

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Мар'яна БАБЕЩУК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
Бабещук Мар'яні Миколаївні

1. Тема роботи: «Управління адаптацією персоналу на підприємстві»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «_____» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: аналітичні та статистичні матеріали, наукова та навчально-методична література за темою дослідження, аналітичні матеріали ФОП «Скоропадський М. М.».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретичні аспекти та основні підходи управління адаптацією персоналу на підприємстві. 2. Аналіз управління адаптацією персоналу ФОП «Скоропадський М. М.». 3. Шляхи покращення системи управління адаптацією персоналу ФОП «Скоропадський М. М.». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Динаміка змін структури персоналу на підприємстві. 2. Динаміка змін об'єктивних показників адаптації персоналу. 3. Основні труднощі працівників в процесі адаптації. 4. Оцінка задоволеності поточною системою адаптації. 5. Заходи удосконалення системи адаптації персоналу ФОП

«Скоропадський М. М.». 6. Розрахунок витрат на реалізацію заходів удосконалення системи адаптації працівників ФОП «Скоропадський М. М.». 7. Розрахунок доцільності впровадження проекту удосконалення системи адаптації працівників ФОП «Скоропадський М. М.».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	листопад 2022	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2022 - квітень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-жовтень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	листопад-грудень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	січень 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	лютий 2024	

Здобувачка

_____ (підпис)

Мар'яна БАБЕЦУК

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління адаптацією персоналу на підприємстві»

Кваліфікаційна робота містить: 73 с., 8 рис., 8 табл., 2 додатки, 52 літературних джерела.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес адаптації персоналу на підприємстві та шляхи його удосконалення.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рішень щодо удосконалення управління адаптацією персоналу на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів формування і вдосконалення управління адаптацією персоналу на підприємстві в умовах діяльності фізичної особи підприємця «Скоропадський М. М.».

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо питань адаптації нових співробітників ФОП «Скоропадський М. М.». Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою управління персоналом для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо адаптації персоналу на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ, АДАПТАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ

KEYWORDS

PERSONNEL, ADAPTATION, MANAGEMENT, ENTERPRISE, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та зміст адаптації персоналу підприємства	8
1.2. Управління адаптацією персоналу на підприємстві	16
1.3. Основні аспекти розробки програм адаптації персоналу	21
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ФОП «СКОРОПАДСЬКИЙ М. М.»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз системи управління адаптацією персоналу на підприємстві	30
2.3. Основні тенденції розвитку управління адаптацією персоналу на підприємстві	38
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ФОП «СКОРОПАДСЬКИЙ М. М.»	45
3.1 Шляхи покращення системи управління адаптацією персоналу	45
3.2 Оцінка ефективності удосконалення системи управління адаптацією персоналу	58
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день, серед усіх наявних ресурсів діяльності підприємства ключову роль відіграє людський ресурс. Професійний та мотивований персонал, який добре адаптований до специфічних умов конкретного підприємства, є важливим фактором для розвитку та фінансового зростання підприємства.

Адаптація працівників на підприємстві визначається як складний процес взаємного пристосування співробітника та організації. Основні цілі цього процесу включають зменшення витрат на старті, зниження тривоги та невпевненості серед працівників, зменшення текучості персоналу, економію часу для керівників та команди, підвищення рівня задоволеності праці та створення позитивного ставлення до роботи і реалістичних очікувань.

Ефективне управління процесом адаптації персоналу включає ретельний аналіз, планування та контроль, що сприяє створенню здорового організаційного середовища та досягненню високих показників продуктивності працівників.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема управління адаптацією персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях багатьох науковців, зокрема: Балабанова Л. В., Бикова А. Л., Володіна Н. М., Грибик І. І., Данюк В. М., Долинський С. В., Дяденко Є. О., Жуковська В. М., Карабаджак К. І., Касич А. О., Крушельницька Я. В., Кудлаєнко С. В., Любомудрова Н. П., Мазур В. С., Никифоренко В. Г., Придятько Є. М., Смолінська Н. В., Томілін О. О., Тростенюк Д. Г., Шейн Е. та інші.

Незважаючи на значні наукові досягнення вчених в цій області, деякі питання залишаються невирішеними та потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів управління адаптацією персоналу на підприємстві, а також розробка пропозицій та рекомендацій, спрямованих на

підвищення ефективності та прискорення процесу адаптації працівників на підприємстві.

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність та зміст адаптації персоналу на підприємстві;
- представити послідовність організації процесу адаптації;
- визначити основні аспекти розробки програм адаптації персоналу;
- надати загальну характеристику ФОП «Скоропадський М. М.»;
- дослідити систему управління адаптацією персоналу на підприємстві;
- проаналізувати основні тенденції розвитку управління адаптацією персоналу на підприємстві;
- розробити напрямки покращення системи управління адаптацією персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати доцільність удосконалення системи адаптації персоналу ФОП «Скоропадський М. М.».

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві та шляхи його удосконалення.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління адаптацією персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу охарактеризувати та дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємстві. Новизна дослідження полягає у систематизації теоретико-методичних положень побудови ефективного управління адаптацією персоналу та обґрунтування на цій основі комплексу напрямів удосконалення процесу

адаптації персоналу на підприємстві ФОП «Скоропадський М. М.». Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління адаптацією на підприємстві; розроблено алгоритм дій для впровадження адаптаційних заходів; визначено соціальний та економічний ефект від вдосконалення системи адаптації працівників на підприємстві;

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення підходів до управління адаптацією персоналу на підприємстві та в розробці конкретних рекомендацій для ФОП «Скоропадський М. М.».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Робота містить 72 сторінки основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст адаптації персоналу підприємства

Успішна діяльність підприємства – ґрунтується на ролі людини, оскільки саме вона має вирішальний вплив на ефективне використання усіх наявних ресурсів, що перебувають у володінні підприємства. Це в свою чергу визначає результативність підприємства та його конкурентоспроможність в цілому [19]. Отже, в процесі формування єдиного колективу роботодавцям дуже важливо вирішити як проблему підбору кадрів, так і вдале включення нових працівників у команду підприємства [8]. Водночас, фахівець, який є претендентом на певну посаду, змушений конкурувати з іншими спеціалістами для отримання нового місця роботи, при цьому, при відборі найкращого кандидата, не останнє значення має здібність людини адаптуватися до нового робочого середовища. Отже, це підкреслює актуальність проблеми адаптації як для підприємства, так і для самого працівника.

В сучасних умовах успішність досягнення поставлених цілей та завдань розвитку підприємства значною мірою залежить від людського фактору. Працівники формують капітал підприємства, який потребує ефективного управління. Дієве управління персоналом, створення системи швидкої адаптації нових працівників до умов діяльності підприємства та змінам ринку, а також створення умов, які сприяють соціальному комфорту та самореалізації особистості, визначають успішну, стабільну та економічно безпечну діяльність підприємства.

Термін адаптація розглядається різними науками, зокрема біологією, антропологією, філософією, психологією, соціологією та економікою. Термін «адаптація» виник від латинського слова – *adapto*, що означає – пристосовую,

та пізньолатинського – adaptation, що перекладається як – пристосування, достосування.

Вперше термін був введений німецьким фізіологом Г. Аугбертом у другій половині XVIII століття. Він визначив адаптацію як «зімни (пристосувального) характеру чутливості шкірних аналізаторів до дії зовнішніх подразників» [51, с. 109]. В наш час, термін адаптація у соціальних науках розглядається як «процес пристосування системи до навколишнього середовища без втрати своєї ідентичності» [52, с. 196].

У 60-х роках XIX століття Г. Спенсер визначив, що пристосування відбувається тоді, коли відбуваються зміни в звичайних умовах і триває до того часу, поки нові умови не стають звичними для індивіда. Згідно з Спенсером, «результатом процесу адаптації людей виступає задоволеність функціональних потреб індивідів» [54, с. 163].

Поняття адаптації персоналу представлена у різноманітних варіантах та породжує суперечливі погляди. Огляд наукових праць українських та зарубіжних дослідників у сфері управління підприємствами свідчить про існування різноманітних концепцій щодо сутності цього явища та формування специфічного термінологічного апарату (табл. 1.1). Наприклад, у вітчизняній економічній науці вживаються такі терміни, як: адаптація персоналу; трудова адаптація; адаптація працівників; професійна адаптація, кадрова адаптація.

Важливо відзначити, що зміст адаптації персоналу більш детально розглядається у зарубіжній літературі з менеджменту та управління персоналом. Проте й у цьому контексті спостерігається певний розбіжний характер категоріального апарату, який охоплює різноманітні терміни, такі як: організаційна соціалізація, виробнича адаптація, введення/входження в організацію, введення/входження в посаду та інші.

На сьогодні, адаптація персоналу, розглядається як – «процес пристосування персоналу до умов функціонування підприємства» [3, с. 256].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення терміну – адаптація персоналу

Джерело	Сутність поняття адаптація персоналу
Словник іншомовних слів	«Адаптація (лат. Adapto – пристосуюю) – пристосування, процес пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища; пристосування будови і функцій організмів до умов навколишнього середовища (у фізіології – короткочасна адаптація, у біології – довгострокова, протягом життя); соціально-психологічна адаптація є пристосуванням індивіда під групові норми, й навпаки – інтереси соціальної групи до окремого індивіда даної групи; скорочення та спрощення друкованого тексту» [33, с. 46]
Никифоренко В.Г.	«Адаптація – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними» [40, с. 90]
Балабанова Л. В.	«Адаптація – це взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці» [3, с. 255]
Крушельницька О. В.	«Адаптація – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці» [25, с. 131]
Шейн Е.	Адаптація персоналу – це процес розуміння внутрішніх механізмів влади, досягнення принципів, що діють у організації, навчання та усвідомлення того що важливим у цій організації та її підрозділах.

У вітчизняній науці також існує інший підхід, де термін – трудова адаптація, використовується як комплекс заходів, спрямованих до найшвидшого пристосування новопризначеного фахівця до умов праці, соціального оточення, робочого місця [42] або як процес пристосування

працівника до змісту та умов трудової діяльності, до безпосереднього соціально-психологічного середовища, до можливості вдосконалювати професійні та особистісні якості [30]. Проблема використання термінів, таких як працівники чи фахівці, полягає у тому, що адаптація персоналу, як процес, може стосуватись не тільки новопризначеного фахівця. Загально поширеним є підхід, за яким адаптація персоналу може відноситися до особи, яка ще не призначена на посаду, але може бути призначена у найближчому майбутньому, наприклад, стажер [54]. У деяких організаціях адаптаційні процедури вбудовані у процес підбору персоналу, передбачаючи, що претендент на посаду, якщо виявить зацікавленість у працевлаштуванні, повинен ознайомитися з основними вимогами (правилами, нормами) організації, працівниками відповідного підрозділу, де може зайняти робоче місце [37].

Адаптація нових працівників є важливою складовою успішного продовження процесу найму на підприємствах. Здійснення пошуку нового працівника вже потребує значних фінансових витрат з боку підприємства. Отже, головною метою є забезпечення того, щоб новий працівник залишався на роботі протягом тривалого періоду, не звільнився одразу після початку роботи, і якнайшвидше почав приносити прибуток підприємству.

Процес адаптації складається з наступних аспектів [22]:

– організаційна адаптація – процес ознайомлення та введення нового працівника в робоче середовище організації, з метою засвоєння робочих норм, правил і неформальних підходів. В рамках цього процесу новий працівник знайомиться з історією компанії, її організаційною структурою, правилами внутрішнього розпорядку та корпоративною культурою. Головною метою цього процесу є те, щоб нові працівники прийняли установки, цінності та принципи організації, зберігаючи при цьому свої особисті цінності. Обов'язково необхідно провести ознайомлення працівника з системою фінансового винагородження для того, щоб уникнути формування нереалістичних очікувань та подолати можливі розчарування. Також необхідно ознайомитися з політикою щодо штрафів і заохочень, соціальними пільгами та можливостями

професійного розвитку в компанії. Цілком слушно мати в компанії буклет, в якому б була вміщена інформація щодо внутрішніх правил, організаційної структури, історії компанії, а також перелік адміністративного персоналу з вказівкою як можна з ними зв'язатись;

– соціально-психологічна адаптація – включає в себе процес вступу до колективу та прийняття встановлених норм взаємин, що є основною метою на даному етапі адаптації. Першим завданням є представлення нового працівника колективу та керівництву для подолання відчуття відособленості та незнайомості в колективі. Ефективним засобом досягнення цієї мети є залучення нових співробітників до подій компанії та тренінгів;

– професійна адаптація – включає оволодіння новим співробітником професійними знаннями і навичками, їх практичне застосування, а також формування потрібних професійних якостей і розвиток позитивного ставлення новачка до його власної професії.

Основні цілі адаптації:

– скорочення початкових витрат (оскільки новий співробітник ще не повністю орієнтується на своєму робочому місці, він працює менш ефективно і потребує додаткового часу та ресурсів);

– зменшення непевності та ступеня невизначеності у нових працівників;

– збереження часу керівника та команди (ефективна програма адаптації дозволяє економити час для всіх учасників);

– зменшення плинності кадрів (якщо нові працівники відчують невпевненість на новому місці роботи і вважають себе зайвими, це може призвести до того, що вони відмовляться від подальшого працевлаштування).

Адаптація працівника до нових умов залежить від різноманітних факторів, включаючи виробниче середовище, робоче місце, колектив та інші чинники, які можуть впливати на нього. Існування різноманітних умов спричинює різні види адаптації [24] (Додаток А).

Найчастіше процес адаптації поділяють за ознакою спрямованості – на виробничу та позавиробничу адаптацію (рис. 1.1).

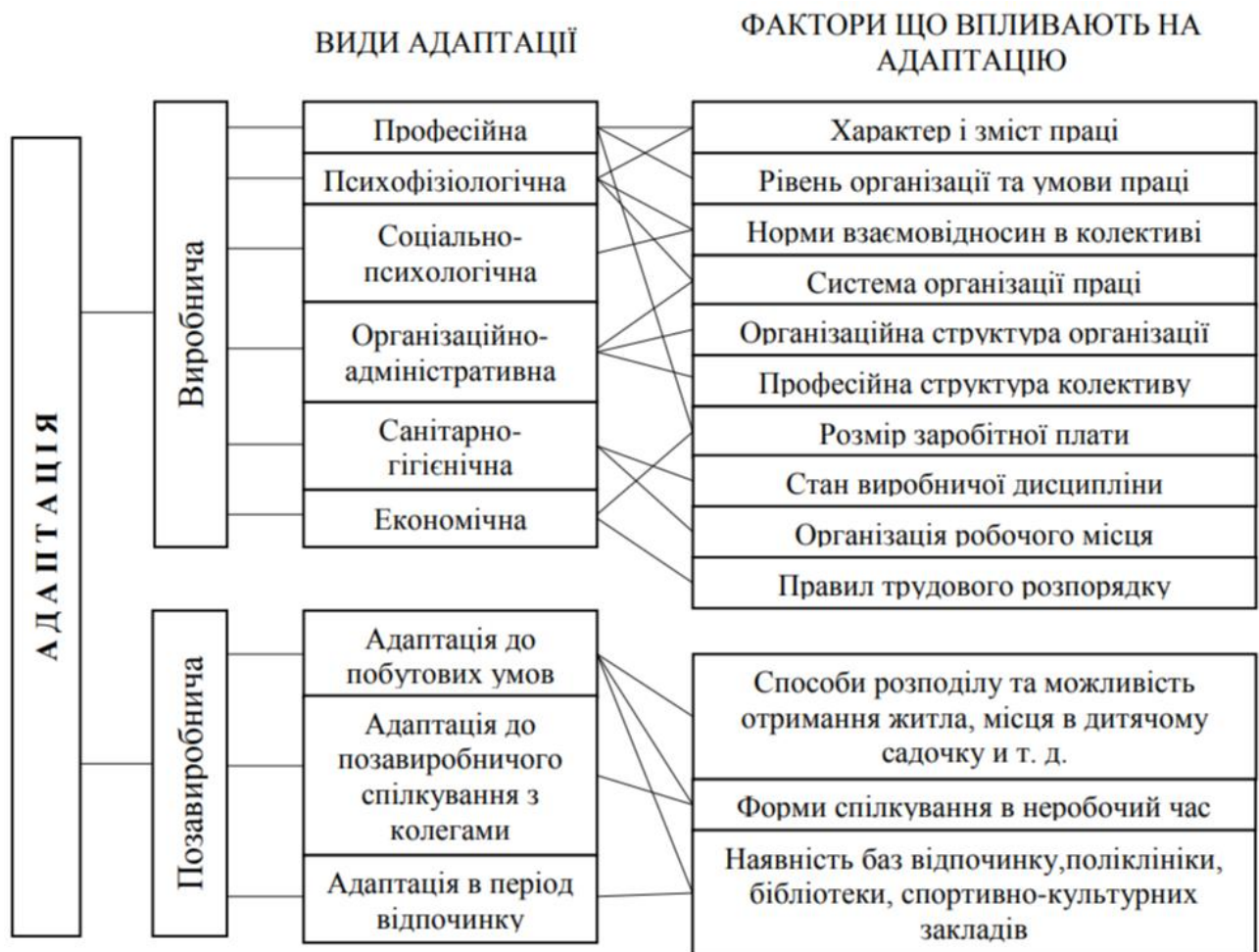


Рис. 1.1. Види адаптації та фактори, що на неї впливають

У межах виробничої адаптації виокремлюють кілька видів адаптації, таких як професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, санітарно-гігієнічна та економічна адаптація:

- професійна адаптація включає активне вивчення навичок стосовно власної професії, особливостей її виконання, оволодіння методами і прийомами прийняття рішень в різноманітних ситуаціях (за допомогою наставництва, участі в семінарах, курсах, детального опису роботи тощо);

- психофізіологічна адаптація включає адаптацію до умов і режиму роботи та відпочинку, таких як фізичні та психічні навантаження, рівень

монотонності виконуваної роботи, зручність робочого місця, освітлення, рівень шуму, температурні умови, вологість, часовий пояс тощо;

- соціально-психологічна адаптація включає пристосування працівника до керівництва, колективу та загальної організаційної структури підприємства, його інтеграцію в систему міжособистісних відносин, традицій, норм та цінностей колективу;

- організаційно-адміністративна адаптація включає у себе прийняття працівником свого місця та ролі у структурному підрозділі;

- санітарно-гігієнічна адаптація включає пристосування до робочого середовища, що включає освоєння вимог виробничої, технологічної, трудової дисципліни, виконання санітарних та гігієнічних норм, дотримання правил трудового розпорядку;

- економічна адаптація включає пристосування до умов заробітної плати та матеріального стимулювання, відповідно до його посади, робочого місця та кваліфікації.

У межах позавиробничої адаптації виокремлюють адаптацію до побутових умов, до спілкування з колегами поза робочим часом та адаптація під час відпочинку:

- адаптація до побутових умов включає забезпечення працівника необхідними умовами для повсякденного життя, такими як місце проживання, можливість відвідування дитячих садків, доступ до медичного обслуговування, тощо;

- адаптація до позавиробничого спілкування з колегами включає адаптацію до різних форм неформального спілкування в колективі, що базуються на спільних симпатіях, інтересах та взаєморозумінні;

- адаптація в період відпочинку базується на тому, що в стійких трудових колективах взаємодія між співробітниками не обмежується лише робочими годинами, а простягається й за їх межі, включаючи спільний відпочинок та проведення спортивних і культурно-масових заходів.

Створення ефективної системи адаптації передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на успішне встановлення працівника на конкретній посаді з найменшими збитками як для працівника, так і для підприємства. Система адаптації має створюватись з метою подолання перешкод у процесі адаптації та підвищення ефективності пристосування до умов діяльності.

Реалізація ефективної системи адаптації дозволяє [5]:

1. Підприємству:

- підвищити ефективність роботи працівника та прискорити процес досягнення ним відповідного рівня продуктивності;
- встановити або утримувати позитивні відносини в колективі;
- уникнути помилок, які можуть виникнути у нових працівників, та зменшити втрати, пов'язані з цим;
- зменшити рівень плинності персоналу;
- зменшити часові витрати досвідчених працівників, пов'язані з наданням допомоги новачкам.

2. Працівнику:

- створити сприятливі робочі відносини;
- здобути потрібні професійні знання та вміння;
- знизити рівень стресу та нервового напруження.

Система адаптації працівників має включати наступні основні компоненти, без яких її ефективне функціонування неможливе [10]:

- адаптаційна програма – визначає заходи та графік навчання нового співробітника та забезпечує логічну її послідовність.
- система наставництва – це залучення досвідченого працівника для надання допомоги новачку у процесі організації його робочої діяльності.
- система атестації – визначає процедуру оцінки результатів діяльності нового співробітника на основі впровадження комплексу адаптаційних заходів.

1.2. Управління адаптацією персоналу на підприємстві

На основі останніх досліджень можна зробити висновок, що в сфері управління процесом адаптації персоналу на підприємствах відсутній однозначний загальноприйнятий підхід. Кожне підприємство самостійно моделює цей процес за допомогою фахівців з управління персоналом. Однак для досягнення стратегічних цілей, підприємству важливо уніфікувати формування процедур адаптації та оцінку їх результатів.

При управлінні процесом адаптації важливо враховувати низку принципів [14]:

- принцип безперервності процесу адаптації: говорить про те, що працівник має постійно пристосовуватися до змінних умов діяльності організації, щоб відповідати вимогам нової посади, робочого середовища, тощо, мінімізуючи при цьому затрати;

- принцип прогресивності процесу адаптації: говорить про те, що методи та засоби адаптації не мають бути сталими та необмеженими у часі. Вони мають відповідати сучасним підходам, які розвиваються у всьому світі, бути прогресивними, постійно вдосконалюватися та оновлюватися відповідно до потреб реальності.

- принцип перспективності процесу адаптації: говорить про те, що для формування системи адаптації необхідно враховувати перспективи та спрямованість розвитку організації;

- принцип комплексності процесу адаптації: потребує враховувати взаємозв'язок всіх її структурних елементів, включаючи облік всіх чинників, які впливають на цю систему;

- принцип оперативності процесу адаптації: означає своєчасне прийняття рішень щодо її аналізу та вдосконалення та проведення комплексу заходів щодо усунення несприятливих відхилень;

– принцип оптимальності процесу адаптації: передбачає існування та опрацювання кількох варіантів пропозицій щодо створення системи адаптації та вибір найбільш доцільних з них;

– принцип простоти процесу адаптації: стверджує, що для досягнення максимальної ефективності системи адаптації необхідно мінімізувати її складність до максимально можливого рівня, при цьому зберігаючи основний результат;

– принцип науковості процесу адаптації: вказує на те, що розробка заходів щодо створення системи адаптації повинна базуватися на досягненнях науки в даній галузі, з урахуванням їхньої відповідності умовам конкретної діяльності організації;

– принцип стійкості процесу адаптації: щоб система адаптації, демонструвала більшу стійкість, вона має мати здатність зберігати свою єдність і ефективність навіть у змінних зовнішніх і внутрішніх умовах. В разі відхилення від мети вона також повинна бути здатною відновлюватися за мінімальний період часу;

– принцип прозорості процесу адаптації: говорить, що система має бути цілісною, використовувати єдину зрозумілу термінологію і створюватись з дотриманням загальноприйнятих правил для всіх учасників;

– принцип економічності процесу адаптації: передбачає зниження витрат на адаптацію персоналу, за рахунок отриманого ефекту від правильно організованого процесу.

– принцип гнучкості процесу адаптації: говорить про те, що має існувати можливість внесення змін до системи адаптації залежно від умов діяльності організації, а також від співробітників, що адаптуються.

Управління процесом трудової адаптації передбачає в основному аналіз факторів, які можуть сприяти або заважати його успішності. Умови трудової адаптації визначають контекст, в якому відбувається процес, його тривалість, швидкість та кінцеві результати. Розгляд цих факторів дає змогу теоретично

обґрунтувати та застосовувати на практиці систему умов, сприятливих для успішної адаптації працівника.

Управління адаптацією включає реалізацію різноманітних заходів, які спрямовані на швидше включення нових працівників у робочі процеси. Деякі фактори, такі як стать, вік, сімейний стан, цінності, майбутні плани, очікування та особисті норми працівника, є поза контролем організації. У зв'язку з цим управління адаптацією виходить за межі підприємства і стає завданням соціальних інститутів, таких як сім'я і освітні установи, які формують систему цінностей та норм молодого працівника, а також його плани стосовно майбутньої професійної діяльності. Для розробки відповідної кадрової політики керівництву підприємства необхідна інформація про тенденції та вплив цих факторів на адаптацію працівника.

Управління процесом адаптації відбувається за участю керівників відділів, фахівців з управління людськими ресурсами, наставників. Основна мета їхньої діяльності – забезпечити максимальну ефективність та безперешкодне проходження процесу адаптації, тим самим спрощуючи вступ нових працівників на посаду.

Адаптація персоналу на підприємстві охоплює такі аспекти, як психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний [25].

Процес адаптації, умовно, поділяють на 4 основні етапи.

Етап 1 – оцінка. На першому етапі проводиться аналіз рівня підготовленості нового працівника, що включає оцінку його професійних знань і навичок. На основі цих даних розробляються різні аспекти програми адаптації. Якщо працівник не тільки має відповідну освіту, а також набув досвіду роботи в подібних підрозділах інших підприємств, то час його адаптації може бути зменшений.

Етап 2 – орієнтація. Під час другого етапу працівника знайомлять з його обов'язками та вимогами підприємства. Програма орієнтації включає лекції, екскурсії та практичні тренування, спрямовані на засвоєння загального

уявлення про підприємство, його кадрову політику, систему оплати праці, додаткові пільги, аспекти охорони праці та безпеки, службу побуту, а також важливість дотримання режиму робочого часу.

Етап 3 – активна адаптація. На третьому етапі відбувається активне пристосування нового працівника до його статусу, що в значній мірі залежить від його взаємодії з колегами та входження в міжособистісні відносини.

Етап 4 – функціонування. Під четвертим етапом, що є завершальним у процесі адаптації, розуміється поступове подолання труднощів у виробництві та міжособистісних сферах, та перехід до стабільного робочого режиму. У випадку спонтанного процесу адаптації, 4 етап настає приблизно через 1-1,5 року. У разі регульованого процесу адаптації цей етап може наступити вже за кілька місяців.

Першим етапом адаптації є пояснення новому працівникові основних аспектів його професійної діяльності, викладення посадових обов'язків, проведення інструктажу щодо техніки безпеки та пожежної безпеки, а також ознайомлення з робочим оточенням та умовами праці. При прийомі нових співробітників без досвіду, навчання є ключовим аспектом. Ця ініціатива важлива для того, щоб нові працівники отримали необхідні знання та професійні навички. Запровадження власної програми підготовки кваліфікованих кадрів принесе компанії безліч переваг. Форми навчання можуть бути вибрані згідно з поставленими завданнями та перевагами компанії, включаючи лекції, семінари, тренінги з переговорів, техніки продажу тощо. Важливо, щоб працівники застосовували отримані знання та навички у практичній діяльності.

Якщо приймається кілька співробітників одночасно, можна організувати спеціальні адаптаційні заходи, під час яких, вони зможуть отримати всю необхідну інформацію. Процес адаптації стає набагато простіше при використанні контрольного списку, де вказані теми для освоєння, визначений термін виконання та відповідальні особи, Це зручний інструмент як для нового працівника, так і для співробітника, який відповідає за процес адаптації.

Зазвичай тривалість адаптації відповідає терміну випробувального періоду, встановленого чинним законодавством та внутрішніми документами підприємства.

Існує різноманітні та численні методи та технології адаптації персоналу, кожен з яких має свої особливості.

Найпоширеніші методи адаптації персоналу в Україні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Популярні українські методи адаптації персоналу

Назва методу	Зміст методу
Інструктаж на робочому місці	Проводиться співробітником або спеціально запрошеним спеціалістом – інструктором безпосередньо на робочому місці. Інструкція є суворою послідовністю певних процедур і правил щодо їх застосування.
Навчання (курси, тренінги)	Це метод активного навчання, орієнтований на розвиток знань, умінь та навичок у працівників, які вони зможуть використовувати на практиці, що дасть змогу підвищити їх продуктивність праці та вплине на результативність функціонування підприємства в цілому.
Наставництво	Це метод при якому досвідченіший співробітник ділиться своїми знаннями, вміннями та навичками з новими працівниками протягом певного часу, маючи при цьому роль радника, а не вчителя чи контролера.

За кордоном різноманітність методів адаптації персоналу значно вища. На сьогодні існує різноманітні схеми адаптації, які враховують різні фактори, такі як посада працівника, його професійний рівень та сфера діяльності організації [33]. Серед популярних закордоном методів адаптації персоналу особливо цікавими є наступні (Додаток Б).

Процес управління адаптацією нових співробітників – одне з найважливіших завдань, який необхідний як співробітникам, так і підприємству, тому дуже важливо вибирати правильні інструменти щодо його проведення.

Сьогодні сучасні українські та міжнародні підприємства використовують різноманітні інструменти для ефективної організації заходів з адаптації, які враховують не лише посаду працівника, а й рівень кваліфікації працівника та сфері діяльності самої компанії.

1.3. Основні аспекти розробки програм адаптації персоналу

Для успішної реалізації процесу адаптації у більшості розвинених компаній застосовується програма адаптації. Цей документ призначений для періоду випробувального терміну та включає в себе ряд заходів, спрямованих на засвоєння спеціалізованих професійних знань і вмінь, необхідних для конкретної посади, для використання на практиці.

Програма адаптації докладно визначає послідовні етапи процесу адаптації, конкретні заходи, необхідні для успішного впровадження, а також встановлює чіткі терміни їх проведення та відповідальних осіб за їх виконання.

Незважаючи на необхідність існування стандартної програми адаптації на підприємстві, для кожного нового працівника, програма адаптації має переглядається з урахуванням його індивідуальних особливостей та потреб.

Мета програм адаптації під час випробувального терміну включає в себе:

- прискорення інтеграції нового співробітника до його посади;
- зменшення психологічного дискомфорту у перші робочі дні працівника;
- досягнення високої робочої продуктивності в якнайбільш короткий період часу;
- мінімізація можливих помилок, що пов'язані з включенням в робочий процес;
- підготовка персоналу до виконання своїх обов'язків на у повному обсязі та підвищення їх професійного рівня;

- об'єктивна оцінка реальної кваліфікації та потенціалу працівників в ході робочого процесу;
- зниження плинності кадрів та пов'язаних із цим фінансових збитків;
- зниження кількості звільнень під час випробувального терміну;
- призвичаювання новачка до структури організації та колективу;
- засвоєння основних принципів корпоративної культури і правил поведінки;
- запобігання міжособистісним конфліктам у відділах;
- формування резерву кадрів.

Програма адаптації повинна вміщувати в собі мету та завдання, що стосуються обов'язків нового працівника, з визначеними термінами виконання та очікуваними результатами, а також перелік нормативних актів, що регулюють діяльність підрозділу та є необхідними для оволодіння протягом періоду адаптації. Крім того, вона повинна містити будь яку іншу інформацію, яка сприятиме максимально швидкому входженню новачка у його посаду.

Програма адаптації новачків складається з двох ключових частин: загальної та індивідуальної.

Загальна частина адаптації передбачає утворення загального розуміння про підприємство, що включає таку інформацію:

1. Цілі, місію та цінності компанії, її історію, структуру, основні напрямки діяльності, прогнози розвитку, організаційні особливості.
2. Правила та норми корпоративної культури, специфіка комунікацій та взаємодії в межах відділу або компанії в цілому.
3. Систему та діючі методи оплати праці, процедури видачі заробітної плати, виплати за понаднормову роботу; наявність систем стимулювання або накладення штрафних санкцій.
4. Страхування, допомогу при тимчасовій непрацездатності та виплата компенсацій за листки непрацездатності та відпустки, можливості отримання освіти на робочому місці; інші пільги та послуги, які надає підприємство своїм співробітникам.

5. Необхідність виконання вимог щодо економічної та інформаційної безпеки, охорони праці, пожежної безпеки, правил поведінки в надзвичайних ситуаціях та процедур оповіщення про них на підприємстві.

6. Наявні можливості розвитку: умови проходження випробування терміну і подальші умови найму, можливості щодо зміни посади, нових призначень та професійного розвитку.

7. Робочі умови та умови щодо гігієни праці (наявність кімнат відпочинку, харчування тощо).

Загальна частина містить наступні етапи:

- перша співбесіда з фахівцем управління персоналом;
- знайомство з майбутніми колегами та підприємством;
- знайомство з місцем роботи;
- орієнтаційна зустріч з прямим керівником.

Зазвичай, загальна частина програми адаптації включає перелік документів, які надаються усім співробітникам незалежно від їхніх професійних обов'язків для ознайомлення: положення, стандарти, інструкції та інші відповідні документи.

Індивідуальний план адаптації кожного окремого працівника розробляється керівником підрозділу, після чого він отримує затвердження від кадрового фахівця або керівника підприємства. У цей план входить більш ретельне ознайомлення з роботою структурного підрозділу підприємства, основне знайомство з обов'язками та особливостями роботи на конкретній посаді, а також набуття специфічних навичок, які є ключовими для виконання завдань на даній посаді (наприклад, робота з програмним забезпеченням, ведення внутрішніх документів тощо). Безпосередній керівник або наставник, додає до цього переліку спеціальні документи, що відносяться саме до їхнього відділу. Ця частина адаптації включається в індивідуальний план роботи на період випробувального терміну і містить докладний опис поточної діяльності, вимоги до якості виконаної роботи та очікувані результати.

Важливо відзначити, що процеси як у первинній, так і вторинній адаптації не мають значних відмінностей, тому, заходи загальної та індивідуальної програм можна ефективно застосовувати як для первинної, так і для вторинної адаптації працівника.

Для визначення ефективності адаптації та готовності працівників до результативної праці в межах організації, необхідно систематично проводити оцінку професійних та психологічних аспектів роботи учасників колективу. Ця оцінка повинна охоплювати три основні аспекти: фахову підготовку; особистісні характеристики та здібності; взаємовідносини з іншими членами організації.

Після розробки системи основних заходів, важливо встановити критерії для оцінки успішності проходження новим співробітником процесу адаптації.

Успішність адаптації оцінюється за такими критеріями:

- освоєння необхідних для даної посади навичок і знань;
- виконання завдань, визначених у програмі адаптації, та досягнення робочих цілей.
- взаємодія з колективом;
- розуміння регламентуючих документів підприємства, відповідність корпоративним стандартам, нормам та правилам;
- дотримання дисципліни (відповідність правилам і стандартам внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві).

Успішно проведений процес адаптації сприяє формуванню у працівника лояльності до підприємства та мотивує його до тривалої співпраці, де він співпрацює з організацією, розуміючи її місію та цінності, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Ефективне функціонування організації залежить не лише від правильного виконання кадровою службою завдань з підбору та відбору

персоналу, але також від того, наскільки уважно керівництво відноситься до процесу адаптації нових працівників.

Сьогодні адаптацію персоналу в основному розглядають як процес пристосування персоналу до умов функціонування підприємства.

Створення ефективної системи адаптації передбачає ряд заходів, спрямованих на успішне впорядкування працівника на певній посаді з мінімальними втратами, як для нього особисто, так і для підприємства в цілому. Ця система створюється з метою підвищення ефективності процесу адаптації до нових робочих умов, та подолання виникнення можливих перешкод в цьому процесі.

2. Управління процесом адаптації відбувається за участю керівників відділів, фахівців з управління людськими ресурсами, наставників. Головна мета, це забезпечити максимальну ефективність та безболісність процесу адаптації, тим самим спростивши входження нових працівників в посаду.

Розглядаючи різноманітні методи адаптації персоналу в Україні, можна виділити три основних: інструктаж, навчання та наставництво. Кожен з цих методів відзначається власними унікальними особливостями, проте їхня спільна мета полягає в успішному включенні нових працівників у трудовий процес та підтримці їхнього успішного функціонування на робочому місці.

3. Більшість розвинених компаній для успішної реалізації процесу адаптації використовують програму адаптації – документ, спрямований на період випробувального терміну, який включає ряд заходів, спрямованих на освоєння спеціалізованих професійних знань і навичок, необхідних для конкретної посади, а також їхнє ефективне застосування на практиці.

Програма адаптації має включати в себе конкретні цілі та завдання, які входять до обов'язків нового працівника, з чітко визначеними термінами виконання та очікуваними результатами. Також до неї слід додати перелік нормативних документів, які регулюють діяльність підрозділу та необхідні для засвоєння працівником протягом періоду адаптації. Важливо включити всю

необхідну інформацію, яка сприятиме максимально швидкому входженню нового співробітника в посаду.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ФОП «СКОРОПАДСЬКИЙ М. М.»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство ФОП «Скоропадський М. М.» створено відповідно до законодавства України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань». Дата державної реєстрації – 18 лютого 2015 року. Основний вид діяльності – 73.11 Рекламні агентства.

Основним видом продукції, що виробляється на даному підприємстві, є надання рекламних послуг в інтернеті. Головною спеціалізацією підприємства є розробка та розміщення контекстної реклами, з акцентом на e-commerce проекти (електронна комерція). Основний фокус діяльності – створення ефективних інтернет-реklamних кампаній для клієнтів, спрямованих на збільшення їхнього онлайн-продажу та розширення клієнтської бази. За час своєї діяльності підприємство успішно розвинулося, набувши клієнтів не лише в Україні, але й на міжнародному ринку.

Організаційна структура підприємства включає кілька ключових структурних підрозділів, кожний з яких відповідає за конкретні функціональні обов'язки:

- відділ рекламних стратегій і аналітики: відповідає за розробку рекламних стратегій для клієнтів, аналіз результатів кампаній та рекомендації щодо їх оптимізації;
- відділ контенту і копірайтингу: спеціалізується на створенні унікального контенту та текстів для рекламних матеріалів;
- технічний відділ: відповідає за технічну інфраструктуру та підтримку електронних рекламних кампаній;

– відділ продажів і обслуговування клієнтів: здійснює активну взаємодію з клієнтами, надає консультації та підтримку під час реалізації рекламних кампаній.

Підприємство використовує комбінацію одноосібних та колегіальних рішень в процесі управління. Велику частину однозначних рішень приймає власник підприємства, але ключові питання обговорюються на колегіальних нарадах з участю провідних фахівців.

З метою забезпечення високого рівня послуг у сфері реклами, компанія користується різноманітними ресурсами, такими як обладнання, програмне забезпечення та кадровий потенціал. Основними постачальниками ресурсів для підприємства є інформаційні та технологічні компанії, а також освітні установи, які спеціалізуються на рекламній сфері. Зміцнення співпраці з цими постачальниками може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та наданню високоякісних послуг у сфері контекстної реклами.

Цінова політика підприємства визначається не лише ринковими умовами, але й стратегічними цілями клієнтів. Основною метою є забезпечення максимальної ефективності рекламних кампаній при оптимізованих витратах. Гнучкий підхід до цінової політики дозволяє підприємству працювати з клієнтами різних масштабів та галузей, забезпечуючи їм максимальну віддачу за вкладені кошти.

Підприємство постійно працює над оптимізацією виробничих та технологічних процесів з метою підвищення продуктивності та зниження витрат. Це допомагає забезпечити високу якість наданих послуг та скорочення часу на їхнє виконання. Підприємство активно аналізує ринок контекстної реклами, слідкуючи за змінами в попиті та конкуренції. Ця інформація служить основою для стратегічного планування та розробки нових послуг.

Підприємство впроваджує механізми для систематичного моніторингу результативності своєї комерційної діяльності, включаючи вимірювання обсягів продажів, конверсії та рентабельності. Отримані дані порівнюються з планованими цілями, і у випадку відхилень вживаються заходи для корекції

стратегії. Крім того, активно здійснюється збір зворотного зв'язку від клієнтів для постійного вдосконалення наданих послуг.

Підприємство активно взаємодіє з аудиторією та партнерами через різноманітні канали комунікації, такі як веб-сайт, соціальні мережі та електронна пошта.

Підприємство робить великий акцент на створенні комфортних умов праці для персоналу, включаючи проведення тренінгів та семінарів з розвитку міжособистісних навичок, а також створення психологічно підтримуючого середовища.

Підприємство активно працює над створенням корпоративної культури, спрямованої на підтримку довіри, взаємоповаги та відкритого обміну ідеями.

Також підприємство проводить ретельний аналіз психологічних особливостей своїх клієнтів, що сприяє кращому розумінню їхніх потреб та очікувань. Організація впроваджує персоналізований підхід до кожного клієнта, сприяючи побудові довгострокових відносин.

Партнери, також мають різні психологічні особливості та вимоги. Підприємство враховує ці особливості при взаємодії, забезпечуючи успішну співпрацю.

У підприємстві існують чіткі принципи моралі та етики, які дотримуються на всіх рівнях співпраці, включаючи прозорість у фінансових питаннях, захист прав клієнтів та конфіденційність інформації.

Підприємство вкладає значні зусилля у розвиток та впровадження інновацій в своїй діяльності з метою знаходження нових підходів до рекламної діяльності та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Внутрішні інновації, над якими працює підприємство:

- розробка унікальних алгоритмів таргетингу: активна робота над створенням власних алгоритмів для точного визначення аудиторії та споживчих патернів, спрямованих на підвищення ефективності рекламних кампаній;
- впровадження штучного інтелекту: використання машинного навчання та штучного інтелекту для автоматизації процесів планування рекламних кампаній, аналізу даних та покращення таргетингу;

- розвиток креативних рішень: впровадження нових креативних підходів у створенні рекламних матеріалів, включаючи відеорекламу, анімацію та інтерактивні формати;
- оптимізація роботи з даними: розробка систем для збору, обробки та аналізу даних з метою виявлення нових інсайтів та удосконалення стратегії рекламних кампаній.

Зовнішні інновації, над якими працює підприємство:

- партнерство з інноваційними платформами: укладення партнерств з інноваційними рекламними платформами та сервісами для отримання доступу до передових технологій та рекламних рішень;
- розробка нових рекламних форматів: участь у розробці нових рекламних форматів та інструментів, спрямованих на поліпшення взаємодії з аудиторією;
- стартапи: співпраця з рекламними стартапами для впровадження свіжих ідей та новаторських рішень у галузі контекстної реклами;
- моніторинг інновацій в галузі: постійне вивчення та аналіз новинок у галузі реклами з метою завжди залишатися в курсі останніх трендів і технологічних новацій.

Підприємство встановлює контакти з потенційними клієнтами за кордоном, проводить переговори та розробляє рекламні стратегії, враховуючи їхні потреби та бажання. Взаємодія з міжнародними клієнтами вимагає глибокого розуміння їхніх бізнес-моделей, культурних особливостей та цілей. Підприємство надає високу якість обслуговування клієнтів та розробляє індивідуальні рекламні стратегії, які відповідають потребам кожного клієнта та сприяють досягненню їхніх бізнес-цілей на міжнародному рівні.

2.2. Аналіз системи управління адаптацією персоналу на підприємстві

Процес адаптації персоналу в компанії є завершальним етапом життєвого циклу процесу найму. Результати цього етапу визначають, наскільки

ефективною та успішною була процедура найму, чи вдалося компанії знайти відповідного співробітника, а працівнику – отримати можливість працювати в обраній компанії. Наскільки швидко відбудеться окупність інвестицій вкладених у пошук нового кандидата та те, наскільки оперативно новий співробітник стає частиною команди.

Оцінка ефективності та якості адаптації персоналу може бути здійснена за допомогою двох основних груп показників: об'єктивних та суб'єктивних.

Об'єктивні показники вимірюються через аналіз та узагальнення статистичної інформації в компанії, такої як відсів працівників протягом першого року, рівень звільнення протягом перших трьох місяців, продуктивність праці у перші три місяці зайнятості, витрати на адаптацію персоналу та підготовку наставників, тощо.

Суб'єктивні показники визначаються шляхом проведення внутрішнього опитування нових працівників та їхніх керівників, включаючи рівень задоволеності новою роботою, командою та соціально-психологічним кліматом, знання корпоративних цінностей та культури компанії, а також оцінку задоволеності менеджером роботою працівника на етапі випробувального терміну, тощо.

Загальні показники чисельності персоналу (табл. 2.1) свідчать про те, що компанію можна віднести до категорії малих підприємств, із постійною тенденцією до зростання.

Таблиця 2.1

Динаміка змін структури персоналу на підприємстві

Категорія персоналу	Період, рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Всього, осіб	12	16	20	21	24
Керівники	2	2	3	3	3
Фахівці	9	13	16	17	20
Робітники	1	1	1	1	1
Чоловіки	7	7	10	11	10
Жінки	5	9	10	10	14

Дослідження об'єктивних показників діяльності ФОП «Скоропадський М.М.» вказує на те, що загальний рівень ефективності адаптації персоналу перевищує середній рівень. Зокрема, показники відсіву протягом перших трьох місяців є не високими. Проте, незважаючи на це, відзначається високий рівень відтоку працівників протягом першого року, досягаючи 20% за групою фахівці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка змін об'єктивних показників адаптації персоналу

Категорія персоналу	Період, рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Відсів протягом перших трьох місяців, %</i>					
Керівники	-	-	-	-	-
Фахівці	-	-	6%	6%	10%
Робітники	-	-	-	-	-
<i>Відсів першого року, %</i>					
Керівники	-	-	-	-	-
Фахівці	-	7%	6%	12%	20%
Робітники	-	-	-	-	-

Оцінка продуктивності праці персоналу під час адаптаційного періоду свідчить про те, що протягом першого місяця роботи фахівці досягають приблизно 60% рівня продуктивності порівняно з тими, хто вже працює в компанії. З плином часу цей показник має тенденцію до підвищення: на другий місяць він становить приблизно 74%, а на кінець третього – 90-95%. Незважаючи на цю позитивну динаміку, варто відзначити, що є окремі працівники із низькою результативністю, більшість з яких звільняються протягом випробувального терміну (звільнення мають некерований характер).

Один з опосередкованих об'єктивних критеріїв оцінки ефективності системи адаптації персоналу – це витрати часу та фінансові витрати на її організацію. Проведений аналіз вказав на те, що витрати на адаптацію в компанії є невеликими та в цілому не розглядаються як окремий компонент бюджетування, що є несприятливим моментом, та обумовлений відсутністю сформованої системи програм адаптації персоналу як такої.

Для більш глибокого аналізу ефективності системи адаптації персоналу в ФОП «Скоропадський М. М.» та дослідження суб'єктивних показників було здійснено опитування працівників і керівників компанії з метою оцінки їхнього досвіду адаптації. Під час проведення дослідження респондентам було поставлено ряд питань, основні результати відповідей узагальнені нижче (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні труднощі, з якими стикаються працівники компанії на вступному етапі процесу адаптації

Серед опитаних, які брали участь у дослідженні, понад половина (52%) вказали, що середній термін їхньої роботи в компанії становить 3 роки, 20% мали стаж від 3 до 1 року, а 28% – менше одного року. За основні причини працевлаштування в компанії 40% відзначили початок кар'єри (перше працевлаштування після закінчення навчання); більше 60% зазначили – більш високу оплату та цікаву роботу, як основні мотиватор для початку нових трудових відносин.

За думкою працівників, на вступному етапі адаптації основними труднощами були (рис. 2.1): перевантаження (20%); непрозорість системи внутрішніх комунікацій в компанії (10%); незрозумілий характер та зміст роботи (15%), відсутність необхідних практичних навичок для виконання

обов'язків (30%). Зазначимо, що 20% опитаних повідомили, що не зазнали жодних труднощів під час адаптації на цьому етапі.

Для оцінки важливості окремих етапів адаптації для працівників було проведено дослідження щодо їхнього суб'єктивного сприйняття розподілу пріоритетів адаптації (рис. 2.2). В результаті визначено, що на думку працівників на першому плані стоять (першочергові аспекти): оцінка підготовленості співробітника до нових умов праці; ознайомлення з порядком роботи та обов'язками; знайомство з корпоративною культурою та цінностями підприємства; оцінка залученості до робочого процесу та освоєння в колективі; оцінка результатів від проведеної адаптації. До групи менш пріоритетних (другорядних) аспектів віднесено: орієнтація працівника на підприємстві; ознайомлення зі структурою підприємства.



Рис. 2.2. Оцінка важливості адаптаційних заходів на первинному етапі адаптації персоналу

За результатами опитування встановлено (рис. 2.3), що працівники найбільше виявляють потребу у підтримці консультанта (наставника) чи керівника протягом першого місяця роботи (97%), що є зрозумілим і логічним

для первинного етапу адаптації. Після шести місяців роботи ця потреба зменшується, і тільки трошки більше половини працівників вважає її актуальною. Якщо розглядати потребу, в допомозі наставника, протягом першого року, показник знижується до 20%.

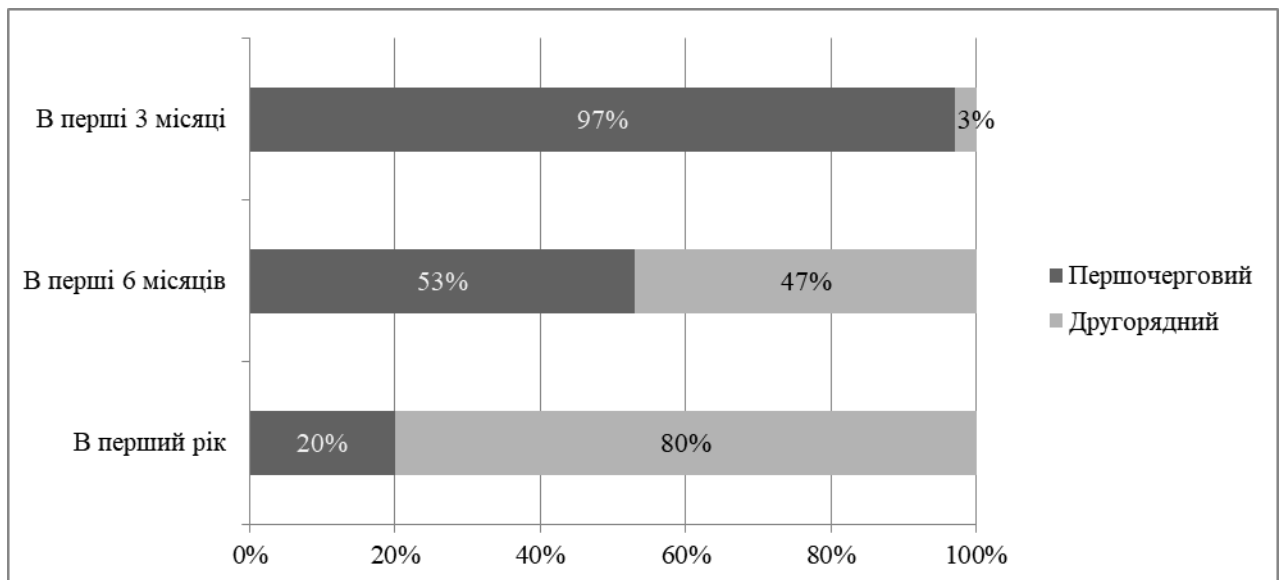


Рис. 2.3. Оцінка рівня потреби в допомозі консультанта (наставника) на різних етапах адаптації персоналу

Практично половина або 48% учасників опитування визнає, що на інтеграційному етапі адаптації їм необхідна допомога від колег, коли необхідні знання та навички поступово здобуваються, удосконалюються та закріплюються. Також, 60% тих, хто працює вже 1 рік, стверджують, що користувались допомогою колег під час адаптації, але при цьому 75% працівників з досвідом понад 1 рік вказують, що така неконтрольована допомога новачкам впливала на зниження їхньої продуктивності. Це свідчить про необхідність та доцільність впровадження в компанії системи наставництва, що дозволить зменшити навантаження під час адаптаційного періоду на всіх працівників і, водночас, максимально сприятиме освоєнню новачків у процесі адаптації.

Ураховуючи специфіку малих підприємств, де соціально-психологічний клімат в колективі грає ключову роль, більшість працівників компанії

визнають, що на етапі адаптації для більшості з них була важлива соціально-психологічна підтримка від колег та можливість відчувати себе частиною команди (93% опитаних).

Відповідаючи на питання про відчуття труднощів під час професійної адаптації (рис. 2.4), приблизно 30% учасників опитування позначили, що не зазнали жодних труднощів, 18% відчували труднощі, пов'язані з професійною невідповідністю. Понад 30% респондентів визначали наявність соціально-психологічних труднощів, що свідчить про існуючі резерви для вдосконалення даного аспекту адаптації в компанії та необхідність формування загальної корпоративної підтримки по відношенню до новачків.

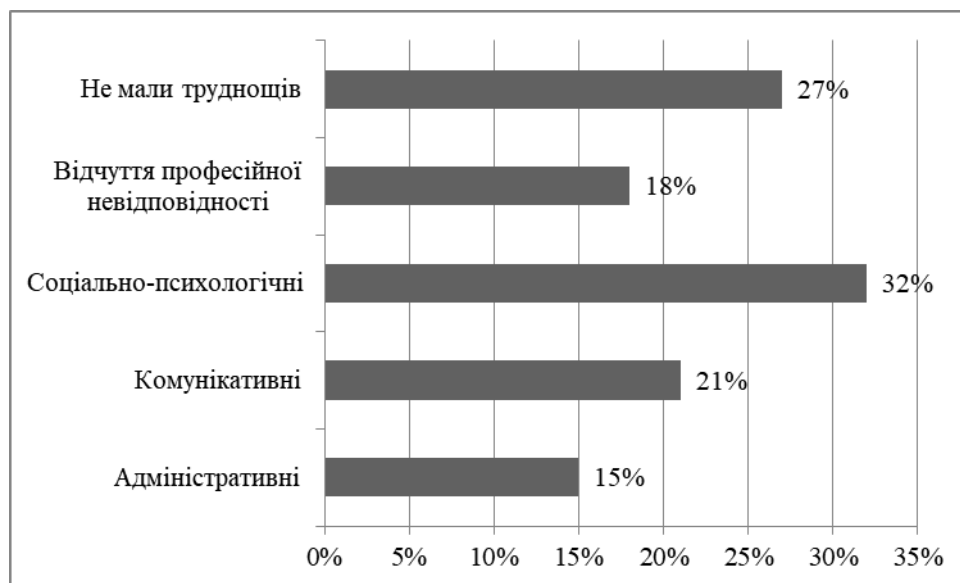


Рис. 2.4. Основні труднощі працівників в процесі адаптації

Узагальнюючи загальний погляд працівників на існуючу систему адаптації персоналу в компанії (рис. 2.5), можна позначити, що вони визнають її як середню; більшість респондентів присвоїли їй оцінку 4. Хоча 4% працівників висловили критично негативну оцінку, але, в той же час, були й ті, хто високо оцінив систему, давши максимальну оцінку.

Отримані результати свідчать про наявність прогалин у системі адаптації персоналу підприємства та вказують на необхідність впровадження заходів для її вдосконалення.

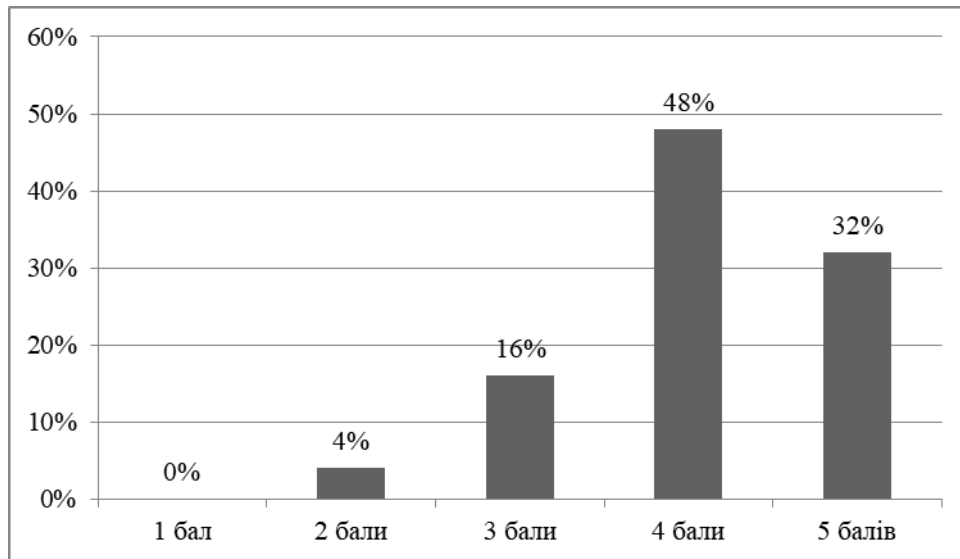


Рис. 2.5. Оцінка задоволеності поточною системою адаптації

Аналізуючи систему адаптації персоналу ФОП «Скоропадський М. М.», можна визначити, що основні труднощі під час періоду адаптації на новому робочому місці виникають у молодих кадрів, зокрема в нещодавніх випускників. Ці труднощі охоплюють відсутність професійних практичних навичок, невміння ефективно взаємодіяти з клієнтами та колегами, а також мають певні труднощі в організаційно-адміністративній адаптації.

Ті працівники, які мали передній досвід роботи, проявляють вищу адаптивність, для них характерні лише невеликі труднощі під час періоду адаптації.

Більшість персоналу вказує на недостатній рівень контролю та підтримки з боку керівників на етапі адаптації, що призводить до зниження їхньої продуктивності протягом перших місяців роботи.

Соціально-психологічна адаптація персоналу в компанії є стійкою, і більшість працівників впоралися зі вступом в новий колектив протягом випробувального терміну, але деякі вказують на наявність невеликих труднощів у перший місяць роботи.

В цілому, на підставі проведеного аналізу суб'єктивних та об'єктивних показників адаптації, можна визнати, що рівень адаптації персоналу в компанії

відповідає середньому, та такому, що потребує часткової реорганізації та удосконалення.

2.3. Основні тенденції розвитку управління адаптацією персоналу на підприємстві

Ефективність роботи підприємства визначається не лише заходами у сфері технологій та виробництва, але і рівнем складу та структури його персоналу. Від його кваліфікації та рівня професіоналізму залежить якість прийнятих рішень. Керівництво підприємств постійно розглядає питання необхідності вдосконалення структури та складу персоналу для забезпечення його відповідності стратегічним цілям і завданням компанії. У сучасних умовах велика увага приділяється відбору персоналу та його адаптаційному процесу, що іноді виявляється складним та проблематичним завданням. Для кожного співробітника надзвичайно важливий процес вступу до структури підприємства та колективу, а також відчуття себе частиною єдиного механізму.

Адаптація нових працівників визнається найважливішим елементом у керуванні персоналом. Недостатня увага до адаптації нових працівників може анулювати всі зусилля кадрового менеджменту, якщо новий співробітник, не впоравшись з освоєнням нової роботи чи не вписавшись у трудовий колектив, передчасно прийме рішення щодо звільнення.

Успішність адаптації залежить від особливостей виробничого середовища та індивідуальних рис працівника. Чим більша складність та відмінність нового виробничого оточення від попереднього місця роботи працівника, тим важче проходить процес адаптації.

Адаптація є процесом, що має певну тривалість і, отже, включає в себе початок і завершення. Якщо початок адаптації зазвичай є очевидним, оскільки це момент, коли працівник починає працювати в нових умовах, визначення завершення цього процесу може бути складним викликом. Адаптація – це

постійний процес, який відбувається разом із змінами у виробничому середовищі та у самому працівнику.

Таким чином, адаптація стосується не лише нових працівників, але й тих працівників які не змінювали робочого місця.

Сьогодні, не так багато підприємств надають належну увагу процесу адаптації. У деяких випадках працівнику не надається необхідна підтримка в період найпершого трудового досвіду, що може призводити до витрат часу на тривалу адаптацію. У цьому випадку працівник мусить самостійно вивчати деталі нової роботи, ознайомлюватися з підприємством, його цілями, вливатися до нового колективу. Правильно побудований процес адаптації спрямований на скорочення термінів входження нового працівника на посаду, що, в результаті, призводить до зменшення ряду витрат для організації за допомогою наступних факторів:

- досягнення потрібної робочої продуктивності в найкоротший строк;
- зменшення ризику помилок, пов'язаних із освоєнням робочих обов'язків;
- зменшення числа працівників, які не успішно пройшли випробувальний період;
- зменшення числа працівників, які покидають компанію протягом першого робочого року.

Адаптація нового працівника на підприємстві є важливою передумовою для його подальшої успішної праці та збільшення виробничої продуктивності. Кадрова політика підприємства має сприяти оперативній та безперешкодній інтеграції нового працівника, його успішному закріпленню в колективі, оскільки це сприяє досягненню цілей роботодавця та має прямий вплив на продуктивність виробництва.

Необхідно враховувати, що при вступі нового працівника до команди він вже входить у встановлену систему та корпоративну культуру підприємства, що ставить перед ним певні вимоги та очікування до його діяльності. Водночас, працівник, вступаючи на роботу, має свої власні цілі та інтереси, і важливо

досягти згоди з обох сторін, як працівника так і підприємства. Досягнення цього узгодження, в подальшому, буде впливати на якісну та результативну роботу.

Спосіб, яким реалізується процес адаптації, може варіюватися на різних підприємствах, і часто керівництво може не приділяти їй належної уваги або зовсім ігнорувати, вважаючи, що це відповідальність нового працівника.

При розробці програми адаптації важливо враховувати, що сучасна наука виділяє шість аспектів адаптації: соціальний, виробничий, професійний, психофізіологічний, організаційний та економічний. Врахування всіх цих аспектів сприятиме передбаченню можливих труднощів, що можуть виникнути під час адаптаційного періоду.

До ключових труднощів періоду адаптації працівників ФОП «Скоропадський М. М.» можна віднести наступні:

– великий обсяг інформації, яку новий працівник одержує одразу та має засвоїти за короткий час. Це може бути вирішено шляхом поетапного, але своєчасного подання інформації без перевантажень. Наприклад, розробка буклета із загальною інформацією про структуру підприємства, що містить основні контакти, включаючи імена, посади, контактні телефони, електронну пошту, а також основні питання, що можуть виникнути у новачків. Підприємство може обрати різні способи подання цієї інформації, такі як чат у месенджерах або приєднання нового працівника до професійних спільнот у соціальних мережах;

– формальний підхід. Різні групи працівників потребують індивідуалізованого підходу у процесі адаптації. Наприклад, підхід до випускника, який тільки починає свою кар'єру і це перше його місце працевлаштування, повинен відрізнятися від підходу до працівника із певним досвідом роботи. Також важливо враховувати початкові дані – рівень вмінь та досвід нового працівника під час його прибуття на підприємство.

– відсутність чітко визначених критеріїв успішності в адаптаційному періоді. Просто створити план адаптації та ознайомити працівника з ним

недостатньо. Важливо забезпечити взаєморозуміння на етапі постановки завдань та зробити так, щоб працівник усвідомив цілі цих завдань;

– відсутність керівника, наставника чи іншої особи, яка може дати конкретні поради щодо роботи та сприяти знайомству з колективом. Цілком доцільно, щоб такою особою був працівник відділу, в якому буде працювати новий співробітник.

Важливо відзначити, що багато випадків звільнень трапляється протягом перших тижнів роботи через неефективно організований або взагалі відсутній період адаптації [38].

Для того, щоб новий працівник швидко та успішно впорався з адаптацією, необхідно сформувати ефективну систему адаптації на підприємстві, яка сприятиме швидкому включенню працівника в робочий процес, зменшивши витрати підприємства та психологічний стрес працівника.

Враховуючи вищезазначені проблеми, можна визначити ключові напрямки організації адаптаційного процесу, які можуть бути доповнені та реалізовані у різних формах, відповідно до потреб та особливостей конкретного підприємства:

– поступове надання завдань, починаючи з простих і переходячи до більш складних, є ефективним методом, який сприяє кращому орієнтуванню в робочих питаннях. Цей підхід дозволяє уникнути значних труднощів та відображає послідовність робочого процесу;

– створення інформаційного середовища (система електронної пошти, корпоративний інформаційний портал, сторінки у соціальних мережах, чати та спільноти у месенджерах), яке дозволяє залучити всіх працівників до швидкого доступу до ключової інформації та новин компанії. Застосування інформаційних технологій також може полегшити процес адаптації за допомогою використання різноманітних методів анкетування для визначення сильних та слабких сторін працівника, які важливо враховувати при розробці програми адаптації;

– організація навчальних тренінгів, які дозволять забезпечити ефективне навчання працівників і сприятимуть їх психологічному комфорту на підприємстві. Тут співробітники можуть неформально взаємодіяти з колегами, не відволікаючись від навчального процесу;

– залучення до участі в групових дискусіях. Залучення нових працівників до участі в колективних обговореннях сприяє їхній інтеграції в професійне співтовариство та надає підприємству можливість отримати нові погляди на розв'язання завдань.

Більшість сучасних підприємств не приділяє достатньо уваги процесу адаптації працівників, що призводить до неефективного використання ресурсів. Керівництву та фахівцям з управління персоналом на підприємствах варто акцентувати увагу на розробці програм адаптації співробітників, оскільки це важлива складова успішного виробничого процесу та ефективної роботи підприємства в цілому. Це, у свою чергу, впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, і як наслідок, на його фінансовий успіх.

З урахуванням високого рівня конкуренції на сучасному ринку, підприємства, які не приділяють достатньо уваги вдосконаленню роботи з кадрами, зокрема на перших етапах роботи нового працівника, ризикують втратити конкурентні переваги в майбутньому.

Висновки до розділу 2

1. У ФОП «Скоропадський М. М.» основним видом продукції, що виробляється на даному підприємстві, є надання рекламних послуг в інтернеті. Головною спеціалізацією є розробка та розміщення контекстної реклами для e-commerce проектів. За час своєї діяльності підприємство успішно розвинулося, набувши клієнтів не лише в Україні, але й на міжнародному ринку.

Організаційна структура підприємства включає кілька ключових структурних підрозділів: відділ рекламних стратегій і аналітики; відділ

контенту і копірайтингу; технічний відділ; відділ продажів і обслуговування клієнтів. Кожний з яких відповідає за конкретні функціональні обов'язки.

Підприємство постійно працює над оптимізацією виробничих та технологічних процесів з метою підвищення продуктивності та зниження витрат; активно аналізує ринок, слідкує за змінами в попиті та конкуренції, що допомагає забезпечити високу якість наданих послуг.

2. Аналізуючи систему адаптації персоналу ФОП «Скоропадський М. М.», можна визначити, що основні труднощі під час періоду адаптації на новому робочому місці виникають у молодих кадрів, зокрема у нещодавніх випускників. Ці труднощі охоплюють відсутність професійних практичних навичок, невміння ефективно взаємодіяти з клієнтами та колегами, а також мають певні труднощі в організаційно-адміністративній адаптації. Ті працівники, які мали передній досвід роботи, проявляють вищу адаптивність, для них характерні лише невеликі труднощі під час періоду адаптації.

В цілому, на підставі проведеного аналізу можна визнати, що рівень адаптації персоналу в компанії відповідає середньому, та такому, що потребує часткової реорганізації та удосконалення.

3. Структурована і належно організована система адаптації сприяє ефективному адаптуванню нового працівника, що дозволяє йому швидко і успішно відчувати себе частиною команди та впевнено функціонувати у новому робочому середовищі. Чим більша складність та відмінність нового виробничого оточення від попереднього місця роботи працівника, тим важче проходить процес адаптації. Важливо враховувати, що підприємство наймаючи нового працівника, встановлює певні вимоги до його діяльності, згідно своїх цілей та завдань. В той же час, працівник, який приходить на роботу, має свої власні цілі та інтереси, і важливо досягти згоди з обох сторін – як працівника, так і підприємства. Досягнення цього узгодження, в подальшому, буде впливати на якісну та результативну роботу.

Ключові напрямки організації адаптаційного процесу на підприємстві це: поступове надання завдань працівникові, від простих до більш складних;

створення інформаційного простору, яке дозволяє залучити всіх працівників до оперативного отримання важливої інформації та новин підприємства; проведення навчальних тренінгів; залучення до участі в колективних обговореннях.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ФОП «СКОРОПАДСЬКИЙ М. М.»

3.1 Шляхи покращення системи управління адаптацією персоналу

Побудова ефективної системи адаптації – це ключовий фактор для успішного залучення та утримання нових працівників. Здійснення ефективної адаптації вимагає планування і орієнтацію на потреби співробітника, що дасть змогу працівнику, максимально швидко, пристосуватись до нових умов праці.

Процес адаптації не обмежується першим днем в офісі – він починається на стадії найму і завершується, коли новий працівник повністю вживається у свою роль. Таким чином, при впровадженні програм адаптації на підприємстві, важливо охоплювати не тільки перші три місяці роботи нового працівника, але і розширювати адаптаційні заходи на кандидатів ще на етапі надання робочих пропозицій, а також на працівників, які завершили випробувальний термін, але не демонструють повної адаптованості до нового оточення.

На підставі проведеного аналізу системи управління адаптацією персоналу ФОП «Скоропадський М. М.» було виявлено ряд проблем, що призвели до рішення розробити заходи щодо її удосконалення.

До методів вдосконалення, поточної системи управління адаптацією персоналу на підприємстві, можна віднести: розробку програми адаптації для нових працівників; підготовку фахівця з адаптації та розробку його посадової інструкції; впровадження системи наставництва (Додаток В).

Результатом реалізації запропонованих заходів буде вдосконалена система управління адаптацією персоналу, яка відповідатиме всім сучасним вимогам і стандартам розвитку підприємства.

Розглянемо наведені заходи докладніше.

1. Для будь-якої великої організації в штаті потрібна наявність спеціаліста з адаптації персоналу. Фахівець з адаптації персоналу у ФОП

«Скоропадський М. М.» повинен мати глибоке розуміння організаційної структури підприємства, вимог до праці та корпоративної культури. Він також має знати психологічні аспекти процесів адаптації на різних етапах, володіти фундаментальними знаннями з психології адаптації в новому колективі. Важливими є навички виявлення та вирішення конфліктних ситуацій перед тим, як вони переростуть у серйозні проблеми, які можуть призвести до звільнення працівника або зниження продуктивності. Також потрібно виявляти внутрішні можливості для швидкої та плавної адаптації нових працівників у колективі. Крім того, він має систематично контролювати процеси адаптації в організації, проводити роз'яснювальну роботу, лекції, консультувати співробітників, доносити інформацію щодо необхідності заходів з адаптації. Усі обов'язки спеціаліста повністю відображаються у посадовій інструкції. Також необхідно періодично направляти спеціаліста з адаптації на курси підвищення кваліфікації з метою отримання ним нових знань та більш сучасних методів роботи з персоналом, які він згодом використовуватиме у своїй роботі. На це у бюджеті організації виділяється окрема стаття видатків.

2. У роботі з проведення адаптації має використовуватись спеціальна програма. Загальна програма стосується в цілому всієї організації (рис. 3.1), та включає в себе чотири ключові етапи з унікальними заходами соціально-психологічного, організаційного, ціннісного та професійного характеру. Кожен з етапів має умовні строки часової реалізації, оскільки кожен працівник визначає свій власний темп адаптації, враховуючи поточну ситуацію та команду, в якій він працює.

Етап 1 – підготовчий. На першому етапі проводиться попередня підготовча робота з кандидатом, що включає обговорення різних питань, таких як особливості посадової інструкції, надання чіткого переліку обов'язків на новій посаді, аналіз процесу найму та часових рамок кожного етапу. Здійснюється активна участь в обговоренні питань, які можуть виникнути у кандидата, а також висвітлення інформації щодо перевірки рекомендацій та репутації. Важливо обговорити особливості та розміри основної та додаткової заробітної плати. Таке уважне ставлення до кандидата сприяє створенню

позитивного першого враження від компанії та запобігає появі можливих непорозумінь на наступних етапах його працевлаштування та адаптації в організації.



Рис. 3.1. Удосконалена модель програми адаптації

На першому етапі рекомендується віддавати перевагу телефонному спілкуванню, якщо це можливо. Телефонні пропозиції містять більше особистого підходу, ніж електронна пошта, і дозволяють менеджеру з персоналу краще передати свій ентузіазм стосовно кандидата. Корисно заздалегідь запланувати дзвінок, щоб не зробити його неочікуваним для

кандидата. Важливо також надати контактні дані кандидату, щоб він міг звертатися до менеджера в будь-який час. Під час переговорів щодо зарплати важливо дотримуватися принципів ввічливості та ділової етики. Поганий процес переговорів може викликати напруженість та конфлікти, але правильний підхід допоможе зміцнити цінність нового працівника в команді та побудувати взаємну повагу. На цьому етапі слід обговорити та узгодити дату початку роботи, а також надати інформацію про нового співробітника команді. Якщо можливо, краще надати гнучку дату початку, а також врахувати потребу нового працівника завершити поточні проекти та повідомити його нинішнього роботодавця. Визначивши дату, важливо сповістити про неї команду нового співробітника, щоб вони могли готуватися до зустрічі нового колеги.

Реалізувати практику передачі інформації про нових співробітників із системи відстеження заявників до інформаційної системи управління персоналом. Це зменшить труднощі для кандидата, позбавивши його необхідності повторного надання особистих даних, а також забезпечить безперешкодний процес інтеграції нових співробітників для відділу кадрів.

Реалізувати практику висилання запрошень новим працівникам на електронну пошту за день до їх першого робочого дня є складовою злагодженої політики адаптації персоналу. Зазначений лист міститиме докладну інформацію, таку як карта місця зустрічі, номер паркувального місця, нагадування про початок робочого дня та інші важливі деталі. Основний підхід на цьому етапі передбачає не лише заходи, спрямовані на новачків, а й активну участь їхніх колег у цьому процесі. Зокрема, для покращення згуртованості команди рекомендується впроваджувати проекти попереднього знайомства. Команда повинна розуміти, чому саме ця людина була обрана серед усіх кандидатів.

З метою встановлення повноважень нового співробітника рекомендується представити його на наступній зустрічі команди або через груповий електронний лист. Важливо надати інформацію про нового члена команди, включаючи рівень досвіду, наявні дипломи та професійні сертифікати, особливі

таланти, особисті хобі та його роль у команді, також варто включити до представлення обґрунтовані аргументи щодо того, чому саме ця людина є важливою для команди. Рекомендується залучити всіх членів команди до вітальної зустрічі та впровадити практику висилання вітальних електронних листів від колег для нового співробітника.

Етап 2 – початковий. В основному, обмежується першими двома тижнями роботи нового працівника і включає в себе реалізацію комплексу соціально-психологічних та організаційних заходів:

- проведення зустрічі менеджера з персоналу з новим співробітником для обговорення питань, пов'язаних з документацією та організаційних питань фінансового складу (особливості виплати заробітної плати, процедура отримання банківської картки, тощо);

- проведення екскурсії по офісу, ознайомлення з робочим місцем та ключовими зонами для роботи та відпочинку;

- проведення вітальних зустрічей з іншими членами команди та керівництвом, надання інформаційного буклету, який включає основну інформацію про історію компанії, її цінності та місію, особливості корпоративної культури, структуру внутрішніх комунікацій, проведення обов'язкових формальних зустрічей та складання плану особистої адаптації, який подальше обговорюється безпосередньо з керівником, а також вручення невеликого подарунку;

- проведення першої зустрічі з керівником підрозділу, під час якої визначаються основні організаційні аспекти роботи в компанії та обговорюються питання, що стосуються першого тижня роботи (надаються перші мікрозавдання);

- розроблення плану майбутніх зустрічей нового працівника з менеджером.

- введення практики проведення спільних обідів з колегами протягом першого тижня роботи працівника з метою розширення можливостей для знайомств, встановлення контактів та прискорення психологічної адаптації;

- встановлення практики проведення не менше ніж трьох зустрічей новачка з менеджером з персоналу протягом першого робочого тижня для обговорення вражень та подолання труднощів, що виникають під час адаптації;
- познайомити нового співробітника з консультантом (наставником), який готовий надавати підтримку та допомогу протягом початкового періоду. Цей співробітник готовий ділитися кращими практиками, дослідженнями та надавати навчання з певних питань. Зазначити перед командою основні особливості роботи та поточні завдання нового члена команди.

Етап 3 – основний. Має тривалість від 2 місяців до року, залежно від характеристик кандидата та його адаптивності. Основна мета цього етапу полягає в повному зануренні нового працівника у професійні обов'язки та його успішному включенні в колектив. На цьому етапі реалізуються наступні заходи:

- проведення регулярних цільових зустрічей з керівником, які відбуватимуться принаймні один раз на тиждень протягом перших трьох тижнів роботи, а потім раз на два тижні протягом трьох місяців. Початкові зустрічі будуть спрямовані на визначення та обговорення разом з працівником чіткого плану дій на випробувальному терміні. Внесення в план особистої адаптації короткострокових та довгострокових цілей, а також поточних професійних завдань. Обговорення можливих шляхів досягнення та нових ідей у нового співробітника. Визначення та документування часових термінів та критеріїв оцінки ефективності поставлених завдань. Також на цьому етапі вельми важливо проводити бесіди зі співробітником щодо його адаптації та взаємодії з колективом, обговорювати питання соціально-психологічної та організаційної адаптації. Після завершення перших тижнів роботи, керівник (менеджер підрозділу) проводить корекційні зустрічі з метою визначення прогресу виконання завдань, контролю їх якості та обговорення можливих труднощів. По завершенні тримісячного випробувального періоду рекомендується продовжити практику комунікативних зустрічей з керівником щомісячно. Основною метою цих зустрічей повинно бути обговорення

поточних справ та збір відгуків про роботу в компанії;

– залучення співробітника до участі у створенні його індивідуального плану розвитку. Кожен прийнятий в компанію працівник виконує конкретну роль, і незважаючи на його можливий великий досвід, важливо забезпечити поточне навчання, щоб максимально адаптувати новачка до умов фірми та виправдати покладені на нього очікування. Однак створення індивідуального плану стає більш результативним, якщо в процесі його розробки бере участь сам працівник. Цей підхід дозволяє керівнику зрозуміти амбіції нового співробітника і адаптувати можливості в межах корпоративної практики. На даному етапі важливо визначити основні мотиваційні чинники, ставлення до навчання, кар'єрні плани тощо. Цей підхід дає новому працівникові психологічну впевненість, демонструє зацікавленість керівництва та сприяє його кращому розумінню внутрішніх принципів роботи компанії, а також дозволяє детальніше зрозуміти бачення керівником ролі нового співробітника в команді;

– підтримка практики надання зворотного зв'язку від новачків та стимулювання ділитися своєю адаптаційною історією, виявлення труднощів, з якими вони зіштовхуються, сприяє не лише швидкому вирішенню їхніх поточних питань та полегшує адаптацію, але й дозволяє розглянути загальний менеджмент та систему управління персоналом, завдяки свіжому погляду нових співробітників;

– впровадження практики висловлення подяки та написання листа після року роботи працівника на даній посаді. Визнання та позначення важливості працівників є дуже мотивуючим для більшості людей, особливо, коли вони тільки починають працювати в компанії. Задоволений та мотивований працівник, ймовірно, залишиться в компанії, особливо якщо він знає, що його внесок є бажаним, високо цінується та поважається.

За перші 30 днів основним завданням є формування у працівника розуміння очікувань, включаючи часові рамки та терміни, ознайомлення з організаційними практиками та процедурами, встановлення меж, де це

необхідно, та занурення в культуру компанії для успішної роботи в рамках цієї культури. Також важливим є розуміння місії, планів та бачення компанії.

За перші 90 днів головним завданням є створення умов для досягнення максимальної продуктивності працівника, проведення оцінки та надання зворотного зв'язку. Також важливо глибоке знайомство компанії з працівником, визначення його потенціалу та виявлення сильних сторін, які можуть бути корисними.

Метою першого року є повна адаптація працівника до всіх аспектів трудової діяльності, досягнення запланованих результатів та максимальна ефективність витрат на його найм.

Етап 4 – оціночний. Цей етап не має жорстких обмежень у часі і залежить від того, наскільки швидко пристосовується працівник, іноді його впроваджують у середині процесу адаптації. На даному етапі реалізується один із принципів менеджменту, що передбачає оцінку будь-якого процесу. Оцінка процесу адаптації може здійснюватися як за допомогою об'єктивних, так і за допомогою суб'єктивних критеріїв. Зокрема, на розглянутому підприємстві рекомендується впровадити такі оціночні заходи:

- проведення поточної (по ходу виконання) та глобальної оцінки результатів (цілей) випробовуваного терміну. Аналіз ступеня та якості виконаних завдань, ріст продуктивності праці, кількість запропонованих нововведень та надані рекомендації з покращення діяльності компанії, тощо;
- проведення скринінгу сильних та слабких сторін новачка після трьох місяців адаптаційного періоду;
- проведення глибокого інтерв'ю з керівником (менеджером) щодо рівня задоволеності новим співробітником та обговорення питань (завдань), які залишились невирішеними під час адаптаційного періоду;
- проведення анкетування нового співробітника з питань задоволення різними аспектами адаптаційних заходів, оцінки їхньої якості та визначення важливості. Визначення того, наскільки новий співробітник відчуває себе частиною команди, що є важливим суб'єктивним показником адаптації.

3. Впровадження системи наставництва. Є перевіреним та надійним методом успішної адаптації працівників. Нові працівники впевненіше розвиваються у професійному плані під уважним керівництвом досвідчених колег. Отримуючи моральну та інформаційну підтримку, переймаючи знання та безцінний досвід у своїх наставників, молоді фахівці швидко виростають у справжніх майстрів своєї справи.

На практиці виявлено, що при належній організації системи наставництва ризик звільнення працівника під час адаптаційного періоду зменшується на 70%, а продуктивність зростає на 30% [43]. Загалом ця система приносить численні переваги як для компанії в цілому, так і для наставника та стажера (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги впровадження системи наставництва

Переваги		
Для компанії	Для наставника	Для стажера
<ul style="list-style-type: none"> – кваліфікований персонал; – швидке засвоєння корпоративної культури; – прозорість кар'єрного росту; – зниження плинності кадрів; – зниження фінансових витрат. 	<ul style="list-style-type: none"> – професійний розвиток; – кар'єрне зростання; – дохід; – соціальний статус. 	<ul style="list-style-type: none"> – я не один; – швидкий професійний ріст; – розуміння своєї ролі.

Наставництво, як навчання особистим прикладом, має декілька видів:

- класичне: взаємодія один на один між досвідченим фахівцем і новачком протягом певного періоду (один, три місяця, тощо);
- ситуаційне: наставник надає допомогу кожного разу, коли підопічний потребує вказівок і порад;
- віртуальне: форма, яка забезпечує надання інформації в онлайн-режимі;

– реверсивне: відбувається, коли досвідчений фахівець який за віком, досвідом або позицією перевершує менш досвідченого колегу, стає його підопічним, щоб ділитися знаннями про нові тенденції та технології.

Алгоритм впровадження програми наставництва відбуватись у декілька етапів: визначення цілей та завдань, мотивацію та розвиток наставників (рис. 3.2).

1. Визначення цілей і завдань наставництва		
1.1 Розробка критеріїв успішності адаптації персоналу	1.2 Розробка програми наставництва	1.3 Розробка критеріїв оцінки співробітника і наставника
2. Розробка системи мотивації наставників		
2.1 Розробка документів, що регламентують процес адаптації	2.2 Вибір наставників	2.3 Організація заходів популяризації наставництва
3. Навчання і розвиток наставників		
3.1 Проведення пілотного проекту наставництва	3.2 Отримання зворотного зв'язку від учасників проекту	3.3 Аналіз та корегування програми наставництва

Рис. 3.2. Алгоритм впровадження програми наставництва

На першому кроку визначаються цілі та завдання, які компанія планує досягти в результаті впровадження програми наставництва. Для ФОП «Скоропадський М. М.» це можуть бути такі цілі та завдання:

- організація процесу адаптації персоналу;
- підвищення лояльності співробітників;
- зменшення рівня плинності кадрів;
- економія робочого часу керівників та команди;
- постійне навчання;
- створення можливостей для кар'єрного росту та професійного

розвитку наставників в компанії;

- передача корпоративних цінностей;
- формування командного духу;
- формування позитивного іміджу компанії як працедавця.

Наступний крок є визначення критеріїв успішної адаптації персоналу. Для компанії успішна адаптація працівника означає відповідність рівню компетентності, що передбачений для конкретної посади. Оцінка досягнень проводиться шляхом порівняння запланованих та фактичних результатів праці, використовуючи цифрові та конкретні метрики.

Після розробки комплексу основних заходів програми наставництва необхідно визначити критерії ефективності проходження процесу адаптації співробітником. Ступінь успішності інтеграції співробітника в бізнес-процес можна оцінювати за такими аспектами: освоєння корпоративних стандартів і відчуття власного місця в компанії; набуття необхідних навичок та знань для конкретної посади; виконання поставлених завдань і досягнення робочих результатів.

Наступним етапом, після визначення критеріїв оцінки як для співробітника, так і для наставника, є розробка системи мотивації для наставників. Система мотивації в наставництві тісно пов'язана із підвищенням заробітної плати, яка служить значущим стимулом для виконання обов'язків наставника. Ефективне фінансове стимулювання наставництва, повинно включати фіксовану доплату за наставництво, а також премію за результатами оцінювання учня. Важливим аспектом є той факт, що багато від здійснення наставництва залежить від учня, і у деяких випадках можуть бути учні, чії результати випробувального періоду можуть бути незадовільними, незалежно від досвіду наставника.

Тому, з метою стимулювання мотивації наставника та уникнення формального підходу до наставництва, пропонується, щоб керівництво підприємства встановлювало фіксовану премію за наставництво, яку наставник

отримував би незалежно від результатів оцінки учня після випробувального періоду.

На подальшому етапі, коли визначені основні параметри функціонування програми наставництва, їх слід внести до внутрішнього нормативного документа. Відповідно до того, як наставництво розглядається – чи як ключовий інструмент адаптації персоналу, чи просто один із численних інструментів – відповідним документом може бути або положення про наставництво, або положення про адаптацію персоналу. Маючи такий документ, ми можемо розпочати роботу над наступними етапами програми наставництва: організація внутрішніх комунікаційних заходів для впровадження програми та відбір наставників. Важливо, щоб потенційні наставники могли ознайомитися з обов'язками, пов'язаними з цією функцією, і розуміти переваги, які вона може принести.

При розробці системи адаптації персоналу, де наставництво має важливе значення, вибір наставника є складним процесом, що в значній мірі визначається цілями програми. Зазвичай в якості наставників обирають досвідчених працівників з великим стажем у компанії. Наприклад, вони повинні мати практичний досвід у відповідній галузі та працювати в компанії протягом щонайменше трьох років. В окремих випадках цей період може бути скорочений до двох років, проте не менше, оскільки цей період розглядається як час, протягом якого ще відбуваються окремі адаптаційні процеси. Вони повинні користуватися повагою у колективі і проявляти високу ефективність в роботі. Крім професійних характеристик, наставникам необхідно мати наступні якості: відповідальність, вміння спілкуватися, здатність до командної роботи, розуміння стратегії управління персоналом в компанії, бажання і здатність до навчання інших.

Вибір наставників може бути організований різними способами, але при створенні або вдосконаленні системи адаптації з впровадженням програми наставництва, важливо, щоб вибір та підготовка наставників мали систематичний характер і відповідали визначеним параметрам. Однак слід мати

на увазі, що не всі навички можуть бути розвинуті достатньо швидко, навіть за умови обов'язкового навчання наставників. Тому слід виділити певні якості і навички, які мають бути дотримані для фахівців на посаду наставника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозиції навичок і якостей для фахівців на посаду наставника

Ключові навички	Необхідні якості
Організація і ефективне використання часу	Підтримка та співчуття
Надання конструктивного зворотного зв'язку	Відвертість та здатність мати довіру
Встановлення стандартів	Уважність
Управління переговорами	Позитивний підхід та терпляче ставлення
Активне слухання	Об'єктивність
Вміння навчати	Чесність та прямота
Встановлювати та підтримувати міжособистісні взаємовідносини	Відповідальність
Спостереження й отримання інформації	Рефлексивність
Оцінка результатів праці та вмінь	Аналітичне мислення

Під час реалізації програми наставництва необхідно визначити цілі та завдання, які стоять перед наставником. Основна ціль полягає в співпраці з новим працівником для підвищення ефективності його трудової діяльності до необхідного рівня для успішного виконання обов'язків на визначеній посаді.

Ключові завдання наставника:

- оцінити необхідність розвитку нового працівника;
- роз'яснити процедуру наставництва новим працівникам;
- допомогти новим працівникам впоратися з соціально-психологічною адаптацією;
- надати підтримку у засвоєнні робочих технологій;
- визначення навчальних цілей та розробка плану дій;
- надання зворотного зв'язку;
- визначення проблем новачка та розробка можливих варіантів їх

вирішення;

- підтримка мотивації новачка для досягнення навчальних цілей.

Крім того, необхідно, щоб наставник володів достатніми знаннями у тому предметі, який стосується навчання. Не обов'язково, щоб він був кращим співробітником, але важливо, щоб його результати роботи були стабільно позитивними. З іншого боку, наставнику корисно мати розуміння основних принципів навчання дорослих і розуміти особливості процесу наставництва.

Важливим аспектом у формуванні системи наставництва є також впровадження моніторингу задоволення персоналу від роботи наставників. За результатами моніторингу фіксуються досягнуті успіхи, а виявлені недоліки усуваються шляхом внесення відповідних коректив у систему.

Таким чином проведення цілеспрямованої адаптації працівників стає важливою необхідністю для всіх сучасних організацій. За допомогою застосування інструментів адаптації, та розуміння основних закономірностей процесу адаптації працівників до нових робочих умов дозволяють організації ефективно вирішувати ряд управлінських завдань, і в тому числі, значно підвищити продуктивність роботи персоналу.

3.2 Оцінка ефективності удосконалення системи управління адаптацією персоналу

Правильний процес адаптації персоналу сприяє швидкому та ефективному впровадженню нового працівника на новій посаді, повному розкриттю його потенціалу. Це також формує в співробітника відданість компанії та стимулює до довгострокової співпраці, де він відчуває спільні інтереси з організацією, спрямовані на досягнення спільних цілей та успіху. Така дієва адаптація персоналу сприяє взаємному розумінню між співробітниками та керівництвом, сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою важливу роль у досягненні загальних цілей компанії.

Удосконалення системи адаптації персоналу в організації приведе до зменшення часу, необхідного для навчання нових співробітників і, відповідно, приведе до зменшення часових та фінансових витрат на початковому етапі роботи.

Аналіз діяльності організації у сфері адаптації вказує на те, що новий працівник може зазнавати витрат в розмірі до 20% робочого часу протягом робочого дня. Період адаптації працівника до нових професійних та організаційно-економічних умов роботи знаходиться в межах до 3-х місяців.

Розроблення програми удосконалення системи адаптації персоналу у ФОП «Скоропадський М. М.» допоможе співробітникам підприємства підвищити свій професійний рівень, удосконалити комунікаційний процес, покращити психологічну атмосферу в колективі, що позитивно вплине на ефективність та результативність роботи персоналу.

В сучасних економічних умовах, керівництво підприємств повинне акцентувати увагу на ефективності фінансових вкладень та організаційних зусиллях при взаємодії з персоналом. Тому в теорії та практиці управління персоналом велике значення приділяється проблемі оцінки ефективності управління персоналом, оскільки це має важливе теоретичне і практичне значення [38].

Економічна ефективність полягає в здатності отримати більшого результату за ті ж самі витрати, або в зниженні витрат при збереженні того самого рівня доходу та користі [13].

Якщо організація, в наслідок процесу адаптації, протягом недовгого періоду, отримує мотивованих співробітників, які готові працювати на досягнення спільних цілей компанії, а не лише своїх власних, то це свідчить про те, що процес адаптації був керований, правильно розроблений, успішно впроваджений і, відповідно ефективним [44]. Отже, з початком своєї роботи новий співробітник відразу стає цінним ресурсом, і його активна праця сприяє покращенню конкурентних переваг організації.

Проведення заходів з адаптації вимагає додаткових фінансових витрат,

що включають витрати на заохочення працівників, які будуть залучені до розробки та впровадження програми адаптації, а також додаткові витрати на організацію адаптаційних заходів.

Розглянемо докладніше витрати, пов'язані з реалізацією проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на реалізацію заходів удосконалення системи адаптації працівників ФОП «Скоропадський М. М.»

Проектний захід	Витрати на рік
1. Підготовка спеціаліста з адаптації	8000 грн.
2. Доплата за суміщення посадових обов'язків	3000 * 12 міс. = 36000 грн.
3. Курси, тренінги, література для підвищення кваліфікації фахівця з адаптації	4400 грн.
4. Введення системи наставництва	3200 * 12 міс. = 38400 грн.
Разом	86800 грн.

Замість створення спеціальної служби з адаптації або наймання нового спеціаліста, пропонується розширити функціональні обов'язки одного з працівників відділу управління персоналом і надати йому додаткову винагороду за суміщення цих обов'язків з основною роботою. Це може значно зменшити витрати, оскільки зменшиться необхідність у виплаті окремої заробітної плати. Регулярно цьому фахівцеві буде оплачуватися участь у курсах підвищення кваліфікації, що сприятиме отриманню нових знань та методів роботи з новими співробітниками.

Ефективність цих заходів полягатиме в скороченні часу адаптації працівників, підвищення продуктивності, прискоренні розвитку їх професійних навичок та покращенні психологічної атмосфери в колективі.

Сумарні річні витрати удосконалення системи адаптації персоналу у ФОП «Скоропадський М. М.» складуть 86800 грн.

Очікується, що впровадження програми адаптації персоналу значно скоротить період вхідного етапу нового співробітника з 3-х місяців до 1-го місяця. Це, в свою чергу, призведе до того, що підприємство почне отримувати

позитивний фінансовий вплив вже з другого місяця роботи нового працівника. Враховуючи, що підприємство розглядає фінансову винагороду, яку отримує працівник, за перші 3 місяці, як такі що не приносять прибутку і вважаються інвестицією в розвиток кадрового потенціалу, то скорочення цього терміну до 1-го місяця, можна розглядати як скорочення витрат (отримання прибутку) в розмірі 2-х окладів працівника.

Враховуючі, що підприємство планує найняти ще трьох працівників на посаду молодшого фахівця протягом наступного року, то очікувана ефективність впровадження проекту адаптації, на наступній рік, складає 120000 грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок доцільності впровадження проекту удосконалення системи адаптації працівників ФОП «Скоропадський М. М.»

Очікування	Розрахунок
1. Скорочення витрат на 1-го новачка	$20000 * 2 \text{ міс.} = 40000 \text{ грн.}$
2. Кількість нових працівників	3
Разом	$3 * 40000 = 120000 \text{ грн.}$

На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що запропонований проект заходів, щодо вдосконалення системи адаптації працівників, є повністю прийнятними для підприємства.

Проект не потребує значних фінансових вкладень, а його економічна та соціальна вигода, яка буде досягнута в ході реалізації проекту, повністю компенсує усі витрати, що дозволяє рекомендувати проект до впровадження.

Висновки до розділу 3

1. На підставі проведеного аналізу системи управління адаптацією персоналу ФОП «Скоропадський М. М.» було виявлено ряд проблем, що призвели до рішення розробити заходи щодо її удосконалення.

Для удосконалення поточної системи управління адаптацією персоналу на підприємстві запропоновано наступні заходи:

- підготовка спеціаліста з адаптації та розробка його посадової інструкції;
- розробка програми адаптації для нових працівників;
- впровадження системи наставництва.

Результатом впровадження цих заходів буде отримана удосконалена система управління адаптацією персоналу, яка відповідатиме сучасним вимогам та стандартам розвитку підприємства.

2. Розроблена програма удосконалення системи адаптації персоналу допоможе, співробітникам підприємства, підвищити свій професійний рівень, продуктивність, удосконалити комунікаційний процес, покращити психологічну атмосферу в колективі. Це призведе до скорочення часу, необхідного для навчання нових співробітників і, відповідно, до зменшення часових та фінансових втрат на початковому етапі роботи.

Прогнозовані річні витрати на удосконалення системи адаптації персоналу у ФОП «Скоропадський М. М.» складають 86800 грн. Очікується, що впровадження програми адаптації значно скоротить час вхідного етапу нового співробітника, забезпечивши позитивний фінансовий вплив вже з другого місяця його роботи. Враховуючі, що підприємство планує найняти ще трьох працівників на посаду молодшого фахівця протягом наступного року, то очікувана ефективність впровадження проекту адаптації складає 120000 грн.

Данні розрахунки свідчать про окупність та прибутковість запропонованої системи адаптації, що дозволяє рекомендувати цей проект до впровадження.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень у кваліфікаційній роботі дозволяють зробити наступні висновки:

1. Успішна діяльність підприємства – ґрунтується на ролі людини, оскільки саме вона має вирішальний вплив на ефективне використання усіх наявних ресурсів, що перебувають у володінні підприємства.

На підставі ретельного аналізу теоретичних джерел можна зробити наступні висновки:

– адаптація – особлива форма взаємодії між суб'єктами та оточуючим середовищем, що полягає в інтеграції працівників у нове виробниче та соціальне середовище, освоєння працівниками умов та норм трудової діяльності в новому контексті, а також вплив на навколишнє середовище;

– основна мета всіх заходів з адаптації – надати співробітникові ефективну підтримку, щоб він зміг якнайшвидше та з максимальною продуктивністю розпочати роботу на новому робочому місці;

– основні види адаптації включають у себе: адаптацію на соціальному рівні, адаптацію до виробничих умов, професійну адаптацію, адаптацію психофізіологічного характеру, соціально-психологічну адаптацію, організаційну і економічну адаптацію;

– процес адаптації включає в себе такі завдання як: введення нового співробітника на його робоче місце; ознайомлення зі стандартами компанії; успішне проходження випробувального терміну; можливість внести коригування до поведінки працівника; розвиток вже працюючих працівників; збереження єдиних стандартів роботи при відсутності можливості проводити регулярне навчання; структурування витрат на процес адаптації персоналу;

– зазвичай вирізняють чотири основні етапи адаптації, що включають оцінку рівня підготовленості нового працівника, орієнтацію, активний період адаптації та етап функціонування;

– основні показники ефективності адаптації персоналу включають наступні аспекти: наявність спеціаліста, відповідального за адаптацію; існування програми адаптації; сегментація програми адаптації залежно від категорій персоналу; доступність інформаційних ресурсів щодо організації, її корпоративних цінностей та політики управління персоналом; раціональне бюджетування витрат на адаптацію; введення системи наставництва.

2. Ефективне функціонування організації залежить не лише від правильного виконання кадровою службою завдань з підбору та відбору персоналу, але також від того, наскільки уважно керівництво відноситься до процесу адаптації нових працівників.

Сьогодні адаптацію персоналу в основному розглядають як процес пристосування персоналу до умов функціонування підприємства.

Створення ефективної системи адаптації передбачає ряд заходів, спрямованих на успішне впорядкування працівника на певній посаді з мінімальними втратами, як для нього особисто, так і для підприємства в цілому. Ця система створюється з метою підвищення ефективності процесу адаптації до нових робочих умов, та подолання виникнення можливих перешкод в цьому процесі.

3. Управління процесом адаптації відбувається за участю керівників відділів, фахівців з управління людськими ресурсами, наставників. Головна мета, це забезпечити максимальну ефективність та безболісність процесу адаптації, тим самим спростивши входження нових працівників в посаду.

Розглядаючи різноманітні методи адаптації персоналу в Україні, можна виділити три основних: інструктаж, навчання та наставництво. Кожен з цих методів відзначається власними унікальними особливостями, проте їхня спільна мета полягає в успішному включенні нових працівників у трудовий процес та підтримці їхнього успішного функціонування на робочому місці.

4. Більшість розвинених компаній для успішної реалізації процесу адаптації використовують програму адаптації – документ, спрямований на період випробувального терміну, який включає ряд заходів, спрямованих на

освоєння спеціалізованих професійних знань і навичок, необхідних для конкретної посади, а також їхнє ефективне застосування на практиці.

Програма адаптації має включати в себе конкретні цілі та завдання, які входять до обов'язків нового працівника, з чітко визначеними термінами виконання та очікуваними результатами. Також до неї слід додати перелік нормативних документів, які регулюють діяльність підрозділу та необхідні для засвоєння працівником протягом періоду адаптації. Важливо включити всю необхідну інформацію, яка сприятиме максимально швидкому входженню нового співробітника в посаду.

5. У ФОП «Скоропадський М. М.» основним видом продукції, що виробляється на даному підприємстві, є надання рекламних послуг в інтернеті. Головною спеціалізацією є розробка та розміщення контекстної реклами для e-commerce проектів. За час своєї діяльності підприємство успішно розвинулося, набувши клієнтів не лише в Україні, але й на міжнародному ринку.

Організаційна структура підприємства включає кілька ключових структурних підрозділів: відділ рекламних стратегій і аналітики; відділ контенту і копірайтингу; технічний відділ; відділ продажів і обслуговування клієнтів. Кожний з яких відповідає за конкретні функціональні обов'язки.

Підприємство постійно працює над оптимізацією виробничих та технологічних процесів з метою підвищення продуктивності та зниження витрат; активно аналізує ринок, слідкує за змінами в попиті та конкуренції, що допомагає забезпечити високу якість наданих послуг.

6. Аналізуючи систему адаптації персоналу ФОП «Скоропадський М. М.», можна визначити, що основні труднощі під час періоду адаптації на новому робочому місці виникають у молодих кадрів, зокрема у нещодавніх випускників. Ці труднощі охоплюють відсутність професійної практичних навичок, невміння ефективно взаємодіяти з клієнтами та колегами, а також мають певні труднощі в організаційно-адміністративній адаптації. Ті працівники, які мали передній досвід роботи, проявляють вищу адаптивність, для них характерні лише невеликі труднощі під час періоду адаптації.

В цілому, на підставі проведеного аналізу можна визнати, що рівень адаптації персоналу в компанії відповідає середньому, та такому, що потребує часткової реорганізації та удосконалення.

7. Структурована і належно організована система адаптації сприяє ефективному адаптуванню нового працівника, що дозволяє йому швидко і успішно відчувати себе частиною команди та впевнено функціонувати у новому робочому середовищі. Чим більша складність та відмінність нового виробничого оточення від попереднього місця роботи працівника, тим важче проходить процес адаптації. Важливо враховувати, що підприємство наймаючи нового працівника, встановлює певні вимоги до його діяльності, згідно своїх цілей та завдань. В той же час, працівник, який приходить на роботу, має свої власні цілі та інтереси, і важливо досягти згоди з обох сторін – як працівника, так і підприємства. Досягнення цього узгодження, в подальшому, буде впливати на якісну та результативну роботу.

Ключові напрямки організації адаптаційного процесу на підприємстві це: поступове надання завдань працівникові, від простих до більш складних; створення інформаційного простору, яке дозволяє залучити всіх працівників до оперативного отримання важливої інформації та новин підприємства; проведення навчальних тренінгів; залучення до участі в колективних обговореннях.

8. Для удосконалення поточної системи управління адаптацією персоналу на підприємстві був розроблений проект заходів, який включає:

- підготовку спеціаліста з адаптації, метою цього заходу є прискорення входження новачків на посаду, надання їм своєчасної допомоги та підтримки;
- розробку програми з адаптації, метою цього заходу є максимально підготувати співробітника до роботи, дати йому всю необхідну інформацію про організацію, затвердити його у бажанні працювати саме тут;

– впровадження системи наставництва, метою цього заходу є прискорення соціально-психологічної адаптації співробітника в новому для нього колективі, прискорення росту його професійних здібностей.

Розроблена програма удосконалення системи адаптації персоналу допоможе, співробітникам підприємства, підвищити свій професійний рівень, продуктивність, удосконалити комунікаційний процес, покращити психологічну атмосферу в колективі. Що призведе до скорочення часу, необхідного для навчання нових співробітників і, відповідно, до зменшення часових та фінансових втрат на початковому етапі роботи.

Витрати, першого року, на впровадження удосконаленої системи адаптації персоналу ФОП «Скоропадський М. М.» складуть 86800 грн. Очікується, що удосконалена програма значно скоротить час вхідного етапу нового співробітника, забезпечивши позитивний фінансовий вплив вже з другого місяця його роботи. Враховуючі, що підприємство буде наймати ще трьох працівників протягом наступного року, то очікувана віддача проекту складає 120000 грн. Данні розрахунки свідчать про окупність та прибутковість запропонованої системи адаптації, що дозволяє рекомендувати цей проект до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабешук М.М. Сутність управління адаптацією персоналу. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: XI Всеукраїнська науково-практ. конф., (м. Дніпро, 8–9 листопада 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 32–33.
2. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. Управління розвитком: зб. наук. праць. Харків: ХНЕУ, 2014. 8 (171). С. 34–35.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу: Молодий вчений. 2016. №12. С. 640-646.
5. Василевич Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві: Економіка і організація управління. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 44–50.
6. Гаврилів Н. В. Наставництво як вид професійної діяльності : генеза розвитку та становлення: Педагогіка і психологія проф. освіти. 2009. № 5. С. 179–186.
7. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу : Вісник Одеського національного університету. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
8. Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу: Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 5, Т. 2. С. 10–13.
9. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль: 2004. Вип. 9. С. 15–19.

10. Данюк В. М, Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
11. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання: Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 727. С. 46–48.
12. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві: Київський національний університет технологій та дизайну. 2017. С. 241–246.
13. Дідченко О.І., Крецул М.М. економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів: Запорізька державна інженерна академія. 2014. С. 185–192.
14. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
15. Захарова О.В. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника: навч.-метод. посіб. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 65 с.
16. Захарчин Г. М. Адаптація персоналу в умовах інтелектуалізації суспільства: суть, завдання, принципи: Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія: Економічні науки. 2014. №10 (287). С.14–19.
17. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса: Атлант, 2019. 427 с.
18. Іванашко О. Є. Професійна адаптація і професійне вигорання особистості : Наук. часоп. НПУ ім. М. П. Драгоманова. Сер. 12, Психол. науки К., 2007. Вип. 19. С. 82–85.
19. Карабаджак К.І. Методи адаптації персоналу. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19–21.
20. Касич А. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства : Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65–70.

21. Колісник-Гуменюк Ю. Професійна адаптація: чинники впливу: Педагогіка і психологія проф. освіти. 2008. № 1. С. 174–182.
22. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
23. Крзак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників : Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22 (8). С. 392–398.
24. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
25. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
26. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття адаптація підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 172–174.
27. Левенець О. А. Особливості розвитку професійних умінь у процесі адаптації до умов службової діяльності: Проблеми заг. та пед. психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 2006. Т. 8, ч. 9. С. 202–208.
28. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2015. С. 155–163.
29. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом: Довідник кадровика. 2010. № 5. С. 82–84.
30. Любомудрова Н.П., Смолінська Н.В., Грибик І.І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Проблеми економіки та управління. 2009. № 640. С. 327–333.
31. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. с. 40.

32. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу: Наукові праці, державний гуманітарний університет ім. п. могили. 2018. Випуск 132, т. 145. С. 108–114.
33. Мельничук О.С. Словник іншомовних слів. 1-е видання. Київ: Українська радянська енциклопедія (УРЕ), 1974. 776 с.
34. Мирошниченко Ю.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств : Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 27.
35. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ.: ЦУЛ, 2007. 348 с.
36. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 357-363.
37. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста: Науковий вісник. 2016. № 1. С. 1–12.
38. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. - практ. посіб. 2- ге вид., стер. Київ: Знання, 2006. 311 с.
39. Нетепчук В. В. Дослідження складових соціально-психологічної адаптації спеціаліста: Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2012. № 3(59). С. 268–274.
40. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
41. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України: Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 727. С. 276-279.
42. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби: Державне управління: теорія та практика. 2010. № 1. С. 57–61.
43. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

44. Пилипенко Н. Мотиваційні механізми професійної адаптації: Психологія і сусп-во. 2009. № 2. С. 78–83.
45. Праця і соціально-трудова відносина : словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
46. Притула В. І. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками: Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту. 2013. № 3. С. 113–118.
47. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 336 с.
48. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
49. Ульяненко О. В. Місце категорії персонал у системі споріднених соціально-економічних категорій: Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 4. С. 128–136.
50. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 291 с.
51. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
52. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств : Теорія та практика державного управління. 2015. № 1 (48). С. 196–202.

ДОДАТКИ

Класифікація процесу адаптації персоналу

ОЗНАКИ	ВИДИ	ЗМІСТ
1. За суб'єктом адаптації	1.1 Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до підприємства та його вплив на навколишнє середовище
	1.2 Адаптація підприємства	Процес пристосування трудового середовища до працівника
2. За відношенням – суб'єкт-об'єкт	2.1 Активна	Учасник адаптації прагне впливати на трудове середовище для того, щоб змінити його (встановити свої правила поведінки, додаткові норми тощо)
	2.2 Пасивна	Пасивне пристосування до трудового середовища (немає прагнень до змін)
3. За результатом впливу на працівника	3.1 Прогресивна	Сприятливий вплив на учасника адаптації (засвоєння загальноприйнятих норм)
	3.2 Регресивна	Пасивне включення працівника до його пристосування до середовища із негативним змістом
4. За рівнем проведення	4.1 Первинна	Адаптація працівників, які ще не мають трудового досвіду
	4.2 Вторинна	Адаптація працівників, які вже мають трудовий досвід
5. За сферою впливу	5.1. До нової посади	Введення працівника в нову посаду
	5.2 До зниження в посаді	Адаптація працівників, знижених в посаді
	5.3 До звільнення	Адаптація працівників, яких звільняють
	5.4 Реадаптація	Адаптація працівників, які знову приступили до виконання своїх обов'язків
6. За ступенем завершеності процесу	6.1 Повна	Високі показники адаптації працівника в усіх аспектах
	6.2 Часткова	Працівник пристосовується лише до окремих аспектів трудового середовища
	6.3 Дезадаптація	Працівник не зміг пристосуватися до жодного аспекту роботи на підприємстві
7. За спрямованістю	7.1 Виробнича	Безпосередньо пов'язана із виробничим процесом
	7.2 Позавиробнича (соціальна)	Непрямо (опосередковано) пов'язана із виробничим процесом

Популярні закордонні методи адаптації персоналу

Назва методу	Зміст методу
Secondment (вторинне навчання)	Відправлення персоналу на певний період у іншу структуру з метою здобуття необхідних навичок. Цей метод передбачає тимчасове переведення працівника до іншого відділу в тій же компанії або в іншу організацію. Вторинне навчання може бути як короткостроковим (від декількох годин робочого часу), так і більш тривалим (до року).
Buddying (buddy – приятель, друг)	По-перше, це є підтримкою, допомогою, в якійсь мірі керівництвом та захистом однієї особи іншою для досягнення її результатів. Цей метод ґрунтується на обміні об'єктивним та чесним зворотнім зв'язком та підтримці у виконанні цілей і завдань (будь то особисті чи корпоративні), освоєнні нових навичок. Основна ідея цього методу полягає в адаптації через дружбу з колегою. Оптимальний термін для проведення програми один рік, особливо важливий цей період у перші тижні роботи нового працівника.
E-learning (дистанційне навчання)	Метод який, заснований на використанні інформаційних технологій, та вимагає високого рівня самодисципліни від новачка. Програми мають привабливий естетичний дизайн та включають елементи гри, які утримують інтерес співробітника.
Метод занурення	Використовується для різних рівнів керівництва, цей метод передбачає повне занурення співробітника в практичну діяльність вже з перших днів роботи. Основна мета полягає в швидкому включенні нового співробітника в трудовий процес. Цей тип адаптації покладає на себе відповідальність за формування у нового керівника необхідних управлінських навичок і вмінь для ефективного виконання його функцій на даному робочому місці.
Кадрові школи	Цей метод часто застосовується в страхових компаніях і використовується для швидкого навчання нових працівників професійним стандартам та навичкам. Кадрові школи використовуються у випадках, коли

Продовження Додатку Б

Назва методу	Зміст методу
	<p>необхідно в короткі терміни забезпечити новачків основними знаннями та навичками відповідно до професійних стандартів. Це особливо актуально, оскільки нові працівники можуть мати різний досвід у різних сферах діяльності. Головна мета такого навчання – забезпечити усіх працівників розуміння основних технологій та особливостей даної організації. Навчання в кадровій школі зазвичай має теоретичний характер, надаючи новачкам основні та спеціалізовані знання, які необхідні для початку роботи.</p>
Job Shadowing (робоча тінь)	<p>Суть методу полягає в тому, що новачок приймає роль спостерігача (тіні) за більш досвідченим колегою, супроводжує його протягом робочого дня. Під час спільного робочого часу вони обговорюють виробничі ситуації, що дозволяє новому працівникові отримати реальний досвід та якісний обмін інформацією.</p>

Додаток В

Заходи удосконалення системи адаптації персоналу

ФОП «Скоропадський М. М.»

Назва	Зміст	Результат
1. Підготовка спеціаліста з адаптації та розробка його посадової інструкції	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка кваліфікованого фахівця, який допомагатиме новим співробітникам легко входити до нового колективу та успішному виконанні своїх професійних обов'язків; – організація та координування, даним фахівцем, заходів з адаптації; – консультування з психологічних, соціальних, економічних та інших питань з адаптації; – складання звіту про результати діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – прискорення процесу введення нового співробітника на посаду; – забезпечення керівництва організації детальним звітом про проходження новачками всіх етапів адаптації; – надання співробітникам підтримки та своєчасної допомоги при виникненні труднощів.
2. Розробка програми адаптації для нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> – розробка буклету довідника для нових співробітників, який включатиме в себе огляд організації та її стандартів, а також посадові інструкції; – проведення вітальних зустрічей для новачків; – ознайомлення з робочим місцем, знайомство з правилами технічної безпеки; – ознайомлення з інформацією про обов'язки та відповідальність, включаючи детальний опис робочих завдань та очікувані результати, а також вимоги до якості виконання обов'язків. 	<ul style="list-style-type: none"> – новий працівник приступає до своїх обов'язків повністю підготовленим, отримавши всю необхідну для себе інформацію.
3. Впровадження системи наставництва	<ul style="list-style-type: none"> – призначити, новому працівнику, досвідченого співробітника зі стажем роботи в організації не менше 2-3 років, який ділитиметься з ним своїм професійним досвідом, допомагатиме та підтримуватиметься у складних ситуаціях 	<ul style="list-style-type: none"> – прискорення професійного розвитку та соціально-психологічної адаптації нового співробітника, розкриття його потенціалу

