

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

07 - Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ заочна _____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Організація адаптації персоналу»

здобувача Демидової Ксенії Олексіївни

Науковий керівник д. е. н., професор Махсма Марія Борисівна

(науковий ступінь, вчене 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 2024

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

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

завідувач кафедри

О.І. Кравчук

Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

2024 р.

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Демидова Ксенія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«Організація адаптації персоналу»

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах _ ТОВ «МП ПАРТС»_

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Розділ 2	АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»

Об'єкт дослідження:	процеси адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС»
Предмет дослідження:	теоретико-прикладні аспекти адаптації персоналу в організації та оцінка їх результативності
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	аналіз теоретико-прикладних аспектів адаптації персоналу в організації та оцінка їх результативності, їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення на підприємстві ТОВ «МП ПАРТС»

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

У розділі 1

визначити сутність поняття адаптації персоналу та розкрити його зміст; розглянути та описати етапи перебігу адаптації персоналу, визначити їх специфіку; дослідити методи адаптації персоналу, проаналізувати їх переваги та недоліки; розробити підходи до оцінки ефективності системи адаптації.

У розділі 2

проаналізувати ключові параметри діяльності компанії ТОВ «МП ПАРТС» та структуру її персоналу; дослідити існуючі механізми адаптації персоналу в організації; оцінити результативність діючої системи адаптації персоналу на основі аналізу даних та опитувань, виявити сильні та слабкі сторони

У розділі 3

розробити пропозиції щодо удосконалення системи адаптації персоналу; обґрунтувати впровадження нових методів та підходів; оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів з обґрунтувати систему адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

М. Б. Махсма

(ініціали, прізвище)

«19» жовтня 2023р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

К.О. Демидова

(ініціали, прізвище)

«19» жовтня 2023р.

РЕФЕРАТ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2-3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти управління процесом адаптації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи становить 5 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 40 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «МП ПАРТС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління процесом адаптації персоналу на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних аспектів управління процесом адаптації персоналу та практичне застосування отриманих знань на прикладі конкретного підприємства.

Відповідно до мети, були поставлені наступні **завдання**:

1. Дослідити поняття та складові процесу адаптації персоналу на підприємстві.
2. Проаналізувати етапи адаптації персоналу.
3. Розглянути методи та оцінку ефективності системи адаптації персоналу.
4. Провести аналіз ключових параметрів компанії та структури персоналу ТОВ «МП ПАРТС».
5. Дослідити механізми адаптації персоналу в організації та оцінити їх результативність.
6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС» та обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури з питань адаптації персоналу; емпіричні методи – спостереження, опитування, анкетування; аналітичні методи – аналіз документації, статистичний аналіз даних; метод порівняння та узагальнення отриманих результатів.

Наукова новизна та практичне значення даної кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні процесів адаптації персоналу на прикладі конкретного підприємства – ТОВ «МП ПАРТС». Робота поєднує теоретичний аналіз концепцій управління персоналом з практичним вивченням досвіду адаптації персоналу на підприємстві. Це дозволяє не лише ідентифікувати ключові проблеми в процесі адаптації персоналу, але й розробити конкретні стратегії та інструменти для їх вирішення. Аналізуються сучасні підходи та практики, що використовуються в українських та міжнародних компаніях. За результатами дослідження розроблено рекомендації щодо покращення адаптаційних програм з метою підвищення ефективності та мотивації нових працівників.

Ключові слова: адаптація персоналу, управління персоналом, розвиток персоналу, менеджмент, підприємства, організаційна культура, соціалізація на робочому місці ефективність адаптації, рекомендації.

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

на тему: _____ **Організація адаптації персоналу**

1. Актуальність теми: *Конкурентоспроможність сучасного підприємства залежить від численних факторів. Важлива місце серед останніх належить організації адаптації персоналу. Відсутність налагодженої програми адаптації новоприйнятих працівників негативно відбивається на продуктивності праці, крім того, спричиняє зростання плинності кваліфікованого персоналу, призводить до зменшення конкурентоспроможності організації. Для запобігання цьому негативному явищу важливо аналізувати ефективність адаптації персоналу підприємства та обґрунтовувати заходи щодо її удосконалення. Важливість проблеми адаптації працівників для багатьох вітчизняних організацій, і, зокрема, для МП «ПАРТС», зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.*

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи *В 1-му розділі висвітлені теоретико-методичні аспекти організації адаптації персоналу. Опрацьовано значний масив сучасних літературних джерел за темою дослідження. Наведено основні визначення, «адаптація персоналу». Надано класифікацію видів та форм адаптації працівників. Висвітлені основні інструменти адаптації персоналу сучасної організації. Наведено методи адаптації та показники вимірювання її ефективності. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на твердження є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літературних джерел.*

У другому розділі КБР надано організаційно-економічну характеристику МП «ПАРТС». Проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу, наведено фінансово-економічні показники компанії. Проведено аналіз адаптації працівників МП «ПАРТС». У кінці розділу узагальнено проблеми адаптації персоналу, виявлені в ході аналізу. Аналіз адаптації працівників МП «ПАРТС» здійснено за 3 роки, представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У 3-му розділі запропоновано заходи щодо удосконалення організації адаптації персоналу МП «ПАРТС», які орієнтовано на розроблення структурованої програми адаптації працівників. Зокрема, запропоновано розроблення інформаційних та інструктивних матеріалів, навчання керівників, тимбілдінг та інші актуальні заходи.

3. Наявність самостійних розробок автора *Автором здійснено аналітичну оцінку ефективності організації адаптації персоналу МП «ПАРТС». Запропоновано заходи щодо удосконалення ефективності організації адаптації персоналу організації.*

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. *Запропоновані заходи мають практичну цінність для удосконалення*

ефективності організації адаптації персоналу МП «ПАРТС» та підвищення його конкурентоспроможності.

5. Наявність недоліків. У п. 1.1. думка автора практично не висловлюється. Не здійснено критичного аналізу наведених визначень.

У 2-му розділі, п. 2.2. бракує показників, які характеризують витрати підприємства на організацію адаптації персоналу та ефективності проведених адаптаційних заходів.

У 3 – му розділі запропоновано актуальні заходи щодо удосконалення ефективності організації адаптації персоналу МП «ПАРТС», але достатнє обґрунтування відсутнє, по окремих з них є лише витрати. Щодо оформлення подекуди зустрічаються стилістичні, друкарські помилки та інші огріхи у оформленні.

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

Робота відповідає вимогам до бакалаврських робіт та допускається до захисту (50 балів).

Науковий керівник,
професор, д.е.н., професор

Махсма М.Б

“ 25 ” травня 2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Демидової Ксенії Олексіївни

на тему «Організація адаптації персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Тема «Організація адаптації персоналу» є вкрай актуальною в сучасних умовах, коли ефективність організацій значною мірою залежить від успішної інтеграції нових працівників. В умовах постійної зміни бізнес-середовища та високої конкуренції на ринку праці, адаптація нових співробітників є ключовим фактором, що впливає на продуктивність та стабільність колективу. Дослідження цієї теми дозволяє ідентифікувати ефективні підходи до управління людськими ресурсами, що сприяє зменшенню плинності кадрів та підвищенню мотивації персоналу

Якість проведеного дослідження: Демидов К.О. продемонструвала високий рівень компетентності та вміння проводити самостійне наукове дослідження. Робота вирізняється логічною структурою, чіткістю викладу матеріалу та глибоким аналізом проблематики. Автор використала широкий спектр сучасних наукових джерел та практичних прикладів, що підтверджує високий рівень теоретичної підготовки та аналітичних здібностей.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота Демидова К.О. вирізняється глибоким аналізом різних аспектів адаптації персоналу, включаючи онбординг, менторство, навчання та розвиток. Рекомендації та висновки мають чітко виражену практичну спрямованість і базуються на аналізі реальних кейсів з українських та міжнародних компаній, що свідчить про високий рівень підготовки автора. Крім того, робота містить інноваційні пропозиції щодо впровадження новітніх методів адаптації персоналу, що підвищує її практичну цінність.

Зауваження: Деякі рекомендації можуть потребувати додаткових пояснень щодо їх практичного впровадження в умовах конкретних організацій.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Висновки та рекомендації роботи мають значну практичну цінність. Вони можуть бути використані керівниками підприємств та HR-менеджерами для вдосконалення

процесів адаптації нових працівників, підвищення їх мотивації та ефективності. Застосування запропонованих заходів сприятиме створенню сприятливого робочого середовища та зміцненню організаційної культури.

Власник підприємства ТОВ «МОГОТЕКС-КИЇВ»,
спеціаліст у галузі легкої промисловості
та організації виробництва,
магістр фінансового менеджменту на підприємстві

Демидов О. В.

Підпис засвідчую: _____

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Поняття та складові процесу адаптації на підприємстві	7
1.2 Етапи адаптації персоналу	12
1.3 Методи та оцінка ефективності системи адаптації персоналу	17
РОЗДІЛ 2	24
АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»	24
2.1 Аналіз ключових параметрів компанії та структури персоналу	24
2.2 Дослідження механізмів адаптації персоналу в організації та оцінка їх результативності	30
РОЗДІЛ 3	42
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»	42
3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС»	42
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Сучасне підприємство в умовах швидкозмінюваного ринкового середовища змушене постійно адаптуватися до нових умов для збереження конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Однією з ключових складових успішної адаптації є ефективне управління процесом адаптації персоналу. Забезпечення адекватної адаптації співробітників до нових умов роботи є важливим фактором для забезпечення стабільності та продуктивності підприємства.

Актуальність теми обумовлена постійними змінами на ринку праці, що вимагають забезпечення підприємств конкурентоспроможним персоналом та збереженням його належного рівня продуктивності й мотивації. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки питання адаптації персоналу набуває особливого значення, оскільки конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності цього процесу. Ефективна адаптація співробітників стає ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організації, мінімізуючи витрати, пов'язані з пошуком та навчанням персоналу. Дослідження процесів адаптації персоналу дозволяє виявити проблемні аспекти та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом. Науковці наголошують, що дослідження адаптації персоналу дозволяє виявити проблемні аспекти та розробити практичні рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом.

Серед таких дослідників варто відзначити Колота А.М., Данюка В.М., Лопушняк Г.С., Миронова О. М., Цимбалюк С.О. Василик А.В., Данюк В. М., , які активно працюють у цій сфері. Їхні наукові праці стають важливим джерелом знань для розробки ефективних програм адаптації персоналу [6;30;34;35;39;40.] Вони досліджують різноманітні аспекти адаптації, що включають як психологічні, так і організаційні фактори, сприяючі розвитку практичних рекомендацій для підприємств. Їхні роботи допомагають зрозуміти

ключові виклики та можливості в управлінні персоналом, що є основою для створення конкурентоспроможних компаній.

Об'єкт дослідження: є процеси адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «МП ПАРТС».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти управління процесом адаптації персоналу на підприємстві.

Метою роботи є аналіз теоретичних аспектів управління процесом адаптації персоналу та практичного застосування отриманих знань на прикладі конкретного підприємства.

Завдання дослідження.

1. Дослідити поняття та складові процесу адаптації персоналу на підприємстві.
2. Проаналізувати етапи адаптації персоналу.
3. Розглянути методи та оцінку ефективності системи адаптації персоналу.
4. Провести аналіз ключових параметрів компанії та структури персоналу ТОВ «МП ПАРТС».
5. Дослідити механізми адаптації персоналу в організації та оцінити їх результативність.
6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС» та обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження.

- Теоретичний аналіз наукової літератури з питань адаптації персоналу.
- Емпіричні методи: спостереження, опитування, анкетування.
- Аналітичні методи: аналіз документації, статистичний аналіз даних.
- Метод порівняння та узагальнення отриманих результатів.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом, адаптації та розвитку кадрів. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення процесів адаптації персоналу на підприємстві ТОВ "МП ПАРТС" та інших організаціях з подібними характеристиками.

Теоретична значущість. Дослідження теоретичних аспектів управління процесом адаптації персоналу має важливе значення для розвитку наукового розуміння в цій галузі. Розглядання понять, методів та етапів адаптації персоналу допомагає уточнити та систематизувати знання про цей процес, розкриває його ключові аспекти та особливості. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого теоретичного аналізу в галузі управління персоналом, а також для розробки нових концепцій та моделей управління адаптацією на підприємствах.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути корисними для практичного застосування в управлінні персоналом на рівні конкретних підприємств. Аналіз процесів адаптації персоналу у ТОВ «МП ПАРТС» надасть можливість зрозуміти існуючі проблеми та шляхи їх вирішення, сприятиме вдосконаленню практик управління персоналом та забезпечить оптимізацію робочих процесів на підприємстві.

Наукова новизна. Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні процесів адаптації персоналу на прикладі конкретного підприємства - ТОВ «МП ПАРТС». Робота поєднує теоретичний аналіз концепцій управління персоналом з практичним вивченням досвіду адаптації персоналу на підприємстві.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Дана дипломна робота базується на комплексному підході до дослідження теоретичних аспектів та практичного аналізу процесів адаптації персоналу. Вона передбачає проведення літературного огляду з метою уточнення теоретичних концепцій та методів

управління персоналом, а також аналізу практичного досвіду ТОВ «МП ПАРТС» з використанням методів емпіричного дослідження.

Інформаційна база дослідження. Для проведення дослідження буде використана широка інформаційна база, яка включає наукову літературу, статистичні дані, звіти та документацію підприємства, а також результати інтерв'ю з керівництвом та співробітниками ТОВ «МП ПАРТС». Це дозволить отримати повну картину процесів адаптації персоналу та забезпечити обґрунтованість та достовірність результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та складові процесу адаптації на підприємстві

Для того, щоб підтримувати високу конкурентну спроможність, підприємству необхідно здійснювати ефективний кадровий менеджмент, який би вирішував одне з головних питань на підприємстві – це створення певних умов для найму, відбору та утримання працівників високої кваліфікації [1]. Однак, для того щоб нові працівники могли використовувати свої здібності та професійні вміння максимально ефективно, необхідно створити такі умови пристосування їх до нової роботи, нового колективу та нового для них підприємства, щоб це пристосування або, назвемо цей процес адаптацією, мінімально би вплинув на їхній психічний або фізіологічний стани.

Розуміння сутності біологічної та психологічної природи адаптації є важливим у контексті адаптації персоналу на підприємстві, оскільки дозволяє глибше зрозуміти механізми пристосування людини до нових умов праці та колективу. Розглянемо тепер, що взагалі означає термін «адаптація» та як він трактується в різних наукових підходах.

В перекладі з латинської мови термін «адаптація» означає «пристосування». Найчастіше цей термін почали застосовувати в природничих науках. Так, адаптація в біології – це властивість біологічних систем в частині формування та розвитку біологічних ознак, які реагують на зміни умов навколишнього середовища. Або, коротко кажучи, це властивість організмів пристосуватися до змін зовнішнього середовища [2].

Протягом певного історичного періоду розвитку наукових поглядів сформувався загальний природознавчий підхід, в контексті якого явище адаптації розглядалося як процес, спрямований на підтримку внутрішнього середовища живої істоти, в тому числі людини, у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

Пізніше, згідно психологічного підходу, адаптацію розглядали як процес, який відображає рухи та потреби певної істоти у світі для орієнтації в ньому та здійснення адекватного реагування на зміни в цьому світі. Інший психологічний підхід розглядав адаптацію як процес, що передбачав взаємодію однієї людини з іншою та підлаштування людини до певних існуючих норм та правил [3,4].

Критично аналізуючи описані підходи, можна зазначити, що біологічний підхід зосереджується на фізіологічних аспектах пристосування організму до змін середовища, тоді як психологічні підходи акцентують увагу на соціальній взаємодії та підлаштуванні до норм. Однак, для повного розуміння процесу адаптації персоналу на підприємстві доцільно інтегрувати ці підходи, враховуючи як біологічні, так і психологічні чинники.

В будь-якому підході можна виявити підтвердження того, що явище адаптації має пряме відношення до психологічних понять або категорій, тому воно використовується поряд з такими категоріями як «управління», «регуляція», «інтеграція» тощо [3].

Розглядаючи феномен адаптації персоналу на підприємстві, важливо також звернути увагу на поняття задоволеності працею. Успішна адаптація нового працівника значною мірою залежить від його задоволеності роботою, колективом та умовами праці. Задоволеність працею впливає на мотивацію, лояльність та продуктивність співробітника. Високий рівень задоволеності сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, що, в свою чергу, зменшує рівень плинності кадрів і витрати на пошук та навчання нових працівників. Крім того, задоволеність працею може бути індикатором ефективності системи адаптації, адже вона свідчить про те, наскільки вдало новий співробітник інтегрувався в робоче середовище та адаптувався до вимог і стандартів підприємства. Таким чином, забезпечення високого рівня задоволеності працею є ключовим фактором успішної адаптації персоналу та ефективного функціонування підприємства в цілому. Отже, розглянемо, на мою думку, найбільш вдалі та найбільш повні визначення адаптації, які пов'язані з процесом пристосування нових працівників до умов нової праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «адаптація» персоналу

№з/п	Автор	Визначення терміну «адаптація»
1	Крушельницька О.В. (Україна)	Процес пристосування працівників до умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, а також пристосування працівників та умов підприємства одне до одного, що засноване на оволодінні новими професійними, соціальними та організаційними умовами праці
2	Шейн Е. (США)	Процес пізнання керівних органів, процес досягнення норм та правил, прийнятих в організації, процес навчання та розуміння того, що є важливого в певному підприємстві чи його підрозділах
3	Конотопцева Ю. (Україна)	Процес входження працівника у підприємство та його пристосування до умов життєдіяльності нового підприємства [4; 6; 41].

Джерело: складено автором на основі [4,5,6,41]

Оскільки в даній роботі ми будемо розглядати адаптацію персоналу, тому розглянемо найбільш цікаві види адаптації, що стосуються саме персоналу (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Види адаптації за класифікаційними ознаками

Ознака адаптації	Вид адаптації	Описова характеристика
За рівнем	Первинна	Для працівника, що не має трудового досвіду
	Вторинна	Для працівника, що має трудовий досвід
За видами діяльності	Професійно-виробнича	При пристосуванні до умов та режиму праці
	Суспільно-політична	Пристосування до суспільної праці та статусу
	Міжособистісна	Пристосування до стилю розмови в колективі
	Особистісна	Особистісний розвиток, прагнення до морального самовдосконалення

Джерело: складено автором на основі [8]

Такі види адаптації як первинна та вторинна багато авторів вважають головними, тому що ці два види адаптації стосуються визначених працівників, які умовно поділяються на два види: новачки та досвідчені працівники [9].

Будь-яка успішна адаптація залежить від низки чинників, таких як:

- якісний рівень роботи працівників;
- об'єктивна оцінка професійних якостей працівника;
- престижність професії працівника на підприємстві;
- комфортні умови організації праці;
- ефективна система мотивації праці тощо [10; 11].

Розглянемо, що собою представляє адаптація як процес. Взагалі, процес адаптації – це певний механізм та набір процедур, які підприємство здійснює для допомоги новому працівнику влитися в колектив та набути певних навичок та вмінь.

Цей процес враховує в собі частини людської особистості: біологічної, соціальної, психологічної та враховує такі види, як:

- організаційно-психологічна адаптація – засвоєння правил внутрішнього розпорядку, структури підприємства;
- професійна адаптація – рівень володіння професійними навичками;
- соціально-психологічна адаптація – пристосування працівника до відносин у колективі;
- психофізіологічна – пристосування індивіда до нових умов праці згідно фізичних та психічних навантажень;
- організаційно-адміністративна – адаптування до особливостей управління на підприємстві та яку роль в ній буде відігравати новий співробітник;
- економічна - прийняття рівня матеріальної винагороди за свою працю, порівняння з обов'язками, чи відповідатиме очікуваннями.[12].

На співбесіді також можна передчасно усвідомити про особливості майбутньої діяльності. Професійну та організаційну адаптацію працівники проходять більш легко. Дуже важливою є так звана психологічна адаптація

працівника – тобто адаптивність працівника до змісту та умов трудової діяльності, та вдосконалювання своїх ділових та особистісних якостей в процесі його роботи [13]. Соціально-психологічну адаптацію можна визначити як вже більш складну ситуативну адаптацію, яка легко може перейти в дезадаптацію в результаті внутрішньопсихологічних змін [14; 15].

Взагалі система адаптації, повинна включати в себе [16;17]:

1. Програму адаптації.
2. Систему наставництва.
3. Систему атестації – порядок оцінки діяльності нового працівника.

Слід зауважити, що в сучасному управлінні персоналом все частіше використовується таке поняття як «онбординг» - це адаптація нового працівника, де основна увага приділяється успішній соціалізації нової людини на підприємстві. Саме онбординг впливає на остаточне рішення працівника під час його випробування. Бо саме від першого контакту з спеціалістом відділу кадрів і формується перше враження про роботу та підприємство [18].

Саме тому, головним завданням адаптації персоналу на підприємстві, в першу чергу, має бути оперативне введення нового працівника в нову для нього роботу, так, щоб він став частиною команди та міг якісно виконувати свої завдання. А також мінімізувати плинність працівників в перші тижні роботи, коли нові працівники тільки починають опановувати свою роботу [19].

Таким чином, сучасне управління персоналом заключається в застосуванні вищезназначених підходів, серед яких важливим елементом є процес психологічної адаптації працівників. Психологічна адаптація - це процес, який допомагає новим співробітникам засвоювати інформацію, встановлювати взаємини з колегами та керівництвом, а також ефективно впроваджуватися в організаційну культуру. Від ефективності такої адаптації залежить наскільки швидко нові працівники зможуть інтегруватися в команду та покращити свою продуктивність і задоволення від роботи.

1.2 Етапи адаптації персоналу

Як ми вже з'ясували, адаптація – це процес взаємодії та пристосування, як працівника до підприємства, так і підприємства до працівника. Діяльність на новому робочому місці може проходити як з позитивними, так і з негативними подіями.

Перш ніж перейти до розглядання етапів адаптації на підприємстві, необхідно завчасно знати та вчасно реагувати на всі можливі побоювання нових працівників. Як показує статистика, саме на перший місяць роботи припадає більший відсоток звільнень працівників, тобто коли адаптація навіть не пройшла всі етапи. Так, при прийомі на роботу та вже роботі на новому місці у багатьох працівників на перший план виступають психологічні фактори, що пов'язані з їх побоюванням не задовольнити очікування керівництва або колективу від їхньої діяльності. Сюди можна віднести і неможливість знайти «спільної» мови з керівництвом чи колективом, і не впорання з новими посадовими обов'язками, і побоювання щодо некомпетентності, і таке інше.

Для максимального запобігання проходження етапів адаптації з негативними факторами розглянемо, які саме чинники мають на адаптацію найбільший вплив, та що треба враховувати при прийомі працівника на роботу:

1. Професіоналізм фахівців, що приймають працівників на роботу. Тобто врахування відображення адекватної відповідності професійного досвіду кандидату вимогам його робочого місця та його посадовим обов'язкам. Тут важливо уникати таких понять як «придатний» та «непридатний» кандидат.

2. Величина підприємства. Тобто, чим менше підприємство, тим простіше процедура адаптації в ньому. При невеликих розмірах підприємства адаптація як процес взагалі скорочується до мінімальної – тільки ознайомлення та первинний інструктаж в процесі трудової діяльності.

3. Мікроклімат в колективі та міжособистісне спілкування. Процес адаптації зменшується за рахунок скорочення часу на побудову довірчих відносин в колективі з новим працівником та відсутності конфліктів.

4. Сутність і зміст посади, що займається. Чим відповідальніше посада, тим передбачається більш тривалий період її освоєння та адаптації.

5. Особистісні та соціально-демографічні характеристики працівника (сімейний стан, стать, освіта, вік і таке інше). Це впливає на швидкість процесу адаптації, вона може протікати як тиждень, так і до двох років [20].

Розглянемо деякі підходи, які використовують багато підприємств при прийомі на роботу. Існують оптичний, армійський та партнерський підходи до адаптації.

Оптичний підхід часто використовують великі, відомі підприємства, які впевнені в собі і в тому, що працевлаштування на такому підприємстві – це велике досягнення для будь-якого працівника. Такий підхід можна охарактеризувати як такий, що нехай починає працювати працівник, а ми будемо дивитися, яку величину зарплати йому надати, та яке коло повноважень. Звичайно, негативні моменти тут – нестабільне положення працівника, якого можуть звільнити в будь-який момент, та відсутність зацікавленості саме в ньому як спеціалісті.

Армійський підхід передбачає створення спеціальних додаткових завдань або навантажень на працівника, без особливих пояснень. Часто при такому підході надається випробувальний термін, після якого працівника приймають на роботу. Плюси в цьому підході, звісно є, тому що працівник відразу навчається до суворих умов праці, до дисципліни, до певного корпоративного стилю та політики підприємства. Але є і значні недоліки, тому що багато працівників, пройшовши випробувальний термін, просто розслабляються, і потім працюють вже не в повну силу.

Підприємства, що використовують партнерський підхід, це вже зрілі, досвідчені підприємства, які вважають, що в процесі адаптації кожен новий працівник не ідеальний, тому, чим ближче очікування до дійсності при підборі працівника, тим краще [20].

Критично аналізуючи висвітлені підходи до адаптації працівників, можна зазначити наступне. Оптичний підхід, хоч і може здаватися привабливим для відомих підприємств, проте не враховує індивідуальні особливості та потреби

працівника, що може негативно вплинути на його мотивацію та задоволеність працею в довгостроковій перспективі. Армійський підхід, хоча й сприяє швидкому входженню працівника в колектив та засвоєнню корпоративної культури, однак може призвести до емоційного вигорання та зниження продуктивності після проходження випробувального терміну. Натомість, партнерський підхід видається найбільш збалансованим, оскільки враховує реалістичні очікування обох сторін та сприяє поступовій адаптації працівника до нових умов праці.

Таким чином, для успішної адаптації нових працівників та підвищення їх задоволеності працею підприємствам варто надавати перевагу партнерському підходу, який передбачає індивідуальний підхід, двосторонню комунікацію та реалістичні очікування. Важливо враховувати як професійні, так і особистісні характеристики працівника, величину підприємства, специфіку посади та мікроклімат у колективі.

Для більшого розуміння етапів адаптації розглянемо її форми, які деякі науковці вважають також певними етапами (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Форми адаптації

Форма адаптації	Період	Характеристика
Випробувальний термін (для всіх працівників)	Від 3-х до 6-ти місяців	Оволодіння первинними навичками та вміннями на новому місті
Адаптація молодих спеціалістів на посадах фахівців	Від 1-го до 3-х років	Набирання професійного досвіду та освоєння в колективі
Адаптація керівних працівників	Від 1-го місяця до 1-го року	Засвоєння нормативних документів підлеглих та проходження курсу на розвиток стратегії підприємства
Наставництво та консультування спеціалістів молодих спеціалістів	Від 1-го місяця до 3-х місяців	Педагогічні навички наставників та контроль за результатами адаптації молодих спеціалістів

Джерело: розроблене автором на основі [21]

Всі етапи адаптації повинні бути виконані в своїй послідовності учасниками або суб'єктами адаптації. До них належать:

1. Керівник підприємства – ініціатор та затвердник плану чи програми адаптації. Проводить контроль цієї програми.

2. Спеціалісти відділу кадрів – оцінюють ступінь відповідності кваліфікації та досвіду нового працівника службовим обов'язкам, проводять інструктаж, налагоджують зворотній зв'язок, інше.

3. Безпосередні керівники – ставлять цілі та завдання новому працівнику, визначають коло обов'язків, представляють працівника колективу, тощо.

4. Наставники – показують в реальності правильне виконання обов'язків новому працівнику, контролюють хід виконання завдань.

Тепер можемо переходити до розглядання основних етапів адаптації персоналу, яких налічується всього чотири (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Коротка характеристика етапів адаптації персоналу

№ з/п	Назва етапу адаптації	Загальна характеристика етапу адаптації
1	Оцінка підготовленості працівника	Попередній етап адаптації, який проводиться відразу при прийомі на роботу
2	Орієнтація працівника	Первинне знайомство з діяльністю підприємства, його структурою, колективом
3	Дієва орієнтація	Засвоєння знань, правил та цінностей, отриманих на попередньому етапі
4	Функціонування	Максимальне занурення в роботу працівника без додаткової допомоги з адаптації

Джерело: розроблене автором на основі [9]

Розглянемо більш детально етапи адаптації, що викладені в таблиці 1.4.

На першому етапі оцінювання рівня підготовленості працівника необхідна розробка ефективної програми або плану адаптації. Оцінюються знання та навички кандидата. Хоча у працівника може бути досвід в аналогічних структурах, все одно нове підприємство це знову незнайома ситуація.

На другому етапі – орієнтації на місті – треба організувати практичне ознайомлення з містом роботи, посадовими обов'язками та вимогами. Тут

працюють разом лінійний керівник та відділ найму персоналу чи відділ кадрів. Даються перші нескладні завдання.

В процесі третього етапу – безпосередньої адаптації або дієвої орієнтації – йде пристосування працівника до його статусу та включення його в міжособистісні стосунки з колегами. На цьому етапі перевіряється, як проходить адаптація.

Четвертий етап – функціонування або безпосередня адаптація – йде поступове подолання працівником особистих та посадових задач та проблем, переход до стабільної роботи. Взагалі останній етап адаптації може йти від кілька місяців до 1,5 років [19; 20; 22; 23].

Треба відмітити, що перехід від одного етапу до іншого супроводжується адаптаційними кризами. Через це у багатьох працівників збільшується стан стресу та переживання [13]. Щоб уникнути цього потрібна взаємна праця менеджерів, керівників та відділу кадрів [21].

Також розглянемо важливі, на мій погляд, інструменти адаптації на перших етапах процесу адаптації (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Інструменти адаптації [3]

Назва інструменту адаптації	Характеристика інструменту адаптації
Welcome-тренінг	Може бути аудиторний, розрахований для декількох нових працівників. Плюси – легке встановлення контакту з новачками. Нові співробітники легко можуть ставити запитання. Може бути у вигляді вебінару, для віддалених локацій. Може бути у вигляді електронного курсу. Плюси – можливо пройти його в зручний час для всіх. Мінуси – неможливо поставити запитання.
Welcome-презентація	Містить загальну інформацію про підприємство, історію підприємства, його місію, послуги, політику. Бажано додавання відео або фото.
Welcome-box	Включає в себе коробку з канцелярією, брелками, чашками, тобто універсальними речами для буття на роботі.

Джерело: розроблене автором на основі [3]

Таким чином, ми бачимо, що успішність процесу адаптації залежить від успішності проходження кожного з її етапів.

1.3 Методи та оцінка ефективності системи адаптації персоналу

Взагалі процес адаптації людини на підприємстві проявляється в її поведінці, в результатах діяльності, в засвоєнні соціальної інформації, задоволеності трудовою діяльністю [21]. Саме шляхи, які направлені на максимальну ефективність системи адаптації на підприємстві, визначаються як методики або методи адаптації, кожен з яких розглянемо окремо.

Визначимося, що представляє собою оцінка ефективності системи адаптації - це цілеспрямований процес встановлення відповідних якісних характеристик вимогам робочого місця або посади [24]. При цьому, адаптацію персоналу на підприємстві можна розглядати з двох боків - як процес, і як результат. [25]. Адаптація як процес розглядалася нами в попередніх пунктах даної роботи, а якщо розглядати адаптацію як результат, то після розробки моделі адаптації як інструменту для управління та реалізації системи адаптації в життя, можна отримати значимі результати - об'єктивні і суб'єктивні [23].

Головним аспектом ефективної системи адаптації є чіткий план або програма, що вказує на те, що саме ми очікуємо від результатів адаптації та інструменти для досягнення її максимального ефекту. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість процесу, сприяючи тому, що нові співробітники швидше інтегруються в колектив і починають ефективно виконувати свої обов'язки.

Розглянемо детальніше, що таке план. План повинен містити чіткі цілі, що ставляться перед працівником і охоплювати весь період адаптації включаючи наступні етапи описані в таблиці наведений нижче (таблиця 1.6)

Таблиця 1.6 – Види планів адаптації та їх структура

Вид плану	Характеристика
1	2
Перший робочий день	Ознайомлення з офісом, знайомство з робочим місцем, первинний інструктаж, заповнення кадрових документів, ознайомлення з правилами роботи, знайомство з колективом, welcome-презентація, вручення welcome-box, огляд основних обов'язків та завдань, проведення безпекового інструктажу.

Продовження таблиці 1.6

1	2
План для відділу найму персоналу	Підготовка робочого місця працівника, підготувати welcome-box, оформлення перепустки, планування зустрічей для ознайомлення, уточнення інформації у працівника
План першого місяця роботи	Дотримання графіку зустрічей, підбиття проміжних тижневих підсумків, дотримання графіку вникнення в роботу та документи
План наставництва або менторства	Продумання та дотримання способів контролю наставника над працівником (тести, анкети), система мотивації для наставників
План підсумкової зустрічі	Обговорення всіх поставлених та реалізованих завдань працівником. Обговорення причин недоадаптації. План подальших дій з працівником

Джерело: розроблено автором на основі [7,19]

Взагалі ефективність системи адаптації полягає в досягненні певного набору цілей, таких як:

- зниження витрат, що необхідні для введення нового працівника в нову посаду;
- зменшення невизначеності серед нових працівників;
- зменшення плинності швидкого звільнення;
- економія часу кожного нового працівника [9].

В Україні для підвищення ефективності системи адаптації використовують такі інструменти як адаптаційний лист, Welcome-тренінг, корпоративну брошуру та комплект новачка. Взагалі, це використовується у великих підприємствах, що хочуть залучити висококваліфікованих фахівців. Менші компанії користуються тільки стажуванням та системою наставництва [22].

Для реалізації ефективної системи адаптації на підприємстві розглянемо методи, що дозволять швидше адаптуватися та отримати економічну та особистісну мотивацію (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 - Методи для підвищення ефективності системи адаптації

Вид методу	Опис та інструменти методу
Тренінг	Ефективний для прискорення процесу адаптації. Рекомендується проводити в теоретичній та практичній формі.
Контакт керівника та нового працівника	Робота за контролем контакту полягається на фахівців відділу найму персоналу. Робота з працівником з уточнень непорозумінь та зауважень керівництва.
Поступове ускладнення поставлених задач	Ставити спочатку прості завдання, контролювати їх виконання. Потім – більш складні, знов контроль.
Громадські доручення	Довіра на виконання доручень новим працівникам. Ці доручення допоможуть прискорити вливання в колектив.
Тимбілдинг	Святкування корпоративних свят, виїзд на природу – швидше освоєння в колективі
Корпоративний PR	Вивчення та розуміння цінностей компанії. Для цього скласти програму для засвоєння основних аспектів.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Існують різні методики оцінки ефективності системи адаптації на підприємстві, які підходять як для новоприйнятих працівників, так і для всіх інших співробітників. Більшість з методик проводяться в анкетній чи опитувальній формі.

1. NPS (Employee Net Promoter Score) — інструмент, що дозволяє виміряти ступінь лояльності співробітників. Результатом є виявлення працівників-деструкторів, щоб надалі проводити роботу з ними.

2. Q12 — набір з дванадцяти запитань, що визначають рівень задоволеності працівників та аспекти, на які варто звернути увагу. Підходить для всіх працівників.

3. Метод 360 градусів — оцінка ділових якостей працівника, що здійснюється його колегами з подальшим порівнянням цих даних з його самооцінкою. Особливо доречно для нових працівників.

4. Оцінка ефективності комунікації – опитування, відповіді на яке допоможуть зрозуміти, як відбувається комунікація співробітників всередині відділу, та надасть можливість реагувати на проблеми.

5. Оцінка виконання поставлених завдань - зіставлення отриманих результатів і термінів виконання завдань з плановими показниками. Особливо актуально та доречно для оцінки адаптації нових працівників.

6. Методика HOGAN — тест для оцінки компетенцій, що допомагає визначити відповідність особистісних і професійних компетенцій працівника вимогам посади. Особливо доречно при оцінці системи адаптації нових працівників.

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності адаптації є розрахунок коефіцієнта адаптації, який дозволяє проаналізувати результати адаптації працівників лише за кількісною складовою. Проте, він не надає уявлення про якісну складову процесу адаптації. Для новоприйнятих працівників саме наставник може оцінити успішність професійного становлення новачка, визначивши наскільки повно той адаптувався до умов службової діяльності [1].

Для покращення процесу адаптації нових працівників доцільно розробити інформаційний супровід у вигляді брошури, що полегшить ознайомлення з основними аспектами роботи на підприємстві, корпоративною культурою та правилами. Це дозволить новим співробітникам швидше влитися в колектив та зрозуміти специфіку діяльності організації.

Таким чином, використання різноманітних методик оцінки ефективності системи адаптації, як кількісних, так і якісних, дозволяє комплексно проаналізувати процес адаптації нових працівників та виявити потенційні проблеми. Регулярне проведення таких оцінок та врахування їх результатів сприятиме вдосконаленню системи адаптації на підприємстві та підвищенню задоволеності працівників.

$$K_a = K_r / K_n \quad (1.1)$$

де K_a – коефіцієнт адаптації нових працівників;

Kr – чисельність працівників, що продовжили працю після закінчення терміну адаптації;

Kn - загальна чисельність новоприйнятих працівників.

Також до методів адаптації можна віднести:

- економічні методи – надання у перші місяці пільг по нормам виробітку;
- організаційні – контроль за процесом адаптації та здійснення коригування;
- соціально-психологічні – залучення працівника в колектив [23].

Після розробки плану адаптації та використання методів адаптації, необхідно визначити критерії оцінки результативності проходження новим співробітником процесу адаптації. Оцінку ступеня адаптації можна також назвати ступенем успішності входження працівника на посаду, яка оцінюється за такими критеріями:

- освоєння навичок і знань, необхідних для даної посади;
- виконання поставлених завдань з плану адаптації та досягнення робочого результату;
- взаємовідносини в колективі;
- рівень знань регламентуючих документів підприємства;
- дотримання корпоративних стандартів, норм та правил;
- дисципліна (рівень дотримання правил та стандартів внутрішнього
- трудового розпорядку, прийнятих на підприємстві) [6; 13].

Результатами оцінювання адаптації на підприємстві вважаються такі складові:

- _ відповідність перспективам організації;
- _ відповідність робочому місцю і посаді;
- _ невідповідність робочому місцю і посаді.

Ще один показник успішної адаптації — позитивний зворотний зв'язок від колег. Якщо адаптація пройшла максимально успішно, то новачки

починають проявляти інтерес до кар'єрного зростання - як вертикального, так і горизонтального [19].

Також, для підвищення ефективності адаптації доцільно розробити інформаційний супровід у вигляді брошури «Путівник для нового співробітника». Вона повинна включати: назву підприємства, його історію, господарську діяльність, місію підприємства тощо [7].

Крім того, заходами з підвищення ефективності адаптації є: визначення фахівця з відділу кадрів, що буде відповідати за адаптацію нових працівників, складання списків фахівців, які можуть бути наставниками, проведення рольових ігор, спрямованих на підвищення рівня згуртованості колективу [25].

Оцінку або висновок щодо рівня адаптації нового працівника проводить спеціаліст відділу найму персоналу разом з лінійним керівником підрозділу, куди прийнято нового працівника, а також наставник. Якщо трудова адаптація пройшла успішно, то показники працівника повинні відповідати наступному:

- відсутність почуття напруги або невпевненості;
- освоєння обсягу знань і навичок, необхідних для виконання роботи;
- відповідна робоча поведінка, що відповідає вимогам професії;
- відповідність робочих показників працівника встановленим нормам;
- бажання працівника вдосконалюватися в роботі;
- задоволеність самого працівника своїми новими досягненнями [23].

Ефективність системи адаптації може бути оцінена за декількома критеріями:

Пришвидшення процесу впровадження нового працівника на посаду, а саме:

- досягнення потрібної ефективності роботи в мінімальні терміни;
- зменшення кількості помилок, пов'язаних з освоєнням посадових обов'язків.

Зменшення рівня плинності кадрів:

- зниження кількості працівників, що не пройшли випробувальний термін;

- зменшення кількості працівників, що звільнилися протягом року [1; 5; 7;10].

Таким чином, можна зазначити, що ефективність системи адаптації на підприємстві значною мірою залежить від факторів та чинників, що впливають на адаптацію персоналу. Регуляторами ефективності адаптації персоналу виступає низка заходів, які реалізуються за допомогою системи методів та методик. А оцінка ефективності системи адаптації повинна комплексно включати критерії успішності персоналу, реалізацію планів адаптації та систему економічної й особистісної мотивації нових працівників і їхніх наставників.

Показником ефективної адаптації на підприємстві є успішне виконання роботи персоналом. Це впливає на зменшення витрат на пошук нових працівників, зниження плинності кадрів, збільшення задоволеності колективу працею. Саме тому система адаптації персоналу повинна бути дієвою та перебувати на постійному контролі всіх її суб'єктів-учасників.

У ході аналізу та розгляду концепцій адаптації персоналу на підприємстві можна визначити, що адаптація – це складний і багатоплановий процес, який включає в себе пристосування працівників до умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, а також взаємодію працівників та умов підприємства.

Різні автори надають свої визначення та розуміння терміну "адаптація", але усі вони підкреслюють важливість цього процесу для успішного функціонування підприємства та збереження конкурентоспроможності.

Класифікація видів адаптації, яку було розглянуто, дозволяє систематизувати різноманітні аспекти цього процесу. Виділені рівні та види адаптації, такі як первинна та вторинна, професійно-виробнича, суспільно-політична, міжособистісна та особистісна, визначають широкий спектр аспектів, які слід враховувати при розробці стратегій управління персоналом.

Отже, адаптація персоналу – це невід'ємна складова ефективного кадрового менеджменту, яка сприяє плавному впровадженню нових працівників у колектив та сприяє їхньому успішному функціонуванню на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»

2.1 Аналіз ключових параметрів компанії та структури персоналу

Товариство з обмеженою відповідальністю «МП ПАРТС», розташоване за адресою: вул. Костянтина Василенка, 16, у місті Вінниця, є новоствореною компанією, заснованою на початку 2019 року.

В умовах динамічного ринку сучасні компанії повинні демонструвати гнучкість та здатність адаптуватися до змін у споживчих потребах. Компанія «МП ПАРТС» є прикладом такої адаптивності, оскільки її основна сфера діяльності охоплює різноманітні аспекти торгівлі та сервісу. Статут компанії визначає широкий спектр послуг, включаючи роздрібну та оптову торгівлю побутовою технікою, оренду, лізинг та ремонт. Проте, «МП ПАРТС» не обмежується лише наданням товарів і послуг; компанія ставить перед собою завдання забезпечити комфорт та зручність у побуті своїх клієнтів.

Однією з ключових особливостей компанії є її офіційне представництво великих виробників побутової техніки. Така стратегія дозволяє «МП ПАРТС» співпрацювати виключно з перевіреними постачальниками, гарантуючи тим самим якість та надійність продукції. Це робить компанію надійним партнером для клієнтів, які шукають високоякісні товари та послуги.

Сегментація клієнтської бази на два типи - роздрібних клієнтів і «Майстрів» - свідчить про глибоке розуміння потреб та вимог різних груп споживачів. Роздрібні клієнти звертаються до компанії для придбання запчастин, аксесуарів та інструментів для ремонту власної техніки, тоді як «Майстри» знаходять у товарах «МП ПАРТС» необхідний інструмент для розвитку свого бізнесу. Це демонструє, що компанія не лише продає товари, але й стає важливою складовою успіху своїх партнерів.

Місія компанії, яка полягає у звільненні людей від непотрібних турбот та ремонтів, відображається в кожному аспекті її діяльності. «МП ПАРТС» прагне забезпечити повноцінне використання часу клієнтів для радощів життя, замість

витрачання його на непередбачені поломки техніки. Така місія визначає цінність компанії та сприяє її позиціонуванню як бренду, який пропонує не лише товари, але й способи полегшення повсякденності своїх клієнтів.

Розвинена система управління та кадрового менеджменту свідчить про професійний підхід до ведення бізнесу. Основний акцент власників на забезпеченні комфорту та зручності в побуті людей створює позитивну корпоративну культуру. Це мотивує працівників «МП ПАРТС» не лише виконувати свої обов'язки, але й бути активними учасниками команди, яка спільно працює для досягнення спільної мети.

Компанія «МП ПАРТС» орієнтована на надання високоякісних продуктів та послуг. Така стратегія дозволяє компанії успішно функціонувати в конкурентному середовищі та продовжувати втілювати свою місію в реальність.

Таблиця 2.1 – Основні показники економічно-фінансової діяльності компанії «МП ПАРТС».

Найменування показників	Роки			Відносний темп приросту, %
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації, тис. грн	1086120	1169141	1121610	3.27
Собівартість реалізації товарів, тис грн.	920457	938662	827443	-10.11
Інші операційні доходи, грн	7845	19481	53815	585.98
Адміністративні витрати, грн	120450	135195	127797	6.10
Витрати на збут, тис. грн.	578654	586113	532411	-7.99
Інші операційні витрати, грн.	14320	23831	16209	13.19
Фін. результат від операційної діяльності	326845	505179	328435	0.49

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Інші фінансові доходи	4752	20189	4092	-13.89
Фінансові витрати, тис. грн	1245	563	1023	-17.83
Фінансові витрати, тис. грн	175254	151772	131810	-24.79
Інші витрати, тис. грн	-	-	76	-
Фінансовий результат до оподаткування	352465	455206	635698	80.36

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Загалом, аналіз показує позитивні тенденції у зменшенні витрат та збільшенні доходів, що свідчить про ефективне управління ресурсами компанії «МП ПАРТС». Однак, слід звернути увагу на незначне зростання адміністративних та інших операційних витрат, щоб забезпечити стабільне фінансове зростання у майбутньому. (таблиця 2.1)

Показники економічної діяльності компанії вказують на позитивну динаміку розвитку. Зокрема, загальні доходи від реалізації зросли майже на 15,6%, порівняно з 2021 роком. Аналогічне зростання спостерігається і в інших фінансових показниках компанії, таких як фінансові доходи та результати, що свідчить про середньорічне збільшення фінансової прибутковості на 1-2%.

Важливим позитивним аспектом є також скорочення загальних витрат компанії, що вказує на ефективність внутрішнього менеджменту та економічної політики. Однак аналіз показує, що зменшення адміністративних витрат у 2022 році пов'язане зі змінами в товарообороті через військові події в Україні, які призвели до економічного колапсу та скорочення споживання товарів і послуг, що реалізуються компанією.

Для більш глибокого розуміння соціально-економічних характеристик компанії доцільно провести дослідження основних HR-метрик. За загальною чисельністю персоналу компанію можна віднести до категорії малих

підприємств із стабільною тенденцією до зростання (збільшення на 41% протягом трьох років). Незважаючи на те, що структура персоналу є незбалансованою із перевагою керівників, слід відзначити позитивну тенденцію до їхнього зменшення в загальній структурі протягом останніх років (від 40% до 26%) [7].

Таблиця 2.2 — Чисельність та структура персоналу ТОВ «МП ПАРТС» у 2020 – 2022 рр.

Категорія персоналу	Роки					
	2020		2021		2022	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Всього, осіб	25	100	27	100	34	100
Керівники	9	36	10	37,03	9	26,4
Фахівці	9	36	9	33,3	16	47,05
Робітники	7	28	8	29,6	9	26,4
Чоловіки	17	68	18	66,6	22	64,7
Жінки	8	32	9	33,3	12	35,29

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Згідно з інформацією, представленою в таблиці 2.2, видно, що у 2022 році загальна кількість працівників зросла на 40% у порівнянні з 2020 роком. Цей ріст є поступовим і в основному обумовлений збільшенням чисельності фахівців. Загальний показник гендерної рівноваги персоналу становить 0,54, що пов'язано з особливостями економічної діяльності компанії та вважається оптимальним для даної галузі.

За віковою структурою ТОВ "МП ПАРТС" можна визначити його молодий характер. Середній вік працівників становить 33 роки (рис. 2.1), що свідчить про збалансованість досвіду завдяки наявності як старших, так і молодших працівників.

Позитивними аспектами, що стосуються оцінки якості персоналу, є врахування середнього стажу та кваліфікації працівників у компанії. Зокрема, у 2022 році середній стаж склав 12 років, що на 1 рік менше, ніж у 2020 році. Це зменшення головним чином пов'язане зі змінами в віковій структурі персоналу,

здійсненими протягом цього періоду, а саме - прийняттям на роботу молодших працівників і звільненням декількох старших співробітників. Щодо кваліфікації персоналу, 75% мають вищу освіту, здебільшого це фахівці та керівники.

Найбільша частина працівників компанії належить до вікової категорії 25-35 років, що вказує на молодий склад персоналу. Також помітно, що є деяка представленість старшого віку серед працівників, але ця група становить меншість у порівнянні з іншими віковими категоріями. Це може свідчити про тенденцію до зменшення середнього стажу, особливо якщо молодші працівники вступають у компанію, а старші залишають її. Загалом, ці дані підтверджують молодий характер персоналу, що може мати як позитивні, так і викликані обставинами фактори в контексті розвитку компанії.

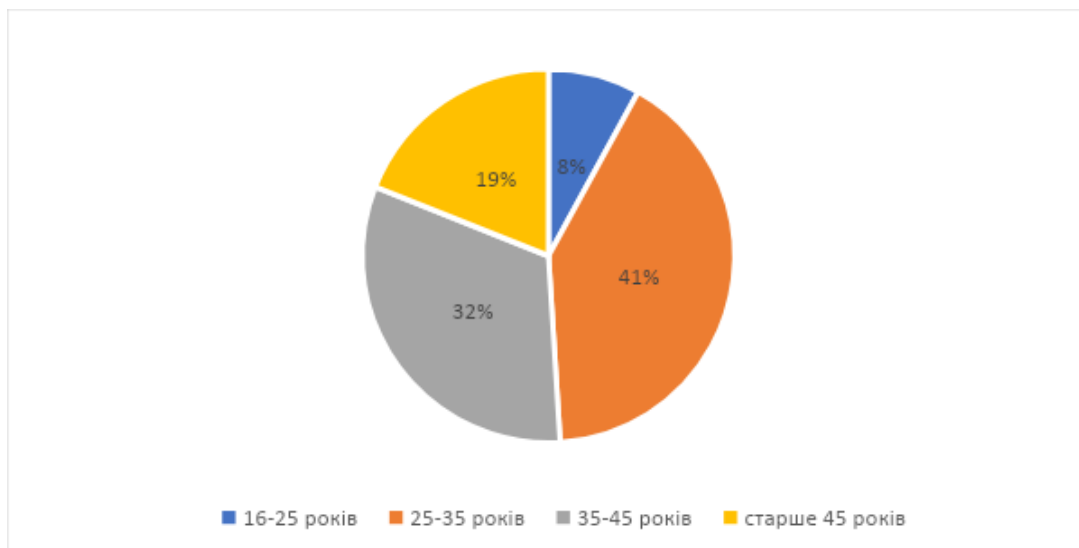


Рисунок 2.1 - Вікова структура персоналу ТОВ «МП ПАРТС» у 2022 р.

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Незважаючи на це, видно також і певну представленість старшого віку серед персоналу, проте ця група становить меншість. Це може бути результатом політики компанії щодо ротації персоналу, залучення нових ідей та перспективних спеціалістів.

Збільшення чисельності молодшого персоналу може вплинути на зменшення середнього стажу працівників, як це вказано у попередніх даних. Такий рух може мати як позитивні, так і викликані обставинами фактори, включаючи свіжість інноваційних ідей, але й потребу в додаткових зусиллях у передачі знань і досвіду.

У зв'язку з цим, компанія може розвивати програми навчання та розвитку для молодшого персоналу, щоб забезпечити їхній успіх у роботі та підготувати їх до ключових ролей у майбутньому. Крім того, важливо постійно моніторити текучість та вакансії в персоналі для забезпечення сталого розвитку і підтримки ефективного управління людським капіталом.

Серед робітників переважають особи із професійною освітою, що є логічним, враховуючи характер їхніх посад та характеристику виконуваних обов'язків. Загалом можна зазначити, що у компанії існують можливості для подальшого розвитку людського капіталу. Серед ключових показників, що дозволяють оцінити ефективність управління персоналом та його соціальної складової, слід враховувати аналіз текучості та вакансій в персоналі компанії.

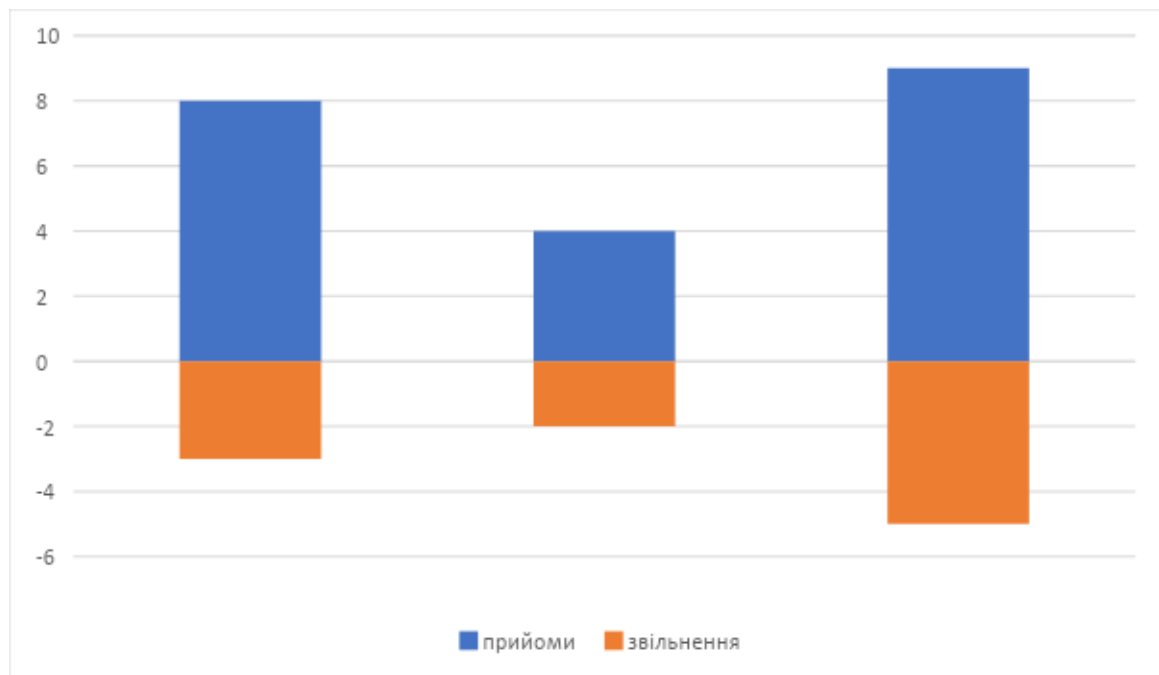


Рисунок 2.2 – Плинність та укомплектованість персоналу ТОВ «МП ПАРТС» у 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [7]

На рис. 2.2 представлено динаміку змін у рівні плинності та укомплектованості ТОВ «МП ПАРТС». Аналізуючи ці дані та використовуючи внутрішню інформацію щодо плинності по різних підрозділах, можна зробити наступні висновки:

Незважаючи на позитивну динаміку зменшення рівня плинності персоналу з 20% до 7% у період з 2020 по 2021 рік, цей показник залишався в

межах середнього припустимого рівня. Серед негативних тенденцій виявлено майже дворазове зростання плинності персоналу у 2022 році (14,7%). Це свідчить про проблеми утримання персоналу та втрату ключових співробітників. Глибше дослідження вказало на те, що це зростання обумовлено евакуацією та мобілізацією частини персоналу.

Щодо прийому персоналу, показники мають епізодичний характер, із загальним зростанням чисельності прийнятих у 3 рази протягом 3 років. Це призвело до збільшення загальної чисельності персоналу на 40% при зростанні рівня укомплектованості на 7 відсоткових пунктів. Аналіз плинності та укомплектованості по підрозділах показав проблеми в групі робітників (плинність 20%) та в групі керівників, де поточні звільнення не заміщені, що призвело до скорочення їхньої кількості.

Коефіцієнт утримання ключових працівників становить 90%, свідчаючи про високий рівень розвитку системи утримання персоналу в компанії. Це досягнуто в основному через внутрішнє просування та мотиваційну систему.

У системі оплати праці в ТОВ «МП ПАРТС» використовується оцінка результативності, яка залежить від кількості виробленого продукту. Загальний фонд фіксованої оплати становить 22% від валового прибутку, розподіляючись за кількістю балів для кожної посади. Це стимулює співробітників до підвищення ефективності праці.

2.2 Дослідження механізмів адаптації персоналу в організації та оцінка їх результативності

Одним із ключових аспектів успіху сучасної компанії є здатність ефективно адаптувати свій персонал до нових умов і викликів. Для оцінки результатів та якості адаптації персоналу використовуються дві групи показників: об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні показники базуються на статистичних даних компанії. Аналіз відсіву працівників у перший рік, рівня звільнення протягом перших трьох

місяців, продуктивності праці впродовж перших трьох місяців, а також витрат на адаптацію персоналу надає об'єктивну оцінку ефективності процесу адаптації.

Суб'єктивні показники враховують внутрішню оцінку нових співробітників та їхніх керівників. Зокрема, вони охоплюють рівень задоволеності робочим місцем, командою, соціально-психологічним кліматом, знання корпоративних цінностей та культури компанії, а також задоволеність менеджера працівником на етапі випробувального терміну.

Дослідження об'єктивних показників у ТОВ "МП ПАРТС" свідчить про середній рівень ефективності адаптації персоналу та необхідність часткової реорганізації цього процесу. Наприклад, відсів у перші три місяці є невеликим, з мінімальним показником серед керівників (5%) та максимальним серед робітників (18%) у 2022 році. Проте, спостерігається високий рівень відтоку працівників у перший рік, особливо серед робітників, з вираженою тенденцією до зростання протягом останніх років.

Аналіз суб'єктивних показників, які включають думки та відчуття працівників, може розкрити глибину їхнього задоволення роботою. Здатність сприймати корпоративні цінності та адаптуватися до командного середовища відіграє ключову роль у забезпеченні тривалого успіху компанії. Отже, важливо зосередитися не лише на об'єктивних, але й на суб'єктивних аспектах оцінки адаптації персоналу для створення оптимального та задовільного робочого середовища.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності адаптації персоналу, що включає як об'єктивні, так і суб'єктивні показники, дозволяє отримати цілісне уявлення про успішність цього процесу в компанії. Врахування статистичних даних та думок працівників є необхідним для розробки ефективних стратегій удосконалення системи адаптації персоналу та забезпечення сталого розвитку організації.

Результати такої комплексної оцінки можуть бути використані для розробки стратегій удосконалення системи адаптації персоналу, а також для вирішення конкретних проблем, які можуть виникати у процесі.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників процесу адаптації персоналу у ТОВ «МП ПАРТС» у 2020-2022 рр.

Категорія персоналу/роки	2020	2021	2022
Відсів протягом перших трьох місяців, %			
Керівники	-	7	5
Фахівці	7	9	9
Робітники	12	15	18
Відсів першого року, %			
Керівники	10	15	20
Фахівці	34	38	37
Робітники	48	51	55

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Під час періоду адаптації оцінка продуктивності персоналу свідчить про те, що протягом першого місяця роботи фахівці та робітники в середньому досягають 60% ефективності, порівняно з тими, хто вже має досвід роботи в компанії. З плином у часу (табл. 2.6) цей показник зростає: на другий місяць до близько 74%, а на кінець третього місяця досягає рівня 90-95%. Незважаючи на позитивну тенденцію, є працівники з критично низькою ефективністю, більшість з яких покидають компанію протягом випробувального терміну (звільнення відбувається без конкретного керівництва).

Одним із непрямих об'єктивних показників оцінювання системи адаптації персоналу є витрати часу і фінансових ресурсів на організацію цього процесу. Аналіз вказує на те, що витрати на адаптацію в компанії є невеликими і в цілому не розглядаються як окремий елемент бюджетування у сфері управління персоналом.

Для більш глибокого аналізу ефективності системи адаптації персоналу у ТОВ "МП ПАРТС" і вивчення суб'єктивних показників було проведено опитування працівників та менеджерів компанії чисельністю 20 осіб, спрямоване на оцінку їхнього досвіду адаптації. Дослідження включало комплекс питань, а основні результати відповідей було узагальнено (рис. 2.3).

Результати опитування свідчать про наявність певних проблем у процесі адаптації персоналу. Зокрема, лише 60% респондентів вважають, що їм було надано достатньо інформації про компанію та її діяльність на початку роботи. Крім того, лише половина опитаних зазначила, що отримала чіткі інструкції щодо своїх посадових обов'язків та очікувань від їхньої роботи. Ці дані вказують на необхідність удосконалення інформаційного забезпечення процесу адаптації нових співробітників.

Важливим аспектом успішної адаптації є також соціально-психологічний клімат у колективі. За результатами опитування, 70% респондентів відчували підтримку з боку колег та керівництва під час адаптаційного періоду. Однак, 30% опитаних не змогли повною мірою інтегруватися в командне середовище, що може негативно впливати на їхню мотивацію та продуктивність.

Таким чином, аналіз об'єктивних та суб'єктивних показників ефективності системи адаптації персоналу у ТОВ "МП ПАРТС" виявив низку проблемних аспектів, що потребують вирішення. Зокрема, необхідно приділити увагу розробці чітких програм адаптації, покращенню інформаційного забезпечення нових працівників та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Врахування цих факторів дозволить підвищити ефективність процесу адаптації персоналу та забезпечити сталий розвиток компанії.

Більше половини респондентів участі у опитуванні (52%) вказали, що середній стаж їх роботи в компанії складає 3,5 роки (від початку існування організації). З них 20% мали стаж від 3,5 до 1 року, а 28% - менше одного року. За головні причини прийняття роботи у компанії 17% відзначили старт кар'єри (працевлаштування після навчання для кар'єрного росту), 5% були звільнені з попереднього місця роботи, і понад 60% вказали, що головним мотивом стало бажання знайти "більш оплачувану" та "цікаву" роботу.

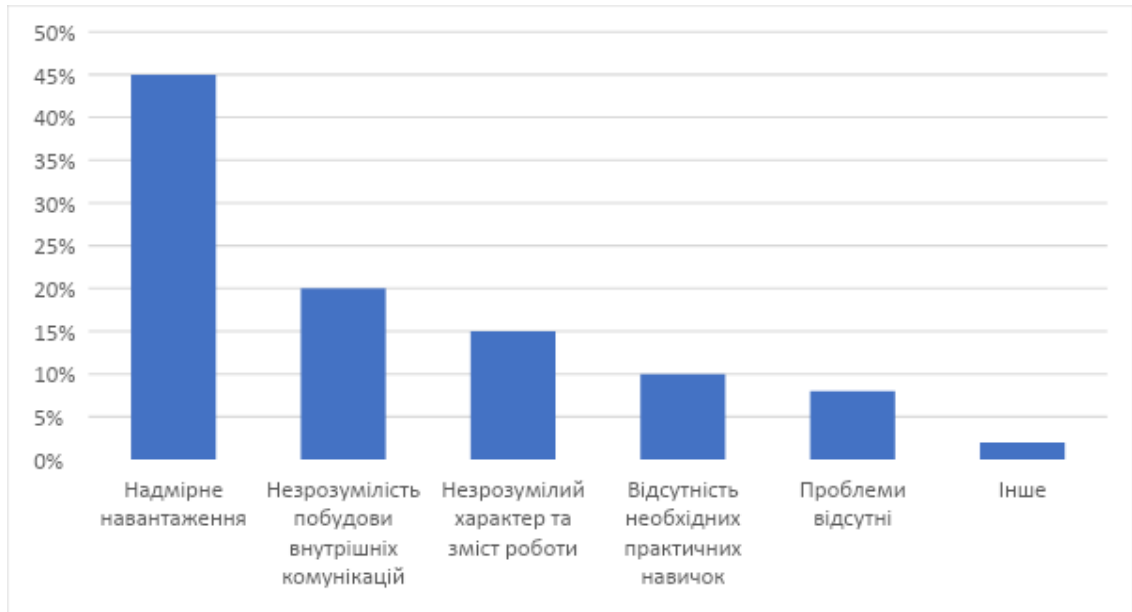


Рисунок 2.3 – Проблеми з якими стикаються працівники компанії під час вступного етапу адаптації

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Згідно з думкою працівників, основними труднощами на початковому етапі адаптації були: перевантаження роботою (45%), непорозуміння системи внутрішньої комунікації в компанії (20%), невизначений характер та зміст роботи (15%) і відсутність необхідних практичних навичок для виконання обов'язків (10%). Лише 8% опитаних стверджують, що не зазнали жодних проблем під час адаптації на цьому етапі. (рис. 2.3).

Щодо важливості окремих етапів адаптації працівників, було проведено дослідження, що стосується їхнього особистого усвідомлення ступеня пріоритетності та вторинності цих етапів (рис.2.4). Зокрема, виявлено, що для працівників найважливішими є такі аспекти, як: оцінка готовності співробітника до нових умов праці, знайомство з робочими процедурами та обов'язками, освоєння корпоративної культури та цінностей компанії, взаємодія в робочому процесі та адаптація до колективу, а також оцінка результатів проведеної адаптації. Другорядними аспектами виявилися: внутрішнє знайомство з підприємством та розуміння його структури.

Отримані результати щодо труднощів на початковому етапі адаптації, які були виявлені через думку працівників, надають важливу інформацію для подальшого вдосконалення процесу адаптації в компанії. Перевантаження

роботою виявилось основною проблемою, що може сигналізувати про неефективне розподілення завдань та недостатню підготовку нових працівників до їхніх обов'язків.

Також важливою трудностю є непорозуміння системи внутрішньої комунікації в компанії. Це може призвести до збоїв у передачі інформації, невірного розуміння завдань та невідповідності очікувань працівників.

Невизначений характер та зміст роботи і відсутність необхідних практичних навичок для виконання обов'язків також можуть стати серйозними перешкодами у процесі адаптації. Ці аспекти підкреслюють важливість якісної підготовки та підтримки нових працівників у період їхньої адаптації.

Загальна картина демонструє необхідність системного підходу до адаптації персоналу, враховуючи індивідуальні потреби та вимоги працівників, що є важливим елементом забезпечення їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

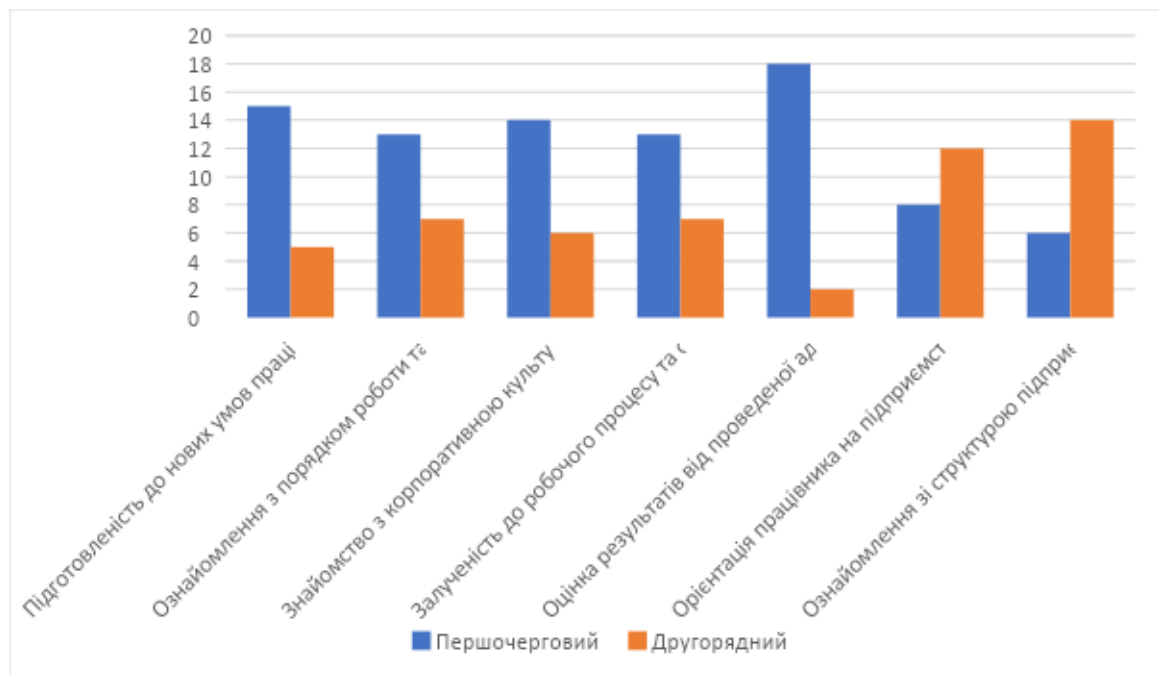


Рисунок 2.4 – Значущість конкретних заходів на початковому етапі адаптації персоналу

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що у перший місяць роботи найбільше працівників (97%) вважають необхідністю отримання підтримки, консультацій від наставника або керівника, що є логічним на початковому етапі адаптації.

Проте після півроку ця потреба зменшується, і лише трошки більше половини працівників вважають її важливою. Найбільш негативні оцінки виявлені при аналізі потреб протягом першого року, що свідчить про наявність прогалин у компанії щодо інтеграційної адаптації, що також підтверджується об'єктивними показниками (відсів працівників у перший рік). (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Результати оцінювання необхідності консультативного (менеджерського) супроводу на різних стадіях адаптації персоналу

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Приблизно 48% учасників опитування вбачають, що під час етапу інтеграції та адаптації важливим є отримання підтримки від колег, особливо коли знання та навички здобуваються, розвиваються та удосконалюються. Додатково, 60% респондентів, які працюють 1 рік, стверджують, що використовували колегіальну допомогу під час адаптації. Однак 75% працівників із досвідом понад 1 рік вказують, що несанкціонована допомога новачкам негативно позначалася на їх продуктивності. Це свідчить про необхідність впровадження системи наставництва в компанії для зменшення навантаження на всіх працівників та максимальної допомоги новачкам в процесі адаптації.

Спільна думка 93% опитаних підкреслює важливість відчуття приналежності та підтримки у створенні ефективного робочого оточення. Це вказує на необхідність для малих підприємств активно працювати над формуванням позитивної атмосфери та сприянням взаєморозумінню серед свого персоналу.

Аналізуючи відповіді щодо труднощів на етапі професійної адаптації, виокремлюється група працівників, яка відчуває невідповідність між

очікуваннями та реальністю своєї робочої позиції. Близько 30% опитаних підкреслили відсутність труднощів, але 18% вказали на професійну невідповідність. Це може вказувати або на недоліки у системі рекрутингу, де не завжди вдається точно оцінити навички та очікування нових працівників, або на нестачу чіткості в поясненні обов'язків під час адаптаційного процесу.(рис. 2.6).

Додатково, більше 30% визначили наявність соціально-психологічних труднощів. Це свідчить про потребу у вдосконаленні сфери адаптації в компанії та встановленні загальної корпоративної підтримки для нових працівників. Враховуючи, що соціальний клімат на малих підприємствах є ключовим фактором для збереження та мотивації персоналу, виробники рішень мають звертати увагу на створення ефективної системи адаптації, яка сприяє не лише професійному, але й соціальному впровадженню нових співробітників.

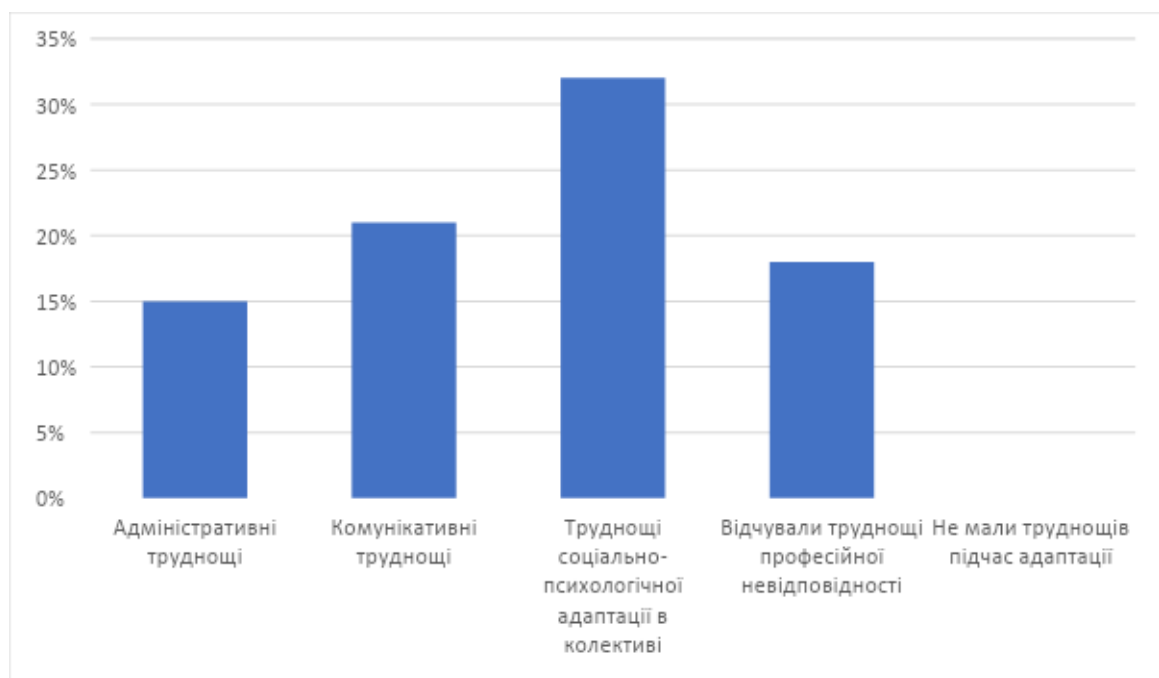


Рисунок 2.6 Основні труднощі, які виникають у нових працівників під час адаптації

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

На початковому етапі дослідження важливо було з'ясувати, яким чином протікає сам процес адаптації та які заходи, за думкою учасників, є найбільш ефективними. Графічне представлення результатів (рис. 2.7) надає загальний огляд вибірки та визначає ключові аспекти.

Визначено, що всі опитані пройшли вступний інструктаж при вступі на роботу, що свідчить про певний стандарт у прийомі нових працівників. Однак лише 35% з них отримали розширену версію інструкцій, отримавши додаткову друковану інформацію про організацію. Цей елемент здавалося виявив більший ефект, надаючи працівникам можливість глибше розібратися во внутрішніх процесах та обов'язках.

Цікавою деталлю виявилася індивідуальна розмова з керівником компанії, яку провели лише четверта частина опитаних, переважно керівники підрозділів.

Деяке враження робить наявність "умовного" консультанта (наставника) для лише 10% опитаних. Це вказує на потребу розширення практики призначення наставників, особливо протягом перших трьох місяців роботи. Роль наставника на цьому етапі може стати критичною для успішної адаптації, сприяючи виробленню в новачка відчуття стабільності та напрямку в його професійному розвитку.

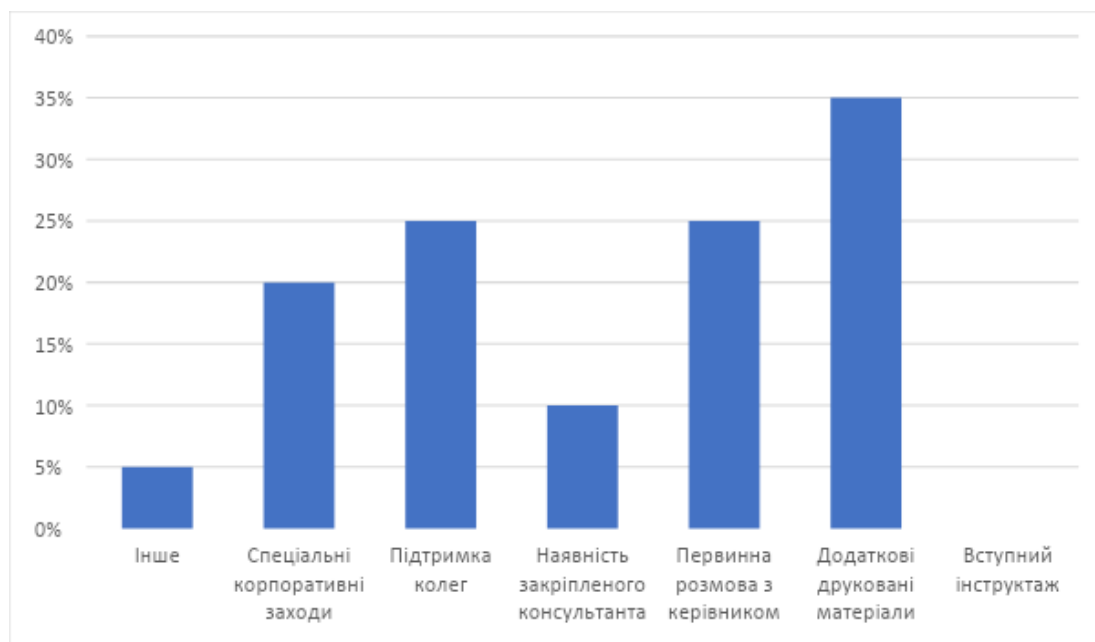


Рисунок 2.7 – Способи адаптації та їх вплив на працівників, згідно їх власних переконань

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Висновок дослідження чітко вказує на важливість ролі керівника та наставника на різних етапах адаптації. Настанова, підтримка та чітке визначення очікувань можуть значно полегшити перехід нового працівника в організаційному середовищі.

Щодо труднощів у процесі адаптації на організаційно-адміністративному рівні, встановлено, що лише 7% працівників стикалися з проблемами, пов'язаними з робочим графіком та вирішенням суперечливих питань. Решта, тобто 93% працівників, не виявили жодних таких проблем.

Оцінювання задоволеності соціально-психологічною адаптацією персоналу показала, що понад половина працівників (53%) приєднувалися до команди протягом перших трьох місяців роботи. Приблизно 21% вказали, що їм знадобилося шість місяців для того, щоб стати частиною робочого колективу. Тим не менш, 10% респондентів стверджують, що навіть після року роботи вони не відчули повної інтеграції з колегами (рис. 2.8).

Важливим було також вивчити конфліктні ситуації між новими працівниками та їхніми керівниками. Отримані результати показали, що у більшості респондентів (87%) конфліктів не виникало. 11% опитаних стверджують, що це трапляється зрідка, а 2% визнали наявність конфліктів із керівниками та керівництвом.



Рисунок 2.8 – Рівень задоволення працівників соціально-психологічним впорядкуванням в організації

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Загалом, працівники характеризують існуючу систему адаптації персоналу в компанії як середню. Більшість респондентів (60%) висловили свою оцінку, використовуючи шкалу Лікерта, і віддали попередній рейтинг 3 або 4 бали. Хоча 10% працівників висловили критично негативне ставлення,

поставивши всього 1 бал, 15% визнали процедуру адаптації на найвищому рівні, присудивши їй 5 балів. Отримані результати свідчать про наявність значних недоліків у системі адаптації персоналу компанії та підкреслюють потребу впровадження заходів для її вдосконалення (рис. 2.9).

Перш за все, необхідно посилити підтримку нових співробітників з боку керівництва та менторів, забезпечити регулярний зворотний зв'язок і адаптаційні тренінги. Також важливо враховувати індивідуальні потреби працівників і створити умови для їхнього професійного зростання, що допоможе зменшити рівень стресу і підвищити задоволеність роботою. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності адаптаційного процесу та зменшенню відсіву кадрів, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальну продуктивність компанії.

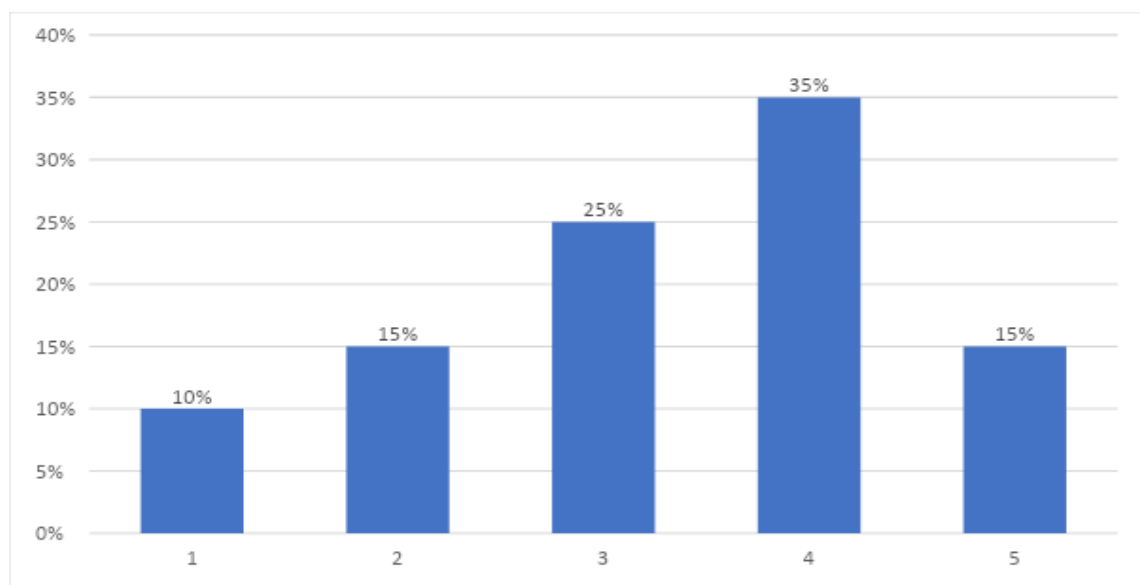


Рисунок 2.9 – Виявлені показники задоволення персоналу системою адаптації в організації

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Підводячи підсумки аналізу системи адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС», можна зробити наступні висновки. В компанії спостерігається високий рівень відсіву працівників протягом першого року, зокрема в деяких професійних групах цей показник сягає 55% і має тенденцію до зростання. Загальні втрати продуктивності персоналу під час адаптації невеликі, з результативністю праці на третій місяць адаптаційного періоду на рівні 90%. Молоді кадри (нещодавні випускники) стикаються з найбільшими труднощами

на етапі адаптації через відсутність практичних навичок. Новоприйняті працівники з попереднім досвідом роботи адаптуються легше, зазначаючи лише невеликі труднощі під час адаптації. Новачки без попереднього досвіду роботи вказують на більший рівень труднощів у професійній та організаційно-адміністративній адаптації. Більшість персоналу відчуває нестачу контролю та підтримки зі сторони керівників під час адаптації, що негативно впливає на їхню продуктивність протягом перших місяців роботи. Загалом, аналізуючи об'єктивні та суб'єктивні показники, можна визначити рівень адаптації персоналу в компанії як середній, вимагаючий часткової реорганізації та вдосконалення. . Важливо звернути увагу на розробку більш структурованих програм підтримки та менторства для новачків, що допоможе зменшити рівень відсіву і підвищити ефективність адаптаційного процесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС»

Для забезпечення ефективної адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС» необхідно впровадити комплекс заходів, які базуються на сучасних підходах до управління людськими ресурсами. Нижче наведено аргументацію дієвості запропонованих заходів.

1. Впровадження менторської програми: Менторські програми сприяють швидкому включенню нових співробітників у робочий процес, надаючи їм необхідну підтримку та знання від досвідчених колег. Дослідження показують, що працівники, які брали участь у таких програмах, швидше адаптуються та демонструють вищу продуктивність. Це знижує ризик помилок та підвищує загальну ефективність команди.

2. Розробка інтерактивних навчальних матеріалів: Використання інтерактивних навчальних матеріалів, таких як відеоуроки, онлайн-курси та інтерактивні посібники, дозволяє новим співробітникам самостійно вивчати необхідну інформацію у зручному для них темпі. Це підвищує якість навчання, забезпечує кращу запам'ятовуваність матеріалу та сприяє більш ефективному використанню робочого часу.

3. Регулярні оцінки та зворотний зв'язок: Запровадження регулярних оцінок продуктивності та системи зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти та усувати проблеми в процесі адаптації нових працівників. Це сприяє підвищенню мотивації співробітників, оскільки вони бачать, що їхні зусилля оцінюються, а проблеми не залишаються без уваги.

4. Створення соціальних заходів для нових співробітників: Організація неформальних зустрічей, тренінгів та командних заходів допомагає новачкам

швидше інтегруватися в колектив, налагодити соціальні зв'язки та відчутти себе частиною команди. Це позитивно впливає на атмосферу в колективі та сприяє створенню доброзичливого робочого середовища.

Одним із ключових елементів ефективної адаптації нових співробітників є впровадження менторської програми. Менторські програми дозволяють новим працівникам швидко інтегруватися в робочий процес, отримуючи підтримку та знання від досвідчених колег. Дослідження показують, що працівники, які беруть участь у таких програмах, швидко адаптуються та демонструють вищу продуктивність, що знижує ризик помилок і підвищує загальну ефективність команди. Це не тільки сприяє професійному розвитку новачків, але й зміцнює корпоративну культуру через передачу досвіду і цінностей від старших співробітників до нових.

Іншим важливим заходом є розробка інтерактивних навчальних матеріалів. Використання таких ресурсів, як відеоуроки, онлайн-курси та інтерактивні посібники, дозволяє новим співробітникам вивчати необхідну інформацію у зручному для них темпі. Це підвищує якість навчання, забезпечує кращу запам'ятовуваність матеріалу та сприяє більш ефективному використанню робочого часу. Інтерактивні матеріали також можуть бути доступними у будь-який час, що дозволяє працівникам повертатися до них у разі потреби.

Регулярні оцінки та зворотний зв'язок є ще одним важливим аспектом удосконалення системи адаптації. Запровадження регулярних оцінок продуктивності та системи зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти та усувати проблеми в процесі адаптації нових працівників. Це сприяє підвищенню мотивації співробітників, оскільки вони бачать, що їхні зусилля оцінюються, а проблеми не залишаються без уваги. Систематичний зворотний зв'язок допомагає новачкам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також отримати рекомендації щодо покращення своєї роботи. Створення соціальних заходів для нових співробітників також є важливим аспектом процесу адаптації. Організація неформальних зустрічей, тренінгів та командних заходів допомагає новачкам швидше інтегруватися в колектив, налагодити соціальні зв'язки та

відчути себе частиною команди. Це позитивно впливає на атмосферу в колективі та сприяє створенню доброзичливого робочого середовища. Соціальні заходи також можуть слугувати платформою для обміну ідеями та досвідом, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи компанії.

Одним із важливих аспектів успішної адаптації персоналу є використання сучасних технологій для автоматизації процесів. Це включає впровадження спеціалізованих програмних рішень, які дозволяють оптимізувати та спростити процес адаптації. Наприклад, системи управління навчанням (LMS) можуть забезпечити нових співробітників доступом до необхідних навчальних ресурсів та матеріалів, дозволяючи їм самостійно вивчати інформацію та проходити тестування на різних етапах адаптації.

Крім того, важливою складовою удосконалення системи адаптації є постійний моніторинг та аналіз процесу. Це дозволить керівництву своєчасно виявляти проблемні моменти та вносити необхідні корективи. Використання аналітичних інструментів допоможе отримати об'єктивну оцінку ефективності впроваджених заходів та приймати обґрунтовані рішення щодо подальших дій.

Для підвищення ефективності адаптації важливо також розробити чіткі та зрозумілі інструкції та процедури, які допоможуть новим співробітникам швидко зрозуміти свої обов'язки та правила роботи в компанії. Це може включати створення детальних інструкцій для виконання основних робочих завдань, а також розробку процедур для вирішення різноманітних ситуацій, які можуть виникнути в процесі роботи.

Особливу увагу слід приділити створенню комфортних умов праці та робочого середовища, що сприятиме швидшій адаптації. Це включає не тільки фізичні умови, такі як зручні робочі місця та сучасне обладнання, але й створення сприятливої атмосфери в колективі, де кожен співробітник відчуває себе цінним та важливим.

Нарешті, постійне вдосконалення комунікацій між керівництвом та працівниками. Відкритий діалог та регулярне обговорення питань, що стосуються процесу адаптації, допоможуть створити атмосферу довіри та

взаєморозуміння, що сприятиме більш швидкому та ефективному впровадженню змін.

Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «МП ПАРТС» створити ефективну систему адаптації персоналу, яка забезпечить швидку інтеграцію нових співробітників у робочий процес, підвищить їхню мотивацію та продуктивність, а також сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної ефективності роботи компанії. Крім того, інтеграція таких заходів допоможе створити позитивний імідж компанії як роботодавця, який піклується про своїх працівників, що сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців на ринок праці. Врешті-решт, всі ці фактори сприятимуть зниженню плинності кадрів, забезпеченню стабільності та довгострокового розвитку компанії, створюючи сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Для ефективної реалізації запропонованих рекомендацій в ТОВ «МП ПАРТС» необхідно:

1. Провести навчання керівників та співробітників:

Для ефективної реалізації запропонованих рекомендацій в ТОВ «МП ПАРТС» необхідно провести навчання керівників та співробітників. Спершу слід провести попередній аналіз для визначення конкретних потреб у навчанні керівників та співробітників, включаючи опитування, інтерв'ю та оцінку поточних знань та навичок, що допоможе визначити основні теми та напрями навчання. На основі аналізу потреб слід розробити детальні навчальні програми, які включають теоретичні та практичні модулі, що охоплюють такі теми, як менторство, управління навчальними програмами, ефективне надання зворотного зв'язку, використання інтерактивних навчальних матеріалів та створення сприятливого соціального середовища. Використання різноманітних методів навчання, таких як очні тренінги, вебінари, онлайн-курси, інтерактивні

семінари та воркшопи, забезпечує максимальне засвоєння матеріалу, враховуючи різні стилі навчання учасників. Спеціалізовані тренінги для керівників мають фокусуватися на розвитку навичок управління адаптаційними процесами, менторства та ефективного надання зворотного зв'язку, а також формування у них розуміння важливості адаптаційних заходів. Співробітникам необхідно пояснити, як користуватися інтерактивними навчальними матеріалами та яким чином ці інструменти допоможуть їм у роботі. Навчання має також включати аспекти комунікації та створення сприятливого соціального середовища на робочому місці.

Для прикладу візьмемо розрахунок витрат на проведення воркшопу (воркшоп є інтерактивним навчальним заходом, що передбачає активну участь учасників у практичних вправах та обговореннях), ми можемо врахувати наступні складові витрат:

1. Оренда приміщення для одноденного воркшопу це може скласти приблизно 5000 грн.

2. Матеріали для навчання: Витрати на придбання матеріалів для воркшопу, таких як папір, ручки, маркери, плакати, картки тощо. Це приблизно 1200 - 1500 грн

3. Оплата тренера: Вартість оплати роботи тренера, який веде воркшоп для одноденного воркшопу це може складати близько 10000 грн.

4. Їжа та напої: Якщо воркшоп триватиме весь день, може знадобитися забезпечити учасників їжею та напоями. Це може коштувати додатково 3500грн.

Отже, загальна вартість проведення воркшопу може становити приблизно 20000 грн для одноденного воркшопу. Додавши до цього переліку витрат інші можливі складові, такі як оплата додаткових інструкторів або експертів, вартість додаткового обладнання або програмного забезпечення для інтерактивних вправ, можливі витрати на рекламу та просування воркшопу, а також витрати на організацію та логістику події, загальна вартість може збільшитися. Також, для підтримки активного взаємодії між учасниками та забезпеченням ефективного засвоєння матеріалу можуть бути потрібні додаткові ресурси, такі як спеціалізовані програми для організації групової роботи або інструменти для

збору та аналізу даних в процесі воркшопу. Таким чином, при плануванні витрат на проведення воркшопу важливо уважно враховувати всі можливі складові та потреби, щоб забезпечити якісне та продуктивне навчання для учасників.

2. Розробити власні методичні матеріали та посібники:

Розробка методичних матеріалів та посібників є ключовим етапом для забезпечення успішної адаптації нових співробітників в ТОВ «МП ПАРТС». Спершу необхідно визначити основні теми та зміст матеріалів, враховуючи специфіку роботи компанії та потреби нових працівників. Потім слід створити структуровані та легко зрозумілі документи, які охоплюють основні робочі процеси, корпоративні стандарти, політики та процедури. Використання візуальних елементів, таких як інфографіки, діаграми та ілюстрації, допоможе зробити матеріали більш наочними та легкими для сприйняття. Окрім друкованих матеріалів, слід розробити інтерактивні посібники та онлайн-ресурси, які дозволяють працівникам вивчати необхідну інформацію у зручному для них темпі.

Таблиця 3.1– Матеріальні та кадрові ресурси для розробки методичних матеріалів та інтерактивного посібника

<i>Витрати</i>	<i>Вартість (USD)</i>
Програмне забезпечення	500\$
Друковані матеріали	100\$
Оплата хостингу для онлайн-ресурсів	300\$
Оплата праці спеціаліста	3,500 \$
Зарядний матеріал для виготовлення інтерактивних посібників	100\$
Оплата працівників, які беруть участь у процесі розробки	2,000\$
<i>Загальна сума</i>	6,600\$

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.1 надає уявлення про матеріальні та кадрові ресурси, які потрібні для розробки методичних матеріалів та посібників для успішної адаптації нових співробітників в ТОВ «МП ПАРТС». Загальна сума витрат

складає 6,600 доларів США. Це свідчить про те, що розробка таких матеріалів є важливим та витратним процесом, але вкладені кошти будуть виправдані в результаті підвищення ефективності та швидкості адаптації нових співробітників.

3. Організувати регулярні зустрічі керівників та HR-фахівців:

Організація регулярних зустрічей керівників та HR-фахівців є важливим кроком для забезпечення ефективної адаптації нових співробітників. Ці зустрічі мають проводитися з певною періодичністю, наприклад, щомісячно або щоквартально, щоб оцінювати прогрес адаптації новачків, обговорювати виникаючі проблеми та визначати шляхи їхнього вирішення. На таких зустрічах керівники можуть ділитися своїми спостереженнями щодо роботи нових співробітників, надавати зворотний зв'язок HR-фахівцям та обговорювати результати проведених адаптаційних заходів. Важливою частиною таких зустрічей є обмін досвідом та кращими практиками між різними підрозділами компанії, що сприятиме підвищенню загальної ефективності процесу адаптації. Також ці зустрічі можуть бути платформою для планування подальших дій та коригування існуючих програм адаптації на основі зібраних даних та зворотного зв'язку від співробітників. Наявність регулярних зустрічей забезпечує системний підхід до процесу адаптації, дозволяє оперативно реагувати на виклики та підтримувати високий рівень задоволеності та продуктивності нових співробітників.

4. Забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності адаптаційних заходів:

Забезпечення постійного моніторингу та оцінки ефективності адаптаційних заходів є ключовим елементом для вдосконалення процесу адаптації нових співробітників. Це включає регулярне збирання даних щодо прогресу новачків, їхньої продуктивності та рівня задоволеності. Використання анкет та опитувань допоможе отримати зворотний зв'язок від нових працівників щодо їхнього досвіду адаптації, виявити проблемні зони та зрозуміти, які аспекти програми потребують покращення. Важливо також збирати відгуки від

наставників та керівників, які можуть надати додаткову інформацію про роботу нових співробітників та їхню інтеграцію в команду.

Аналізуючи отримані дані, необхідно визначити ключові показники ефективності, такі як швидкість освоєння нових навичок, рівень продуктивності, кількість помилок, задоволеність роботою та рівень залученості. На основі цих показників можна проводити порівняльний аналіз та виявляти тенденції у процесі адаптації.

Забезпечення регулярних зустрічей між HR-фахівцями та керівниками також є важливою складовою моніторингу. Ці зустрічі дозволяють обговорювати результати оцінок, ділитися спостереженнями та вносити корективи у програму адаптації. Використання сучасних інформаційних технологій та спеціалізованих програмних рішень може значно спростити процес збору та аналізу даних, забезпечуючи прозорість та оперативність у прийнятті рішень.

Постійний моніторинг та оцінка ефективності адаптаційних заходів дозволяють підтримувати високу якість процесу адаптації, швидко реагувати на виникаючі проблеми та забезпечувати безперервне покращення умов роботи для нових співробітників, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної ефективності роботи компанії.

Впровадження цих рекомендацій з урахуванням специфіки діяльності та потреб ТОВ «МП ПАРТС» дозволить створити комплексну та ефективну систему адаптації персоналу. Це сприятиме швидшому входженню нових працівників у компанію, їх професійному та особистісному розвитку, підвищенню залученості та лояльності до організації. Сприятиме побудові комфортного робочого середовища, де нові співробітники будуть швидше відчувати себе частиною команди, знаходячи підтримку та розуміння серед колег.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження системи адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС» було виявлено ряд проблем та недоліків, які негативно впливають на ефективність роботи співробітників та загальну результативність діяльності компанії. Зокрема, було встановлено, що існуюча система адаптації персоналу є фрагментарною та не охоплює всі необхідні аспекти професійної, організаційної та соціально-психологічної адаптації працівників.

Аналіз ключових показників ефективності адаптації персоналу, таких як рівень плинності кадрів, час виходу на очікуваний рівень продуктивності, задоволеність працівників процесом адаптації тощо, засвідчив необхідність вдосконалення існуючої системи адаптації в компанії. Зокрема, було виявлено високий рівень плинності кадрів серед нових працівників, що свідчить про недостатню увагу до їх потреб та проблем під час адаптаційного періоду.

На основі отриманих результатів дослідження було розроблено ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС». Зокрема, запропоновано:

1. Розробити чітку та структуровану програму адаптації нових працівників, яка включатиме ознайомлення з компанією, її цілями, цінностями та корпоративною культурою, а також з посадовими обов'язками та очікуваннями від роботи.

2. Призначити досвідчених наставників для кожного нового співробітника, які будуть супроводжувати їх протягом адаптаційного періоду, надавати підтримку та допомогу у вирішенні робочих питань.

3. Організувати додаткове навчання та тренінги для нових працівників, спрямовані на розвиток їх професійних навичок та компетенцій, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

4. Забезпечити регулярний зворотний зв'язок та оцінку прогресу адаптації нових співробітників, що дозволить вчасно виявляти і усувати потенційні проблеми та труднощі.

5. Створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, заохочувати відкриту комунікацію та командну роботу, що полегшить інтеграцію нових працівників у робоче середовище.

Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність адаптації нових працівників та забезпечити їх швидку інтеграцію в робоче середовище компанії. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та покращенню загальної результативності діяльності ТОВ «МП ПАРТС».

Слід також звернути увагу на необхідність регулярного моніторингу та оцінки ефективності адаптаційних заходів. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні місця та вносити необхідні корективи в систему адаптації персоналу. Крім того, важливо забезпечити постійний розвиток та вдосконалення адаптаційної програми відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Таким чином, проведення дослідження дозволило виявити основні проблеми та недоліки існуючої системи адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС», а також розробити ряд рекомендацій щодо її вдосконалення. Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність роботи співробітників, знизити плинність кадрів, покращити соціально-психологічний клімат в колективі та досягти стратегічних цілей компанії. Однак, важливо пам'ятати, що процес адаптації персоналу є безперервним та потребує постійної уваги, моніторингу та вдосконалення відповідно до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Важливо підкреслити, що успішна реалізація цих рекомендацій можлива лише за умови комплексного підходу та залучення всіх рівнів управління й співробітників компанії. Постійна підтримка та активна участь всього колективу, від вищого керівництва до безпосередніх виконавців, є ключовими факторами для досягнення позитивних результатів.

Регулярний моніторинг і оцінка ефективності адаптаційних заходів дозволять вчасно виявляти та усувати проблеми, що виникають, а також

вносити необхідні корективи для постійного вдосконалення адаптаційної програми. Постійний розвиток і вдосконалення системи адаптації відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації забезпечують її актуальність і ефективність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведені дослідження дали можливість не лише виявити існуючі проблеми та недоліки системи адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС», але й розробити конкретні заходи для їх подолання. Впровадження запропонованих заходів сприятиме значному підвищенню ефективності роботи співробітників, зниженню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей компанії. Важливо пам'ятати, що процес адаптації персоналу є безперервним і потребує постійної уваги, моніторингу та вдосконалення відповідно до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соболь В. І. Біологія і екологія (рівень стандарту): підруч. для 11 кл. закл. заг. серед. освіти. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2019. С. 4-5.
2. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. Національний університет "Львівська політехніка". Львів, 2016. С. 238-243.
3. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>.
4. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби / Ю. Конотопцева // *Науковий вісник*. – 2014. – Вип. 14 «Демократичне врядування». – С. 100–107.
5. 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.
6. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3. С. 137–146.
7. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Процес адаптації в управлінні персоналом. *Конференції ВНТУ: електронні наукові видання*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11199/9295> (дата звернення: 30.01.2024).
8. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Київ: КНУТД, 2019. 123 с.
9. Комплексна оцінка ефективності системи адаптації персоналу ТОВ "Успіх" і визначення напрямів її вдосконалення. URL: http://4ua.co.ua/management/sa2bc79a5d43b88421316d26_0.html (дата звернення: 30.01.2024).
10. Що таке процес онбордингу (адаптація персоналу)? *All-in-One HR platform* *PeopleForce*. URL:

<https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/onboarding-process> (дата звернення: 30.01.2024).

11. Як адаптувати персонал. URL: <https://www.work.ua/guides/adaptation/2675/> (дата звернення: 30.01.2024).

12. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 287–291.

13. Адаптація як пристосування працівника до умов праці в державному орг. *iFactor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/july/issue-7/article-37777.html> (дата звернення: 30.01.2024).

14. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

15. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу. URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikov-vibir-pidkhodu> (дата звернення: 26.04.2021).

16. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.

17. Діденко Є. О., Лавринець М. С. Імідж підприємства як один з факторів його конкурентоспроможності. *Geopolitical processes in the world today: Collection of scientific articles*. «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education. Vienna, Austria, 2016. P. 23-27.

18. Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 2(56). С. 108–113. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113) (дата звернення: 30.01.2024).

19. Горбатюк О. В., Кравченко М. О., Діденко Є. О., Гуцан О. М., Кудрявцева Г. І. Особливості впровадження компетентного підходу в управлінні

персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33> (дата звернення: 30.01.2024).

20. Firsova I. Yu. Comparative analysis of the concept of experience in different psychological approaches. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Psychological Sciences*. 2020. No. 4. P. 25–32. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-4-4> (date of access: 30.01.2024).

21. Josan G. Modern trends in the formation of an effective system of staff assessment at the enterprise. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2019. P. 115–125. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125> (date of access: 30.01.2024).

22. Kalahin Y. A. Personnel management: the gender aspect of adaptation. *Social technologies: current problems of theory and practice*. 2021. No. 92. P. 74–81. URL: <https://doi.org/10.32840/2707-9147.2021.92.7> (date of access: 30.01.2024).

23. Kudelya V., Gritsenko N. Personnel adaptation management modern enterprise. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2020. Vol. 70, no. 4. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23> (date of access: 30.01.2024).

24. Tymchyk O. A. The problem of ableism in personnel management. *Science and Education a New Dimension*. 2020. Vol. VIII(223), no. 37. P. 23–25. URL: <https://doi.org/10.31174/send-hs2020-223viii37-05> (date of access: 30.01.2024).

25. Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. URL: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm (дата звернення: 30.01.2024).

26. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 410–419. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24796/Pridatko.pdf?sequence=1&isAllo wed=y> (дата звернення: 30.01.2024).

27. Перегудова Т. В. Сутність, види та принципи стрес-інтерв'ю в системі підбору персоналу. URL: www.nbuu.gov.ua (дата звернення: 30.01.2024).

28. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 139-146.
29. Науменко Л. М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. URL: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/> (дата звернення: 30.01.2024).
30. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. 711 с.
31. Мажник Л. О. Методика оцінки технології управління персоналом підприємства. *БізнесІнформ*. 2018. № 1. С. 94-99. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3487/1/> (дата звернення: 30.01.2024).
32. ТОВ "МП ПАРТС". *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/44112923/ (дата звернення: 30.01.2024).
33. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 665 с.
34. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.
35. Petersen J., Hillkirk J. Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda. Warszawa: WNT, 2013.
36. Koźmiński A.K., Piotrowski W. Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2014.
37. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія; за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 504 с.
38. Колот А. М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 488 с.
39. Лопушняк Г.С. Соціальна безпека і соціальні ризики. *Вісник Прикарпаття*. 2019. Вип.14. С. 116 -125.

40. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.

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

Дата перевірки:
04.06.2024 01:44:03 EEST

Дата звіту:
04.06.2024 07:26:56 EEST

Назва документа: КБР_Демидова_Плагіат



ID перевірки:
1016316227

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005733

Кількість сторінок: 47 Кількість слів: 8797 Кількість символів: 69006 Розмір файлу: 483.96 KB ID файлу: 1016113812

4.27%
Схожість

Найбільша схожість: 0.72% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013116589)

Вилучення цитат вимкнене

0% Цитат

.....С..т..о..р..і..н..к..а...4.9.....

.....С..т..о..р..і..н..к..а...5.0.....

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Назва документа: КБР_Демидова_Плагіат ID файлу: 1016113812