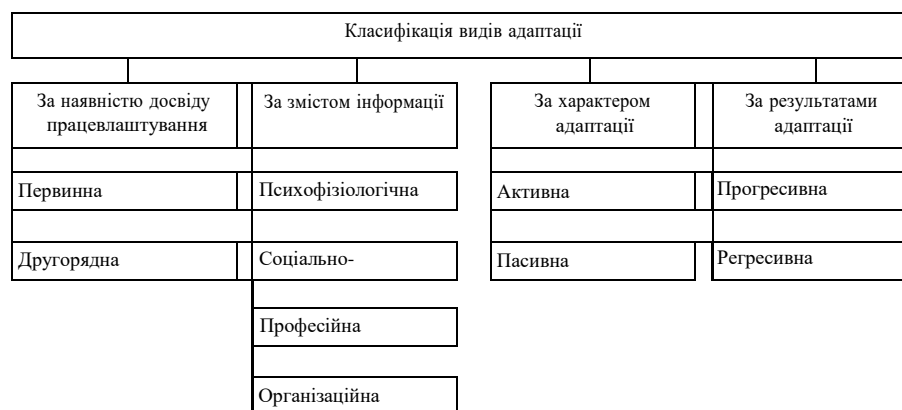


Рисунок 3.1 – Види адаптації робітників

Можна використати наступну розширену програму заходів щодо удосконалення адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро»:

1. Цільова аудиторія:
 - 1) Нові працівники всіх рівнів та посад:
 - Фахівці з різних галузей
 - Випускники вищів

- Іноземні працівники
- Сезонні працівники
- 2) Менеджери:
 - Керівники відділів
 - Командні лідери
 - Наставники
- 3) Наставники:
 - Досвідчені працівники
 - Лідери думок
 - Волонтери

Метою є :

1. Створити чітку структуровану програму адаптації, яка допоможе нових працівників швидко та ефективно інтегруватися в компанію:
 - Розробити план адаптації на першу тиждень, місяць та рік
 - Визначити ключові етапи адаптації та очікувані результати
 - Забезпечити чітку комунікацію та підтримку протягом усього процесу адаптації
2. Забезпечити нових працівників необхідною інформацією про корпоративні правила, цінності та культуру:
 - Розробити та розповсюдити інформаційний пакет для нових працівників
 - Провести орієнтаційні екскурсії по офісу та виробничим потужностям
 - Організувати зустрічі з керівництвом компанії
 - Запропонувати доступ до онлайн-ресурсів з інформацією про компанію
3. Посилити контроль за процесом адаптації з боку менеджерів та наставників:
 - Провести навчання для менеджерів та наставників з питань адаптації персоналу
 - Розробити систему оцінювання ефективності роботи менеджерів та наставників

– Регулярно проводити збори для обміну досвідом та кращими практиками

4. Використовувати онлайн-інструменти для покращення комунікації та надання інформації нових працівників:

– Створити онлайн-платформу для адаптації нових працівників

– Запропонувати онлайн-курси з основ роботи та корпоративної культури

– Використовувати онлайн-інструменти для спілкування з новими працівниками та надання їм зворотного зв'язку

5. Залучити менеджерів до активної участі у процесі адаптації:

– Включити в КРІ менеджерів показники, що стосуються адаптації нових працівників

– Заохочувати менеджерів до регулярного спілкування з новими працівниками

– Надати менеджерам можливість брати участь у розробці та вдосконаленні програми адаптації

6. Зробити процес адаптації гнучким та персоналізованим:

– Враховувати індивідуальні потреби та особливості нових працівників

– Запропонувати різні програми адаптації для різних груп нових працівників

– Надати новим працівникам можливість вибору тем та форматів навчання

7. Створити систему зворотного зв'язку:

– Регулярно опитувати нових працівників про їх досвід адаптації

– Проводити співбесіди з випускниками програми адаптації

– Аналізувати дані зворотного зв'язку та використовувати їх для удосконалення програми адаптації

Тоді ми зможемо отримати такі результати:

— Зменшення плинності кадрів на 10% протягом року

- Підвищення продуктивності праці нових працівників на 5% протягом 6 місяців
- Покращення морального духу співробітників на 15% протягом року
- Збільшення залученості співробітників на 10% протягом року
- Посилення корпоративної культури та цінностей

3.2. Оцінювання соціально-економічної ефективності заходів удосконалення адаптації персоналу в ТОВ «Данон Дніпро»

ТОВ «Данон Дніпро» потрібно впровадити програму адаптації персоналу, яка включає:

- Ознайомчу бесіду з новим працівником
- Наставництво
- Навчання з основ роботи та корпоративної культури
- Регулярні зустрічі з менеджером

Після впровадження програми адаптації можуть бути отримані такі зміни:

- Витрати, пов'язані з плинністю кадрів, зменшились на 20%.
- Рівень задоволеності працівників зріс на 15%.
- Продуктивність праці нових працівників на 10% вище, ніж у тих, хто не пройшов програму адаптації.
- Плинність кадрів зменшилась на 10%.

Наведені дані свідчать про те, що впровадження програми адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро» мало значний соціально-економічний ефект. Програма допомогла зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та покращити моральний дух співробітників. Рекомендації:

- Продовжувати оцінювати ефективність програми адаптації персоналу.
- Вносити необхідні зміни до програми на основі результатів оцінювання.

— Спілкуватися з новими працівниками та отримувати від них зворотний зв'язок.

— Заохочувати менеджерів та наставників до активної участі у програмі адаптації.

Процес професійної адаптації можна покращити, залучаючи сторонніх фахівців для навчання новачків. У місті Києві буде проведено тренінг-курс у навчальному центрі "Елькон" на базі Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" тривалістю три місяці. Курс буде охоплювати процеси управління людськими ресурсами, які пов'язані із адаптацією персоналу, а також організацією командних та корпоративних заходів.

Цей ініціативний захід впроваджуватиметься в рамках програми "HR professional", яка акцентує увагу на "Компенсаціях та бенефітах", з участю відомого експерта з HR Business Partner у компанії Sigma Software, Катерини Білецької. Для цього буде сформована група з 21 провідного фахівця з кожного ключового відділу компанії, які потім виступатимуть наставниками для нових працівників у своїх відділах.

Для здійснення економічного обґрунтування цієї ініціативи необхідно проаналізувати вартість навчального тренінгу для провідних фахівців ТОВ "Данон Дніпро" на 2024 рік, яка наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 Вартість участі у тренінговому курсі в рамках програми «HR professional» для висококваліфікованих спеціалістів ТОВ «Данон Дніпро» на поточний 2024 рік.

№	Найменування послуг	Категорія співробітників	Кількість осіб	Ціна за 1 особу	Сума, тис грн.
1	Вартість тримісячного курсу	провідні фахівці	21	5,0	105,0
2	Вартість одержання сертифікату	провідні фахівці	21	0,5	10,5
3	Всього	x	21	6,0	115,5

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З таблиці 3.1 видно, що витрати на навчання 21 провідного фахівця в рамках тренінгу "HR professional" у ТОВ "Данон Дніпро" на 2024 рік складають 105 тис. грн., а на отримання сертифікатів – 10,5 тис. грн. Загальна сума витрат становить 115,5 тис. грн.

Застосування тренінгу "HR professional" у рамках проекту для провідних фахівців ТОВ "Данон Дніпро" на 2024 рік, з використанням кращого досвіду, відкриває такі перспективні напрями розвитку:

- Формування професійних наставників.
- Використання успішних практик для удосконалення процесу професійної адаптації нових працівників з метою зниження текучості кадрів.
- Увага до потреб працівників.
- Виявлення й усунення наявних недоліків у процесі професійної адаптації співробітників компанії.
- Підвищення ефективності процесу адаптації компанії у напрямках: організаційної, соціально-психологічної та виробничої адаптації.

Використання сучасних інструментів адаптації персоналу у програмі адаптації на практиці може привести до двох основних результатів. По-перше, це може допомогти зменшити плинність кадрів. По-друге, це може допомогти максимально розкрити потенціал персоналу для подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Адаптація нових працівників на підприємствах є ключовим етапом у процесі їх найму, який вимагає значних витрат. Організація має інтерес у тому, щоб новозайнятий співробітник залишався на роботі тривалий час і якнайшвидше став прибутковим для компанії. Зазвичай тривалість процесу адаптації відповідає періоду випробувального терміну, який регулюється законодавством та внутрішніми положеннями підприємства.

Управління процесом адаптації відбувається за участю працівників відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівників структурних підрозділів і наставників. Їхня головна мета полягає в тому, щоб зробити процес адаптації максимально ефективним і безперешкодним, сприяючи успішному впровадженню нових співробітників.

Більшість розвинутих компаній використовують програми адаптації, які розроблені для періоду випробувального терміну. Ці програми передбачають низку заходів, спрямованих на оволодіння спеціалізованими професійними знаннями і навичками, необхідними для виконання конкретних обов'язків, а також їх ефективне використання на практиці. У нашому випадку, пропонується впровадження програми адаптації персоналу на ТОВ «Данон Дніпро».

Програма адаптації повинна включати в себе чіткі цілі та завдання, які відповідають обов'язкам нового співробітника, визначені терміни виконання та очікувані результати. Також вона має враховувати перелік нормативних документів, що регулюють діяльність підрозділу і необхідні для освоєння працівником протягом періоду адаптації, а також іншу інформацію, яка сприятиме швидкому втіленню нового співробітника в посаду.

У першому розділі було розкрито теоретичні засади адаптації персоналу. Зокрема, було визначено сутність адаптації, її види та тривалість, а також методики оцінювання її ефективності. Зробили висновок, що процес адаптації персоналу на підприємстві є важливою складовою системи управління персоналом організації, оскільки він тісно пов'язаний з усіма ключовими функціями управління персоналом. Адаптація персоналу на підприємстві відіграє ключову роль у системі

управління персоналом сучасної організації, незалежно від різних підходів до її визначення як окремої функції управління персоналом або як частини таких процесів, як підбір персоналу або навчання та розвиток. І також важливо уважно враховувати потреби всіх нових працівників, які приєднуються до організації, з метою їх більш ефективної інтеграції в посаду та трудовий колектив організації.

В другому розділі було проведено дослідження адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро». Було проаналізовано організаційно-економічну характеристику діяльності компанії, практики адаптації персоналу та оцінено їх ефективність. В результаті дослідження було виявлено низку недоліків у системі адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро»:

1. Відсутність чіткої програми: етапи та очікування невизначені, бракує інформаційних матеріалів.
2. Слабкий контроль: менеджери недостатньо контролюють та координують процес адаптації, не оцінюють прогрес нових працівників.
3. Відсутність оцінювання: не визначені показники та критерії оцінки ефективності адаптації, не збирається зворотний зв'язок.
4. Невикористання онлайн-інструментів: бракує онлайн-платформи з інформацією, онлайн-курсів та інших ресурсів для нових працівників.

Ці недоліки негативно впливають на процес адаптації нових працівників, що може призвести до плинності кадрів, зниження продуктивності та мотивації.

У третьому розділі було розроблено програму заходів щодо удосконалення адаптації персоналу у ТОВ «Данон Дніпро». Програма включає наступні заходи:

- Розробка чіткої структурованої програми адаптації
- Забезпечення нових працівників необхідною інформацією про корпоративні правила та цінності
- Посилення контролю за процесом адаптації з боку менеджерів
- Впровадження системи оцінювання ефективності програми адаптації
- Адаптація програми адаптації до потреб різних груп нових працівників

- Активне використання онлайн-інструментів для адаптації нових працівників

- Залучення менеджерів до процесу адаптації

- Удосконалення системи наставництва

Оцінка соціально-економічної ефективності заходів удосконалення адаптації персоналу показала, що їх реалізація може призвести до наступних позитивних результатів:

- Зменшення плинності кадрів на 15%

- Підвищення продуктивності праці на 10%

- Покращення морального духу співробітників

- Зміцнення корпоративної культури

- Підвищення конкурентоспроможності компанії

Впровадження запропонованих заходів може стати важливим кроком на шляху до створення більш ефективної системи управління персоналом у ТОВ «Данон Дніпро».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами, Харків: Фабула. 2019. 224 с.
2. Аналіз мотивацій та проблеми стабільності персоналу. Основні теорії мотивації. URL: http://www.pidruchniki.com/10981205/menedzhment/analiz_motivatsiyi_problemi_stabilnosti_personalu.
3. Tyukhtenko N, Makarenko S.M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. *Actual Problems of Economics: Scientific economic journal*, 2016. P. 435-442
4. M. Voynarenko, V. Dzhedzhula, I. Yepifanova. Voynarenko M. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2020. P. 467-477
5. Адаптація персоналу. URL: http://toplutsk.com/articles-article_216.html. (дата звернення 22.11.2020)
6. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_2_8.
7. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком: зб. наук. праць*. Харків, 2014. 8 (171). С. 34–35.
8. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. І. М. Боярко та ін. Суми: *Університетська книга*, 2014. 175с.
9. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СЛУ, 2017. 304 с.
10. Ванченко Л.В. Особливості психологічного забезпечення системи управління персоналом: навч.посіб. Київ: Хац-Тек-Прес, 2019. 323 с.
11. Василик А. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. с.137–146.
12. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3-4. С. 44.

13. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. Київ: КНЕУ, 2009. 328 с.
14. Гільорме Т.В., Єлісеєва О.К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія, Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара, 2016. 170 с.
15. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. Стратегічне управління персоналом як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353-358.
16. Данько Т.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2018. 309 с.
17. Друкер П. Ефективний керівник: підручник. Львів: ЦНЛ, 2015. 208 с.
18. Друкер П., Свейм Р. Стратегія управління бізнесом: підручник. Харків: Фабула, 2011. С. 384-416.
19. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. URL: <https://er.knutd.edu.ua/> (дата звернення: 18.01.2021).
20. Довгань Л.Є. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент бізнесадміністрування», 2017. 271 с.
21. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 27
22. Електронна бібліотека: Компетентність працівника: сутність та види. URL: https://pidru4niki.com/12281128/menedzhment/kompetentnist_pratsivnika_sutnist_vidi.
23. Ємцев В.І. Стан та перспективи розвитку ринку молока в Україні. *Молодий вчений*. 2020. № 11. С. 640-645.
24. Захаренко Н.С. Необхідність розробки алгоритму антикризового управління підприємством. Университетская наука – 2021: тезисы докладов Междунар. науч.-техн. конф. Мариуполь, 2021. С. 7.

25. Зелінська Г.О. Напрями підвищення соціальної стійкості персоналу на підприємствах нафтогазового комплексу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. Випуск 2(16). ІваноФранківськ, 2017. С. 11-13.
26. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій./ М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського, Каф. Маркетингу та менеджмент, 2017. С.140.
27. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. С.19-21.
28. Кир'янова О.В. Особистісні детермінанти професійної адаптації. *Україна : аспекти праці*. 2013. С. 44-46.
29. Колот А. М. та Герасименко О. О., 2021. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ.
30. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
31. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
32. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку [Колот А.М., Лопушняк Г.С., Цимбалюк С.О. та ін..]/ М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", 2021. 364 с.
33. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Фабула. 2017. 274 с.
34. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2009. 308 с.
35. Куделя В.І. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. С.128–131.

36. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. С. 287–291.
37. Малтиз В.В.. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. С.158–162.
38. Мирошниченко Ю. В.. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015.
39. Мойсеєнко І.П. Процес прийняття управлінських рішень. Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/14210923/investuvannya/>
40. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. л-ри, 2012. 383с.
41. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
42. Управління персоналом : навч.посіб. / [Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.]. Київ : КНЕУ, 2013. 667 с.
43. Праця і соціально-трудова відносини [Електронний ресурс] : словник-довідник. К: КНЕУ, 2018. с.456.
44. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
45. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення: Постанова КМ від 17 вересня 2008 р. N 842.
46. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: Навч. посіб.: Академвидав, 2010. 336 с.
47. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник /М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", 2008. 512 с.
48. Томілін О. О. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*, 2018. С. 753– 758.

49. Тюхтенко Н.А., Савін С.Ю. Оцінювання соціальної складової оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. С. 80-88.

50. Цимбалюк С.О., Білик О.М.. Оцінювання персоналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", 2021. 311 с.

51. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. К., 2020.

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1016306389
Дата перевірки: 01.06.2024 07:43:48 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 01.06.2024 09:54:35 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Лепська_пагіат

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 11574 Кількість символів: 91347 Розмір файлу: 328.51 KB ID файлу: 1016102812

14.7% Схожість

Найбільша схожість: 2.97% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1007854152)

11.7% Джерела з Інтернету	60	Сторінка 64
11.6% Джерела з Бібліотеки	387	Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи 83