

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

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА**  
**ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**

**07 – Управління та адміністрування**  
**073 – Менеджмент**

Форма навчання: денна  
(очна (денна), заочна, дистанційна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Оцінювання ефективності адаптації персоналу»  
(назва теми)

здобувача Прокопчук Анастасії Валентинівни  
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Білик Ольга Миколаївна \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (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 2022**

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу  
07 – Управління та адміністрування  
073 - Менеджмент

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Прокопчук Анастасія  
Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ очної (денної)

\_\_\_\_\_ форми навчання

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 «Анкор Персонал Україна»

## План кваліфікаційної дипломної роботи

<b>Розділ 1</b>	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (назва розділу)
<b>Розділ 2</b>	АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА» (назва розділу)
<b>Розділ 3</b>	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА» (назва розділу)
<b>Об'єкт дослідження:</b>	процес адаптації персоналу у системі управління персоналом на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»
<b>Предмет дослідження:</b>	теоретико-методичні засади та прикладні аспекти оцінювання і підвищення ефективності адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Метою дослідження є оцінка ефективності системи адаптації працівників на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її підвищення.

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

### У розділі 1

Розкрити сутність, складові, види та функції адаптації персоналу

Описати методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємстві

### У розділі 2

Проаналізувати системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Оцінити ефективності заходів з адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

### У розділі 3

Навести основні напрями удосконалення адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Визначити ефективність запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна».

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми оцінювання адаптації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 87 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць та 14 рисунків. Під час написання використано 30 джерел. Робота містить 7 додатків.

**Об'єктом** дослідження є процес адаптації персоналу у системі управління персоналом на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти оцінювання і підвищення ефективності адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна».

**Метою** кваліфікаційної бакалаврської роботи є оцінка ефективності системи адаптації працівників на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її підвищення.

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність, складові, види та функції адаптації персоналу;
- описати методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємстві;
- здійснити дослідження системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
- обґрунтувати оцінку ефективності заходів з адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;
- навести основні напрями удосконалення адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»;

- охарактеризувати визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: загальнонаукові методи, методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, аналіз та синтез інформації, а також методи соціологічних досліджень. **Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробці теоретичних, практичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування системи адаптації персоналу в організації та ефективності роботи компанії.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у впровадженні розроблених рекомендацій для формування або оптимізації системи оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна», з метою оптимізації роботи компанії. Роботу завершено та захищено у 2022 році.

**Ключові слова**: адаптація персоналу, оцінювання, управління персоналом, ефективність, співробітник, продуктивність праці.

**В і д г у к**  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
**Прокопчук Анастасії Валентинівни**

на тему **Оцінювання ефективності адаптації персоналу**

1. **Актуальність теми** обумовлена тим, що належно організований процес адаптації новоприйнятих співробітників слугує резервом підвищення ефективності використання персоналу організації і безпосередньо впливає на значущі для діяльності підприємства показники. Саме тому питання оцінювання ефективності адаптації персоналу є вкрай важливими і актуальними.
2. **Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:** грунтовний критичний аналіз теоретико-методичних основ оцінювання персоналу; наявність власних визначень; практична цінність запропонованих рекомендацій; дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки; текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.
3. **Наявність самостійних розробок автора:** Автором розроблено план-проект заходів з удосконалення системи адаптації працівників ТОВ «Анкор», що сприятиме підвищенню ефективності процесу адаптації в цій організації. Запропоновані рекомендації є авторськими розробками здобувача.
4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** В теоретичному аспекті цінним є критична оцінка визначень поняття «адаптація персоналу» з подальшим формулюванням авторського визначення. Практичне ж значення проведеного дослідження полягає в тому, що обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення процесу адаптації персоналу можуть бути використані в практиці компанії ТОВ «Анкор», а також інших організацій різних галузей і сфер бізнесу, що прагнуть вдосконалити цей процес.
5. **Наявність недоліків:** Не проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки проблем в адаптації персоналу з виявленими проблемами в діяльності організації. Не розглянуто економічну ефективність альтернативних варіантів вдосконалення адаптації персоналу, на противагу запропонованому. В тексті роботи наявні редакційні помилки.

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

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

Науковий керівник *доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
к.е.н., доцент*

*Білик О.М.*

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....	6
1.1 Сутність, складові та види адаптації персоналу .....	6
1.2 Методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу на підприємстві .....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА» .....	23
2.1 Дослідження системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна» .....	23
2.2 Оцінка ефективності заходів з адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна» .....	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА».....	44
3.1 Основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації.....	44
3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу в організації .....	53
ВИСНОВКИ .....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	59
ДОДАТКИ .....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в тому, що ефективність процесу адаптації персоналу на підприємстві безпосередньо впливає на значущі для діяльності підприємства показники, такі як плинність кадрів, фінансове становище та конкурентоспроможність на ринку, оскільки персонал організації є його рушійною силою. В будь-якій компанії незалежно від її розміру повинен проводитися процес управління адаптацією співробітниками, тому що від цього залежатиме якість роботи всієї організації. Тому адаптація персоналу виступає важливим аспектом системи управління персоналом організації.

Ефективна система адаптації сприяє зменшенню стартових витрат, зниженню плинності кадрів, дає можливість швидше досягати показників, цільових для організації. Чим ефективніше пройде адаптаційний період співробітника, тим швидше він включиться в роботу і почне досягати результатів як індивідуальних, так і колективних.

Проте, у нашій країні тривалий проміжок часу, заходи спрямовані на адаптацію працівників недостатньо серйозно сприймаються кадровими службами. На більшості підприємств та організацій взагалі відсутні навіть базові програми адаптації персоналу. Однак, у контексті запровадження нових механізмів управління здійснюється перехід на самофінансування та самоокупність, що у свою чергу супроводжується масовим вивільненням, що призвело до, перерозподілу робочої сили, збільшення чисельності працівників, які змушені або освоювати нові професії, або змінювати робоче місце та колектив, важливість проблеми адаптації ще більше зростає.

У зв'язку з цим важливим та актуальним є визначення сутності адаптації, її дослідження як системи, визначення етапів та напрямів, вивчення показників оцінки стану адаптаційної роботи, розробка дієвих програм та систем адаптації.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві, а також її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Бабенко А.Г., Василик А.В., Воліна В.А., Данилевич Н.С., Діденко



Є.О., Каут О.В., Куделя В.І., Лобза А.В., Малтиз В.В., Олійник Н.Ю., Подольська О.В., Поплавська О.М., Токманова І.В., Янцен Е.А., та інших авторів.

**Мета дипломної роботи:** на основі критичного аналізу теоретико-методичних засад та дослідження практики управління адаптацією персоналу, оцінити ефективність системи адаптації працівників та обґрунтувати практичні рекомендації щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання дослідження:**

- розкрити сутність, складові, види та функції адаптації персоналу;
- описати методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації;
- здійснити дослідження системи адаптації персоналу в організації;
- обґрунтувати оцінку ефективності заходів з адаптації персоналу в організації;
- навести основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації;
- охарактеризувати визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу в організації.

**Об'єктом** дослідження є процес адаптації персоналу у системі управління персоналом.

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання та підвищення ефективності адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна».

**Методи дослідження.** Обґрунтування теоретичних положень та аргументація висновків здійснюється на основі різноманітних методів дослідження, що включають загальнонаукові методи: теорія (для розкриття сутності, складових, видів та функцій адаптації персоналу), аналіз (для визначення методичних засад оцінювання ефективності адаптації персоналу в організації), синтез, індукція, дедукція; емпіричні методи: статистичний, порівняльний аналіз (для встановлення ефективності заходів з адаптації персоналу в організації),

графічний (для обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу в організації ТОВ «Анкор»).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що положення, висновки і рекомендації які сформульовані в роботі, можуть бути використані у процесі формування або оптимізації системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор», оскільки вони носять комплексний характер та передбачають врахування можливих галузевих та функціональних особливостей підприємства.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР. За результатами впровадження практичних розробок отримано довідку від організації замовника.

**Інформаційну базу дослідження** склали теоретичні розробки, опубліковані в наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених з питань адаптації персоналу в організації, нормативних і законодавчих актах, що регулюють діяльність підприємства, інтернет-ресурсах, галузевих аналітичних матеріалах.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Сутність, складові та види адаптації персоналу

Управління персоналом організації давно визнано однією з основних систем ефективного управління суб'єктом господарювання. Незалежно від масштабів бізнесу та його організаційно-правових форм, ефективне управління персоналом стає запорукою довговічності та успішності будь-якої організації. Саме у сьогоденних складних умовах актуально гнучко реагувати й адаптуватися до змін із метою відвертання кризової ситуації та продовження функціонування підприємства [12, с. 128].

Одним з елементів системи управління персоналом підприємства є адаптація персоналу.

Різноманітні дослідження та опитування, проведені як в Україні, так і за кордоном, свідчать про те, що процес адаптації нових працівників в організації є надзвичайно важливим і потребує максимальної уваги. Новий колектив для працівника, як влучно зазначає Винничук Р. О., – це середовище незнайомих йому людей із властивими їм звичками, схильностями та емоціями, що діють за незнайомими працівнику моделями поведінки. Новий працівник стикається з модерною для себе корпоративною культурою, з незнайомими правилами, умовностями та табу [4, с. 166].

У працівників неминуче виникають труднощі під час оволодіння новою професією (спеціальністю) або новим робочим місцем, за цих умов, ефективність працівників значно зменшується та залишається на досить низькому рівні.

Вагомим кроком роботодавця та обов'язком його HR-служби, за твердженням Джеджули В. В., стає робота з адаптації та орієнтації нового працівника. Адаптація для новоприйнятого необхідна для того, щоб пристосуватися до нових для нього соціальних, економічних, психологічних, адміністративних та побутових умов праці [6, с. 88-89]. А також для звикання нового працівника до прийнятих у

колективі соціально-поведінкових норм та корпоративних цінностей. Успішно налагоджена взаємодія новачка з колективом та підприємством загалом гарантує якнайшвидше досягнення високої продуктивності праці працівника.

Як зазначає Малтиз В.В., адаптація персоналу на підприємстві - є важливою та необхідною ланкою управління. Від неї залежить вирішення багатьох важливих завдань для підприємства, таких як зменшення плинності кадрів, зниження витрат на підбір персоналу, швидше досягнення робочих показників новими працівниками, входження працівника в колектив та відчуття себе членом команди, зниження стресу, тривожності та невпевненості, які долаються новим працівником [15, с. 159].

Вперше поняття «адаптація» виникло в 19 столітті й використовувалося лише у біології. Проблема адаптації вперше висунута та обґрунтована біологами Ж. Ламарком, Ж. Сент-Ілером, Ч. Дарвіном. Під адаптацією в біології розуміли пристосування живих організмів до довкілля. У ході розвитку науки проблема адаптації вийшла за рамки біології та почала проникати в медицину, соціальну психологію та соціологію [2, с. 137]. Наразі, адаптація персоналу є унікальним процесом, за допомогою якого можна оцінити рівень кадрового менеджменту в організації. Нині це поняття застосовується як до різних сторін життєдіяльності організмів, так і особистості людини. Традиційно під адаптацією (від лат. *adaptare* «пристосовувати», «прилагоджувати») розуміють – пристосування організму, особистості, їх систем до характеру окремих впливів або до умов, що змінилися в цілому. Як зазначає Томілін О.О., адаптація - передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості [22, с. 753].

Розмаїття визначень адаптації відштовхується від результатів дослідження у різних галузях науки.

Енциклопедія з філософії дає таке визначення: «Адаптація – це пристосування, тобто знаходження відповідності (а також процес, що приводить до

такої відповідності) між живою системою (або її частиною) і зовнішніми по відношенню до неї умовами» [28, р. 46].

Borodai V.V, дає таке визначення адаптації: «Від пізньолатинського *adaptation* – пристосування, прилагодження – це процес пристосування функцій та будови організму (особи, популяції, виду) та їх органів до умов середовища» [29, р. 710].

Кудуля В.І, зазначає що адаптація персоналу на підприємстві є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Саме впровадження системи управління адаптацією на підприємствах являє собою досить складне завдання, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для організації-роботодавця; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження тривожності і невпевненості, які долаються новим працівником [12, с. 129].

Існують різні визначення поняття «адаптація персоналу».

Подольська О.В, зазначає, що адаптація персоналу – це процес акомодатії індивіда до нового середовища, яке базується на плавному включенні співробітника до процесу виробництва у нових умовах. [18, с. 284].

Діденко Є. О., визначає поняття адаптації, як процес пристосування до умов існування. Ця функція спрямована головним чином на створення належної стабільності та рівноваги [7, с. 242].

Під терміном «адаптація» також можна розуміти розбудову психіки індивіда під впливом об'єктивних чинників довкілля, і навіть здатність людини пристосовуватися до різних вимог середовища без відчуття внутрішнього дискомфорту і конфлікту з середовищем. .

Трудова адаптація персоналу – це взаємне пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника у процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-

психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку [23, с. 228].

Таким чином, на основі аналізу позицій відомих українських вчених можемо визначити, що адаптація персоналу – це поступовий процес пристосування співробітника до нового професійного середовища та умов праці, результатом якого є повна трудова асиміляція працівника та розкриття його потенціалу задля досягнення цілей підприємства. В свою чергу, ефективність адаптації персоналу на підприємстві ми можемо визначити, як вдале пристосування всіх співробітників, в тому числі, новоприйнятих працівників до професійних, психологічних, соціальних та інших умов, при мінімальному використанні ресурсів та за найкоротший допустимий проміжок часу.

Адаптація персоналу необхідна для:

- зменшення вірогідності звільнення нових співробітників;
- формування у працівників почуття причетності до організації, зацікавленості в поліпшенні її діяльності;
- правильного розуміння працівником своїх посадових обов'язків, умінь і навичок, виконання своїх обов'язків;
- підвищення рівня згуртованості колективу;
- формування у працівників високого рівня мотивації до праці, розуміння своєї ролі в успіху організації, позитивного відношення до виконання своїх обов'язків. [1, с. 1098]

Професійна адаптація – це освоєння тонкощів і специфіки професії, необхідної для цієї організації. Адаптація має розглядатися як взаємодія двох сторін. З одного боку, людина прийнята на нове місце роботи свідомо та самостійно зробила цей вибір; а з іншого – організація в особі керівника прийняла на себе певні зобов'язання, прийнявши роботу даної людини і поклавши на неї певні посадові обов'язки. Організація очікує від нового працівника, що той ефективно виконуватиме конкретну робочу функцію, а він у свою чергу очікує задоволення своїх потреб [24, с. 254].

Приступаючи до нової роботи, людина автоматично входить у систему нових організаційних відносин, при цьому займаючи у ній не одну позицію. Кожній із них притаманні певні вимоги та соціальні норми, які так чи інакше визначають роль працівника в робочому колективі: як колегу, керівника чи підлеглого, відповідального у громадських справах тощо.

Адаптація людини до вимог нового робочого місця в організації передбачає:

- створення можливостей для більш результативної праці співробітника організації;
- швидше вливання у колектив організації, запровадження неформального кола спілкування;
- прийняття працівником основних вимог оргкультури, що склалася, і дотримання правил поведінки, прийнятих в організації [21, с. 79-80].

Формування та впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві призначено для забезпечення ефективного пристосування персоналу до умов функціонування підприємства, внаслідок якого відбувається включення персоналу в нове професійне середовище та соціальну спільноту, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов та норм трудової діяльності. Процес адаптації персоналу можна умовно розділити на чотири етапи, які зображені на рис.

1.1

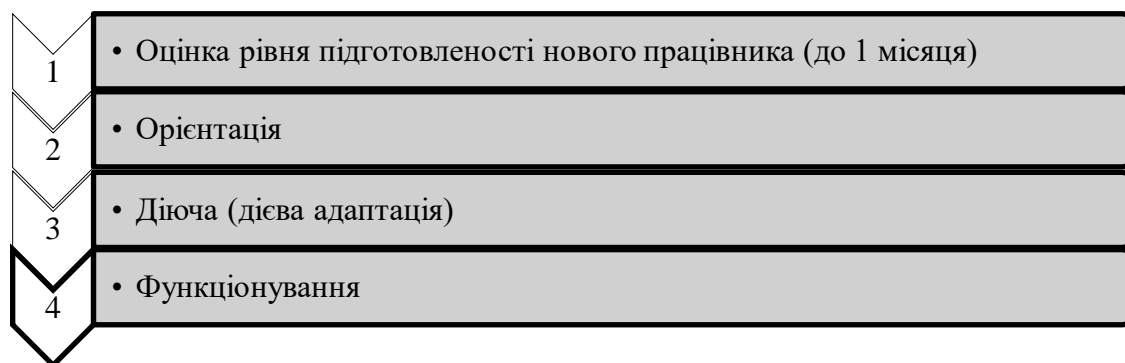


Рисунок 1.1 - Етапи процесу адаптації працівника

*Джерело: складено автором на основі [22, с. 754-755].*

На першому етапі адаптації формується загальна оцінка рівня підготовленості нового співробітника. Ця оцінка потрібна для того, щоб розробити найефективніші програми адаптації для нових співробітників. Відмітимо, що співробітнику, який, крім спеціальної підготовки, має ще й досвід роботи на аналогічній посаді, знадобиться мінімальна кількість часу для його адаптації. Не слід забувати, що у таких випадках співробітник може зіткнутися з незвичними йому проблемами під час вирішення типових завдань.

Новий співробітник може потрапити у незнайому йому ситуацію, оскільки кожна організація має низку своїх особливостей, як-от технологія виробництва, мета організації, зовнішня інфраструктура і персонал.

Олійник Н. Ю. наголошує, що адаптація повинна припускати не тільки знайомство співробітника з особливостями компанії, але і включення новачка комунікативні мережі, знайомство з персоналом організації, корпоративними особливостями, правилами поведінки тощо [17, с. 30].

Другий етап – це оволодіння системою знань і навичок, які будуть необхідні для успішної роботи та освоєння в новому колективі. Даною роботою керують співробітники відділу роботи з персоналу, а також безпосередні керівники новачків [17, с. 307]. Зазвичай програма орієнтації складається з невеликих лекцій, екскурсій по компанії та практичних завдань. Також орієнтація співробітника торкається питань, пов'язаних із загальною інформацією про компанію, політикою підприємства, оплатою та нормування праці, додатковими пільгами, охороною праці та дотриманням техніки безпеки, економічними факторами та додатковою інформацією про підприємство [13, с. 175]. Після того, як співробітник пройшов етап орієнтації, проводиться спеціальна програма, що здійснюється у формі бесіди зі співробітниками того підрозділу, куди прийшов новий працівник. Така розмова найчастіше містить у собі складові, представлені рис. 1.2.



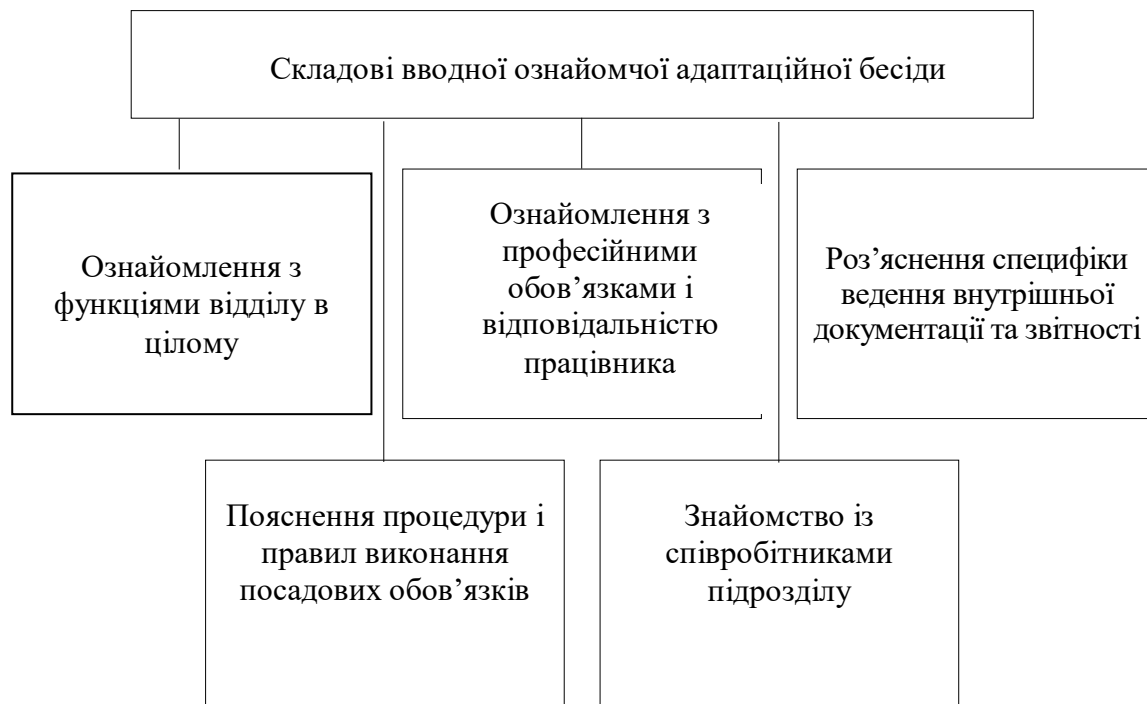


Рисунок 1.2 - Складові адаптаційної бесіди

*Джерело: складено автором на основі [14, с. 290].*

Ознайомлення з функціями відділу включають:

- 1) цілі та завдання, організаційна структура;
- 2) напрями діяльності;
- 3) взаємовідносини з іншими підрозділами організації;
- 4) взаємовідносини працівників усередині відділу;

Ознайомлення з професійними обов'язками і відповідальністю працівника включають:

- 1) детальний опис обов'язків та очікуваних результатів;
- 2) роз'яснення важливості роботи, як вона взаємодіє з іншими у підрозділі та з підприємством в цілому;
- 3) норми якості виконання роботи та оцінки виконання;
- 4) інформацію про графік роботи та розклад;
- 5) додаткові очікування від співробітника.

Роз'яснення специфіки ведення внутрішньої документації та звітності має на увазі:

- 1) види допомоги, яка може бути надана співробітнику;
- 2) робота та взаємовідносини з державними та місцевими структурами.

Пояснення процедури і правил виконання посадових обов'язків включають в себе:

- 1) правила, характерні лише для даного виду роботи або даного підрозділу;
- 2) необхідні заходи у разі надзвичайних ситуацій, техніка безпеки;
- 3) охорона та проблеми, пов'язані з крадіжкою на підприємстві;
- 4) взаємовідносини з працівниками, які не належать до даного відділу;
- 5) правила винесення речей, що належать організації;
- 6) контроль за порушеннями;
- 7) правила поведінки на робочому місці;
- 8) технічні та особисті перерви;
- 9) контроль та оцінка виконання;
- 10) розмови телефоном особистого характеру під час роботи;
- 11) правила користування обладнанням та оргтехнікою.

Завершальною складовою адаптаційної розмови є знайомство із співробітниками підрозділу [27, с. 286-287].

Третій етап процесу адаптації полягає у пристосуванні нового співробітника до свого статусу, роботи та, що також значуще, обумовлюється його включенням до колективу. У рамках цього етапу новачок повинен мати можливість проявити себе, активно діяти у різних сферах організаційного середовища. Також важливо надавати максимум підтримки новому співробітнику, регулярно отримувати від нього зворотний зв'язок та оцінювати ефективність його діяльності.

Завершальний четвертий етап процесу адаптації також характеризує себе поступовим подоланням співробітником виробничих та міжособистісних проблем та переходом до стабільної роботи як у технічному, так і психологічному плані.

Найчастіше за відсутності належного контролю управління адаптацією цей етап настає лише після року-півтора трудової діяльності в даній компанії.

Якщо ж підходити до цього процесу з повною відповідальністю, то тимчасові витрати значно скоротяться і перехід до цього етапу можливий вже через кілька місяців. Таке скорочення періоду адаптації працівників, на думку Voynarenko M., дає можливість отримати значну фінансову вигоду, особливо якщо організація займається залученням великої кількості працівників [30, р. 468-469]. На цьому етапі також необхідно забезпечити дотримання так званої рівноваги, щоб не відступати від старої ситуації, яка передуює змінам.

Адаптація персоналу одна із головних чинників успішної роботи організації. Адже професійна адаптація – це звикання працівника до нового середовища та робочих процесів для того, щоб підготувати його для ефективної роботи у компанії [23, с.228].

Адаптацію персоналу можна розглядати як організаційний акт, процес управління, практичне завдання. Особи, наділені правом проведення та контролю процесу адаптації, називаються суб'єктами адаптації. Суб'єктами адаптації можуть виступати як співробітники кадрової служби, так і керівники структурних підрозділів.

Елементами адаптації персоналу є:

а) суб'єкт адаптації – джерело ініціативи розробки та реалізації процесу адаптації. Суб'єктом адаптації є той, хто в кінцевому рахунку відповідає за результати, на отримання яких спрямований адаптаційний процес. Як суб'єкт можуть виступати окремі співробітники служби персоналу, керівники, і навіть групи, наділені особливими повноваженнями і навіть, новий співробітник;

б) об'єкт адаптації – це комплекс чинників виробничого середовища, які надають різний психологічний, соціальний та інші впливи на працівника [8];

в) ціль адаптації співробітника;

г) адаптаційна програма;

д) цільова група – співробітники, для яких розробляються та реалізуються адаптаційні програми.

У зв'язку зі складністю умов (факторів, що здійснюють вплив), цілей адаптації персоналу та вимог, що пред'являються до цього процесу, створити

просту та чітку класифікацію адаптації персоналу є проблематичним. Тому можуть виникати та існують різні класифікації.

В узагальненому типі класифікація видів адаптації персоналу представлено таблиці 1.1 [16, с. 236-237]. Ця класифікація наочно дає зрозуміти, що суб'єктом адаптації може виступати як новий працівник, так і організація в цілому. Оскільки, під час адаптаційного періоду організація пристосовується до працівника так само, як і співробітник пристосовується до неї.

Таблиця 1.1 – Узагальнена класифікація видів адаптації персоналу

За змістом	Види адаптації	Зміст
За суб'єктом адаптації	Адаптація працівника до роботи	Процес пристосування працівника до організації
	Адаптація роботи до працівника	Процес пристосування організації до працівника
За спрямованістю	Професійна адаптація	Освоєння професії, її тонкощів, специфіки, знань та навичок, необхідних для роботи.
	Соціально-психологічна	Адаптація до колективу організації, його норм та традицій, корпоративної культури, керівництва та колегам.
	Психофізіологічна	Адаптація до умов праці, графіку роботи та відпочинку.
За рівнем	Первинна	Адаптація працівників, які не мають досвіду роботи
	Вторинна	Адаптація працівників, які вже мають досвід роботи

*Джерело: складено автором на основі [16, с. 237]*

Ми не можемо розглядати адаптацію лише як оволодіння спеціальністю. Адаптація передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін [10, с. 3].

Співробітник, у свою чергу, не менш зацікавлена особа, оскільки чим швидше та ефективніше пройде адаптаційний період, тим краще і швидше він включиться в роботу, відкине свою невпевненість та страхи бути звільненим,

приєднається до колективу та спокійно приступить до виконання своїх посадових функцій.

Важливим є той факт, що адаптація може не дати позитивного ефекту як для нового працівника, так і для самої компанії. Саме для цього керівництвом компанії спільно з менеджером з персоналу розробляються спеціальні адаптаційні програми, які дозволять принести позитивний результат як співробітнику, так організації в цілому. Найбільш поширеною помилкою адаптації є те, що ряд компаній у принципі не займається управлінням цього процесу. Друга поширена помилка – це поверхневе ставлення до процесу адаптації, саме проведення кількох адаптаційних заходів лише на початку випробувального терміну нових працівників [4, с. 168].

Найбільший ефект адаптація може дати лише завдяки системному підходу. Крім того, що адаптація стосується нових співробітників, у її процесі повинні бути задіяні і ті працівники, які були переведені на іншу посаду, працівники, які знову приступили до виконання своїх обов'язків і навіть працівники, що звільняються. Організації повинні підтримувати своїх людей, щоб зрозуміти, що їм потрібно покращити, та допомогти їм розвинути нові звички [21, с. 82].

Тільки грамотне управління співробітників, що керують адаптаційним процесом, дасть можливість усунути подібні помилки та створити атмосферу максимально ефективної взаємодії співробітника та його менеджера при оптимальних витратах ресурсів. Процес управління адаптацією персоналу, в якому досить чітко визначено ролі кожного суб'єкта адатації зображено на рисунку 1.3 [3].



Рисунок 1.3. – Суб'єкти процесу управління адаптацією персоналу

*Джерело: складено автором на основі [21, с. 82-83]*

Система адаптації персоналу організації зазвичай розробляється менеджером з персоналу. Він складає програму адаптації, яка включає загальну і спеціальну частини. Менеджер з персоналу є ключовою ланкою в процесі управління адаптацією працівників, оскільки він має можливість щоденного контакту з персоналом, а також саме він може зробити як позитивним, так і негативним результат найму співробітників [11, с. 171].

Програма адаптації – це сукупність заходів із адаптації нових співробітників організації, якою керують менеджери з персоналу, безпосередні керівники, а також керівництво організації [13, с. 176]. Незважаючи на те, що підбором займаються кваліфіковані спеціалісти кадрової служби, зазвичай керівники відділів, які потребують співробітника, приймають остаточне рішення на співбесіді з кандидатом. Крім того, керівники погоджують систему адаптації з менеджерами з персоналу, після чого приймають її в роботу.

Наставник виступає не менш важливою особою в управлінні адаптацією персоналу. Оскільки цей співробітник має великий стаж роботи, добре виконує свої посадові обов'язки, саме він знає всі тонкощі та нюанси роботи. Цей працівник бере на себе відповідальність навчити співробітника повною мірою та звести його кількість помилок до мінімуму. Крім цього, наставництво є одним із простих способів розвитку вже працюючого персоналу. Тут саморозвиток є ще одним стимулом для сьогоденних співробітників [13, с. 177].

Адаптація нового співробітника до посади пов'язана з великими ризиками як для організації, так і для новоприйнятого. Для компанії це:

- ймовірність того, що новий співробітник ухвалить неправильне рішення (особливо під час випробувального терміну);
- загроза нерегульованих конфліктів, що призводять до зниження продуктивності персоналу;
- ризик додаткових витрат на пошук та адаптацію;
- ризик втрати керованості окремих підрозділів та компанії в цілому [27, с. 287].

Для новоприйнятого працівника:

- загрози отримання великого стресу, емоційного потрясіння та втрати роботи;
- ризик втрати стабільності, коли неможливо підтримувати баланс між особистим життям та роботою [27, с. 278].

Для успішної адаптації та подальшої побудови кар'єри в організації співробітник повинен мати не тільки певні компетенції, які необхідні для виконання тієї чи іншої роботи. Він повинен мати також відповідну структуру мотивації, яка дозволить йому поводитися відповідно до організаційних цінностей і норм.

Індивідуальна адаптація до роботи може мати на увазі адаптацію людини на роботу (відбір, підвищення кваліфікації) та адаптацію людини до людини (соціальна психологія організації) [26, с. 300]. Використання індивідуального підходу в організаційній психології спрямоване на те, щоб адаптувати кожну окрему людину до вимог організації, особливо до завдань, які вона повинна виконувати.

Таким чином, вдосконалення процесу управління адаптацією персоналу – це ключ до успіху компанії. Адже стабільна робота співробітників, зниження витрат на пошук персоналу, мінімальна плинність кадрів – запорука успішної діяльності будь-якої організації, оскільки персонал є її головним ресурсом. Саме тому адаптація працівників має проводитись у кожній організації.

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

Оцінку персоналу слід розглядати як важливий бізнес-процес, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони колективу компанії, а також визначити шляхи підвищення індивідуальних трудових здібностей працівника, дослідити ефективність системи мотивації та адаптації персоналу [19, с. 224].

Провідною метою оцінки персоналу є покращення управління діяльністю організації. Тому оцінка персоналу дозволяє: планувати кар'єру та сприяти

просуванню співробітників; визначити рівень компетентності спеціалістів; побудувати психологічний портрет працівників організації тощо [7, р. 242].

На сьогодні існує велика кількість сучасних технологій і методів адаптації людських ресурсів, які активно використовуються в компаніях по всьому світу і заслуговують на пильну увагу з боку керівників і HR-менеджерів сучасних українських організацій.

Найпоширеніші методи адаптації персоналу в Україні – це:

1. Інструктаж на робочому місці. Інструктаж – пояснення та зображення прийомів роботи на робочому місці. Основною перевагою даного методу є те що він зосереджений на ознайомленні з конкретними операціями, які входять до переліку професійних обов'язків працівника. Інструктаж на робочому місці є бюджетним та в свою чергу ефективним методом розвитку простих технічних навичок.

2. Наставництво. Наставництво в більшості компаній - це практичне навчання, під час якого досвідчений співробітник-наставник або безпосередній керівник вводить нового співробітника в курс справи. Наставники допомагають, контролюють, виправляють результати роботи нового працівника на першому етапі, виступаючи в цьому процесі, як радники, а не вчителі та контролери. Новий працівник звертається до наставника за допомогою чи порадою, а він вже безпосередньо спрямовує його дії.

Однією з особливостей наставництва є те, що наставники, як співробітники організації, зазвичай виконують повний спектр завдань для навчання підопічних без звільнення від основної роботи на підприємстві. Мета наставництва полягає в різноплановій адаптації нового співробітника в організації і в виявленні та розкритті його потенціалу.

Додатковими завданнями є: підтримка і мотивація співробітників, розвиток комунікативних та управлінських навичок самого наставника. Основна відмінність наставництва від тренінгу полягає в тому, що наставництво є процесом, а не разовою подією [3, с. 85-86].



3. Навчання без відриву і з відривом від виробництва. За кордоном методи адаптації персоналу набагато різноманітніше. Нині існують різні методи (схеми) адаптації, що враховують різні фактори: посада працівника, його професійний рівень, сферу діяльності організації [25, с. 283].

Найбільш цікавими є такі популярні за кордоном методи адаптації персоналу (Додаток А).

Ступінь управління кадрами компанії можна визначити за допомогою наступних коефіцієнтів [26, с. 302-303]:

1. Коефіцієнт вибуття кадрів визначається відношенням кількості працівників, звільнених з усіх причин за даний період до середньої чисельності працівників за той же період (1.1):

$$K_{\text{вк}} = P_{\text{зв}} / P * 100\% , \text{ де} \quad (1.1)$$

$K_{\text{вк}}$  – коефіцієнт вибуття кадрів, %;

$P_{\text{зв}}$  – звільнення зі всіх причин за певний період часу, осіб;

$P$  – середня чисельність працівників, осіб.

2. Коефіцієнт прийому кадрів визначається відношенням кількості працівників, прийнятих на роботу за даний період та середньообліковою чисельністю працівників за той де період (1.2):

$$K_{\text{пк}} = P_{\text{пк}} / P * 100\% , \text{ де} \quad (1.2)$$

$K_{\text{пк}}$  – коефіцієнт прийому кадрів, %;

$P_{\text{пк}}$  – кількість працівників, прийнятих на роботу за даний період, осіб;

$P$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Коефіцієнт стабільності кадрів. Прагнучи підвищити стабільність персоналу, керівництво компанії розраховує на те, що досвідчені співробітники, які працюють на підприємстві тривалий період, не тільки добре засвоїли всі виробничі процеси, але й можуть приймати самостійні рішення для підвищення ефективності роботи як своєї власної, так і компанії в цілому.

Обчислюючи коефіцієнт, що свідчить про стабільність кадрів, менеджери з персоналу переслідують кілька цілей. Найголовніша з них – оцінка ефективності та формування впливу на кадрову політику. Що може надати для аналізу коефіцієнт

стабільності кадрів: можливість розділити персонал на функціонально значущі групи; визначення працівників із максимальним стажем; з'ясування причин плинності персоналу; припущення, за рахунок чого можна підвищити стабільність кадрів; формування кадрів, які закріпилися і стабільно працюють в організації протягом тривалого часу.

Коефіцієнт стабільності кадрів дає можливість оцінити рівень організації управління виробництвом як на підприємстві загалом, так і в окремих підрозділах (1.3):

$$K_{ск} = (P_{п} - P_{зв}) / P, \text{ де} \quad (1.3)$$

$P_{зв}$  – чисельність працівників, які звільнилися з підприємства за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни за звітний період, осіб;

$P$  – середньооблікова чисельність працюючих для підприємства у період, що передує звітному, осіб;

$P_{п}$  – кількість працівників на початок року, осіб.

Цей коефіцієнт відбиває те, що організація управління кадрами перебуває в досить високому рівні. Але найбільш показовим є коефіцієнт плинності кадрів.

4. Показник плинності кадрів є одним із трьох найпоширеніших критеріїв для оцінки ефективності діяльності служб персоналу, а також для визначення відповідності бюджету витрат на персонал та вимог до ведення кадрового обліку. У зв'язку з цим дуже часто порушується питання про алгоритм розрахунку даного показника і про те, як бути менеджерам у ситуації, коли вони перестали мати вплив на даний показник, оскільки відбуваються процеси скорочення чисельності персоналу, що пройшли в багатьох компаніях.

Рівень плинності кадрів ( $P_{пк}$ ) визначається співвідношенням числа працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації ( $P_{зв}$ ) та середньооблікового числа працівників ( $P$ ) (1.4):

$$P_{пк} = P_{зв} / P * 100\%, \text{ де} \quad (1.4)$$

$P_{пк}$  – рівень плинності кадрів, %;

$P_{зв}$  – кількість працівників, що звільнилися з підприємства по власним бажанням або з ініціативи адміністрації, чол;

P – середньооблікова чисельність працюючих для підприємства у період, що передує звітному.

Високий показник коефіцієнта стабільності та допустимий коефіцієнт плинності кадрів говорять про високий рівень організації планування, контролю, наявність висококваліфікованих фахівців у галузі мотивації працівників, а також про комфортні умови праці та ефективний процес адаптації працівників.

Стратегія діяльності у сфері управління персоналом в будь-якій організації будується на систематичному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і відображає загальну концепцію розвитку персоналу та підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА»

#### 2.1 Дослідження системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»

ТОВ «Анкор Персонал Україна» – міжнародна стаффінгова група, заснована в 1990 році. ТОВ «Анкор Персонал Україна» пропонує клієнтам рішення у сферах аутсорсингу, рекрутменту і консалтингу в 9 країнах. Консолідований оборот компанії за підсумками 2020 року склав 260 млн. євро. Більше 2000 клієнтів, міжнародних та національних компаній, щорічно працевлаштовують за допомогою ТОВ «Анкор Персонал Україна» понад 10 000 кандидатів на постійну роботу, а в аутсорсингу і тимчасових проектах послуги надають близько 21 000 співробітників [5].

ТОВ «Анкор Персонал Україна» є стратегічним партнером Randstad з 2012 року, а також організатором дослідження Randstad Employer Brand Research в Україні.

Юридична адреса компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна»: м. Київ, вул. Жилянська, 31.

Місія компанії – знаходити рішення, щоб кожен досягав найкращого результату у своєму призначенні.

Центральні цілі ТОВ «Анкор Персонал Україна» – професіоналізм, дотримання високих стандартів обслуговування клієнтів, повага до своєї справи та досягнення поставлених цілей. Успіх можна отримати лише тоді, коли кожен працівник вважає себе частиною одного цілого, зацікавлений в досягненні спільної мети та в саморозвитку. А нагородою такої діяльності, в свою чергу, стають повага партнерів і клієнтів, визнання конкурентами, збільшення бази клієнтів, чиста репутація та перспективне майбутнє [5].

У процесі побудови стратегії компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна», керівництво керувалося такими принципами, як:

- відповідність перед клієнтами;
- відданість справі;
- чесність в партнерських відносинах;
- розуміння та взаємодопомога;
- надання висококваліфікованої допомоги;
- безумовне досягнення цілей співробітництва.

Стратегічно компанія будує свою роботу так, щоб клієнт був забезпечений найякіснішою продукцією у найкоротші терміни за привабливими цінами. На сьогоднішній день основним видом діяльності ТОВ «Анкор Персонал Україна» є діяльність агентств працевлаштування. Компанія вміє вирішувати нестандартні задачі будь-якого масштабу та складності. До того ж представляє широкий спектр послуг. Із впевненістю можна сказати, що ТОВ «Анкор Персонал Україна» працює на результат і взаємний успіх. Основними послугами компанії є: HR-послуги, аутсорсинг, рекрутмент, стаффінг, консалтинг [5].

Сфери діяльності: ІТ, Інтернет; Адміністрація, керівництво середньої ланки; Будівництво, архітектура; Бухгалтерія, аудит; Готельно-ресторанний бізнес, туризм; Дизайн, творчість; ЗМІ, видавництво, поліграфія; Маркетинг, реклама, PR; Медицина, фармацевтика; Охорона, безпека; Продаж, закупівля; Робочі спеціальності; виробництво; Роздрібна торгівля; Секретаріат, діловодство, АГВ; Сільське господарство, агробізнес; Страхування; Сфера обслуговування; Телекомунікації та зв'язок; Топ-менеджмент; керівництво вищої ланки; Управління персоналом, HR; Послуги роботодавцям [5].

Компанія «Анкор Персонал Україна» пропонує прості та ефективні вирішення кадрових питань, використовуючи найперевіреніші технології та методики. Компанія орієнтується на потреби клієнта, гарантує йому максимальну зручність, високу швидкість виконання, якість послуг та дотримання норм ділової етики. Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) ТОВ «Анкор Персонал Україна» – 64 631,95 грн.

Основними партнерами компанії є: StaCo, Randstad, UNISTAFF (Unistaff Payroll Company), Experium, Office Line, Freework, Heliosoft, Skorex [5].

До холдингу «Анкор Персонал Україна» (Ancor) входять 5 компаній — стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких надає повний спектр послуг клієнтам, які мають різні сегменти бізнесу. Сегменти:

1. ANCOR Consumer Goods надає послуги компаніям, які представляють сфери ТНП (виробництво та реалізація товарів народного споживання), медицини та фармацевтики, роздріб та гостинності.
2. ANCOR Industry спеціалізується на наданні послуг клієнтам в агропромисловому комплексі, автомобільній промисловості, металургії, нафтогазовому, енергетичному секторах та інших.
3. ANCOR Ukraine надає послуги компаніям, які працюють на території України та представляють різні індустрії ринку.
4. Клієнтами ANCOR FinTech є компанії, які представляють фінансово-банківський сектор та сферу IT/Телеком.
5. Клієнтами ANCOR Central Asia є компанії, що працюють на території Казахстану та інших країн середньоазіатського регіону, серед яких Азербайджан, Киргизія, Вірменія, Узбекистан, Монголія [5].

Нижче наведемо основні фінансові показники компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» (Додаток Б).

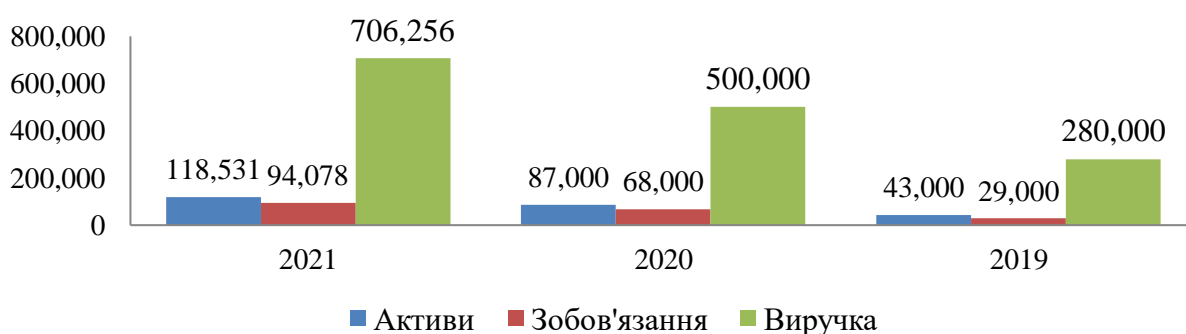


Рисунок 2.1. – Фінансові показники компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна», тис. грн.

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Виходячи із даних, наведених на рис. 2.1 можна побачити, що усі три позиції фінансових показників зросли за останні роки. Позитивним для компанії є звісно збільшення виручки у 2021 році на 206256 тис. грн. Поряд з цим спостерігаємо й зростання показника зобов'язань, який у звітному періоді склав 94078 тис. грн. (абсолютне відхилення – 26078 тис. грн). При цьому тенденцію до збільшення мали активи компанії: у 2019 році вони становили 43000 тис. грн, а вже у 2021 році – 118531 тис. грн.

Отже, із даних ТОВ «Анкор Персонал Україна» можна зробити висновки, що компанія працює стабільно та ефективно, адже вчасно погашає свої зобов'язання і при цьому збільшує виручку. Провівши дослідження діяльності організації можемо стверджувати, що економічна діяльність підприємства досить ефективна, оскільки прибуток збільшується. Крім цього, успішна організація планування, контролю, наявність висококваліфікованих фахівців у галузі мотивації працівників, а також комфортні умови праці обумовлюється тим, що система управління кадрами підприємства знаходиться на високому рівні. Основною проблемою та недоліком підприємства є те, що процеси адаптації проходять хаотично, не систематизовано та не структуровано. Наявні основні положення, але фактично план адаптації не розроблений

Керівництво ТОВ «Анкор Персонал Україна» – це керівник компанії та генеральний директор, його заступники та директора прагнуть до ділової досконалості свого підприємства і розуміють, що для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки, підвищення конкурентоздатності продукції і розширення ринків збуту необхідна чітка система управління підприємством. Відмітимо, що організаційна структура ТОВ «Анкор Персонал Україна» є досить розгалуженою та багаторівневою. Також наявні відділи, які безпосередньо на пряму підпорядковуються генеральному директору.



Рисунок 2.2. – Організаційна структура компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна»

*Джерело: складено автором на основі [5]*

У компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» функціонує відділ роботи з персоналом організації. У відділі роботи з персоналом працюють чотири особи, посади яких відображені на рис. 2.3. Функції та посадові обов'язки кожного співробітника прописуються в посадовій інструкції, що відповідає кожній посаді.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура відділу роботи з персоналом ТОВ «Анкор Персонал Україна»

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Менеджер з персоналу, відповідає за розробку загальних напрямів кадрової політики підприємства, відбір та розстановку кадрів, розробку та впровадження мотиваційної системи, а також стимулювання та розвиток персоналу. Підлеглий менеджеру спеціаліст із діловодства як показано на рис. 2.3, займається переважно, діловодством і веденням кадрового обліку. Фахівець з кадрів підпорядковується



менеджеру відділу та займається підбором персоналу та адаптацією нових співробітників. Стажер, своєю чергою, надає допомогу у підборі персоналу, веденні кадрового обліку, займається організацією заходів, вкладених у згуртування колективу, і навіть є відповідальним за вхідну документацію [5].

Відповідно до кадрової політики компанії на вакантні місця в основному приймаються фахівці, які вже мають досвід роботи в даній сфері, навіть працюють на аналогічній посаді не менше трьох років. Відповідно до політики даної організації на посаду стажера приймаються лише студенти (переважно 3-4 курсу ВНЗ). З ними укладається терміновий договір до кінця терміну навчання в університеті. Пройшовши стажування в даній компанії і добре зарекомендувавши себе, у студентів з'являється можливість перейти на посаду спеціаліста за умов безстрокового контракту.

Проаналізуємо та розглянемо склад та чисельність персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Таблиця 2.1 – Структура персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна», осіб.

Категорія персоналу	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2019/2020	Абсолютне відхилення 2020/2021	Відносне відхилення 2019/2020	Відносне відхилення 2020/2021
Персонал, всього в тому числі:	332	346	357	14	11	4,21	3,17
Керівники	26 (7,8%)	26 (7,5%)	28 (7,8%)	0	2	0	7,69
Спеціалісти	55 (16,6%)	59 (17%)	63 (17,7%)	4	4	7,27	6,77
Робітники	251 (75,65)	261 (75,5%)	266 (74,5%)	10	5	3,98	1,91

*Джерело: складено автором на основі [5]*

З наведеної вище таблиці 2.1, видно, що переважну кількість в структурі персоналу за професійними групами складають робітники, що пов'язане насамперед специфікою діяльності підприємства. Станом на 2021 рік робітники складають 74,5 % від всієї кількості персоналу, що дорівнює 266 особам. Кількість

спеціалістів – 17,7%, що дорівнює 63 особам. Що стосується керівників, їх частка у загальному обсязі становить 7,8% (20 осіб). В цілому протягом досліджуваних років частка працівників по кожній з груп суттєво не змінювалась, спостерігається лише незначне зростання в деяких групах. Як щодо загальної чисельності персоналу, то ми також спостерігаємо незначне збільшення, а саме на 25 осіб.

Якщо розглядати, чисельність персоналу за статевим розрізом, то варто вказати, що на підприємстві жінок працює більше ніж чоловіків. Середня чисельність працівників на підприємстві у 2019 році складала 332 особи, з яких осіб жіночої статі - 190 та чоловічої - 142 . Тобто, 57% - жінки, та відповідно 43% - чоловіки. Якщо розглянути 2021 рік, то кількість жінок зменшилася на 5%, а чоловіків навпаки збільшилося на 5% (рис. 2.4.)

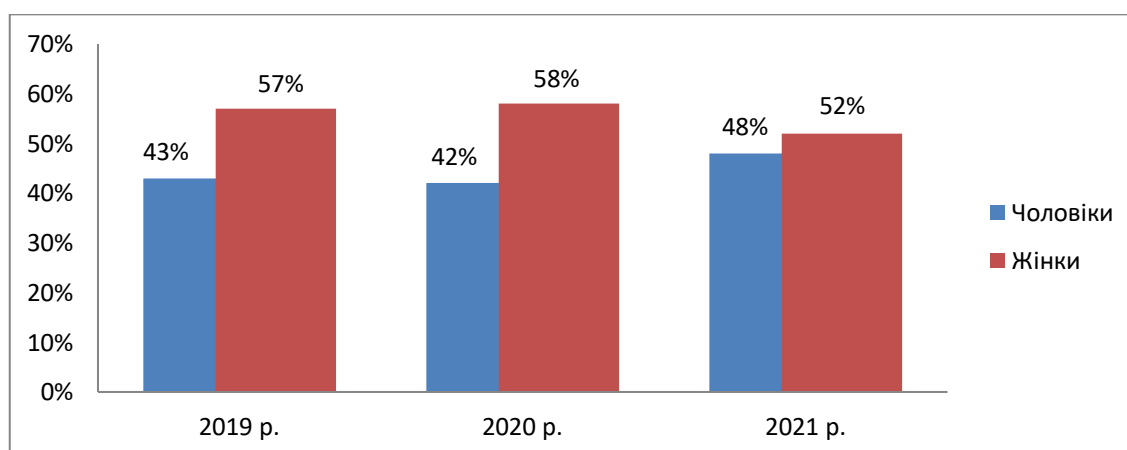


Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» за статевим розрізом.

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Для того, щоб розрахувати ефективність адаптації персоналу на ТОВ «Анкор Персонал Україна», необхідно для початку проаналізувати динаміку руху персоналу на підприємстві( таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз руху персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Показник	Період, рік			Темпи зростання			
				Абсолютне	Абсолютне	Відносне.,%	Відносне.,%
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Середня кількість працівників, осіб	332	346	357	14	11	4,22	3,18
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	223	256	262	33	6	14,80	2,34
Кількість прийнятих працівників, осіб	30	53	49	23	-4	76,67	-7,55
Зараховано після адаптаційного періоду, осіб	24	46	42	22	-4	91,67	-8,70
Кількість звільнених працівників, осіб	35	64	97	29	33	82,86	51,56
Кількість звільнених працівників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб	20	33	46	13	13	65,00	39,39
Загальне число звільнених та прийнятих працівників, осіб	65	117	146	52,00	29,00	80,00	24,79
Коефіцієнт обороту по прийому, %	9,04	15,32	13,73	6,28	-1,59	69,52	-10,40
Коефіцієнт обороту по звільненні, %	10,54	18,50	27,17	7,95	8,67	75,46	46,89
Коефіцієнт загального обороту, %	19,58	33,82	40,90	14,24	7,08	72,72	20,94
Коефіцієнт плинності персоналу, осіб	10,5	18,5	27,2	7,95	8,67	75,46	46,89
Коефіцієнт сталості персоналу, %	67,17	73,99	73,39	6,82	-0,60	10,15	-0,81

*Джерело: складено автором на основі [5].*

Відповідно до отриманих даних, можемо спостерігати, що в 2021 році на підприємство було прийнято 49 працівників, що на 4 менше ніж в 2020 році, та в свою чергу на 19 осіб більше ніж в 2019 році. Кількість звільнених працівників з кожним роком збільшувалося, а це означає, що плинність кадрів відповідно також ставала більшою. Відповідно в 2019 році було звільнено на 62 працівника менше ніж в 2021 році. Кількість працівників, які мають стаж роботи на підприємстві більше одного року також збільшувалася, однак не суттєво. В 2021 році коефіцієнт плинності персоналу суттєво змінився в порівнянні з 2019 роком, а саме, збільшився на 16,7%, оскільки кількість звільнених осіб зросла. Показник сталості персоналу все ж має тенденцію до зростання та знаходиться на досить високому рівні. В 2020 році даний показник був найвищий, та сягав майже 74%, але через високу частку звільнень в 2021 році він зменшився, однак не сильно, та становив 73,39%.

Адаптація працівника до умов даної роботи, а також специфіки роботи підприємства є одним з ключових факторів високої продуктивності його подальшої трудової діяльності. Тут важливо зрозуміти, на які важелі необхідно впливати, щоб у новачка не виникло бажання розірвати трудовий договір ще під час проходження випробувального терміну.

Метод спостереження показав, що трапляються випадки, коли новий співробітник впевнено розцінює свої сили і готовий працювати, але після закінчення трьох- чотирьох робочих днів пише заяву про звільнення. Це говорить про те, що процес адаптації даного співробітника був побудований не правильно. Тому важливо, до загальної програми адаптації співробітників знаходити індивідуальний підхід до кожного. Структура першого робочого дня нового співробітника представлена рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Структура першого робочого дня нового співробітника

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «Анкор Персонал Україна» першого робочого дня новому співробітнику пропонують ознайомитися з усіма необхідними для роботи документами. До них відносяться: трудовий договір; посадова інструкція; етичний кодекс; правила внутрішнього трудового порядку. Дані документи, а також інформація, яка представлена на офіційному сайті компанії, дають можливість новачкові скласти чітке уявлення про організацію, її діяльність та основні цілі. Крім цього, новому співробітнику, компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» видається набір, в який входить щоденник, ручка і навушники для проходження тренінгів [5]. Крім того, надається спеціальний буклет новачка, розроблений співробітниками HR відділу спільно з директором заводу.

У цьому буклеті висвітлено наступні моменти:

- а) інформація про діяльність та історію компанії;
- б) графік роботи та відпочинку;
- в) загальні принципи підприємства;

г) внутрішні контакти основних працівників.

Крім цього, новий співробітник обов'язково проходить інструктаж з охорони праці, отримує необхідні засоби індивідуального захисту, спецодяг та перепустку.

Варто уваги й Положення про адаптацію працівників, яке призначене для впровадження єдиної процедури адаптації для всіх співробітників компанії та забезпечення більш швидкого вступу на посаду новими співробітниками, а також скорочення їх помилок та формування корпоративного духу. Положення про адаптацію включає: загальні положення (цілі, завдання, тривалість адаптаційного процесу, відповідальні особи тощо); порядок проведення адаптації; атестація працівників після закінчення випробувального терміну. Відповідно до Положення про адаптацію, при знайомстві працівника з колективом керівнику та службі по роботі з персоналом необхідно подати його працівникам організації та розповісти їм про нову людину. Для цього використовуються такі комунікаційні канали:

а) розсилання оголошення на електронну пошту всіх працівників про прийом нового працівника;

б) розміщення оголошення прийому співробітника на інформаційний стенд;

в) включення працівника до розділу «Нові співробітники» до корпоративної газети;

г) особисте уявлення. Ця інформація зазвичай включає прізвище та ім'я нового співробітника, його посаду, департамент, в якому він буде працювати, а також інформацію про його безпосереднього керівника та побажання від відділу по роботі з персоналом.

Обов'язковим пунктом при виході нового співробітника є ознайомлення та видача адаптаційного листа. У ньому прописуються всі необхідні заходи та дії, які необхідно виконати новому співробітнику. До них відносяться різні тренінги, навчання спеціалізованим програмам, знайомство з робочим місцем та колективом тощо. Для кожного пункту чітко вказано терміни. Після завершення тієї чи іншої дії працівник підписує адаптаційний лист у свого безпосереднього керівника. По завершенню всіх пунктів співробітник здає лист спеціалісту з роботи з персоналом та отримує поліс додаткового медичного страхування.

У компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» поширене наставництво. На перші три місяці роботи з новим працівником укладається терміновий трудовий договір. У цей період він проходить стажування під наглядом та контролем свого наставника, яким виступає один із провідних співробітників та безпосереднього керівника. Під час стажування співробітника навчають усім необхідним навичкам та передають знання, які будуть потрібні йому у процесі його трудової діяльності.

Провівши опитування фахівців з кадрів, було виявлено, що на підприємстві непоодинокі випадки конфліктних ситуацій нових співробітників та їх наставників, оскільки робота наставників не регламентується спеціалізованими документами. Наставник, як правило, навчає новачка так, як зручно йому самому. Крім цього, для наставників відсутня будь-яка мотивація. Стимул наставника у тому, що з роботи нового співробітника залежатиме результати праці всієї бригади.

За результатами спостереження було складено звіт, який відображає цю проблему (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Дані по співробітниках, що звільнилися в перші півроку роботи (за період січень-травень 2021 р.)

ПІБ співробітника	Причина звільнення
Гуменна Т.В.	За власним бажанням
Качан С.С.	Конфлікт із керівником
Сергійчук Н.А.	Конфлікт з наставником
Малько А.В.	Переїзд
Степановська В.В.	За власним бажанням
Опришко О.Д.	Конфлікт із колегою по роботі
Денисова М.К.	За власним бажанням

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Наведені дані відображають проблему взаємодії наставників та співробітників. Незважаючи на те, що з наставниками постійно проводяться роз'яснювальні бесіди, нові співробітники, що проходять період адаптації, часто перебувають під тиском. Крім цього, наставники недостатньо контролюють процес взаємодії працівників із колективом. Це, у свою чергу, також тягне за собою

звільнення ще не встигли адаптуватися та встоятись у цій компанії нових співробітників.

Для кращої соціально-психологічної та професійної адаптації новачок, відповідно до статуту компанії, обов'язково повинен пройти тренінги, відображені на рис. 2.6.

Першим із тренінгів, необхідних для нового працівника є «Step by Step». У процесі проходження даного тренінгу співробітник знайомиться з послугами які пропонує підприємство, а також детальніше дізнається про роботу кожного відділу.

Важливим тренінгом для нових спеціалістів компанії є «Welcome» тренінг, який включає аудиторний тренінг та електронний курс (рис. 2.7).



Рисунок 2.6 – Тренінги, обов'язкові для проходження новими співробітниками ТОВ «Анкор Персонал Україна»

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Аудиторний тренінг є бесідою менеджера з персоналу з новим співробітником. Менеджер знайомить співробітника з відділом персоналу, розповідає, у чому може допомогти той чи інший співробітник департаменту, навчає новачка користуватися внутрішніми електронними ресурсами, надає інформацію про різні тренінги, дає доступ до всіх необхідних для співробітника електронних документів, таких, як графік відпусток, відвідування спортивних секцій тощо. Крім цього, обов'язково ознайомлення з організаційною структурою підприємства, цілями, місією та історією компанії, функціями відділу, а також із корпоративною політикою організації.





Рисунок 2.7 – Форми «Welcome» тренінгу

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Електронний курс дає можливість співробітнику детальніше ознайомитися з продукцією заводу, постачальниками та технологічним процесом в цілому. Ще одним обов'язковим тренінгом є електронний тренінг з ергономіки. У цьому тренінгу працівник знайомиться з поняттям ергономіки, наслідками неправильного становища тіла за певної роботи, і навіть навчається вправам, які закріплюють навички прийняття правильного становища тіла у різних ситуаціях, і методам самоконтролю.

На всі перераховані вище тренінги співробітнику дається 1-3 місяці. Після кожного тренінгу на електронну пошту менеджера з персоналу надходить повідомлення про успішне завершення тренінгу того чи іншого. Керівники ТОВ «Анкор Персонал Україна» також приймають на роботу людей без професійного досвіду з можливістю їхнього навчання на робочому місці. Навчання нового співробітника зазвичай займає 3-4 тижні. Весь цей час наставник знаходиться поряд із новим співробітником.

Не менш значну увагу приділяють стажерам, що проходять довгострокову практику в компанії. Набуваючи досвіду при проходженні стажування, студенти також мають можливість адаптуватися до компанії. При підвищенні посади молоді фахівці вже повністю адаптовані до організації, специфіки її роботи, а також більш пристосовані до трудової діяльності у соціально-психологічному плані. За кожним стажером закріплюється керівник, який у повному обсязі зможе передати йому всі необхідні знання та навички. Таким чином, роботодавець формує для себе «ідеального» працівника, який надалі зможе застосувати усі отримані знання у

процесі своєї трудової діяльності. Для студентів, у свою чергу, стажування є певним стартом у професійній кар'єрі. Як правило, якщо студент виправдав очікування роботодавця, а також успішно пройшов адаптаційний період, у керівництва компанії навіть не виникає питання, чи варто переводити молодого фахівця на постійну робочу клітину.

Професійне навчання співробітників компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» має практично безперервний характер через специфіку галузі діяльності організації. Постійні зміни у сфері HR-послуг, аутсорсингу, рекрутменту, ставить перед працівниками необхідність регулярного підвищення кваліфікації. У досліджуваному підприємстві ініціатива працівників до додаткового навчання лише вітається [5].

Отже, досліджуючи дане підприємство, можна дійти висновку, що економічна діяльність компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» у Києві досить ефективна, тому прибуток від продажу щорічно зростає і навіть є досить стабільним. Також спостерігається зростання чисельності працівників, а водночас підвищення показників заробітної плати та продуктивності праці. Крім цього, управління кадрами підприємства знаходиться на високому рівні завдяки ефективній організації планування, контролю, адаптації, наявності висококваліфікованих фахівців у галузі мотивації та адаптації працівників, а також комфортні умови праці для персоналу організації. На підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна» розроблена та функціонує система управління адаптацією персоналу.

## **2.2 Оцінка ефективності заходів з адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна»**

Оскільки адаптація персоналу являється процесом, при якому працівник пристосовується до нового середовища, то справедливо буде сказати, що відбувається поступове включення його як частини колективу до процесу виробництва у нових для нього умовах. Під час адаптації нового члена персоналу

цей працівник детально ознайомлюється з колективом і новими обов'язками. При цьому новачок засвоює певну низку стереотипів поведінки інших членів колективу, що сприяє, у свою чергу, розвитку асиміляції, тобто повного пристосування до середовища і, зрештою, ідентифікації, тобто ототожнення особистих інтересів та цілей виробництва.

За допомогою методу багаторічного спостереження, відображеного в документах організації, вивчення звітності об'єкта дослідження було виявлено, що на підприємстві часто трапляються випадки конфліктних ситуацій особистого характеру між новим працівником та його наставником. Крім цього, багато нових співробітників незадоволені роботою наставників, які, своєю чергою, не зацікавлені в успішному проходженні новачками адаптаційного періоду.

Для виключення подібних ситуацій доцільно розробити Положення «Про наставництво», де буде сформульовано чіткі цілі та завдання наставників, порядок їх відбору, показники ефективності їх діяльності, а також система мотивації та заохочення наставників. Крім того, провівши аналіз системи адаптації виробничого персоналу, можна виявити ряд таких проблем, а також заходи для їх усунення, які відображені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні проблеми адаптації виробничого персоналу для підприємства ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Проблема	Обґрунтування	Заходи
Неефективна робота наставників.	Відсутність мотивації для наставників безпосередньо впливає на ефективність їх трудової діяльності, а також на роботу як нових співробітників, так і підприємства загалом.	Створення Положення «Про наставництво» (Додаток Г)
Відсутність зворотного зв'язку від співробітників, що адаптуються.	Нестача інформації про проходження адаптації новими співробітниками перешкоджає повною мірою контролювати цей процес, оскільки зворотний надходить тільки від їх керівників.	Введення звіту працівника після закінчення його адаптації (Додаток В)
Відсутність оцінки працівника після проходження адаптації.	Відсутність оцінки працівника після закінчення адаптації не дає можливості виявити його слабкі сторони, а також проаналізувати	Розробка аркуша оцінки працівника після проходження адаптації (Додаток Є)

	ефективність його адаптаційного періоду.	
--	--	--

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Для вивлення проблем, що стосуються процесу адаптації на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна», було проведено опитування та анкетування працівників. В дослідженні брали участь 52 особи, які працюють на даному підприємстві не більше трьох років. Серед них 19 осіб, які мають стаж роботи до одного року, 23 особи зі стажем від одного до двох років та 10 осіб, які мають стаж від двох до трьох років.

За даними рисунку 2.8, ми бачимо, що більшість працівників даного підприємства проходять період адаптації, відповідно до встановлених адаптаційних термінів. А саме, 26% і 31% респондентів зазначили, що їх адаптація тривала до 2-х та 3-х місяців відповідно. Однак, є певний відсоток працівників термін адаптації яких значно більший та складає 6 місяців і більше.

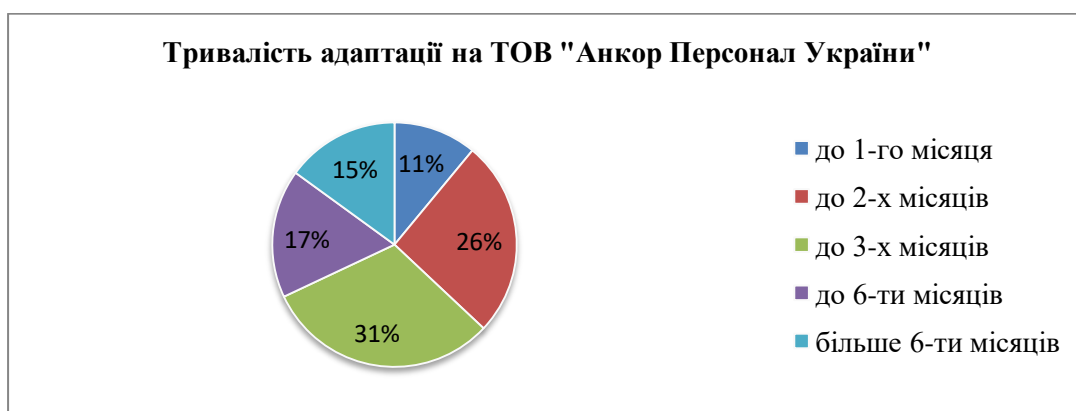


Рисунок 2.8 – Думка респондентів ТОВ «Анкор Персонал Україна» про тривалість їх адаптації

*Джерело: складено автором на основі проведеного опитування працівників на ТОВ "Анкор Персонал Україна"*

Нами також було проаналізовано питання про причини складності адаптації працівників на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна», результати представлені на рисунку 2.9. Виявилось, що для новоприйнятих працівників

найбільшою проблемою під час адаптації є - «Входження в колектив» (50%) та «Професійні обов'язки» (35%).



Рисунок 2.9 – Причини складності адаптації працівників на ТОВ "Анкор Персонал Україна"

*Джерело: складено автором на основі проведеного опитування працівників на ТОВ "Анкор Персонал Україна"*

Основні перешкоди на шляху до швидкої адаптації працівників на підприємстві зображено на рисунку 2.10. Відповідно до отриманих результатів, «Відсутність підтримки та допомоги зі сторони колег» - працівники вважають найбільшою перешкодою під час адаптації (40%). На другому та третьому місці недостатня кількість інформації про функціональні обов'язки - 20 % та недостатня підтримка безпосереднього керівника чи наставника - 15%.



Рисунок 2.10 – Причини складності адаптації працівників на ТОВ "Анкор Персонал Україна"

*Джерело: складено автором на основі проведеного опитування працівників на ТОВ "Анкор Персонал Україна"*

Отже, система адаптації працівників на підприємстві ТОВ "Анкор Персонал Україна" все ж потребує покращення роботи з підготовки до приходу нового працівника та застосування способів, які б покращували взаємодію в колективі та забезпечували соціально-психологічну адаптацію нових працівників.

На початку формування системи адаптації персоналу необхідно мати не лише інформацію про підприємство, а й економіко-інформаційне середовище, в якому функціонує дане підприємство. Цей аналіз має здійснюватися шляхом швидкого аналізу організаційної ситуації з подальшим аналізом елементів внутрішнього аудиту системи управління персоналом. Прогресивні результати адаптації передбачають підвищення продуктивності праці, рівня дисципліни та ефективне соціальне спілкування після завершення періоду знайомства з організацією [10, с. 4].

Проаналізувавши динаміку руху персоналу на підприємстві в підрозділі 2.1, ми можемо вирахувати якість адаптації працівників до нового робочого місця, за формулою (2.1):

$$K_a = K_r / K_n, \text{ де} \quad (2.1)$$

$K_a$  - коефіцієнт адаптації нових працівників;

$K_r$  - чисельність працівників, які продовжили працювати після завершення адаптаційного періоду;

$K_n$  - загальна кількість прийнятих працівників.

Розрахуємо даний коефіцієнт за 2019, 2020 та 2021 роки:

$$K_{a2019} = 24 / 30 = 0,8$$

$$K_{a2020} = 46 / 53 = 0,86$$

$$K_{a2021} = 42 / 49 = 0,85$$

Отже, якість адаптації працівників до робочого місця в 2019 році склала 0,8, у 2020 році відбулося зростання даного показника до 0,86, це означає, що система адаптації працівників до робочого місця на ТОВ «Анкор Персонал Україна» у 2020 році зазнала позитивних змін. У 2021 році даний показник не суттєво зменшився, та знаходиться на досить не поганому рівні.

При проведенні експрес-аналізу організаційної ситуації, на нашу думку, доцільно провести SWOT-аналіз організації як гравця на ринку праці. Аналіз діяльності ТОВ «Анкор Персонал Україна» слід здійснити у вигляді SWOT-аналізу, в якому будуть відображені сильні, слабкі сторони розвитку та можливості та загрози для компанії наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Анкор Персонал Україна»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступні ціни на ринку рекрутингових послуг, гнучка система знижок та пропозицій.</li> <li>2. Високо-професійний персонал.</li> <li>3. Надання додаткових послуг (психограма кандидата, психологічне тестування претендентів та ін.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення клієнтської бази</li> <li>2. Створення дочірніх вузькоспеціалізованих організацій.</li> <li>3. Розширення асортименту додаткових послуг.</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Екстенсивне розширення клієнтської бази за галузевою ознакою.</li> <li>2. Недостатня технічна оснащеність.</li> <li>3. Відсутність іноземних клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пріоритетність звернень клієнтів до вузькоспеціалізованих HR-кампаній</li> <li>2. Поява конкурентів, які пропонують нижчі ціни послуги.</li> </ol>

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Отже, враховуючи дані табл. 2.4 можна зробити наступні висновки: Доступні ціни, гнучка система знижок та набір додаткових послуг (на сьогодні створені всі умови для розширення спектру додаткових заходів) дозволяє розраховувати на можливість розширення клієнтської бази. Професіоналізм співробітників агентства уможлиблює розгляд перспектив створення дочірніх організацій, орієнтованих на виконання вузькоспеціалізованих замовлень. Проте недостатня технічна оснащеність загальмовує роботу переважно асистентського персоналу, чию частку випадає достатня частка «комунікаційної роботи».

Для того, щоб ще більше розширити клієнтську базу та зарекомендувати себе, компанії варто створити низку дочірніх спеціалізованих організацій, розширити спектр додаткових послуг (аж до супроводу соціального розвитку персоналу компаній-клієнтів). Основою успішної діяльності досліджуваної компанії є динамічна та професійна команда, знання сучасних технологій пошуку

та оцінки персоналу, а також постійний пошук перспективних рішень, набуття новітніх знань та тренування професійних навичок. До основних конкурентних переваг підприємства відносяться:

1. Величезна база даних кандидатів, і навіть використання сучасних способів отримання інформації.

2. Максимально ефективне вирішення питань підбору персоналу: бізнес-процес закриття вакансій прописаний та регламентований від моменту підписання договору до закінчення випробувального терміну кандидатів з огляду на індивідуальні вимоги Замовника.

3. Якість послуги, що надається: оцінні процедури, що застосовуються спеціалістами центру, дозволяють провести відбір кандидатів максимально точно відповідно до очікувань Замовника.; при замовленні фахівців вищої ланки в пакет послуг включено психографологічну експертизу (на фінальних кандидатів).

Таким чином, внутрішні резерви організації дозволяють зміцнити свої позиції на ринку HR-послуг та будувати стратегії подальшого розвитку. Однак для отримання більш об'єктивної оцінки перспектив розвитку організації необхідно провести аналіз зовнішнього середовища.



### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА»

### 3.1 Основні напрями удосконалення адаптації персоналу в організації

Для удосконалення процесу адаптації персоналу у ТОВ «Анкор Персонал Україна» пропонуємо до впровадження Програму адаптації для нових співробітників ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Програма адаптації нових співробітників ТОВ «Анкор Персонал Україна» призначена для запровадження єдиної процедури адаптації в усіх структурних підрозділах організації. Процедура адаптації та входження на посаду спрямована на забезпечення більш швидкого входження на посаду нового співробітника, зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу, формування позитивного образу організації, зменшення дискомфорту перших днів роботи, а також оцінку рівня кваліфікації та потенціалу співробітника під час проходження ним випробувального терміну. Ціль програми адаптації – підвищити ефективність системи адаптації персоналу в організації ТОВ «Анкор Персонал Україна».

Впровадження програми адаптації персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» допоможе вирішити такі завдання:

1. Скоротити термін входження нових працівників до організації.
2. Скоротити період низької продуктивності праці нових співробітників.
3. Сформуванню у нових співробітників стійке позитивне ставлення до компанії та чинних у ній правил та стандартів, сформуванню навички застосування корпоративних стандартів у робочих ситуаціях.
4. Забезпечити успішне входження нових працівників у колектив компанії.
5. Поліпшити поінформованість персоналу про ринкове становище компанії, її місію, цілі, історію, відповідно «виховати» цю рису як характеристику корпоративної культури компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна».

6. Забезпечити знання працівниками процедур, які у компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна».
7. Підвищити мотивацію працівників.

За допомогою організації Ради молодих спеціалістів на досліджуваному підприємстві: – забезпечення якнайшвидшої адаптації молодих спеціалістів, раціонального використання їх знань та навичок на користь підприємства: – сприяння підвищенню ділової активності, професійному та культурному зростанню молодих спеціалістів.

Для прискорення входження молодого спеціаліста до колективу та освоєння нової виробничої інформації, а також для формування сучасних управлінських навичок, важливо проводити рольові навчальні тренінги. Розробили алгоритм програми адаптації для компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Програма адаптації для компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна»

Задачі	Відповідальні особи	Термін виконання
Підготовка робочого місця	Менеджер з персоналу	До вступу працівника на роботу
Введення в організацію, проведення ознайомлювальної бесіди	Безпосередній керівник	1-ий робочий день
Знайомство з колективом та робочим місцем	Спеціаліст з адаптації	1-ий робочий день
Постановка завдань на період випробувального терміну, визначення наставника	Безпосередній керівник	1-ий робочий день
Бесіда про техніку безпеки, відповідальність та обов'язки, відповіді на питання які хвилюють нового співробітника	Наставник	1-ий робочий день
Контроль результатів	Безпосередній керівник	По закінченню випробувального терміну

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Адаптація персоналу є комплексним та системним процесом, а тому її результативності неможливо досягти без чіткої та послідовної програми адаптації [13, с. 177]. Програма адаптації працівника розробляється у формі документа оперативного планування, що включає перелік адаптаційних заходів із зазначенням термінів їх виконання та посадових осіб, відповідальних за контроль їх виконання.

Важливими для успішної реалізації нової програми адаптації нових співробітників, а отже, і для їх загальної адаптації є:

- чітке та послідовне виконання новими працівниками та посадовими особами, відповідальними за впровадження програми, всіх запланованих заходів;
- повний, своєчасний та об'єктивний контроль за ходом виконання запланованих заходів;
- надання ефективної допомоги новому співробітнику, якому важко адаптуватися з будь-яких причин;
- узагальнення виконання програми адаптації, який, крім порівняльної оцінки особистісного потенціалу нового співробітника, включає формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на ефективне застосування його знань і навичок на благо організації [14, с. 289-290].

2. Впровадження системи наставництва – це перевірений часом і дуже надійний спосіб ефективної адаптації працівників. Нові працівники з впевненістю професійно розвиваються під ретельним та чуйним керівництвом досвідченого співробітника.

Розглянемо кожен із етапів докладніше.

1. Підготовчий етап. Включає призначення наставника для нового співробітника та обладнання його майбутнього робочого місця. Заходи здійснюються ще до приходу нового працівника працювати. Наставництво має юридично оформлятися з виданням наказу, що передбачає стимулювання наставника. Наставника призначає керівник підприємства. За оснащення робочого місця необхідним обладнанням, канцелярським приладдям та засобами зв'язку відповідає начальник відділу кадрів.

Пропонуємо визначити такі стандарти роботи наставника з новим співробітником у компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна»:

1. доброзичливо, позитивно ставитись до нового співробітника;
2. раціонально розподіляти робочий час;

3. послідовно передавати потрібну інформацію, знання, досвід новому співробітнику;
4. відстежувати зворотний зв'язок,
5. здійснювати поточний контроль за роботою нового співробітника
6. своєчасно доводити інформацію керівнику підрозділу про відповідність чи невідповідність нового співробітника даної посади.

Для того, щоб програма наставництва працювала постійно, необхідно підтримувати розвиток наставництва, для чого важливо рекомендувати:

– Проведення регулярного навчання наставників за допомогою інтенсивних тренінгів. Найефективнішим методом розвитку наставників є тренінги з наставництва. За допомогою тренінгів більш ефективно передаються знання, вміння та навички з наставництва. Втім, разовий тренінг не принесе очікуваного результату, це має бути регулярна програма тренінгів (Додаток Е).

– Посттренінгова підтримка наставників. Обов'язково слід проводити посттренінгову підтримку на всьому протязі програми. Саме вона підвищує ефективність тренінгів та сприяє засвоєнню знань, виробленню навичок, підтримки мотивації. Аргументація проста і очевидна: з досвіду після 3-6 місяців нові навички перестають застосовуватися, мотивація знижується, а знання забуваються. А мотивація до наставництва пропадає вже за 2-3 місяці.

– Програма мотивації. Програма мотивації наставника має містити матеріальні та нематеріальні інструменти та постійно модернізуватися. З цією метою пропонуємо прописати передбачити в Положенні про адаптацію нарахування надбавки до заробітної плати за наставництво – у тому разі якщо наставником є вищий або рівний за посадою, але той, хто має більший досвід роботи, співробітник. Якщо ж наставником молодого спеціаліста є керівник підрозділу, у якому працює молодий спеціаліст (цех, відділ, служба) – грошова надбавка не встановлюється.

2. Етап введення в організацію. На даному етапі оформлюються всі необхідні кадрові документи, пов'язані з прийняттям на роботу, а також новий співробітник ознайомлюється з організаційною структурою підприємства та його основними

внутрішніми нормативними документами. Відповідальний за ці заходи – начальник відділу кадрів. Також на цьому етапі новий працівник знайомиться з місією організації та основними цілями діяльності, за що відповідає директор підприємства.

На підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна» для швидкого ознайомлення з компанією, посадою, обов'язками слід також впровадити електронний підручник як інструмент управління адаптацією персоналу, що дозволить легко опанувати майбутнього співробітника на новому місці.

У ньому має бути представлена коротка інформація про підприємство ТОВ «Анкор Персонал Україна» та чотирьох розділів:

- про продуктивну потужність організації;
- про обов'язки роботодавця та працівника;
- про охорону праці та техніку безпеки,
- про адаптацію персоналу.

За короткий термін вивчення допомоги можна швидко дізнатися про компанію, а також швидко влитися у колектив. У розділах є доступна інформація, яку за невеликий проміжок часу можна прочитати.

3. Третій етап – це введення нового працівника у підрозділ та колектив. На даному етапі співробітник знайомиться з колективом, своїми безпосередніми посадовими обов'язками та проходить інструктаж з охорони праці та техніки безпеки. За проведення цих заходів відповідальний начальник відділу, у якому новий працівник працюватиме. Завершальним етапом програми адаптації виступає соціально-психологічний тренінг, який допоможе новій людині швидше адаптуватися в колективі, а також дозволить керівнику зрозуміти наскільки успішно він освоює свої посадові обов'язки та інформацію про організацію.

Формування та впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві покликане забезпечити ефективну адаптацію персоналу до умов діяльності підприємства, результатом якої є включення персоналу в нове професійне середовище та соціальне товариство, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов і норми трудової діяльності [30, р. 471]. Очікуваними

результатами формування та впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві є зменшення плинності кадрів та загальне підвищення ефективності роботи.

Зазвичай, коли компанія має намір змінити організацію своєї діяльності та окреслити нові орієнтири, вона має справу з 7S факторами McKinsey.

МакКінсі «7S» не пропонує готових варіантів стратегії, а є радше добрим способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, що впливають на її майбутнє [8].

Для вивчення профілю компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» використаємо модель аналізу МакКінсі «7S». Оскільки вона є однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Дана модель також являє собою досить зручний інструмент аналізу внутрішньої організаційної структури та принципів роботи підприємства. В основі моделі, покладено аналіз 7 ключових елементів мікросередовища підприємства, які пов'язані між собою, а саме: структура, стратегія, система та стиль управління, сума навичок та система цінностей, склад працівників. Це означає, що зміна навіть одного елемента, потягне за собою зміни усіх інших. Взаємозв'язок основних чинників розвитку показано на рис. 3.1.

Підсумовуючи представлений аналіз реалізованої фірмою стратегії, можна зазначити, що поточне стратегічне становище ТОВ «Анкор Персонал Україна» загалом можна оцінити як стійке. У цих умовах найкращою стратегічною опцією для компанії на даний момент може стати діяльність, спрямована на посилення бренду та збільшення аудиторії [5].



Рисунок 3.1 – Модель МакКінсі «7S» для ТОВ «Анкор Персонал Україна»

*Джерело: складено автором на основі [5]*

До способів удосконалення системи управління адаптацією персоналу ТОВ «Анкор Персонал Україна» можна віднести розробку програми адаптації для нових співробітників, підготовку спеціаліста з адаптації та розробку його посадової інструкції, запровадження системи наставництва в організації тощо. Результатом реалізації запропонованих заходів стане вдосконалена система управління адаптацією персоналу, яка відповідатиме всім сучасним вимогам та стандартам розвитку організації.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо вдосконалення системи адаптації в ТОВ «Анкор Персонал Україна»

№	Назва заходу	Зміст	Результат
1	Підготовка спеціаліста з адаптації та розробка його посадової інструкції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підготувати компетентного спеціаліста, який допоможе новим працівникам легко адаптуватися до нового колективу та виконувати свої професійні обов'язки;</li> <li>- організація даним спеціалістом адаптаційно-коригувальних заходів;</li> <li>- консультування з психологічних, соціальних, економічних та ін.</li> <li>- складання звіту про результати діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прискорення процесу вступу на посаду новим співробітником;</li> <li>- керівництво організації матиме звіт про проходження новими працівниками всіх етапів адаптації;</li> <li>- підтримка та завчасна допомога співробітникам, у разі виникнення труднощів</li> </ul>
2	Розробка програми адаптації для нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка «довідника» для нових співробітників, який інформуватиме їх про підприємство в цілому, його правила та посадові інструкції;</li> <li>- проведення welcome-тренінгу для новачків</li> <li>- ознайомлення з робочим місцем, знайомство з технікою безпеки</li> <li>- знайомство з обов'язками та зоною відповідальності. Має містити детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів, вимоги до якості виконання обов'язків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- новий співробітник виконує свої посадові обов'язки повністю ознайомлений та підготовлений.</li> </ul>
3	Введення системи наставництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закріплення за новим працівником досвідченого співробітника зі стажем роботи в організації не менше 2-3 років, який буде наставляти та допомагати у разі виникнення питань чи проблем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціально-психологічна адаптація нового співробітника та його входження до колективу, буде відбуватися значно швидше;</li> <li>- розкриття потенціалу новачка</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [5]*

У рамках запропонованої розробки програми адаптації працівників організації ТОВ «Анкор Персонал Україна» пропонуємо ряд рекомендацій:

- сформувати ланку з числа співробітників, яка б не лише навчала новачків, а й сприяла процесу соціально-психологічної та професійної адаптації;
- розробити ефективну програму наставництва, що включає такі етапи:



1. Визначення ключових параметрів наставників;
2. Вибір та призначення наставника (опис обов'язків); тренінгові технології наставників;
3. Контроль етапів реалізації програми; оцінка стажистів та наставників за показниками та критеріями; коригування та моніторинг програми;
4. Оцінка отриманих результатів, вплив їх у результативність діяльності підприємства ТОВ «Анкор Персонал Україна» загалом;
5. Розробка системи мотивації та заохочення. Також пропонуємо впровадити систему контролю оцінки вступу на посаду нового співробітника, яка зображена в табл 3.2.

Кінцевим результатом є розробка низки документів: Звіт про проходження адаптації працівником (Додаток В), Положення про адаптацію нового співробітника (Додаток Д) та Положення про наставництво (Додаток Г), які дозволили закріпити стимулювання наставника, що в цілому призвело до підвищення результативності адаптації та навчання новоприйнятого працівника.

Таблиця 3.2 – Система контролю нового співробітника

Вид контролю	Ціль контролю	Відповідальний	Терміни виконання
Поточний контроль	Оперативне відстежування правильності і своєчасності виконання поставлених задач	Наставник	Щодня
Проміжний контроль	Оцінка процесу зайняття посади	Керівник підрозділу; Менеджер з персоналу; Наставник	2 тижні - 1 місяць
Соціально-психологічний контроль	Зворотний зв'язок нового співробітника: вливання у колектив, враження від роботи	Менеджер з персоналу	Щомісячно
Завершальний контроль	Оцінка відповідності працівника посади Оцінка влиття в колектив (у вигляді атестації за результатами випробувального терміну)	Керівник підрозділу; Менеджер з персоналу; Наставник	2 місяці роботи

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Розробка та впровадження програми адаптації працівників організації компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна» потребує певних інвестицій, тому необхідно враховувати його доцільність.

Таким чином, організація ТОВ «Анкор Персонал Україна» являє собою певний культурний простір, де люди у своїй діяльності керуються якимись конкретними цінностями, здійснюють певні обряди, ознаки яких відіграють важливу роль у формуванні нового співробітника як члена колективу. Дуже важливо з самого початку дати зрозуміти співробітнику, що йому раді на новому місці, його визнають в колективі і його чекає успішна діяльність.

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

Удосконалення системи адаптації працівників організації призведе до того, що у співробітників скоротиться час пристосування до умов праці. Внаслідок чого знизяться витрати часу на початковому етапі роботи. За прогнозними оцінками, аналіз діяльності організації у сфері адаптації показує, що протягом робочого дня новий співробітник зазнає втрат в межах 10-12% робочого часу. Період пристосування працівника до нових професійних та організаційно-економічних умов праці коливається в межах від 1 до 1,5 місяців.

В результаті проведеного нами аналізу системи управління адаптацією персоналу в ТОВ «Анкор Персонал Україна», було розроблено проєкт, що включає низку заходів, що дозволяють усунути проблеми, що існують в даній системі. Працюючи з персоналом, керівництво організації орієнтується насамперед на ефективність необхідних матеріальних і фінансових витрат та організаційних зусиль.

У сучасних економічних умовах така політика є цілком виправданою. Саме тому в теорії та методології управління персоналом особливої уваги заслуговує проблема оцінки ефективності управління персоналом, що має важливе теоретичне та практичне значення.

Економічна ефективність – це отримання більших результатів за тих самих витрат або зниження витрат при отриманні того ж результату. Якщо в результаті процесу адаптації організація в короткі терміни набуває мотивованих співробітників, які працюватимуть не тільки відповідно до своїх особистих цілей, але і з організаційними завданнями, це дозволить зробити висновок, що механізм адаптації в даній організації правильно розроблений та впроваджений, а, отже, й ефективний.

Таким чином, новий співробітник стає ресурсом вже на початковому етапі роботи, та його діяльність починає позитивно впливати на конкурентні переваги організації. Розглянемо докладніше витрати, пов'язані з реалізацією проекту вдосконалення системи адаптації ТОВ «Анкор Персонал Україна» (табл. 3.3) та витрати що були затрачені на підбір персоналу та його адаптацію (табл 3.4).

Таблиця 3.3 – Витрати реалізації заходів щодо вдосконалення системи адаптації ТОВ «Анкор Персонал Україна»

№	Проектний захід	Витрати на рік
1	Підготовка спеціаліста до адаптації	1500 грн. * 3 мес. = 4500 грн.
2	Доплата за суміщення посадових осіб обов'язків	3500 грн. * 12 мес. = 42000 грн.
3	Курси підвищення кваліфікації для спеціаліста з адаптації	2500 грн. * 1 мес. = 2500 грн.
4	Введення системи наставництва	1000 грн. * 12 мес. = 12000 грн.
5	Розробка програми з адаптації (підготовка «корпоративної брошури», проведення welcome-тренінгів тощо)	15000 грн.
	Всього	76000 грн

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Таблиця 3.4 – Витрати, що були затрачені на підбір персоналу і його адаптацію ТОВ «Анкор Персонал Україна»

№	Проектний захід	Витрати на рік
1	Пошук спеціалістів	1000 грн. * 3 мес. = 3000 грн.
2	Робота спеціаліста з адаптації	9000 грн. * 6 мес. = 54000 грн.
	Всього	57000 грн

*Джерело: складено автором на основі [5]*

На підставі даних із двох вищенаведених таблиць можна зробити висновок,

що витрати на підбір персоналу і його адаптацію на ТОВ «Анкор Персонал Україна» є меншими на 19 тис. грн/ рік, ніж витрати на реалізацію низки заходів щодо вдосконалення системи адаптації даного підприємства.

Замість організації спеціальної служби з адаптації або пошуку нового спеціаліста пропонується розширити коло функціональних обов'язків одного з працівників служби управління персоналом, призначивши йому доплату за суміщення посадових обов'язків до основної заробітної плати. Це допоможе суттєво скоротити витрати, за рахунок менших фінансових витрат на виплату заробітної плати. Щорічно ТОВ «Анкор Персонал Україна» оплачуватиме цьому фахівцю місячні курси підвищення кваліфікації, з метою отримання ним нових знань і методів роботи з новими співробітниками.

Ефективність заходів цієї групи полягає у зниженні коефіцієнта плинності кадрів та збільшенні коефіцієнта сталості кадрів, після впровадження проєкту щодо вдосконалення системи управління адаптацією. Розрахуємо ці коефіцієнти, щоб наочно побачити як вони змінилися після проведення запропонованих заходів (на підставі даних поданих у розділі 2, табл.2.2):

$$K_{\text{тек}} = K_y / \text{Ч}_{\text{ср}} * 100\% \quad (3.1)$$

$K_{\text{тек}}$  – коефіцієнт плинності кадрів

$K_y$  – кількість звільнених працівників

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – середньооблікова чисельність співробітників

$$K_{\text{тек}} = 61 / 357 * 100\% = 17,01\%$$

$$K_{\text{пост.к}} = (\text{Ч}_{\text{ср}} - K_y) / \text{Ч}_{\text{ср}} * 100\% \quad (3.2)$$

$K_{\text{пост.к}}$  – коефіцієнт сталості кадрів

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – середньооблікова чисельність співробітників

$K_y$  – кількість звільнених працівників

$$K_{\text{пост.к}} = (357 - 61) / 357 * 100\% = 82,9\%.$$

Отже, виходячи з даних розрахунків, ми можемо дійти позитивного висновку, що плинність кадрів у створенні після проведення запропонованих заходів зменшилася, а коефіцієнт сталості кадрів зріс. Запропонований нами проєкт заходів не вимагає великих фінансових витрат від організації та на підставі

отриманих даних ми можемо зробити висновок про його економічну та соціальну ефективність, що позитивно вплине на всю роботу ТОВ «Анкор Персонал Україна» в цілому.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

Утримання працівників і їх лояльності до компанії є центральним завданням системи управління людськими ресурсами. Для утримання співробітника важливо застосовувати адаптаційні інструменти з огляду на всі особливості компанії.

В результаті проведеного дослідження визначено, що адаптація персоналу – це процес ознайомлення співробітника з цілями, стратегією, працівниками, а також діяльністю всієї організації та вироблення належної поведінки відповідно до вимог компанії. Встановлення взаємовідносин між організацією та співробітником здійснюється вже на першому етапі спільної роботи. Основними цілями адаптації персоналу є:

- можливість швидшого досягнення будь-яких показників у роботі, бажаних для організації, а безпосередньо і для керівника;
- зменшення стартових витрат. Ефективна адаптація знизить початкові витрати і дасть можливість новому співробітнику ефективніше виконувати цю роботу;
- входження працівника в новий для нього робочий колектив, неформальну його структуру та відчуття себе членом команди цієї організації;
- зниження у нового співробітника невпевненості та тривожності, які він відчуває під час входження до нової компанії;
- збереження нових кадрів у компанії. Працівник, який зміг освоїтися у новій йому організації, може відреагувати цього звільненням;
- можливість економії часу як роботодавця, так і рядових працівників;
- однією з цілей адаптації нового співробітника є розвиток у нього почуття задоволеності роботою;
- зниження витрат із пошуку нового персоналу;
- формування кадрового резерву. Традиційно процес адаптації у компанії проходить у три етапи: знайомство з компанією та оперативне

введення на посаду; вихід нового працівника на необхідний рівень професійних та особистих компетенцій, необхідних для підтвердження відповідності посаді; завершення періоду випробування.

Дослідження ефективності управління персоналом в ТОВ «Анкор Персонал Україна» показало, що управління кадрами підприємства знаходиться на високому рівні завдяки ефективній організації, плануванню та контролю цього процесу та наявності висококваліфікованих фахівців у галузі мотивації працівників. На підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна» розроблено та функціонує система управління адаптацією персоналу, яка потребує удосконалення.

У рамках проведеного дослідження запропоновано рекомендації по удосконаленню адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Анкор Персонал Україна». Розроблена програма адаптації дозволить суттєво скоротити плінність кадрів, як новачків, так і співробітників, значно підвищити показники включеності молодих спеціалістів ТОВ «Анкор Персонал Україна» у роботу за рахунок прискорення термінів та результатів адаптації. Впровадження програми адаптації персоналу на підприємстві сприятиме не тільки поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі та підвищенню згуртованості, а й зниженню витрат праці та часу на входження в робочий процес нових співробітників, що, у свою чергу, дасть економічний ефект у формі зниження витрат на основну діяльність підприємства.

Розроблені рекомендації щодо впровадження програми адаптації працівників організації ТОВ «Анкор Персонал Україна» показали свою практичну значущість для компанії, оскільки дозволили звернути увагу керівництва компанії та співробітників на актуальність проблеми адаптації працівників, сприяли систематизації адаптаційних заходів та в результаті допомогли оптимізувати діяльність кожного співробітника та компанії в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1096-1099.
2. Василик А.В., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3. С. 137–146.
3. Вершиніна К. Е. Аналіз сучасних практик в області найму та адаптації персоналу російських і заграничних компаній. *Сучасна економіка: актуальні питання, досягнення та інновації*. 2017. №1. С. 83-87.
4. Винничук Р.О., Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №2. С. 165–170.
5. Головна сторінка офіційного сайту компанії ТОВ «Анкор Персонал Україна». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10839315&tb=finance> (дата звернення: 01.05.2022).
6. Джеджула В. В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
7. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France, 2017. P. 241-246.
8. 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: 01.02.2022).
9. Іванова М.А. Сучасні методи адаптації персоналу. *Вектор*. 2017. №3. С. 174-177.
10. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_17) (дата звернення: 01.02.2022).



11. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168-175.
12. Куделя В.І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: *Економіка і управління*. 2020. №4. С. 128–131.
13. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 174-178.
14. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 287-291.
15. Малтиз В. В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6. С. 158–162.
16. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 32-33. С. 236-240.
17. Олійник Н. Ю. Цільова спрямованість адаптації персоналу організації. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 305-312.
18. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 283-290.
19. Поплавська О.М., Олішевська А. В., Данилевич Н. С. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». № 1 (51). 2018. С. 223-229.
20. Поплавська О.М., Пузиревська Ю. О., Данилевич Н. С. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. С. 53-64.

21. Токмакова І. В., Доброскок О. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 79-86.
22. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 753-758.
23. Шапкіна К. І. Удосконалення управління адаптацією персоналу в організації. *Наукові дослідження: теорія, методика, практика*. 2017. № 6. С. 228-229.
24. Щербій С. А. Методи професійної адаптації співробітників в організації та критерії їх ефективності, *Сучасні тенденції розвитку та перспективи впровадження інноваційних технологій в машинобудуванні, освіті та економіці*. 2017. №1. С. 254-256.
25. Юровських Є. В. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства. *Науковий альманах*. 2017. №2. С. 282-284.
26. Янцен Е. А. Технологія управління адаптацією персоналу. *Альманах сучасної науки і освіти*. 2017. №2. С. 299-304.
27. Янченко О. Є. Проблеми на етапах адаптації персоналу в організації, *Професійні компетенції: формування та розвиток*. 2017. №5. С. 286-289.
28. Assaf B. Actual problems of the organization of personnel adaptation in business. *International Scientific Review*. 2017. №1 (32). P. 46-47.
29. Borodai V.V Crowd recruiting as the competence assessment of applicants service company. *International Scientific Review*,. 2017. №3. P. 709-716.
30. Voynarenko M.V., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Volume 17. Pp. 467-477.

## ДОДАТКИ

Додаток А

*Популярні закордонні методи адаптації персоналу*

№ з/п	Назва методу	Зміст методу
1	Secondment (вторинне навчання)	– це «прикомандирування» персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. При цьому secondment не має нічого спільного із стажуваннями або відрядженнями. Його суть зводиться до того, що співробітника на час відправляють в інший підрозділ тієї ж компанії або в іншу компанію. Secondment може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року). У США та Європі цей метод дуже популярний [8].
2	Buddying ( від. англ. Buddy – друг, приятель)	– це, перш за все, підтримка, допомога, якоюсь мірою керівництво і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного та чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) і в опануванні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Цей принцип відрізняється відсутністю якої-небудь ієрархічності і наявністю постійного двостороннього зворотного зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка.
3	E – learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	– для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). В Європі цю проблему вирішують максимальною інтерактивністю модулів. Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес співробітника постійно підігрівається. На Заході e-learning існує близько 6 років.
4	Метод занурення	Використовується для керівників різного рівня. Він припускає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового працівника в найкоротші терміни сформується певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці [5].
5	Кадрові школи	Це метод навчання, що часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових співробітників стандартам професійних навичок і знань, рідко вивчається в будь-яких навчальних закладах. Навчання такого типу необхідно, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності. Основне завдання такого навчання людей різних професій – це привести їх до єдиного

		розуміння основних технологій та специфіки даної організації [6].
6	Job Shadowing	Суть Shadowing полягає в тому, що працівник супроводжує (стає «тінню») досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, слідує за ним як «тінь» протягом робочого дня. Навчається, має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки зі співробітником, «тінню» якого він є, але і з іншими членами команди, й отримувати зворотний зв'язок [3]. Результатом Shadowing є більш чітке та ясне розуміння співробітниками філософії, цілей і завдань організації. Shadowing розглядається як процес, в який залучені як співробітник, який навчається, («тінь»), так і його «наставник». Створюється ситуація, коли кожен «наставник» є чиеюсь «тінню», а кожна «тінь» стає чиймось «наставником» [3].

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
ТОВ «Анкор персонал Україна»**

**2021 рік**

**АКТИВ**

<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Нематеріальні активи	1000	277	338
Первісна вартість	1001	728	1 094
Накопичена амортизація	1002	451	756
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	1 598	4 035
Первісна вартість	1011	3 843	7 567
Знос	1012	2 245	3 532
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	1 875	4 373
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	163	418
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66 342	78 954
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>			
за виданими авансами	1130	3 050	3 148
з бюджетом	1135	48	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	377	219
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	9 125	16 876
Витрати майбутніх періодів	1170	5 282	12 479
Інші оборотні активи	1190	641	2 064
Усього	1195	85 028	114 158
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	86 903	118 531

**Пасив**

<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65	65
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 866	24 388
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього	1495	18 931	24 453
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього	1595	0	0

<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	18 139	35 390
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	6 321	11 906
розрахунками з бюджетом	1620	11 510	14 982
у тому числі з податку на прибуток	1621	593	577
розрахунками зі страхування	1625	1 219	2 797
розрахунками з оплати праці	1630	6 343	9 978
Поточні забезпечення	1660	5 440	11 986
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	308	96
Усього	1695	67 972	94 078
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0

Фінансово-майновий стан	1900	86 903	118 531
-------------------------	------	--------	---------

**Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)  
ТОВ «Анкор персонал Україна»**

**2021 рік**

<b>Фінансові результати</b>	<b>Код</b>	<b>За поточний рік, тис.грн.</b>	<b>За попередній рік, тис.грн.</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	706 256	497 918
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	651 823	445 853
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	54 433	52 065
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	2 202	2 476
Адміністративні витрати	2130	43 964	43 576
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	1 899	2 284
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	10 772	8 681
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	39	20
Інші доходи	2240	0	7
Фінансові витрати	2250	3 459	2 901
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	7 352	5 807
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 326	-1 045
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	6 026	4 762
збиток	2355	0	0
<b>Сукупний дохід</b>	<b>Код</b>	<b>За поточний рік, тис.грн.</b>	<b>За попередній рік, тис.грн.</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід	2465	6 026	4 762
----------------	------	-------	-------

Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	134	80
Витрати на оплату праці	2505	17 149	13 993
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 395	2 676
Амортизація	2515	1 592	628
Інші операційні витрати	2520	23 593	28 483
Разом	2550	45 863	45 860
Розрахунок показників прибутковості акцій	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0



Додаток В

## Звіт працівника після проходження адаптації в ТОВ «Анкор персонал Україна»

ПІБ \_\_\_\_\_  
 Підрозділ \_\_\_\_\_ Посада \_\_\_\_\_  
 ПІБ керівника \_\_\_\_\_

1. Вам необхідно перерахувати особисті якості та професійні навички, які необхідно мати спеціалісту на Вашому робочому місці для найбільш продуктивного виконання своїх функцій, та оцінити рівень розвитку цих навичок у Вас за 5-бальною шкалою.

Знання, вміння, навички	Оцінка

2. Якими з наведених вище навичок Ви змогли опанувати протягом випробувального терміну? Якими не вдалось? Яких знань та навичок не вистачає Вам зараз, щоб продуктивно працювати на цьому місці? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. Назвіть вимоги до Вашої роботи? Як ви вважаєте, наскільки Ваша робота відповідає цим вимогам? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Оцініть Ваш внесок у розвиток компанії. Опишіть, будь ласка, як Ви бачите своє місце у компанії через 5 років. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. Вам необхідно оцінити фактори, які найбільш привабливі для Вас на посаді:

Фактори	Повністю задоволені	Задоволений	Важко відповісти	Не задоволений	Абсолютно незадоволений
Зміст роботи					
Займана посада					

Наявність перспектив просування по посаді					
Наявність перспектив професійного росту					
Заробітна плата					
Соціальний пакет					
Умови роботи					
Відношення з керівником					
Відношення з колегами					

**ТОВ «Анкор персонал Україна»**

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказом № \_\_ від «\_\_» січня 202\_\_ р.

**ПОЛОЖЕННЯ****про наставництво****1. Цілі та завдання наставництва**

1.1 Мета наставництва визначається надання допомоги новим співробітникам у їхній професійній адаптації та становленні.

**1.2 Ключовими завданнями наставництва є:**

а) прискорення підготовки нових співробітників до їх роботи, навчання основним навичкам професії, розвиток у них здібностей самостійно та якісно виконувати покладені на них завдання на посаді;

б) адаптація до корпоративної культури, визнання традицій та правил поведінки у цьому підрозділі.

**2. Організація процесу наставництва**

2.1 Наставництво над новими співробітниками запроваджується у період їхнього випробувального терміну.

2.2 Наставництво встановлюється тривалістю до 3-х місяців.

2.3 Вибір наставників проводиться з найбільш підготовлених співробітників, які володіють високими професійними навичками і якостями, що мають хороші і стабільні показники в трудовій діяльності, а також володіють здатністю і готовністю ділитися своїм досвідом, віддані цілям компанії, що підтримують її стандарти і правила роботи. та гнучкістю у спілкуванні.

2.4 Затвердження співробітника як наставника здійснюється у відповідному наказі про призначення працівникові наставника. Підставою для закріплення наставника виступає подання безпосереднього керівника за взаємної згоди передбачуваного наставника та нового співробітника, за яким він буде закріплений.

2.5 Як показники оцінки ефективності роботи наставника виступає досягнення цілей та виконання поставлених завдань новим співробітником у період його випробувального терміну. Оцінка проводиться при проміжному та підсумковому контролі.

2.6 Наставницька діяльність оцінюється після її завершення атестаційною комісією. Дана оцінка проводиться методом 360 градусів, де співробітника оцінюють з різних рівнів: керівник підрозділу, наставник, колеги та сам атестований.

2.7 Система мотивації наставника: 1 варіант – успішне проходження випробувального терміну новим працівником. Наставник отримує додаткову винагороду у розмірі 3000 (три тисячі) гривень 00 копійок. 2 варіант – новий

співробітник, який пропрацював не менше одного місяця, не пройшов випробувальний термін (не через незадовільну роботу наставника) – наставник отримує компенсацію за роботу в розмірі 1500 (одна тисяча п'ятсот) гривень 00 копійок. 3 варіант – при виявленні незадовільної роботи наставника оголошується догана особі, яка є наставником.

### 3. Стандарти спілкування наставника з новим співробітником

3.1 Позитивне та доброзичливе ставлення до нового працівника.

3.2 Послідовна передача всієї необхідної інформації, знань та досвіду новому працівникові: від простого до складного, від загальновідомої інформації до конфіденційної.

3.3 Раціональний розподіл робочого дня: суміщення функцій з основний роботи з функціями наставництва з допомогою правильного планування робочого дня.

3.4 Контроль зворотного зв'язку та освоєння знань, які передаються наставником під час випробувального терміну.

3.5 Здійснення поточного контролю за роботою нового співробітника та коригування дій співробітника за необхідності.

3.6 Прояв турботи про нового співробітника: роз'яснення питань, прищеплення корпоративного духу та культури компанії.

3.7 Своєчасне доведення інформації до керівника нового співробітника про його відповідність/невідповідність посади, участь в оцінці нового працівника на проміжному контролі.

### 4. Обов'язки наставника

Наставник зобов'язаний:

4.1 Знати вимоги законодавства та нормативних актів, що визначають права та обов'язки нового співробітника по займаній посаді.

4.2 Вивчати ділові та особистісні якості нового співробітника, його ставлення до роботи та колективу.

4.3 Надавати новому співробітнику допомогу в оволодінні професією, практичними навичками, виявляти та спільно усувати допущені помилки.

4.4 Особистим прикладом розвивати позитивні якості співробітника, залучати його до участі у громадському житті колективу, сприяти розвитку загальнокультурного та професійного кругозору.

4.5 Нести матеріальну відповідальність за дії нового співробітника під час проходження ним випробувального терміну.

### 5. Права наставника

5.1 Наставник, за згодою безпосереднього керівника, підключає для додаткового навчання нового співробітника своїх колег.

5.2 Може вимагати робочі звіти нового співробітника, як у усній, і у письмовій формах.

Начальник юридичного відділу

Менеджер з персоналу

« »\_202\_р.

« »\_202\_р.

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Генеральний директор ТОВ  
«Анкор персонал Україна»

Саліков С. М. \_\_\_\_\_  
від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **Положення про пошук, підбір та адаптацію персоналу**

### **1. Загальні положення**

- 1.1. Це Положення є внутрішнім документом ТОВ «Анкор персонал Україна» і визначає порядок пошуку, підбір та адаптацію персоналу в Компанію.
- 1.2. Основною метою підбору персоналу є своєчасна комплектація Компанії ефективно працюючим персоналом в потрібній кількості для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
- 1.3. Підбір персоналу знаходиться в компетенції Департаменту управління персоналом, представники якої в своїй практичній діяльності взаємодіють зі структурними підрозділами Компанії.
- 1.4. Інформація про претендентів носить конфіденційний характер і повинна зберігатися відповідним чином.
- 1.5. Організація підбору персоналу в Компанії здійснюється відповідно до чинного законодавства, а також на підставі цього Положення.
- 1.6. Положення також описує всі етапи процесу адаптації персоналу, починаючи з моменту прийняття кандидатом на посаду пропозиції роботи до моменту оцінки результатів, яких працівник досяг після завершення адаптації та випробувального терміну.

### **2. Ініціювання пошуку нового співробітника та формування Заявки на підбір**

- 2.1. Ініціювання пошуку нового працівника може бути обумовлено звільненням, переміщенням, переходом на іншу посаду, виходом у декретну відпустку, збільшенням чисельності персоналу, змінами технологічних і виробничих процесів, у тому числі проектуванням і освоєнням випуску нової продукції, здійсненням тимчасової діяльності, виходом на пенсію, тимчасовою відсутністю співробітника тощо.
- 2.2. Формування Заявки на підбір здійснюється ініціатором та погоджується керівником структурного підрозділу (Додаток № 1).

- 2.3. В Заявці вказується перелік необхідних вимог, які стосуються рівня освіти, досвіду роботи за фахом, кваліфікації, спеціального навчання та інше.
- 2.4. Заявка на підбір передається в Департамент управління персоналом. Менеджер з підбору та адаптації персоналу на підставі Заявки розпочинає пошук персоналу.

### **3. Методи пошуку персоналу**

- 3.1. Департамент управління персоналом організовує пошук, використовуючи різні методи, які залежать від рівня вимог, що пред'являються до вакантної посади.
- 3.2. До методів пошуку та підбору претендентів відносяться наступні:
  - переміщення (внутрішній кадровий резерв)
  - використання внутрішньої бази даних кандидатів
  - використання спеціалізованих сайтів мережі Інтернет
  - рекомендації співробітників
  - використання послуг від державних центрів зайнятості
  - використання друкованих видань
  - контакти з навчальними закладами
  - прямий пошук претендентів (хедхантинг)
- 3.3. Внутрішнє переміщення передбачає аналіз внутрішніх ресурсів серед співробітників з метою реалізації програми професійного розвитку співробітників.
- 3.4. Пошук за допомогою внутрішньої бази даних передбачає виявлення претендентів на заміщення вакантної посади з числа вже наявних кандидатів в базі.
- 3.5. Підбір кандидатів з використанням мережі Інтернет та ЗМІ передбачає розміщення оголошень про наявну вакансію на спеціалізованих сайтах.
- 3.6. Менеджер з підбору та адаптації надсилає через електронну пошту повідомлення про наявну вакансію на All\_company (Додаток № 2).
- 3.7. Пошук за допомогою рекомендацій співробітників є методом отримання від колег контактів та рекомендацій.
- 3.8. У разі підбору кандидата по рекомендації співробітника компанії, при прийнятті позитивного рішення про прийом на роботу (оформленні) та проходженні випробувального терміну, менеджер з підбору та адаптації персоналу надсилає листа на електронну пошту менеджеру по персоналу про включення до зарплати працівника, який рекомендував кандидата, винагороди у розмірі 1000 (одна тисяча) грн.
- 3.9. У разі підбору претендентів з використанням послуг державних центрів зайнятості, робота ведеться згідно з договором про надання послуг.

- 3.10. Прямий пошук кандидатів здійснюється за допомогою пошуку інформації про компанії та потенційних кандидатів, збору рекомендацій та встановлення контакту з важливими кандидатами.

#### **4. Відбір резюме**

- 4.1. Попередній відбір резюме здійснюється за допомогою аналізу резюме та вибору кандидатів, що найбільш відповідають вимогам до посади, зазначеним у Заявці на підбір персоналу.
- 4.2. Первинний відбір відбувається після телефонного інтерв'ю з відібраними кандидатами, які проводить менеджер з підбору та адаптації персоналу.

#### **5. Телефонне інтерв'ю**

- 5.1. Метою проведення телефонного інтерв'ю є уточнення інформації, вказаної претендентами в резюме, а також, надання кандидатам інформації про функціональні обов'язки по вакансії.
- 5.2. Кандидати, що пройшли первинний відбір, запрошуються на співбесіду в офіс.
- 5.3. Дані про кандидатів вносяться до Реєстру кандидатів (внутрішня база даних).

#### **6. Співбесіда: перший тур**

- 6.1. Первинна співбесіда в офісі проводиться менеджером з підбору та адаптації персоналу. Її мета: більш детально ознайомитися з претендентом для визначення його придатності до виконання майбутньої роботи, та відбір претендентів для рекомендацій Керівнику підрозділу, що є ініціатором Заявки.
- 6.2. У процесі співбесіди претендент, також, повинен отримати більш розширену інформацію про компанію та свою майбутню діяльність.
- 6.3. З метою отримання більш розгорнутої інформації та виявлення рівня знань кандидата менеджер з підбору та адаптації надає тести (Додаток № 3) кандидатам по наступним вакансіям: менеджер із збуту та менеджер з організації консультативних послуг.
- 6.4. Менеджер з підбору та адаптації оцінює потенціал кандидатів по компетенціям (для ТОП-позицій) та звертає увагу на наступне:

➤ **Автобіографічні дані, загальноосвітній рівень:**

Місце народження, проживання, освіта, проходження курсів, відомості про родину; особливу увагу необхідно приділити «білим плямам» – періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме із записами у трудовій книжці і документами про освіту.

- **Практичний досвід:**  
Місце і посада кандидата в структурі підприємства, функції і обов'язки, рівні відповідальності, можливість виконання інших видів робіт, загальні та спеціальні навички, досвід організаторської роботи на управлінських посадах. З'ясувати можливість одержання рекомендацій, отримати прізвища, посади, номери телефонів осіб, які можуть охарактеризувати кандидата.
  - **Характеристики з останніх місць роботи:**  
Підприємство, у якому працює або працював кандидат, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата. Встановити можливий час початку роботи в Компанії.
  - **Індивідуальні характеристики:**  
Сімейний стан, цивільний статус, захоплення. Звернути увагу на поведінкові реакції кандидата під час інтерв'ю, прояснити звичайну поведінку кандидата в робочій обстановці, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики. З'ясувати, як кандидат планує увійти у діючий колектив, рівень його конфліктності, працездатності.
- 6.5. При позитивному результаті проведеної співбесіди, менеджер з підбору та адаптації персоналу організовує співбесіду з керівником структурного підрозділу та директором Департаменту управління персоналом.

## 7. Співбесіда: другий тур

- 7.1. Співбесіда другого туру проводиться з керівником структурного підрозділу та директором Департаменту управління персоналом.
- 7.2. Керівник структурного підрозділу визначає професійну відповідність кандидата. Директор Департаменту управління персоналом визначає професійну відповідність кандидата, психологічну сумісність потенційного співробітника з колективом, рівень їх ефективної взаємодії.
- 7.3. Рішення про успішне проходження кандидатом другого туру співбесіди приймається колегіально всіма інтерв'юерами.
- 7.4. Після успішного проходження співбесіди другого туру кандидат заповнює анкету СБ (Додаток №4).

## 8. Перевірка кандидата

- 8.1. Даний етап передбачає перевірку СБ анкетних даних шляхом наведення довідок про кандидата, отримання рекомендацій від керівного складу з колишніх місць роботи та служб безпеки.
- 8.2. У випадку позитивного результату перевірки даних в анкеті СБ, кандидат бере участь у наступному турі співбесіди.



## 9. Співбесіда: третій тур

- 9.1. Третій етап співбесіди та прийняття рішення про прийом на роботу здійснюється Генеральним директором Компанії або заступником Генерального директора з питань безпеки. Після успішного проходження третього туру співбесіди кандидату робиться пропозиція про працевлаштування.
- 9.2. Менеджер з підбору та адаптації персоналу спільно з кандидатом визначає дату його виходу на роботу та надає під підпис на ознайомлення кандидату **Job offer** (для ТОП-позицій) (Додаток №5).
- 9.3. Менеджер з підбору та адаптації надсилає на e-mail повідомлення про вихід нового співробітника на роботу відповідальним особам (директору Департаменту інформаційних технологій та директору Департаменту матеріально-технічного та транспортного забезпечення). Лист надсилається не пізніше, ніж за 3-4 дні до виходу співробітника на роботу, для забезпечення нового співробітника усім необхідним, а саме: обліковий запис, телефон, SIM-карта, обладнане робоче місце, авто, паливна картка (в залежності від посади співробітника).

## 10. Порядок прийняття на роботу

- 10.1. Підставою для здійснення процедури оформлення нового співробітника є прийняття керівництвом позитивного рішення про прийом кандидата на роботу у Компанію, та запрошення кандидата у письмовій формі для оформлення трудових відносин.
- 10.2. Прийом кандидата на роботу відбувається згідно трудового законодавства України, проводиться менеджером по персоналу та оформлюється Наказом.
- 10.3. Після підписання Наказу про прийняття на роботу, співробітник проходить інструктаж з охорони праці, ознайомлюється з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, режимом роботи, політикою Компанії, підтверджуючи згоду особистим підписом.
- 10.4. Співробітник отримує обліковий запис в комп'ютерній системі, перепустку, телефон, канцтовари, автомобіль, паливну картку (в залежності від посади).

## 11. Адаптація співробітника

- 11.1. Менеджер з підбору та адаптації персоналу заздалегідь (за 2-3 дні) інформує через електронну пошту відповідних співробітників про проведення ввідного тренінгу по напрямку та формує через календар зустріч керівника підрозділу та нового співробітника. Менеджер з підбору та адаптації бронює кімнату для переговорів.
- 11.2. Менеджер з підбору та адаптації персоналу інформує співробітників Компанії про вихід нового співробітника через електронну пошту розсилкою на All\_company (Додаток № 6).

- 11.3. Безпосередній керівник в перший робочий день ставить новому співробітнику цілі та завдання на випробувальний термін (2-3 місяці) та визначає критерії його проходження. Співробітник ознайомлюється з цілями та завданнями на випробувальний термін під особистий підпис (Додаток № 7).
- 11.4. В перший робочий день менеджер з підбору та адаптації знайомить колектив з новим співробітником, роблячи акцент на особах, що будуть пов'язані з ним для виконання завдань по напрямку.
- 11.5. Менеджер з підбору та адаптації персоналу направляє на електронну пошту новому співробітнику листа «Hello» (Додаток № 8) і телефонний довідник працівників, та інформує про час проведення ввідного тренінгу «Ласкаво просимо до Анкор».
- 11.6. Менеджер з підбору та адаптації проводить ввідний тренінг «Ласкаво просимо до Анкор» для нового співробітника та контролює його зустрічі з керівниками структурних підрозділів.

## **12. Завершення випробувального терміну**

- 12.1. Випробувальний термін може тривати від 1-го до 3-х місяців (може бути продовженим до 6-ти місяців, в залежності від посади).
- 12.2. Рішення про завершення випробувального терміну приймається керівником підрозділу. У разі необхідності безпосередній керівник додатково складає план навчання для працівника.
- 12.3. Менеджер з підбору та адаптації персоналу під підпис ознайомлює працівника з планом навчання (Додаток № 9).
- 12.4. Безпосередній керівник підрозділу листом доводить до відома менеджера з підбору та адаптації про результати роботи працівника під час випробувального терміну.
- 12.5. При своєчасному та якісному виконанні завдань співробітником, менеджер з підбору та адаптації персоналу через електронну пошту повідомляє працівника про завершення випробувального терміну та висловлює вітання листом (Додаток № 10).
- 12.6. Безпосередній керівник заповнює Висновок за результатами терміну випробування зі своїми коментарями (Додаток № 11). Документ передається менеджеру з підбору та адаптації персоналу та залучається до особової справи співробітника.

## **13. Невідповідність посаді (підготовка до звільнення співробітника)**

- 13.1. Протягом випробувального терміну перевіряється відповідність співробітника посаді. При неналежній якості виконання завдань керівник проводить роз'яснювальну роботу, пояснює специфічні нюанси професійної діяльності.

- 13.2. Підставою для відкриття процедури звільнення є виявлення невідповідності робітника компанії займаній посаді чи роботі, що виконується, внаслідок недостатньої кваліфікації, що заважає продовженню даної роботи.
- 13.3. Керівник підрозділу повідомляє через електронну пошту працівника, менеджера з підбору та адаптації персоналу та менеджера з персоналу про не проходження випробувального терміну.
- 13.4. Менеджер з персоналу протягом 3-5 робочих днів готує документи на звільнення.

#### **14. Періодичний контроль та завершення адаптації**

- 14.1. Наприкінці першого (в середині другого) місяця роботи менеджер з підбору та адаптації персоналу проводить з новим співробітником бесіду для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації.
- 14.2. Для оцінки якості адаптаційних заходів новий співробітник по закінченню першого місяця заповнює Оціночний Лист (Додаток № 12).
- 14.3. Адаптація нового співробітника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в Компанії, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку компанії та норм дисципліни праці.
- 14.4. Процес адаптації нового співробітника не обмежується випробувальним терміном та, при необхідності, пролонгується за умов дотримання вимог чинного трудового законодавства України.
- 14.5. На всіх етапах адаптаційного процесу менеджер з підбору та адаптації персоналу підтримує зворотній зв'язок з новим співробітником, що дозволяє визначити якість адаптаційних заходів та роботи в підрозділах Компанії в цілому.
- 14.6. По завершенню адаптаційних заходів новий співробітник заповнює Анкету зворотного зв'язку за підсумками адаптації (Додаток № 13).

#### **15. Перелік додатків:**

- Додаток № 1 – Заявка на підбір персоналу.
- Додаток № 2 – Поштова розсилка про нову вакансію на All\_Company.
- Додаток № 3 – Тестування кандидатів (для посад: менеджер із збуту та менеджер з організації консультативних послуг).
- Додаток № 4 – Анкета СБ.
- Додаток № 5 – Job offer.
- Додаток № 6 – Поштова розсилка про нового співробітника на All\_Company.
- Додаток № 7 – Цілі та завдання на випробувальний термін.
- Додаток № 8 – Лист Welcome.
- Додаток № 9 – План навчання.
- Додаток № 10 – Лист-вітання з завершенням випробувального терміну.

- Додаток № 11 – Висновок за результатами випробувального терміну.
- Додаток № 12 – Оціночний лист (заповнюється співробітником після першого місяця роботи в компанії).
- Додаток № 13 – Анкета зворотного зв'язку за підсумками адаптації.

**Розроблено:**

Старший менеджер з підбору та адаптації персоналу \_\_\_\_\_ О. П. Єднак

### Опис тренінгу «Ефективне наставництво»

*Аудиторія тренінгу:* Усі співробітники компанії, яким необхідно розвивати навички своїх колег

*Мета тренінгу:*

1. Сформувати в учасників єдине поняття наставництва, цілей та завдань, його переваг.
2. Навчити співробітників, які займаються внутрішнім навчанням, основним навичкам та методам, необхідним для ефективного навчання дорослих людей.
3. Привести навчання у підрозділах у єдину систему, зробити його стандартизованим та постійним.
4. Навчити виявляти зони розвитку співробітників відповідно до вимог якості продукції, ставити їм мотивуючі цілі, грамотно давати завдання і проводити процес навчання.
5. Дати основи психологічних знань та комунікативних навичок, необхідних у роботі зі співробітниками
6. Підвищити мотивацію наставників до виконання завдань з адаптації та навчання співробітників, підвищити важливість функцій наставника.

**Ідея тренінгу:** Думка про те, що навички співробітників компанії потрібно постійно розвивати, є загальним правилом і не потребує обґрунтування. Справді, світ стрімко змінюється, конкуренція зростає, правила гри постійно посилюються. «Почувати на лаврах» не вдасться. Як то кажуть, щоб залишатися на місці, потрібно дуже швидко бігти вперед.

Одним із найефективніших (мінімальні витрати, максимальний результат) засобів розвитку навичок співробітників є наставництво з боку досвідчених успішних працівників. Втім, як правильно здійснювати наставництво? Адже одного вміння правильно виконувати свою роботу замало. Майстерність не переходить автоматично від одного працівника до іншого. Для того, щоб наставництво не стало марнуванням часу, і не перетворилося на багатогодинні сесії видачі зворотного

зв'язку, необхідно чітко дотримуватися технологій наставництва, що дозволяє змінити навичкову поведінку співробітника в потрібну сторону «тут і зараз» з гарантією результату. Цей тренінг покликаний вирішити це завдання.

Розмір групи 6 – 14 осіб

Тривалість тренінгу – 2 тренінгові дні по 8 годин.

Результати тренінгу «Ефективне наставництво»

**ЗНАННЯ:** після тренінгу учасники повинні знати:

– Принципи навчання дорослих за М. Ноулзом: провідна роль учня (дорослий навчається САМ, наставник тільки допомагає), опора на досвід учня (дорослий

захищає свій досвід і дуже критичний до нового), застосування нових знань та умінь на практиці якомога раніше.

– Цикл навчання дорослого Д. Колба:

1. Конкретний досвід
2. Роздуми
3. Абстрактна концептуалізація
4. Активне експериментування.

– Цикл наставництва, побудований на розумінні специфіки навчання дорослих:

1. Спостереження
2. Обговорення
3. Демонстрація
4. Тренування.

– Ідея цілісності циклу наставництва та відсутності результату при «випадінні» хоча б одного кроку.

– Ціль етапу 1. Спостереження: фіксувати автоматичне, а не «бажане» поведінка.

– Правила спостереження: зменшити вплив фактора спостерігача та фіксувати факти.

– Ціль етапу 2. Обговорення: Учень зрозумів, що він робить правильно, зрозумів свої відхилення від стандарту, усвідомив, наскільки важливим є правильне дотримання стандарту для досягнення результату (мотивація).

– Етапи формування навички: аналіз, тренування автоматизму «западних» моментів, синтез, тренування автоматизму всього досвіду.

– Алгоритм швидкого аналізу роботи «тут і зараз» СПРИНТ: Стандарт – Поведінка – Розвивай і далі – Виключи – Почни – Тренуйся.

– Плюси та мінуси при обговоренні роботи: підтримка, корекція, баланс.

– Рекомендації щодо виділення плюсів: пріоритети та прогрес.

– Правила роботи «в найближчій зоні розвитку».

– Рекомендації щодо виділення мінусів. Принцип «антикзвіркун».

– Цикл відпрацювання: Демонстрація – Тренування – Обговорення, повторення циклу аж до правильної та стійкої демонстрації учнем.

Алгоритм етапу 2. Обговорення:

1. Назви до 3-х плюсів (підтримай) та до 3-х мінусів

2. Назви 1-й мінус

3. Мотивуй

4. Скажи, що робити,

5. Цикл відпрацювання

– Правила мотивації учня під час роботи з мінусами: що втрачаєш, що купуєш. Матеріальна та нематеріальна мотивація.

– Зрозумілість обговорення: факти, а чи не думки, конкретно, перевіряй розуміння.

– Мета етапу 3. Демонстрація: учень побачив, як робити правильно та переконався, що технологія працює та допомагає досягти результату.

– Методи демонстрації: опис необхідної моделі поведінки, особистий приклад, приклад 3-х осіб.

– Мета етапу 4. Тренування: багаторазове повторення на формування стійкого навичку.

– Особливості спостереження під час тренування: тільки за дією, що відпрацьовується, підтримати, не втручатися, дати закінчити.

– Особливості відпрацювання цілісного навички. «Пазл» (Розвивай+ Почни – Виключи + Зв'язок елементів) має «скластися».

– Наставник наставника. Робота у форматі «матрьошки». Результати тренінгу «Ефективне наставництво» НАВИКИ: після тренінгу учасники вміють:

– Здійснювати наставництво, проходячи по всіх кроках циклу наставництва, не зупиняючись і не пропускаючи.

– Правильно, не створюючи «бажане поведінка» спостерігати, фіксувати факти, необхідних ефективного наставництва.

– Аналізувати роботу учня за алгоритмом СПРИНТ.

– Дотримуватися правильного балансу плюсів і мінусів.



- Виділяти плюси у порядку пріоритету та підтримуючи прогрес.
- Виділяти мінуси по порядку у стандарті.
- Відпрацьовувати навички по циклу відпрацювання.
- Мотивувати учнів.
- Проводити ефективну демонстрацію моделі поведінки.
- Відпрацьовувати навички учнів до автоматизму.
- Транслявати технологію наставництва, здійснювати наставництво за навичками наставництва ЦІННОСТІ: після тренінгу учасники частіше й активніше прагнуть.
- Розвивати навички своїх співробітників «тут і зараз».
- Бути наставником, а не «теоретиком», що видає зворотний зв'язок.

### *Програма тренінгу «Ефективне наставництво»*

#### Блок 1. Вступ

- Міні-лекція «Поняття наставництва. Ціль тренінгу. Розклад. Правила. Знайомство та збір очікувань учасників»
- Командна вправа «Зробіть роботу з нуля» та її обговорення
- Демонстраційний відео-фрагмент «Наставник»
- Рольова гра – «акваріум» «Здійсніть наставництво» з відеозаписом та обговоренням «за гарячими слідами»

#### Блок 2. Принципи навчання дорослих. Цикл наставництва

- Міні-лекція «Принципи навчання дорослих (М. Ноулз, Д. Колб)». Цикл наставництва
- Перегляд та обговорення відеозапису рольової гри «Здійсніть наставництво»: як можна покращити роботу?
- Рольова гра – «акваріум» (по бізнесу) з підготовкою делегатів у 2-х командах. Ведеться відеозапис процесу спостереження.
- Рольова гра – «акваріум» «Наставництво»: станьте наставником своїх колег, з обговоренням «за гарячими слідами»: як дотриманий цикл?

### Блок 3. Етап 1. Спостереження

- Міні-лекція «Спостереження: ціль та правила»
- Перегляд та обговорення відеозапису процесу спостереження: реалізували мету, дотрималися правил, як можна покращити роботу?
- Рольова гра «Дотримуюся стандартів». Відпрацювання правил спостереження: не втручаємось, фіксуємо факти

### Блок 4. Етап 2. Обговорення

- Демонстраційний відеофрагмент «Обговори!»
- Міні-лекція «Обговорення: ціль та правила. Етапи формування навички»
- Рольова гра – «акваріум» «Обговори зі співробітником його навичка» з відеозаписом та обговоренням «за гарячими слідами» - Міні-лекція «Модель СПРИНТ»
- Перегляд та обговорення відеозапису гри «Обговори зі співробітником його навичка»: як можна покращити роботу?
- Рольові ігри в парах «СПРИНТ» та гра пари добровольців у форматі акваріум з відеозаписом
- Міні-лекція «Плюси та мінуси. «Зона найближчого розвитку»
- Перегляд та обговорення відеозапису гри «СПРИНТ»: як можна покращити роботу?
- Міні-лекція «Цикл відпрацювання та алгоритм обговорення»
- Збір на фліпчарт «Типові мінуси у навичках наших співробітників»
- Командна вправа «Підготуйте сценку обговорення за типовими мінусами» з відеозаписом та обговоренням «за гарячими слідами»
- Міні-лекція «Зрозумілість обговорення»
- Перегляд відеозапису сценок «Обговорення за типовими мінусами із «заходом» у цикл відпрацювання»: як можна покращити роботу?
- Рольова гра у трійках зі зміною ролей «Наставник сусіда»

### Блок 5.

- Гра «33 з бавовною та стрибком»: працюємо з порушеннями стандарту

## Блок 6. Мотивація у наставництві

- Демонстраційний відеофрагмент «Мотивація учня»
- Міні-лекція «Мотивація у наставництві»
- Перегляд відеозапису сценок «Обговорення типових мінусів»: як можна покращити роботу?
- Командна вправа «Мотивація: матеріальна та нематеріальна» та обговорення результатів у великій групі
- Командна вправа «Цикл наставництва»
- Міні-лекція «Мотивація наставника»
- Індивідуальна вправа «Моя мотивація» та її обговорення у великій групі

## Блок 7. Етап 3. Демонстрація

- Міні-лекція «Мета та методи етапу «Демонстрація»
- Демонстраційні відеофрагменти «Неефективна демонстрація»
- Міні-лекція «Демонстрація та авторитет лідера»
- Перегляд та обговорення відеозапису «Цикл наставництва»: наскільки ефективно демонстрували?
- Рольова гра з відеофрагменту (кілька добровольців) «Наставники працівника. Фокус на демонстрації» з обговоренням «за гарячими слідами»

## Блок 8. Етап 4. Тренування

- Демонстраційний відеофрагмент «Дай потренуватися!»
- Рольова гра (кілька добровольців) «Наставники наставника» з обговоренням «за гарячими слідами»
- Міні-лекція «Багаторазове відпрацювання. Особливості спостереження під час тренування. Синтез елементів»
- Демонстраційний відеофрагмент «Підтримуюче спостереження»
- Перегляд та обговорення відеозапису «Цикл наставництва»: як підтримували тренування?

## Блок 9. Наставник наставника та підсумкове відпрацювання

- Міні-лекція «Наставник наставника. Робота у форматі «Матрьошки»
- Рольова гра з підготовкою делегатів у командах «Стань наставником наставника» та обговорення «за гарячими слідами»
- Підсумкове відпрацювання технік тренінгу. Командні сценки «Навчальне відео на тему наставництва»

**Лист оцінки співробітника після проходження  
адаптації  
ТОВ «Анкор персонал Україна»  
за період**

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ по « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ПІБ атестуючого \_\_\_\_\_

Підрозділ \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Параметри оцінки	Максимальний показник по даному параметру оцінки	Оцінка працівника
1. Знання нормативних документів	4	
2. Виконання	3	
3. Терміни виконання роботи	6	
4. Якість роботи в цілому	6	
5. Володіння обладнанням	3	
6. Комунікабельність	2	
7. Об'єм роботи	3	
8. Дисциплінованість	2	
<b>ВСЬОГО:</b>	29 балів	

***Пропозиції за результатами роботи в період адаптації***

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

З оцінкою ознайомлений: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

*(підпис працівника)*

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

*(підпис керівника)*

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

*(підпис менеджера з персоналу)*

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

*(підпис наставника)*



## метадані

Заголовок

Оцінювання ефективності адаптації персоналу

Автор Науковий керівник

Прокопчук Білик

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		86
Інтервали		0
Мікропробіли		10
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		97

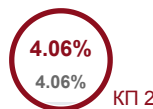
## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



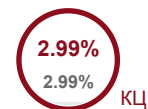
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



12024

Кількість слів



93502

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="https://www.work.ua/agencies/180918/">https://www.work.ua/agencies/180918/</a>	57	0.47 %
2	<a href="http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/98211/1/%D0%A8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9E.%D0%A1.%20%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf">http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/98211/1/%D0%A8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9E.%D0%A1.%20%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf</a>	53	0.44 %
3	<a href="https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31329/%D0%84%D0%BF%D1%96%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf?sequence=1">https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31329/%D0%84%D0%BF%D1%96%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf?sequence=1</a>	41	0.34 %
4	<a href="https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/a-20160405.pdf">https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/a-20160405.pdf</a>	38	0.32 %