МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Адаптація персоналу як сучасна технологія в управлінні трудовими ресурсами

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Personnel Adaptation as a Modem Technology in Labor Resources Management

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,_____
групи гр. 8.0733 – мо_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____М.В.Шипков
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Л.М.Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шипкову Максиму Васильовичу

1. Тема роботи Адаптація персоналу як сучасна технологія в управлінні трудовими ресурсами
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., проф,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико – дослідницький, проектно – рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Визначення понять «управління персоналом» та «система управління персоналом» та їх законодавче регулювання; 1.2 Сучасний стан та проблематика розвитку системи управління персоналом; 1.3 Адаптація персоналу як сучасна технологія в управлінні трудовими ресурсами; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану системи управління персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Характеристика підприємства ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»; 2.2 . Оцінювання та аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПП

«ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»; 2.3 Аналіз стану управління системою адаптації персоналу на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»; 3 Розділ – Шляхи удосконалення системи адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»– складається з 3 підрозділів: 3.1 Основні напрямки удосконалення розвитку системи управління персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»; 3.2 Удосконалення системи адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.В. Шипков
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М. Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 71 сторінок, 8 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві, зокрема процес адаптації працівників. Предмет дослідження – процес адаптації персоналу в системі управління трудовими ресурсами.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування рекомендацій для вдосконалення процесу адаптації персоналу як важливої складової ефективного управління трудовими ресурсами в умовах сучасного ринку.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що розвиток системи управління персоналом стає стратегічно важливим завданням для компаній, які прагнуть успішно адаптуватися до змін та забезпечити стабільний розвиток у сучасному бізнес – середовищі. Адаптація персоналу є важливою сучасною технологією в управлінні трудовими ресурсами, яка спрямована на забезпечення швидкої та ефективної інтеграції нових працівників у робоче середовище. В умовах динамічного розвитку бізнесу та високої конкуренції на ринку праці, процес адаптації відіграє ключову роль у формуванні продуктивного та стабільного трудового колективу. Метою адаптації є допомога новим співробітникам у засвоєнні корпоративної культури, норм і правил поведінки, а також у досягненні необхідного рівня професійної компетентності. Тому питання процес адаптації персоналу в системі управління трудовими ресурсами на сучасному етапі зростає в умовах глобалізації ринку та швидкого розвитку економіки. Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПІДПРИЄМСТВО, АДАПТАЦІЯ, ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО».

ABSTRACT

Qualification work: 71 pages, 9 tables, 10 figures. The list of links includes 28 items.

The object of the research is the personnel management system at the enterprise, in particular the process of adaptation of employees. The subject of the study is the process of personnel adaptation in the labor resources management system. The purpose of the study is to develop and justify recommendations for improving the process of personnel adaptation as an important component of effective management of labor resources in the conditions of the modern market.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that the development of the personnel management system becomes a strategically important task for companies that strive to successfully adapt to changes and ensure stable development in the modern business environment. Adaptation of personnel is an important modern technology in the management of labor resources, which is aimed at ensuring the rapid and effective integration of new employees into the working environment. In the conditions of dynamic business development and high competition on the labor market, the adaptation process plays a key role in the formation of a productive and stable workforce. The purpose of adaptation is to help new employees learn the corporate culture, norms and rules of conduct, as well as to achieve the required level of professional competence. Therefore, the question of the process of personnel adaptation in the labor resources management system at the current stage is growing in the conditions of market globalization and rapid economic development. The results obtained in the qualification work can be used by the management of SP "ZAPORIZHZHYA - AUTO" in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL, LABOR RESOURCES, ENTERPRISE, ADAPTATION, SP "ZAPORIZHJIA - AUTO".

ЗМІСТ

ВСТУП……..…7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ…….……10
1.1. Визначення понять «управління персоналом» та «система управління персоналом» та їх законодавче регулювання……10
1.2. Сучасний стан та проблематика розвитку системи управління персоналом……17
1.3 Адаптація персоналу як сучасна технологія в управлінні трудовими ресурсами ……....27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»……..…….35
2.1. Характеристика підприємства ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»…… 35
2.2. Оцінювання та аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»…….. ……..40
2.3 Аналіз стану управління системою адаптації персоналу на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»……..46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» …….52
3.1. Основні напрямки удосконалення розвитку системи управління персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»…… …….52
3.2 Удосконалення системи адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»……..……..56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……67
ДОДАТКИ……..……71

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах швидкі технологічні, економічні та соціокультурні зміни визначають нові виклики та можливості для організацій, що вимагає ефективних стратегій управління персоналом. Відкриті межі та швидкий доступ до інформації роблять глобальний ринок праці взаємопов'язаним. Відтак, компанії повинні ефективно керувати міжнародним персоналом, враховуючи різноманіття культур і правових систем. Використання сучасних технологій, штучного інтелекту, аналітики даних та інших інновацій стає необхідністю для оптимізації управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності. Загалом, взаємодія представників різних поколінь вимагає розроблення гнучких стратегій управління та співпраці на робочому місці. Крім того, зростання конкуренції за висококваліфікованими кадрами змушує компанії акцентувати увагу на ефективних стратегіях привертання, розвитку та утримання талановитих співробітників. При цьому, збільшується популярність гнучких форм праці, фрілансу, тимчасової зайнятості. Це ставить під сумнів традиційні моделі управління персоналом, вимагаючи нових підходів. Відтак, висока важливість розвитку навичок емоційного інтелекту серед керівників та підтримка позитивної корпоративної культури стає ключовим фактором утримання та мотивації персоналу. Враховуючи перелічені аспекти, розвиток системи управління персоналом стає стратегічно важливим завданням для компаній, які прагнуть успішно адаптуватися до змін та забезпечити стабільний розвиток у сучасному бізнес – середовищі.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві, зокрема процес адаптації працівників

Предмет дослідження – процес адаптації персоналу в системі управління трудовими ресурсами.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування рекомендацій для вдосконалення процесу адаптації персоналу як важливої складової ефективного управління трудовими ресурсами в умовах сучасного ринку.

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

– визначити поняття «управління персоналом» та «система управління персоналом» та їх законодавче регулювання;

– дослідити систему управління персоналом, а саме методи та особливості розвитку, а також проаналізувати сучасний стан та проблематику розвитку системи управління персоналом;

– охарактеризувати підприємство ПП (приватне підприємство) «ЗАПОРІЖЖЯ – АВТО» та провести оцінювання та аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»;

– проаналізувати стан управління системою адаптації персоналу на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»;

– запропонувати основні напрямки удосконалення системи адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»;

– визначити основні напрямки удосконалення розвитку системи управління персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти

України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню управління персоналом на підприємствах, а одержані результати можуть бути використані організаціями в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Визначення понять «управління персоналом» та «система управління персоналом» та їх законодавче регулювання

В умовах динамічних змін сучасного світу управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення ефективності та успіху організацій. Постійно зростаюча конкуренція, стрімкий розвиток технологій та глобалізація економіки висувають нові вимоги до компетентності у сфері людських ресурсів. Це підкреслює необхідність чіткого розуміння понять «управління персоналом» та «система управління персоналом», а також ефективного їх застосування в практичній діяльності.

Управління персоналом визначається як стратегічна функція, що включає розроблення кадрової стратегії, залучення працівників у відповідності до цілей організації, мотивацію персоналу, стимулювання їхніх зусиль з урахуванням якості індивідуальної діяльності, оптимізацію трудових витрат, а також формування сприятливого соціально – психологічного клімату в колективі [12, с. 343]. В умовах ринкової економіки управління персоналом виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, незалежно від форми власності, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління кадрами [20].

Вітчизняні науковці визначають кілька концептуальних підходів до управління персоналом, які відображають еволюцію цієї сфери [3, с. 14–15]:

1. Управління трудовими ресурсами : акцент на технічній підготовці працівників, забезпеченні дисципліни та ієрархії, підпорядкуванні індивідуальних інтересів загальним цілям організації. Основою є теорія наукового управління Ф. Тейлора.

2. Управління персоналом : увага зосереджена на процесах підбору, оцінки, навчання, розвитку кар'єри працівників, а також на розробці програм задоволення їхніх потреб. Теоретичною основою виступає бюрократична теорія організації А. Файоля.

3. Управління людськими ресурсами : використання підходу, що базується на теорії «людських відносин» Е. Мейо, а також постбюрократичній теорії організації, де враховується людський фактор і стимулюється залученість працівників.

4. Управління людиною : орієнтація на організаційну культуру, врахування культурних аспектів у процесах управління, вплив філософії японського менеджменту, де людина розглядається як центральна фігура організації.

Еволюція підходів до управління персоналом і поняття системи управління персоналом

Еволюція підходів до управління персоналом демонструє поступовий перехід від технічних аспектів організації праці до інтеграції соціальних, культурних і психологічних чинників. Такий розвиток сприяє адаптації організацій до умов сучасного світу. З огляду на це важливо звернути увагу на визначення системи управління персоналом, запропоноване В.С. Пономаренком, яке охоплює основні принципи та функціональні завдання, необхідні для досягнення цілей діяльності об'єкта управління; враховує економічні та юридичні закони, функціональну структуру органів управління, методи й технічні засоби обробки інформації [11, с. 196].

На підприємствах система управління персоналом залежить від масштабів та потужностей виробництва й зазвичай передбачає наявність управлінського елементу, такого як відділ управління персоналом або відповідальна особа (менеджер чи лінійний керівник). Вона також включає перелік цілей і функцій (кадрової політики), інструментів, методів, технологій реалізації заходів, інформаційно – комунікаційну систему, а також критерії та

методи оцінки ефективності персоналу й застосовуваних технологій у контексті прибутковості підприємства [6, с. 36].

На провідних українських підприємствах система управління персоналом зазвичай охоплює такі підсистеми: підбір і найм фахівців, планування та аналіз, оцінювання працівників, навчання й підвищення кваліфікації, ротація та атестація кадрів, контроль оплати праці, мотивація, облік співробітників, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток і кадрова безпека [28, с. 754].

Дослідники А. Каханьякова, О. Нахтманова та З. Йоніякова виділяють такі ключові функції управління персоналом: стратегічне управління, планування, аналіз робочих місць, підбір і розміщення кадрів, навчання, розвиток і мотивація працівників, планування кар'єри, управління трудовими відносинами, створення умов праці та використання інформаційних систем [18, с. 17].

Л. Донець зазначає, що система управління персоналом – це комплекс завдань, напрямків діяльності, форм, методів і механізмів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці та соціальної ефективності функціонування колективу [13].

На думку О.М. Криворучка, система управління персоналом є взаємопов'язаною сукупністю елементів, у рамках яких реалізуються функції управління людськими ресурсами [19]. Натомість Н.А. Стеценко визначає її як сукупність механізмів, соціальних технологій і процесів, побудованих з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних чинників, які впливають на ефективність управління [26].

Загалом, система управління персоналом – це складний механізм, що забезпечує функціонування організації, розробку стратегії та політики кадрового управління, організацію найму, розвиток, мотивацію та соціальну підтримку працівників [27, с. 24].

Управління персоналом включає організацію, координацію та розвиток працівників з метою досягнення максимальної продуктивності. Воно охоплює функції найму, навчання, мотивації, розвитку й оцінки персоналу, а також створення комфортних умов праці. Залежно від стратегій організації, підходи можуть варіюватися, але спільними завданнями залишаються підтримка ефективної комунікації та формування мотиваційних умов для працівників.

Узагальнюючи, управління персоналом є частиною загальної системи менеджменту, спрямованої на розвиток людських ресурсів організації. Система управління персоналом – це сукупність структур, процесів та механізмів, що забезпечують координацію й організацію роботи працівників у межах підприємства або організації. Система управління персоналом включає підсистеми, що відповідають за планування чисельності персоналу, набір і відбір кадрів, навчання та розвиток працівників, їхнє матеріальне та нематеріальне стимулювання, а також контроль за виконанням трудових обов’язків.

Сучасна система управління персоналом є динамічною і багаторівневою, адже вона враховує як економічні показники, так і соціальні потреби персоналу. Головними підсистемами є такі:

1. Кадрове планування та облік персоналу – включає прогнозування потреб в кадрах, облік чисельності та плинності працівників, оцінку відповідності наявних людських ресурсів потребам організації.

2. Набір та відбір персоналу – процес, пов’язаний з пошуком кандидатів на вакантні посади, проведенням конкурсів, співбесід та оцінкою відповідності претендентів вимогам організації.

3. Навчання та розвиток персоналу – передбачає організацію програм підвищення кваліфікації, тренінгів та професійного зростання.

4. Мотивація і стимулювання – заходи, спрямовані на забезпечення матеріальної та нематеріальної винагороди, а також на створення умов, за яких працівники зацікавлені у підвищенні ефективності своєї праці.

5. Оцінка персоналу – система показників і процедур для регулярного вимірювання та аналізу результатів діяльності працівників.

Законодавче регулювання управління персоналом в Україні визначається низкою нормативно – правових актів, що регулюють трудові відносини, а саме:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП) – базовий нормативний акт, який визначає основи трудових відносин, права та обов’язки працівників і роботодавців, порядок укладення, зміни та припинення трудових договорів, регулює питання робочого часу, відпусток, охорони праці тощо.

2. Закон України «Про оплату праці» – визначає основи оплати праці, встановлює державні гарантії та умови для її нарахування. Цей закон є основою для формування системи мотивації та стимулювання працівників.

3. Закон України «Про зайнятість населення» – регулює питання зайнятості та безробіття, встановлює права й обов’язки роботодавців щодо працевлаштування та звільнення працівників.

4. Закон України «Про відпустки» – визначає види відпусток, їх тривалість, а також порядок надання відпусток.

5. Закон України «Про колективні договори і угоди» – встановлює основи договірного регулювання трудових відносин між роботодавцями та працівниками на основі укладання колективних договорів.

6. Закон України «Про охорону праці» – визначає основи забезпечення безпечних умов праці на підприємствах, права та обов'язки роботодавців і працівників у сфері охорони праці.

Законодавчі акти встановлюють правові основи для реалізації функцій управління персоналом і забезпечують захист прав працівників. Норми трудового права передбачають обов’язкове дотримання роботодавцем вимог щодо оплати праці, тривалості робочого часу, умов праці, охорони здоров’я працівників, а також інших умов, що впливають на їхню трудову діяльність.

З огляду на вищезазначене, управління персоналом у сучасних умовах передбачає не лише виконання традиційних функцій, але й адаптацію до нових

економічних, соціальних і правових вимог. Сучасний підхід до управління персоналом включає врахування інтересів як організації, так і працівників, що підвищує продуктивність та сприяє створенню стабільного та ефективного робочого середовища.

Враховуючи визначення понять «управління персоналом» та «система управління персоналом» вважаємо за необхідне визначити, яким чином здійснюється законодавче регулювання в даному аспекті. Відтак, нормативно – правова база системи управління персоналом включає:

– дотримання, виконання і застосування норм діючого законодавства в галузі праці, трудових відносин, зокрема такі основні законодавчі та нормативно – правові документи: Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про пенсійне забезпечення», Класифікатор професій, тощо;

– розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно – розпорядчого, економічного характеру, які розробляються та затверджуються керівництвом підприємств, установ, організацій. До таких документів відносять: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції;

– підготовку пропозиції про зміни діючих або відміну застарілих нормативних актів, що видані в організації з праці, кадрових питаннях [14, с. 51].

На основі викладеного можна зазначити, що науково – методичне забезпечення управління персоналом складається з системи документів, що включають організаційні, методичні, нормативні та економічні компоненти.

Вони містять правила, норми та характеристики, необхідні для ефективного вирішення питань організації праці та управління кадрами.

Науково – методичне забезпечення управління персоналом охоплює такі групи документів:

1. Нормативно – довідкові документи – до них належать маршрутно – технологічні та операційно – технологічні карти, карти управління процедур, програми випуску продукції та змістові завдання.

2. Організаційні та розпорядчі документи – сюди входять законодавчі акти України, укази Президента, постанови Верховної Ради, інструкції міністерств, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективні договори, положення про підрозділи, посадові інструкції та штатний розпис.

3. Техніко – економічні та економічні документи – це бізнес – плани, довідники кваліфікаційних вимог до працівників, технології обслуговування населення, кошториси виробничих витрат, стандарти з безпеки тощо.

4. Організаційно – методичні документи – сюди входять положення щодо кадрового резерву, програми адаптації персоналу, рекомендації з відбору кадрів, інструкції для налагодження трудових відносин, положення з оплати праці та техніки безпеки [1].

Забезпечення організації нормативно – методичними документами для управління персоналом лежить на відповідних відділах управлінського апарату організації [16].

Також варто врахувати, що розвиток системи управління персоналом проходить через етапи, характерні для процесів інновацій, зокрема:

1) Інвенція – формування ідеї інновації;

2) Ініціація – дослідження та оцінка можливості реалізації інновації, зазвичай із залученням інформаційних технологій;

3) Диффузія – втілення інновації для підвищення продуктивності окремих підрозділів або підприємства загалом [15, с. 75].

На основі аналізу понять «управління персоналом» і «система управління персоналом» та їх нормативного регулювання можна зробити висновок, що обидва поняття є взаємопов'язаними і формують комплексну систему, орієнтовану на ефективне управління людськими ресурсами. Законодавче регулювання відіграє ключову роль у встановленні правил і обов'язків між роботодавцем і працівником, забезпечуючи справедливі умови праці та управління кадрами. У сучасних умовах управління персоналом вимагає регулярного оновлення стратегій з огляду на зміни у соціально – економічному середовищі та на ринку праці.

1.2. Сучасний стан та проблематика розвитку системи управління персоналом

У сучасному бізнес – середовищі, де домінують жорстка конкуренція та швидкі технологічні зміни, ефективне управління персоналом стає ключовим чинником успіху компанії. Основою цього процесу є використання методів системи управління персоналом, які забезпечують інтеграцію стратегічних цілей організації з її кадровою політикою. Вивчення цих методів дозволяє глибше зрозуміти механізми оптимізації внутрішнього потенціалу компанії.

В умовах постійної трансформації ринкових умов і технологічного прогресу підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті методи управління персоналом виконують функцію не лише інструмента контролю, а й стратегічного ресурсу, що сприяє збереженню та розвитку конкурентоспроможності організації.

Для ефективного управління персоналом необхідно враховувати такі важливі елементи як:

– професійність і кваліфікація як управлінського персоналу, так і виконавців;

– система мотивації , орієнтована на підвищення ефективності роботи працівників;

– формування навичок продуктивності та лояльності до компанії у співробітників [10].

Методи управління персоналом, зокрема ті, що спрямовані на інновації, можна згрупувати за функціональними напрямами:

1. Підсистема планування персоналу, яка охоплює передпланові роботи, такі як розробка кадрової стратегії, оцінка ресурсів персоналу, прогнозування потреб у працівниках.

2. Підсистема розвитку персоналу, яка передбачає заходи з навчання та підвищення кваліфікації працівників, адаптації нових співробітників, а також оцінки їхньої ефективності.

3. Підсистема мотивації, що зосереджується на формуванні систем оплати праці, моральних заохоченнях, тарифікації та інших інструментах управління трудовим процесом.

4. Інноваційна підсистема, що спрямована на управління інноваційними проектами, включає розподіл завдань між працівниками, тестування результатів інноваційної діяльності, розробку та впровадження технологій [22, с. 5 – 6].

У сучасних умовах ці блоки відіграють важливу роль у підвищенні ефективності роботи компанії та зміцненні її позицій на ринку.

У науці та практиці управління персоналом методи управління класифікуються залежно від їхньої спрямованості та змісту на три основні групи:

– адміністративні (організаційно – розпорядчі) ;
– економічні ;
– соціально – психологічні методи [5].

Адміністративні методи, відомі як "методи батога", базуються на владі, дисципліні та відповідальності. Вони спрямовані на безпосередній вплив на об’єкт управління через накази та обов’язкові до виконання розпорядження. У разі їх невиконання передбачені адміністративні стягнення. Основною метою таких методів є забезпечення трудової дисципліни та чіткої організаційної

структури, що є необхідним для ефективної роботи персоналу та підприємства загалом [24, с. 3].

Адміністративні методи ґрунтуються на таких системах:

– законодавча система України , яка включає закони, постанови та інструкції;

– нормативні документи , затверджені вищими управлінськими структурами (стандарти, інструкції, положення);

– системи планів, програм і завдань , розроблені в межах самої організації для покращення діяльності;

– система оперативного управління , яка передбачає розпорядження, санкції та заохочення [3, с. 115].

У адміністративних методів є ряд переваг:

1. Забезпечення єдності управлінської волі для досягнення поставлених цілей.

2. Мінімальні матеріальні витрати на впровадження.

3. Оперативність у досягненні результатів та швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі [3, с. 117].

Однак ці методи мають і недоліки, а саме придушення ініціативи співробітників, що обмежує їхню мотивацію до ефективної праці, повільність реалізації через потребу у формальному оформленні рішень, а також часто негативне сприйняття співробітниками через жорсткість управлінського впливу.

У сучасній ринковій економіці економічні методи управління персоналом відіграють ключову роль. Вони спрямовані на створення таких економічних умов, які стимулюють працівників до дій, що відповідають інтересам організації. Головна мета економічних методів – мобілізація трудових ресурсів через економічне стимулювання для досягнення визначених цілей. Ці методи здійснюють непрямий вплив на базові потреби працівників [8].

С. А. Шапіро виділяє такі економічні методи:

– методи, що застосовуються державними та місцевими органами влади (податкова система, фінансово – кредитний механізм).

– методи, які діють всередині організації:

– економічні нормативи діяльності;

– системи матеріального стимулювання;

– відповідальність за якість та ефективність роботи;

– участь у розподілі прибутку підприємства [2].

Таким чином, адміністративні та економічні методи мають різну природу, проте їх правильне використання в управлінні персоналом забезпечує баланс між контролем, стимулюванням і мотивацією співробітників.

Економічні методи управління персоналом вирізняються такими перевагами:

– гнучкість впливу на колектив через залучення матеріального інтересу, що дозволяє адаптуватися до потреб співробітників;

– стимулювання ініціативи шляхом забезпечення матеріальних вигод, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності;

– розвиток творчого потенціалу завдяки заохоченню працівників, які прагнуть до підвищення ефективності своєї праці для отримання більшої винагороди.

Проте ці методи мають і недоліки. Основний з них – обмеженість впливу виключно матеріальними стимулами, що може призвести до зниження мотивації та продуктивності працівників, коли базові потреби задоволені.

Важливу роль у сучасній системі управління персоналом відіграють соціально – психологічні методи. Вони базуються на соціальних зв’язках, моральному впливі, психологічних прийомах і прагнуть створити сприятливі умови для роботи через:

– формування позитивного соціально – психологічного клімату;

– використання моральних стимулів;

– заохочення досягнень працівників та задоволення їхніх культурних і духовних потреб;

до соціально – психологічних методів належать:

– формування колективів з урахуванням психологічних особливостей працівників;

– мотивація через приклад керівника , орієнтацію на цілі та місію підприємства;

– організація участі працівників в управлінні , що підвищує їхню залученість і відповідальність;

– організація спільного відпочинку та задоволення духовних потреб через корпоративні заходи;

– встановлення соціальних норм поведінки і використання моральних стимулів, таких як заохочення чи санкції.

Як зазначає С. А. Шапіро, соціально – психологічні методи мають тривалий мотиваційний ефект за умови багаторічного використання. Прикладом є соціальний захист працівників, що включає безоплатну медичну допомогу, пільги та компенсації витрат. Утім, ці методи є особливо дієвими на підприємствах із низьким рівнем заробітної плати, де необхідні додаткові матеріальні стимули [2].

Розвиток системи управління персоналом має враховувати такі ключові тенденції:

1. Стратегічний підхід – інтеграція управління персоналом у бізнес – стратегію для досягнення стратегічних цілей.

2. Гнучкість та адаптивність – здатність оперативно реагувати на зміни ринку й адаптуватися до нових викликів.

3. Орієнтація на результат – оцінка та вимірювання ефективності дій персоналу для досягнення бізнес – цілей.

4. Інтеграція технологій – використання цифрових інструментів і штучного інтелекту для оптимізації процесів управління.

5. Розвиток комунікацій – створення умов для ефективної взаємодії між керівниками та працівниками.

6. Лідерство – розвиток керівників, здатних мотивувати колектив і формувати корпоративну культуру.

7. Постійне навчання – підтримка професійного розвитку співробітників, що сприяє їхньому утриманню й зростанню продуктивності.

Методи управління персоналом є основним інструментарієм ефективного керівництва на підприємствах. Поєднання адміністративних, економічних і соціально – психологічних методів забезпечує оптимальну мотивацію працівників і підвищує їхню продуктивність. Врахування сучасних особливостей розвитку системи управління персоналом – стратегічного підходу, технологічної інтеграції, комунікацій і лідерства – дозволяє компаніям ефективно використовувати свій людський ресурс і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

У сучасних умовах швидких змін на ринку та розвитку технологій ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для забезпечення успіху будь – якої організації. Система управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент, який сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим постає необхідність глибшого аналізу поточного стану управління персоналом та виявлення основних проблем його розвитку [21, с. 102].

У умовах постійних змін у соціально – економічному середовищі, прискореного розвитку технологій та зміни вимог працівників компанії змушені постійно вдосконалювати свої підходи до управління персоналом. Це питання потребує стратегічного підходу, що не лише спрямований на вирішення поточних задач, але й забезпечує готовність до майбутніх викликів.

Управління персоналом на вітчизняних підприємствах зараз знаходиться на етапі переходу від традиційної моделі до інноваційної. Традиційні лінійно – функціональні структури управління поступово замінюються новими, такими як мережева або матрична організаційна

структура, що дозволяє ефективно працювати в конкурентному середовищі та оперативно реагувати на ризики. У цьому контексті, щоб сформувати інноваційну команду спеціалістів і мінімізувати витрати на технології, підприємства активно впроваджують практики створення віртуальних відділів, переходу на аутсорсинг, а також залучення лінійних менеджерів до управління персоналом [4, с. 79].

Інновації в сфері управління персоналом мають певні відмінності від технологічних та продуктових інновацій. По – перше, їх впровадження зазвичай не вимагає великих одноразових витрат. По – друге, оцінка ефективності таких нововведень часто є складною, оскільки вони мають специфічний характер для кожного окремого підприємства. На відміну від технологій, які можна перенести на інші підприємства, кадрові нововведення є більш унікальними і важче адаптуються в інших організаціях. Крім того, процес впровадження змін у сфері управління персоналом ускладнюється психологічним фактором – опором змін з боку працівників, який зазвичай є більш вираженим, ніж у випадку з матеріальними інноваціями.

Ключовим фактором для успішного впровадження інновацій є ставлення персоналу до змін. Оскільки важливим аспектом реалізації інновацій є усвідомлення працівниками їх необхідності, то керівництво підприємства має активно працювати над психологічною підготовкою персоналу. Це допоможе забезпечити розуміння економічної та виробничої доцільності нововведень та підвищить їх значення для розвитку організації, як на рівні окремих працівників, так і на колективному рівні [21, с. 102].

Дослідження, проведені на вітчизняних підприємствах різних форм власності та структур господарювання, виявляють низку актуальних проблем у сфері управління персоналом, які мають значення і сьогодні. Серед них виділяються такі аспекти, як незадоволеність працівників рівнем своєї заробітної плати, недостатній рівень кваліфікації через прийом на роботу за "пільговими" умовами (знайомства, родинні зв'язки та інші фактори), гендерна нерівність, яка спричиняє дисбаланс у трудовому колективі, сезонність праці,

що веде до підвищення рівня бідності і ускладнює кар'єрне планування, а також високий рівень плинності персоналу [9, с. 76].

У зв'язку з цими загальними проблемами управління персоналом на підприємствах, важливо зазначити, що ефективна система управління повинна передбачати постійні інноваційні та капітальні інвестиції в розвиток трудового потенціалу працівників. Це спрямовано на максимізацію їх продуктивності та особистого інтелектуального розвитку.

Зараз на ринку праці активно впроваджуються новітні аут – технології в управлінні персоналом, які в українській практиці трактуються як форма позикової праці. Аут – технології поділяються на дві категорії: аутсорсинг, що передбачає передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям, і аутстафінг (лізинг персоналу), при якому спеціалізована компанія постачає працівників для підприємства. Завдяки цим технологіям реалізуються важливі принципи управління персоналом, зокрема оптимальність і гнучкість [25, с. 389].

Також важливо відзначити, що в умовах сучасного економічного розвитку виникають нові вимоги до рівня підготовки персоналу. Це пов'язано з швидким застаріванням знань і навичок працівників, що призводить до відставання індивідуальних компетенцій від сучасних вимог до посад та професій. Системний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності має здійснюватися через формування безперервної системи навчання, створення умов для максимального розкриття потенціалу співробітників та їх здатності робити значний внесок у діяльність організації. Одним з викликів в цьому процесі є застосування методів самостійного здобуття знань. Враховуючи різні методи розвитку персоналу, можна ефективно управляти його компетентністю [17, с. 55–59].

Таблиця 1.1 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємства [17, с. 55 – 59]

Метод	Варіанти використання
Тренінг	Мінімальна інформація й максимум вправ на відпрацювання навичок. Впровадження для розвитку навичок невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес – ситуацій. Ціль – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальні рішення.
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішення або подолання будь – якої складної ситуації. Завдання коуча полягає у допомозі людині самостійно знайти знання і закріпити на практиці.
E – learning	Масовий метод дистанційного навчання за допомогою електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в передачі знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо, відео і мультимедійних програм.

Табл. 1.1. демонструє різноманітні методи навчання та їх варіанти використання, що можуть бути корисними для розвитку професійних навичок як для окремих осіб, так і для груп. Вибір відповідного методу залежить від цілей навчання, доступних ресурсів та рівня підготовки учасників.

Тренінги часто використовуються для швидкого відпрацювання практичних навичок у невеликих групах, що дозволяє учасникам одразу застосовувати отримані знання на практиці. Кейс стаді підходять для навчання аналітичного мислення та прийняття управлінських рішень, адже учасники вчаться розглядати реальні ситуації, аналізувати дані та вибирати найкращі рішення. Коучинг є ефективним інструментом персонального розвитку, що допомагає знаходити власні відповіді на складні питання. Це метод, який заохочує до самостійного пошуку рішень, зміцнюючи впевненість та компетентність. E – learning дозволяє охопити широке коло учасників,

пропонуючи навчальні матеріали у зручному цифровому форматі. Цей метод особливо корисний для самостійного вивчення нових тем або закріплення знань. Самонавчання є гнучким методом, який підходить для тих, хто віддає перевагу самостійному темпу навчання та вибору матеріалів, адаптованих під власні потреби. Це чудовий спосіб розвивати навички у зручний час та за допомогою різних джерел.

Використання цих методів в комплексі може забезпечити всебічний розвиток і підвищити ефективність навчання, відповідаючи різним стилям і потребам учасників.

Враховуючи вищенаведене, важливо зазначити, що ключова мета сучасної системи управління персоналом полягає у забезпеченні підприємства працівниками, здатними постійно генерувати інновації в усіх аспектах своєї діяльності та створювати умови для їх успішного впровадження. У сучасних умовах система управління персоналом виступає як:

1. Відносно незалежна і специфічна підсистема загальної системи управління компанією.
2. Система взаємопов'язаних процесів управління поведінкою працівника під час виконання професійних обов’язків.
3. Здійснення виконавської діяльності різними суб'єктами, що впливають на робочі процеси та персонал компанії.
4. Комплекс методів впливу на процес взаємодії між управлінськими структурами та працівниками.

Інноваційне управління персоналом засноване на необхідності тісного узгодження стратегії розвитку підприємства з процесами планування людських ресурсів, оцінкою впливу витрат на кадрове управління на фінансові показники діяльності, а також на формуванні ключових компетенцій і професійних навичок для ефективної роботи на ринку [7].

Таким чином, на основі аналізу сучасного стану та проблем системи управління персоналом можна зробити висновок, що поточні тенденції вказують на необхідність постійного оновлення та адаптації стратегій

управління персоналом у відповідь на зміни ринкових умов. Використання новітніх технологій відіграє вирішальну роль в оптимізації процесів управління кадрами та забезпеченні ефективної взаємодії. Відповідно, сучасний стан і виклики, з якими стикається система управління персоналом, вимагають швидкої адаптації до динамічних змін у бізнес – середовищі.

1.3. Адаптація персоналу як сучасна технологія в управлінні трудовими ресурсами

Адаптація персоналу є важливою сучасною технологією в управлінні трудовими ресурсами, яка спрямована на забезпечення швидкої та ефективної інтеграції нових працівників у робоче середовище. В умовах динамічного розвитку бізнесу та високої конкуренції на ринку праці, процес адаптації відіграє ключову роль у формуванні продуктивного та стабільного трудового колективу. Метою адаптації є допомога новим співробітникам у засвоєнні корпоративної культури, норм і правил поведінки, а також у досягненні необхідного рівня професійної компетентності.

Ефективна адаптація починається з детально продуманого плану введення нових працівників у їхні функціональні обов'язки та включає в себе кілька етапів: організаційну адаптацію, професійну адаптацію та соціальну інтеграцію. Організаційна адаптація передбачає ознайомлення працівника з внутрішніми процесами компанії, її структурою та політиками. Професійна адаптація включає навчання новим навичкам та технологіям, що необхідні для ефективного виконання завдань. Соціальна інтеграція сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та розвитку командного духу.

Застосування технологій адаптації позитивно впливає на рівень залученості та лояльності працівників, що, у свою чергу, підвищує їх продуктивність і зменшує ризик високої плинності кадрів. Крім того, адаптація сприяє зменшенню стресових ситуацій та полегшує процес переходу

на нове місце роботи, що є важливим чинником для утримання талановитих фахівців у компанії.

Процес адаптації має кілька ключових аспектів, що забезпечують його ефективність. По – перше, організаційна адаптація передбачає ознайомлення працівника з основними процесами компанії, її місією, стратегіями, структурою та політиками. Це допомагає новим співробітникам зрозуміти загальні принципи функціонування організації та свою роль у загальній системі. По – друге, професійна адаптація включає навчання необхідним навичкам та технологіям, що дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки з максимальною ефективністю. Це може охоплювати тренінги, майстер – класи, наставництво та інші форми підвищення кваліфікації.

Соціальна адаптація є ще одним важливим елементом, який сприяє встановленню міцних взаємин між новими працівниками та колективом. Створення позитивного психологічного клімату та інтеграція новачків у робочу команду допомагають формувати командний дух і взаємодопомогу, що знижує рівень стресу та сприяє підвищенню задоволеності роботою.

Застосування сучасних технологій адаптації дозволяє оптимізувати цей процес та забезпечити його гнучкість. Використання цифрових платформ для ознайомлення нових працівників з внутрішніми процедурами, автоматизація окремих етапів адаптації та впровадження системи зворотного зв'язку є невід'ємними складовими сучасного підходу. Такі інструменти дозволяють швидко виявляти проблеми, що виникають під час адаптації, і оперативно реагувати на них.

Результати ефективної адаптації проявляються у збільшенні продуктивності праці, підвищенні рівня залученості та лояльності працівників, а також у зниженні рівня плинності кадрів. Крім того, добре організована адаптація дозволяє скоротити час, необхідний для досягнення працівником повної ефективності на новій посаді, і сприяє зменшенню стресових ситуацій, що виникають під час входження у нову робочу атмосферу.

Дослідимо основні функції адаптації працівників (табл. 1.2)

Таблиця 1.2. – Основні функції адаптації працівників

	Характеристика
Зменшення стартових витрат як особистості, так і підприємства	Нові співробітники часто не одразу продуктивно працюють, оскільки їм потрібен час для вивчення організаційних правил та процедур. Це може призвести до значних витрат у вигляді втрати продуктивності. Програми адаптації зменшують цей період, допомагаючи працівникам швидше інтегруватись і почати ефективно працювати.
Зниження тривожності і невпевненості у нових працівників	Нові співробітники часто відчувають стрес і невпевненість через відсутність досвіду та знань про культуру компанії. Адаптаційні заходи допомагають знизити ці почуття, сприяючи швидшому звиканню до нових умов.
Скорочення плинності кадрів	Адаптація допомагає працівникам краще зрозуміти свої завдання та функції, що зменшує ризик їхнього звільнення через нерозуміння чи невдоволення.
Економічна ефективність через скорочення часу керівника на адаптацію	Чітко організовані програми адаптації зменшують необхідність втручання керівників у процес навчання нових співробітників, що дозволяє їм зосередитися на стратегічних завданнях.
Розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволення і реалізація у робочій діяльності	Адаптація допомагає новим працівникам відчути себе частиною команди, що підвищує рівень задоволеності роботою і мотивацію, сприяючи зростанню ефективності та продуктивності.

Як бачимо з табл. 1.2 адаптація виконує ряд важливих функцій в діяльності будь – якого підприємства.

Дослідимо класифікацію видів адаптації в організації (рис.1.1).



Рис.1.1 Класифікація видів адаптації в організації

Розглянемо детальніше складові наведеної класифікації.

1. За наявністю досвіду роботи

1.1 Первинна – адаптація молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності.

1.2 Вторинна – адаптація співробітників, які вже мають певний досвід роботи і змінюють діяльність чи професійну роль.

2. За характером взаємодії

2.1 Психофізіологічна – пристосування до фізичних умов праці.

2.2 Соціально – психологічна – адаптація до міжособистісних стосунків та корпоративної культури.

3. За характером адаптації

3.1 Активна – працівник активно діє для адаптації до нових умов.

3.2 Пасивна – працівник пристосовується до змін без активних дій з його боку.

4. За результатами адаптації

4.1 Прогресивна: Адаптація відбувається успішно, працівник стає продуктивним і задоволеним.

4.2 Регресивна: Адаптація проходить з труднощами, що може призвести до зниження ефективності праці.

Таким чином, з рис. 1.1 можна побачити, що складність, багатоаспектність та різноспрямованість процесу адаптації нових працівників до специфічних умов організації вимагає від керівництва компанії реалізації ефективної стратегії управління цим процесом та постійного контролю за його перебігом і результатами.

Адаптацію також розділяють на виробничу та позавиробничу, що є ключовим критерієм для більш детальної класифікації. Найбільш вдало це ілюструє схема на рис.1.2.



Рис.1.2 Види адаптації персоналу

Виробнича адаптація – це складний процес, який можна розглядати з різних сторін, зокрема психофізіологічної, професійної та соціально –

психологічної. Кожна з цих форм має свій об’єкт, специфічні завдання та показники ефективності [9]. Тобто, цей процес включає звикання і пристосування до змісту та характеру роботи, а також до умов та організації праці.

Навички адаптації залежать від особистісних характеристик та професійних вимог. Зазвичай процес "входження" триває до 1,5 року, але при ефективному управлінні його можна скоротити до кількох місяців.

Основні цілі, які компанія прагне досягти під час адаптації нових працівників, включають зменшення початкових витрат, зниження рівня невпевненості нових співробітників, зменшення плинності кадрів та сприяння розвитку позитивного ставлення до роботи в колективі.

Найпоширенішими методами адаптації персоналу в Україні є: інструктаж на робочому місці; наставництво; навчання з відривом і без відриву від роботи.

За кордоном методи адаптації персоналу значно різноманітніші. Сьогодні існують різні підходи до адаптації, які враховують такі чинники, як посада працівника, його рівень професійної підготовки, сфера діяльності компанії. Найбільш популярні методи адаптації персоналу за кордоном подані в таблиці 1.2.

Процес адаптації персоналу є важливим елементом ефективного управління, який дозволяє новим працівникам швидше включитися в роботу, ознайомитися з організаційною культурою, правилами та стандартами компанії. Різноманітність методів адаптації, як показано в таблиці, дозволяє компаніям вибирати найбільш підходящий підхід відповідно до потреб конкретної організації та особливостей посади. Використання сучасних підходів, таких як Secondment, Buddying, e – learning та інші, сприяє кращому освоєнню нових знань і навичок, підвищує рівень задоволеності працівників і допомагає знизити рівень плинності кадрів.

Таблиці 1.2. – Найбільш популярні методи адаптації персоналу за кордоном

Назва методу	Зміст методу
Secondment (стороннє навчання)	Направлення співробітника на певний період в іншу структуру для отримання необхідних навичок. Це може відбуватись через роботу у іншому відділі тієї ж компанії або навіть в іншій організації. Secondment може тривати від короткострокового періоду (близько 100 годин) до декількох років. У США та Європі це популярний метод, який дозволяє компаніям запозичувати кращі практики та сприяти обміну досвідом серед співробітників
Buddying (від англ. Buddy – друг)	Цей метод передбачає призначення для нового співробітника наставника, який допомагає йому освоїтись, розвиває навички, надає поради та підтримку у виконанні завдань. Наставник стає “другом”, який сприяє адаптації працівника через залучення до корпоративної культури і допомагає уникати типових помилок на перших етапах роботи.
E – learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Для ефективного освоєння матеріалів за допомогою е – learning потрібна висока самодисципліна. Програми можуть включати як дистанційні заняття, так і традиційні очні тренінги, що дозволяє збалансувати теорію та практику. На Заході е – learning активно використовується як частина безперервного навчання працівників
Метод занурення	Призначений для поглибленого ознайомлення нового співробітника з організацією. Він передбачає детальне ознайомлення з процесами, правилами та стандартами роботи. Метод дозволяє співробітнику ефективно інтегруватися у колектив і більш свідомо виконувати свої обов’язки.
Кадрові школи	Спеціалізовані програми навчання, спрямовані на підготовку персоналу до виконання конкретних завдань. Заняття в кадрових школах можуть включати тренінги та семінари, на яких новачки отримують необхідні знання та практичні навички, щоб краще виконувати свої обов’язки.

Таким чином, ефективне управління процесом адаптації є ключовим для досягнення стратегічних цілей організації та створення сприятливих умов для розвитку співробітників.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

2.1. Характеристика підприємства ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Сучасне корпоративне оточення визначається не лише конкурентним середовищем, але і різноманітністю підприємств, які активно взаємодіють на ринку, намагаючись вирішити виклики та розширити свої бізнес – можливості. Один із виразних представників цього змінюваного та динамічного сегменту бізнесу – приватне підприємство «ЗАПОРІЖЖЯ – АВТО».

Приватне підприємство «ЗАПОРІЖЖЯ – АВТО» (далі «Підприємство») було засноване 18.07.2003 року відповідно до законодавства України. Підприємство знаходиться за адресою: Україна, 69005, Запорізька область, місто Запоріжжя, в. Перемоги, будинок 23 [23].

Основною сферою діяльності (КВЕД) ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» є технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (45.20). Ця сфера включає в себе такі види робіт: механічний ремонт, ремонт електричних систем автотранспортних засобів, ремонт електронних систем упорскування палива, поточне обслуговування, ремонт кузовів, ремонт запчастин автотранспортних засобів, миття, полірування, інші послуги, напилення та фарбування, ремонт лобового скла та вікон, ремонт сидінь автотранспортних засобів, ремонт шин і камер, їх установлення або заміну, антикорозійне оброблення, установлення деталей і приладдя, яке не є складовою процесу виробництва автотранспортних засобів. Також, представники «ЗАПОРІЖЖЯ – АВТО» займаються переобладнанням автотранспортних засобів для роботи на газових сумішах [23].

Поза вищезазначеною основною сферою діяльності, «ЗАПОРІЖЖЯ – АВТО» спеціалізується на торгівлі автомобілями та легковими

автотранспортними засобами, торгівлі іншими автотранспортними засобами, оптовій та роздрібній торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Підприємство також надає послуги з оренди й експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна.

Додаткові сфери діяльності ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» охоплюють такі КВЕДи: (45.11) торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, (45.19) торгівля іншими автотранспортними засобами, (45.31) оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, (45.32) роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, (68.20) надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [23].

Підприємство «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та Статуту, що дозволяє йому працювати в різних напрямах. Перший напрямок включає роздрібну, оптову та комісійну торгівлю імпортними й вітчизняними транспортними засобами, а також продаж запасних частин, витратних матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, обладнання, інструментів та іншого технічного оснащення для експлуатації, ремонту та обслуговування транспортних засобів як в Україні, так і за її межами.

Другий напрямок стосується надання консультаційних послуг, таких як підбір та забезпечення персоналу, консультування з питань комерційної діяльності й управління для юридичних та фізичних осіб, дослідження ринку та аналіз збутових можливостей.

Третій напрямок включає ремонт та обслуговування технічного обладнання, зокрема монтаж, демонтаж, ремонт, запуск і профілактичне обслуговування технологічного обладнання, електричних машин, промислового (гірничого) обладнання, техніки та інших технічних засобів.

Четвертий напрямок – надання експлуатаційних послуг, включаючи відкриття та обслуговування автозаправних станцій, платних автостоянок і автосервісів для ремонту й обслуговування автотранспортних засобів [23].

Такий широкий спектр діяльності дозволяє ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» не лише продавати автотранспортні засоби та супутні товари, але також надавати консультаційні послуги, здійснювати ремонт технічного обладнання та надавати послуги у сфері автосервісу та автозаправних станцій. Для аналізу роботи ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» необхідно вивчити його фінансово – економічний стан, який є ключовим інструментом управління підприємством. Це дозволяє здійснити комплексну оцінку фінансового положення та ефективності його функціонування. Тому передусім пропонується розглянути основні фінансові показники ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО», наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» за 2021 – 2023 рр. [23]

№	Показник	2021	2022	2023
1	Необоротні активи	289,2	245,3	147,3
2	Оборотні активи	569,6	654,4	423,6
3	Власний капітал	45,0	98,7	123,2
4	Довгострокові зобов’язання, цільове фінансування та забезпечення	143,0	–	–
5	Поточні зобов’язання	856,4	965,7	652,1
6	Баланс	1123,3	1017,3	898,5

Аналіз фінансових показників діяльності ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» за період з 2021 по 2023 роки показав помітні зміни у фінансовому становищі підприємства. Зокрема, необоротні активи значно скоротилися, знизившись у 2023 році, що може свідчити про переорієнтацію в управлінні основними фондами.

Оборотні активи теж зазнали змін: у 2022 році вони зросли, а в 2023 році знизилися, що, ймовірно, є наслідком тимчасових коливань або особливостей управління цими ресурсами. Позитивним аспектом є стабільне зростання власного капіталу протягом зазначеного періоду, що вказує на зміцнення

фінансової стійкості підприємства та вирішення питань заборгованості. Відсутність довгострокових зобов'язань і цільового фінансування у 2022 та 2023 роках може свідчити про зниження залежності від цих джерел фінансування або відмову від них. Поточні зобов'язання також зазнали змін: зростання у 2022 році та зниження у 2023 році можуть відображати зміни в управлінні обов'язками підприємства або коригування умов оплати. Загальний баланс компанії продемонстрував знижувальну тенденцію, скоротившись у 2022 році та продовживши спад у 2023 році, що може бути наслідком стратегічних рішень і тимчасових змін у діяльності ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Подальший огляд фінансових результатів представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати підприємства ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» за 2021 – 2023 рр. [23]

№	Показник	2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5352,3	5057,5	5523,8
2	Інші операційні доходи	3,2	5,8	23,2
3	Інші доходи	–	–	–
4	Разом доходи	5353,3	5053,3	5528,0
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3952,5	3502,5	3929,7
6	Інші операційні витрати	2328,7	2307,2	2552,7
7	Інші витрати	30,5	35,5	29,3
8	Разом витрати	5330,8	5033,2	5502,8
9	Фінансовий результат до оподаткування	23,5	29,2	25,2
10	Податок на прибуток	3,3	3,5	3,7
11	Чистий прибуток (збиток)	29,3	25,7	22,5

Згідно з аналізом фінансових результатів ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» за 2021–2023 роки, на основі даних таблиці 2.2, спостерігаються важливі тенденції та зміни у фінансовій діяльності компанії. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг суттєво зріс у 2023 році.

Це свідчить про успішне зростання бізнесу та позитивні результати щодо реалізації продукції. Також спостерігається зростання інших операційних доходів у 2023 році, що вказує на наявність додаткових джерел доходу, що сприяють поліпшенню фінансових показників компанії.

Чистий прибуток підприємства також показав позитивну динаміку у 2023 році. Це є відображенням фінансової стабільності компанії та ефективності її діяльності.

Проте важливо звернути увагу на зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році та на невелике збільшення інших операційних витрат у 2023 році. Тому для підтримки позитивних результатів підприємству слід продовжувати ретельно планувати та аналізувати фінансові показники, щоб забезпечити подальший розвиток та стабільність бізнесу.

Загалом, аналіз фінансових результатів ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» вказує на кілька ключових аспектів.

По-перше, зростання обсягів продажу демонструє успішний розвиток компанії та її здатність збільшувати доходи.

По-друге, збільшення інших операційних доходів свідчить про можливість розширення діяльності та залучення нових джерел прибутку. Крім того, позитивна динаміка чистого прибутку підтверджує ефективне управління витратами та поліпшення прибутковості.

Протягом 2021–2023 років підприємство демонструвало стабільний чистий прибуток, що підкреслює його фінансову стійкість і здатність до генерації прибутку. В цілому, ці результати свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії, її здатність ефективно управляти ресурсами та підтримувати стійкість на ринку.

2.2. Оцінювання та аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Сучасний бізнесовий світ, насичений конкурентною динамікою та постійними змінами, вимагає від підприємств ефективних стратегій управління, зокрема в галузі управління персоналом. У цьому контексті велике значення набуває оцінювання та аналіз системи управління персоналом, оскільки вона є ключовим елементом успішної діяльності будь – якого підприємства.

Головна мета системи управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» полягає в досягненні оптимального балансу між процесами оновлення та утримання кадрового складу з урахуванням розвитку підприємства відповідно до його потреб, вимог чинного законодавства та обставин на ринку праці. Відтак, пропонуємо розглянути систему управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» на рис. 2.1.

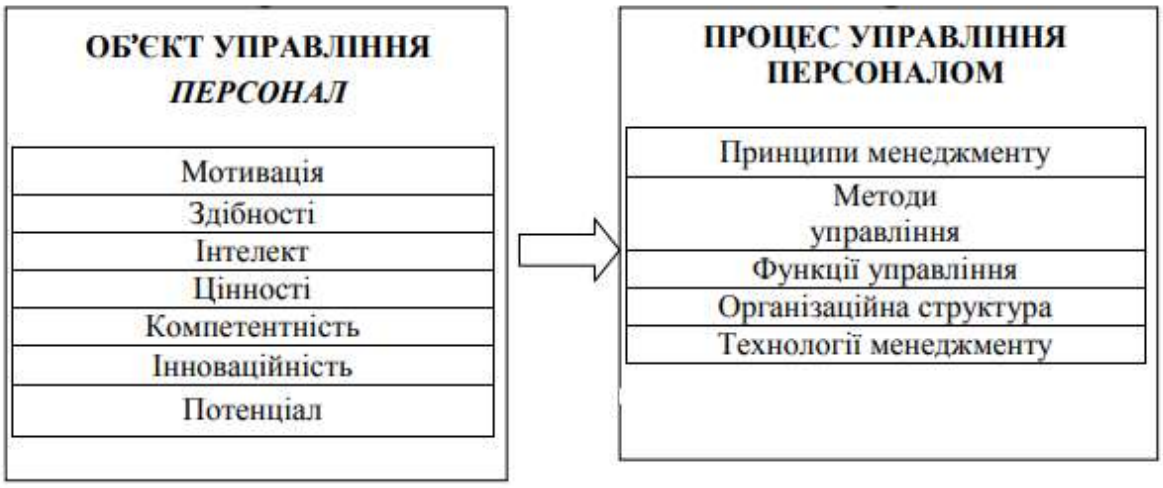


Рис. 2.1. Система управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

При цьому, в функціональному аспекті управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» включає ряд ключових компонентів, які можна візуалізувати за допомогою схеми, представленої на рис. 2.2.

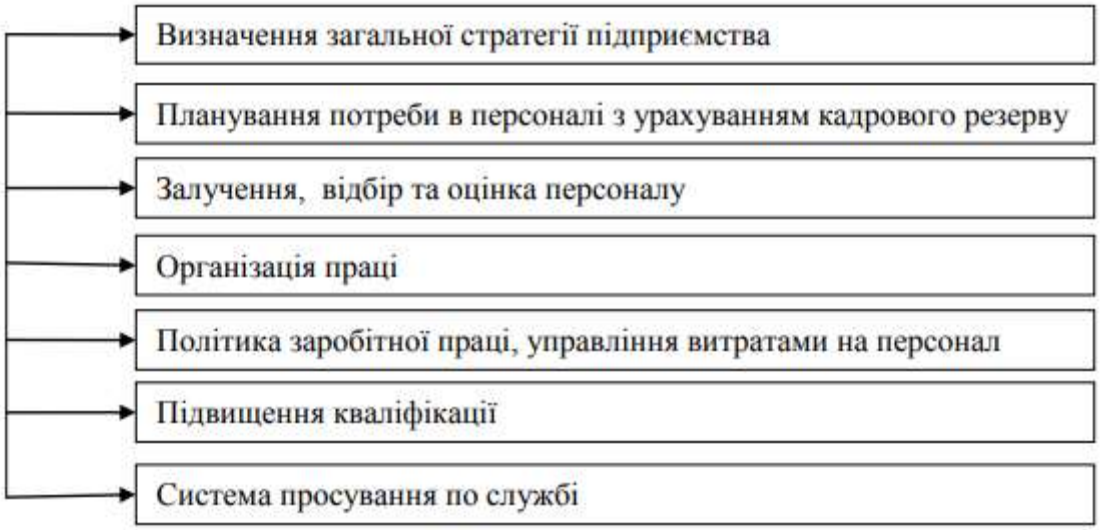


Рис. 2.2. Елементи управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Однією з ключових складових системи управління персоналом у ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» є розробка загальної стратегії, що ретельно розкриває ділові та корпоративні стратегії підприємства. Ця стратегія націлена на привертання висококваліфікованих працівників, постійне поліпшення їхньої професійної майстерності та створення привабливих умов праці, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

При цьому, система управління на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» будується на таких принципах:

1. Вагомість. Люди є ключовим ресурсом для будь-якого підприємства, оскільки їхня кваліфікація, мотивація та відданість безпосередньо впливають на ефективність всього бізнесу. Кожен співробітник, кожен підрозділ та кожна взаємодія в організації повинні бути спрямовані на досягнення загальних цілей. Важливо, щоб всі елементи підприємства працювали на підвищення результативності, залучаючи максимальний потенціал кожного працівника для досягнення загальної мети.

2. Обґрунтованість. Рішення та дії, що приймаються на підприємстві, повинні бути спрямовані на реальне покращення ефективності та результатів діяльності. Вони повинні ґрунтуватися на аналізі, фактах та об'єктивних

даних, щоб забезпечити зростання підприємства в довгостроковій перспективі. Будь-які зміни чи нововведення повинні бути логічно обґрунтованими та забезпечувати чітке досягнення встановлених цілей.

3. Системність. Успішне управління підприємством потребує узгодженості всіх його частин. Рішення та дії мають бути частиною єдиної стратегії, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від стратегічного планування до операційного виконання. Всі елементи управління повинні працювати в гармонії, забезпечуючи ефективне досягнення загальних цілей та результатів.

4. Об’єктивність оцінки. Оцінка результатів роботи працівників повинна бути справедливою, без упереджень або суб'єктивних впливів. Встановлення чітких і єдиних критеріїв для оцінки ефективності праці допомагає забезпечити прозорість процесу оцінювання та дозволяє працівникам чітко розуміти, які критерії визначають їхній професіоналізм та результативність. Це дозволяє сприяти розвитку об'єктивної корпоративної культури.

5. Націленість на результат. Кожен працівник підприємства повинен чітко розуміти свої обов’язки та кінцеві цілі діяльності. Це допомагає підвищити мотивацію та фокусує зусилля на досягненні визначених результатів. Крім того, встановлення чітких критеріїв оцінки результатів допомагає в управлінні продуктивністю та служить основою для стимулювання та винагороди за досягнення високих результатів.

6. Постійний особистий розвиток. Розвиток підприємства тісно пов'язаний із розвитком його працівників. Навчання, підвищення кваліфікації та самореалізація кожного співробітника сприяють загальному прогресу організації. Підтримка ініціативи та інвестиції в розвиток персоналу дозволяють компанії адаптуватися до змін на ринку, підвищувати ефективність роботи та зміцнювати конкурентоспроможність.

7. Відповідність матеріальної винагороди. Система матеріальної винагороди повинна бути не лише компенсацією за працю, а й мотивацією для

працівників до досягнення високих результатів. Вона повинна враховувати не лише професійну кваліфікацію та досвід співробітників, але й їхню активну участь у досягненні цілей підприємства. Це дозволяє підвищити рівень залученості та відданості працівників, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Крім того, в системі управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» сформульовані вимоги до керівників і співробітників, які є специфічними для різних функціональних напрямків. Ці вимоги відображені в функціональних компетенціях, які розглядаються на рівні керівників. Для керівників функціональні компетенції включають наступне. Робота з персоналом визнається як пріоритетне завдання для кожного керівника структурних підрозділів ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Керівники підрозділів активно беруть участь у процесі прийняття кадрових рішень і передають цю установку своїм підлеглим. Вони несуть відповідальність за виконання загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти розвитку професійних навичок та умінь працівників.

Керуючий вплив на діяльність ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» реалізується через застосування методів управління, які можна проаналізувати в таблиці 2.3.

Адміністративні методи на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» включають в себе дисциплінарну відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційну структуру, накази, розпорядження, вказівки і інструкції. Економічні методи охоплюють систему заробітної плати, систему преміювання, матеріальну допомогу та матеріальні пільги. Серед соціально – психологічних методів на цьому підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус і спонукання.

Організаційна структура управління є сукупністю взаємопов'язаних управлінських ланок, що характеризуються кількістю органів управління, порядком взаємодії та функціями.

Таблиця 2.3 – Методи управління персоналом на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використування
Адміністративні	1.1.Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2.Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1.Система заробітної плати	Середній	25
	2.2.Система преміювання	Середній	10
	2.3.Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4.Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконання	Низовий	5
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	10
	3.3.Примус, спонукання	Низовий	7

Головна мета організаційної структури полягає в забезпеченні ефективної діяльності управлінського персоналу. Структура підприємства відображає комплексний підхід до управління персоналом, забезпечуючи представленість спеціалістів у різних функціональних областях. Зазначена кількість штатних одиниць відповідає потребам різних підрозділів, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

У підприємства є єдиний виконавчий орган — директор, який займається прийняттям всіх рішень, що стосуються його діяльності, за винятком тих, які належать до виключної компетенції Засновника. Директор має право представляти організацію, вести її діяльність від її імені, а також приймати рішення, передбачені Статутом та рішеннями Засновника, без

необхідності в окремій довіреності. Як правило, рішення керівника оформлюються наказами.

Підприємство також веде оперативний і бухгалтерський облік, складає статистичні звіти, що відповідають встановленим державними органами вимогам, і несе відповідальність за точність поданої інформації.

Окрім цього, ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» самостійно визначає умови оплати праці та інші форми винагороди для своїх співробітників. Соціальна діяльність компанії регулюється відповідно до законодавства, що визначає робочий час, порядок надання відпусток, включаючи додаткові, а також правила прийому на роботу та звільнення працівників, встановлюючи їх права та обов'язки. Це забезпечує відповідність усім вимогам трудового законодавства та внутрішнім політикам, а також умовам трудових контрактів. Компанія також забезпечує охорону праці та безпеку робочих умов для своїх працівників, надаючи соціальні гарантії та пільги відповідно до чинних норм.

Система оплати праці в ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» передбачає годинну оплату, яка здебільшого застосовується до обслуговуючого персоналу, зокрема на автосервісі. Ця система розрахунку базується на часу, витраченому працівниками на виконання своїх обов’язків, і включає різні тарифи, що залежать від кваліфікації та навичок працівників.

Таким чином, система управління персоналом на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» орієнтована на співпрацю з персоналом у рамках стратегії розвитку підприємства. Основна увага приділяється залученню висококваліфікованих кадрів, постійному підвищенню їх професійних навичок та створенню комфортних умов праці, що сприяє досягненню конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії. Управління персоналом на підприємстві добре організоване, з використанням економічних методів управління.

2.3 Аналіз стану управління системою адаптації персоналу на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Процес адаптації нових працівників на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» здійснюється під керівництвом безпосереднього начальника, при цьому контроль та корекцію, за потреби, забезпечує відділ управління персоналом. Основна мета адаптаційного процесу – інтеграція нового співробітника у діяльність компанії, а також формування лояльного співробітника з необхідними професійними навичками та знаннями для успішної роботи. Підставою для початку адаптації є прийняття рішення про зарахування кандидата до штату, оформлення узгоджувального листа з відповідним візуванням, а також запрошення (усне чи письмове) кандидата для оформлення трудових відносин.

Безпосередній керівник складає план роботи для випробувального терміну, а також визначає критерії його оцінки. Нового співробітника ознайомлюють із планом випробувального періоду та вимогами до його виконання на початку роботи. Якщо новий працівник успішно виконує завдання, керівник повідомляє відділ управління персоналом про результати його роботи. Наприкінці першого або на початку другого місяця роботи проводиться соціометричний аналіз для оцінки адаптації співробітника, що дозволяє оцінити успішність його інтеграції в компанію.

Адаптація вважається успішною, якщо працівник освоїв організаційну структуру, прийняв корпоративні цінності та правила компанії, активно включився у виробничі процеси й дотримується внутрішніх норм та культури ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Процес адаптації менеджерів середньої ланки на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» проходить через шість етапів, які представлені на рис. 2.3 та в таблиці 2.4.



Рис. 2.3. Послідовність проходження процесу адаптації менеджерів середньої ланки на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Для оцінки ефективності адаптації персоналу на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» було проведено аналіз динаміки руху робочої сили на підприємстві за звітний період. Результати показали, що в 2023 році на підприємство було прийнято 23 особи, з яких 7 займали новостворені робочі місця. Цей показник на 1,5 рази перевищує аналогічний показник попереднього року, хоча він все ще менший на 44% порівняно з 2021 роком. З кожним роком кількість звільнень зменшується, а плинність кадрів знижується на 50 – 55%.

Щодо звільнень у 2023 році, то підприємство залишило 20 осіб, серед яких 12 (близько 60%) не змогли успішно адаптуватися до умов роботи. В основному це стосувалося працівників зі стажем роботи більше одного року. За аналізований період загальний коефіцієнт плинності кадрів незначно знизився, становлячи 9%, що відповідає нормі. Крім того, на підприємстві створюються нові робочі місця, що свідчить про стабільний розвиток та правильний напрямок діяльності компанії.

Таблиця 2.4 – Етапи адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу
1	Відбувається зустріч на вході у ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» , оформлення документів, ознайомлення з організаційною структурою та внутрішніми правилами. Працівника представляють колективу, надають посаду.
2	Встановлюють контакт, знайомлять з наставником. Виявляють труднощі, якщо такі є, у процесі адаптації. Проводиться початковий етап аналізу адаптації з відділом управління персоналом (ВУП).
3	Безпосередній керівник складає план випробувального терміну
4	Проводиться соціометрія для аналізу адаптації працівника. Виявляють проблеми, якщо такі є.
5	Завершення випробувального терміну, висновки. Залучення до оцінки ВУП, безпосереднього керівника
6	Затвердження у штаті або підготовка до завершення трудових відносин з працівником. Документальне оформлення остаточного рішення.

Таким чином, показник якості адаптації працівників на новому робочому місці в 2021 році становив 0,762, що свідчить про низьку ефективність адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» . У 2023 році було зафіксовано зростання цього показника до 0,84, що свідчить про позитивні зміни в системі адаптації працівників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» , хоча вона все ще потребує вдосконалення.

Для виявлення проблем адаптації персоналу було проведено опитування працівників за допомогою анкетування. Дослідження проводилось у травні 2024 року. Було опитано 40 осіб, чий стаж роботи на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» не перевищує 3 років, з яких 17 осіб мають стаж до 1 року, 15 осіб зі стажем від 1 до 2 років і 8 осіб зі стажем від 2 до 3 років.

З отриманих даних видно, що основна тривалість адаптації серед робітників та службовців становить до трьох місяців – 23% та 38% відповідно.

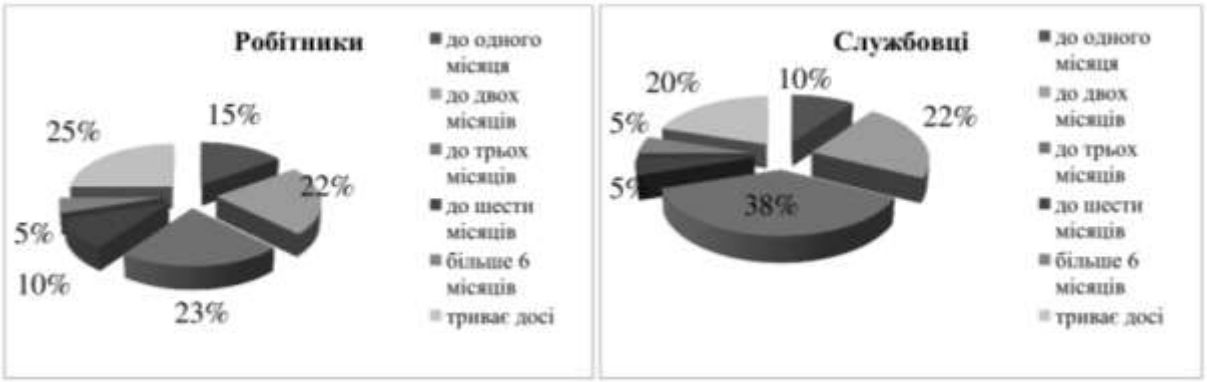


Рис. 2.4. Думка респондентів ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» щодо тривалості їх адаптації

Таким чином, більшість працівників завершують адаптацію в межах встановленого терміну. Однак слід зазначити, що є певний відсоток робітників (15% – 3 особи) та службовців (10% – 2 особи), у яких адаптація триває більше шести місяців.

Наступний аналіз причин складності адаптації працівників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» стосувався таких аспектів: входження в колектив, умови праці, професійні обов’язки та побутові умови (рис. 2.5).



Рис.2.5 Аналіз причин складності адаптації працівників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

В ході аналізу було виявлено основні перешкоди швидкої адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» (рис.2.6). Було з’ясовано, що 58 % опитаних не отримали жодної підтримки в процесі адаптації.

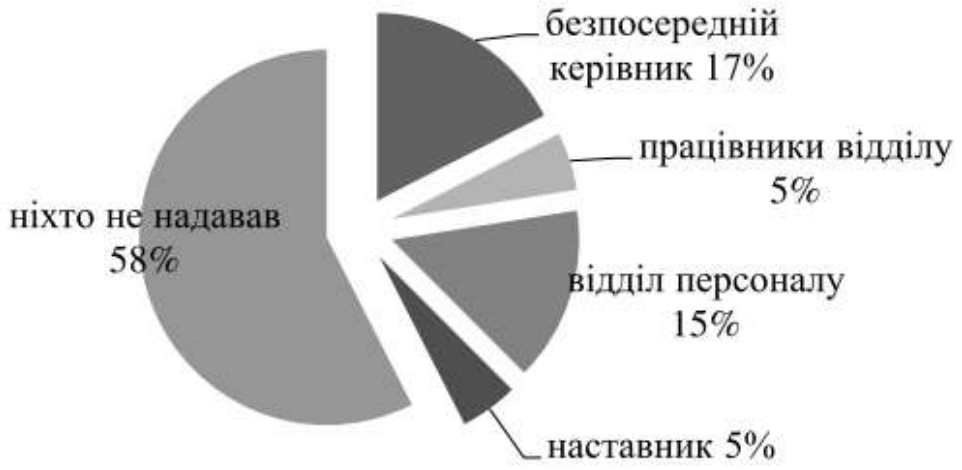


Рис.2.6. Думка респондентів ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» щодо причин складності адаптації

На думку опитаних працівників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» (рис.2.7), основними перешкодами до швидкої адаптації є:

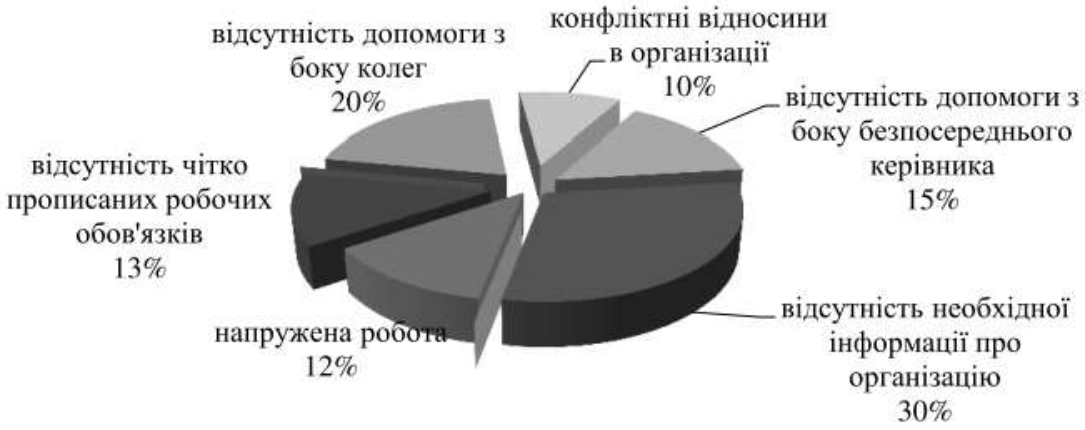


Рис.2.7. Основні перешкоди швидкої адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Більше половини працівників (54%) – 22 особи для повного освоєння на робочому місці та адаптації до внутрішньої організації компанії потребували до двох тижнів. Для успішного виконання робочих завдань 37% (15 осіб) необхідно було отримати всю необхідну інформацію та встановити

ефективний зворотний зв'язок із наставниками й керівниками. У 28% (11 осіб) адаптація завершилась лише протягом першого місяця роботи. Скорочення початкової невизначеності та отримання базових знань, необхідних для роботи, відбувалось у 34% (14 осіб) лише в перший місяць роботи, освоєння основних стандартів корпоративної культури та правил поведінки відбулось у 32% (12 осіб) опитуваних на першому етапі роботи.

Більшість працівників починають відчувати комфорт після проходження пробного періоду, і 39% (16 осіб) з них повністю приймають цілі компанії, підтримують її місію та філософію. Через це у перші два місяці їхня загальна задоволеність роботою зростає, що позитивно впливає на ставлення до компанії. 40% працівників (17 осіб) розвивають комунікаційні навички впродовж перших двох місяців роботи, а 33% (13 осіб) – взаємодіють із колегами в цей же період, що сприяє адаптації.

Таким чином, система адаптації працівників на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» потребує вдосконалення та оптимізації. Підготовка до входження нового працівника повинна включати заходи, спрямовані на забезпечення швидшого входження в колектив та полегшення соціально – психологічного включення нових працівників.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

3.1. Основні напрямки удосконалення розвитку системи управління персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

В сучасних умовах конкурентного бізнес – середовища забезпечення ефективного управління персоналом стає стратегічно важливим аспектом успішної діяльності підприємств. ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО», як учасник динамічного ринку, не виняток, і стоїть перед завданням постійного вдосконалення своєї системи управління персоналом.

Однією з ключових проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на підприємстві, є недостатня відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

Відтак, враховуючи вище наведений аналіз підприємства, пропонуємо наступні можливі напрями удосконалення системи управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»:

1. Збільшення відповідальності роботодавців, а саме:

– розробити та впровадити механізми стимулювання та винагородження за професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників;

– визначити чіткі вимоги до роботодавців щодо активного сприяння професійному розвитку та саморозвитку працівників.

2. Підвищення ефективності методів управління, а саме:

– провести аналіз та оновлення адміністративних, економічних та соціально – психологічних методів управління з урахуванням сучасних тенденцій та найкращих практик;

– забезпечити більш ефективне використання методів, які підтримують розвиток та мотивацію персоналу.

3. Посилення системи професійного навчання, а саме:

– розробити та впровадити програми навчання та розвитку, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у відповідності з потребами підприємства та галузі;

– запровадити механізми оцінки ефективності професійного навчання та стимулювання працівників до активної участі у навчальних програмах.

4. Посилення системи комунікації, а саме:

– забезпечити ефективний обмін інформацією між усіма рівнями управління та працівниками для підтримки внутрішньої комунікації;

– впровадити механізми зворотного зв'язку для залучення працівників до управлінських процесів та прийняття рішень.

5. Оптимізація організаційної структури, а саме:

– провести оновлення організаційної структури для забезпечення більшої гнучкості та ефективності управління;

– розглянути можливість впровадження інноваційних методів управління, що підтримують розвиток підприємства.

6. Розвиток системи оцінки працівників, а саме:

– вдосконалити систему об'єктивної оцінки працівників з урахуванням чітких критеріїв та стандартів;

– запровадити механізми винагородження та кар'єрного росту, пов'язані з результатами оцінки працівників.

Запропоновані нами напрями можуть слугувати основою для подальших поліпшень у системі управління персоналом ПП «ЗАПОРІЖЖЯ - АВТО». Тому, пропонуємо розглянути більш детально кожен із заходів.

Адаптація до сучасних тенденцій- враховуючи швидкі зміни в бізнесі та управлінській сфері, ПП «ЗАПОРІЖЖЯ -АВТО» може спрямувати увагу на оновлення своїх адміністративних та управлінських методів. Це включає в

себе використання передових технологій у керуванні персоналом, вдосконалення комунікацій та впровадження інноваційних практик.

Розвиток персоналу - особлива увага повинна бути приділена системі професійного розвитку та навчання працівників. Забезпечення високої кваліфікації та навичок працівників дозволить підприємству ефективніше відповідати на виклики галузі та підтримувати конкурентоспроможність.

Ефективність управління - впровадження системи ефективної комунікації та обміну інформацією між різними рівнями управління сприятиме здатності приймати швидкі та обґрунтовані рішення. Це може включати в себе використання сучасних платформ для обміну інформацією та удосконалення процесів звітності.

Адаптивність організаційної структури - перегляд організаційної структури може допомогти створити гнучке та адаптивне середовище управління. Оптимізація структури підприємства дозволить ефективніше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Мотивація та стимулювання - розробка системи оцінки працівників та винагородження, яка враховує високий рівень ефективності та активну участь у розвитку підприємства, може стати ключовим чинником для підвищення мотивації та залучення персоналу.

Взаємодія та залучення працівників - запровадження механізмів зворотного зв'язку та участі працівників у управлінських процесах може покращити взаємодію та комунікацію всередині організації. Це сприятиме взаєморозумінню та покращенню відчуття важливості кожного працівника.

Обрані напрями удосконалення враховують важливі аспекти, такі як технологічний прогрес, розвиток персоналу, оптимізація управління та залучення працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО».

При застосуванні запропонованих напрямків удосконалення для ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» слід враховувати декілька ключових аспектів. Розглянемо їх більш детально.

1. Врахована специфіка галузі може впливати на вибір та реалізацію напрямків удосконалення. Зокрема, зміни у технологіях та вимогах до кваліфікації працівників можуть впливати на стратегії розвитку.

2. Персонал повинен бути включений у процес внесення змін. Важливо враховувати думку та досвід працівників, оскільки вони найкраще розуміють свої потреби та можливості для вдосконалення.

3. Зміни мають бути впроваджені системно та комплексно, охоплюючи різні аспекти управління персоналом. Наприклад, покращення в системі навчання може вимагати змін у системі винагородження та мотивації.

4. Проведення системного моніторингу та оцінка результатів дозволяють визначити ефективність запроваджених змін. Це дозволить вчасно виявити проблеми та коригувати стратегію удосконалення.

5. Врахована культура підприємства має велике значення. Ініціативи та зміни повинні відповідати цінностям та цілям організації, інакше вони можуть стикатися з опором співробітників.

6. Зміни слід впроваджувати етапами, давши персоналу час для адаптації та вивчення нових практик. Поступовість допоможе уникнути стресу та забезпечити стабільність у роботі.

7. Важливо визначити фінансові можливості для впровадження запропонованих змін. Збалансований підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси та уникати фінансового ризику.

Відтак, загальною метою є створення гнучкої та конкурентоспроможної системи управління персоналом, яка відповідає потребам ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» та сприяє його стійкому розвитку.

Таким чином, основні напрямки удосконалення розвитку системи управління персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» вказують на важливість і необхідність вдосконалення існуючої системи управління персоналом для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах бізнес – середовища.

Аналіз функціонування системи управління персоналом виявив ключові проблеми, такі як низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників, що може уповільнювати професійний розвиток персоналу.

Запропоновані напрямки удосконалення, спрямовані на підвищення відповідальності роботодавців, розвиток професійних навичок працівників та оптимізацію внутрішніх процесів, можуть стати ключовими факторами для досягнення цілей підприємства. Важливим є також забезпечення сталого розвитку персоналу через визначення конкретних стратегій та механізмів стимулювання та мотивації працівників.

Отже, вдосконалення системи управління персоналом на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню загального рівня ефективності та конкурентоспроможності.

3.2. Удосконалення системи адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

В ході проведеного аналізу виявлено, що основними цілями адаптації персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» є:

1. Зниження стартових витрат – адаптуючи нових працівників, організація зменшує витрати, пов’язані з неефективним використанням ресурсів на початкових етапах роботи.

2. Зниження рівня невизначеності – допомагає новим співробітникам краще зрозуміти свою роль, завдання і корпоративну культуру, що знижує відчуття тривожності та невпевненості.

3. Зменшення плинності кадрів – належна адаптація знижує ймовірність швидкого звільнення нових працівників, оскільки вони відчувають підтримку та впевненість у своїй ролі.

4. Формування позитивного ставлення до роботи – завдяки підтримці з боку колег і керівництва, працівники легше інтегруються в колектив і проявляють лояльність до компанії.

5. Підвищення професійної ефективності – адаптаційні програми допомагають працівникам швидше освоювати необхідні навички та знання, що позитивно впливає на їх продуктивність.

Для покращення системи адаптації персоналу на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» доцільно взяти до уваги зарубіжний досвід, який може сприяти ефективнішій інтеграції нових співробітників та підвищенню рівня їхньої лояльності до компанії.

1. Розширена програма адаптації. У багатьох закордонних компаніях успішно використовують розширені програми адаптації, які включають як інтенсивне навчання, так і менторство. Ментор або куратор допомагає новому працівнику зрозуміти особливості внутрішніх процесів, корпоративної культури та сприяє швидшій інтеграції в колектив.

2. Етапи адаптації з чітко визначеними цілями. Успішний міжнародний досвід передбачає поділ адаптаційного процесу на кілька етапів (вступний, навчальний, інтеграційний, контрольний). Кожен етап має свої чіткі цілі та критерії оцінки, що дозволяє поступово інтегрувати працівника в роботу, поступово збільшуючи його відповідальність та складність завдань.

3. Психологічна підтримка та зворотний зв’язок. Включення психологічної підтримки та регулярного зворотного зв’язку з боку HR – відділу допомагає співробітникам відчути себе частиною компанії та знизити стрес на початкових етапах роботи. Регулярні зустрічі для обговорення результатів адаптації дозволяють визначити труднощі, які виникають, і оперативно їх вирішити.

4. Тренінги та навчальні програми. Зарубіжні компанії часто включають в адаптаційний період тренінги, які охоплюють не лише професійні навички, а й комунікаційні, лідерські якості, управління конфліктами тощо. Це

допомагає новачкам легше адаптуватися до корпоративного середовища та сприяє їхньому розвитку.

5. Використання технологій. У деяких зарубіжних компаніях активно використовують технології, такі як мобільні додатки та онлайн – платформи для адаптації персоналу. Це дозволяє новим працівникам ознайомитися з політиками компанії, пройти інтерактивне навчання та отримувати доступ до необхідних матеріалів у будь – який час.

6. Фокус на корпоративну культуру. Іноземний досвід свідчить, що знайомство з корпоративною культурою компанії на ранньому етапі адаптації значно підвищує залученість працівників. Для цього проводяться спеціальні тренінги, зустрічі з керівництвом та колегами, а також активності для формування командного духу.

7. Аналіз результатів адаптації . Регулярний аналіз результатів адаптації та отримання зворотного зв’язку від нових співробітників дозволяє вдосконалювати адаптаційні програми. Закордонний досвід показує, що це сприяє кращій ефективності та швидшій інтеграції персоналу.

Пропонуємо створити на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» процес адаптації, який буде тривати від одного до трьох місяців, протягом якого нові співробітники опановують основи своєї діяльності та звикають до колективу. Алгоритм дій персоналу у період перших трьох місяців адаптації наведено на рис.3.1.

1. Знайомство з організаційною структурою.
2. Знайомство з корпоративною культурою.
3. Знайомство з новим робочим місцем.
4. Знайомство з професійними особливостями нової посади.
5. Введення в посадові обов’язки та ознайомлення з робочим обладнанням.
6. Ознайомлення з системою норм праці.
7. Перехід у повноцінний режим роботи.



Рис.3.1. Алгоритм дій персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» в період 3 місяців адаптації

Пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на підприємстві ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» пропонуємо згрупувати за 3 напрямками: організаційна адаптація, соціально – психологічна адаптація, виробнича адаптація (табл.3.1)

Для вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві був створений план адаптації співробітників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» (Додаток А). Цей план допомагає визначити перелік необхідних заходів у конкретному порядку, а також форми їх проведення, відповідальних осіб та строки виконання. Це дає можливість організувати адаптаційний процес максимально ефективно, розподілити час та обов'язки.

В ході опитувань було з'ясовано, що значна частина працівників не до кінця обізнана з корпоративною культурою та цінностями компанії. Оскільки основною продукцією ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Щоб усунути цю прогалину, пропонується створити відеоролік – презентацію про компанію,

який може містити основну інформацію про діяльність компанії. Підготовку фільму бажано здійснити за участі професійних спеціалістів.

Таблиця 3.1. – Пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності процесу адаптації на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Напрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально – психологічна адаптація	Виробнича адаптація
Суть напрямку адаптації	Ознайомлення нових працівників з правилами і нормами компанії	Включення в колектив і зворотний зв'язок	Опановування професійних обов'язків
Мета напрямку	Формування лояльності, розуміння свого місця в компанії, об'єднання в єдину команду	Налагодження позитивних взаємин між новими та існуючими працівниками	Розвиток необхідних для роботи навичок та компетенцій
Необхідні дії	5. Офіційне представлення колективу і керівництву. 6. Ознайомлення з внутрішніми правилами та нормами. 7. Презентація досягнень і успіхів компанії. 8. Екскурсія робочими приміщеннями та підрозділами. 9. Обговорення обов'язків та очікувань від роботи.	1. Представлення новому співробітнику колективу 2. Неформальні зустрічі з командою, наприклад, кавові перерви 3. Призначення наставника або "бадді" 4. За потреби – психологічна підтримка та зняття стресу	1. Введення в функціональні обов'язки 2. Проведення інструктажів з охорони праці та техніки безпеки 3. Ознайомлення з робочими стандартами та вимогами до якості 4. Демонстрація конкретних завдань і обладнання 5. Практичні тренування на робочому місці

Відеоролік повинен містити історію компанії та основні етапи, ключові характеристики продукції та її переваги, опис корпоративного життя (наприклад, сюжети з корпоративних заходів), розповідь співробітників про власний досвід у компанії, ознайомлення з виробничими процесами та структурою підприємства.

На основі проведеного аналізу були розроблені різні кроки для вдосконалення системи адаптації співробітників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Реалізація кожного заходу передбачає певні витрати для компанії. Орієнтовний бюджет наведено в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Очікувані витрати на адаптацію персоналу ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

№	Характеристика витрат	Вартість, грн
1	Друк та поширення інформаційних матеріалів	5 000
2	Зйомка роліку про компанію	11 000
3	Проведення тренінгів з командної роботи	24 000
4	Всього	40 000

Запровадження таких підходів у систему адаптації ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» дозволить підвищити ефективність адаптаційного процесу, покращити рівень задоволеності нових працівників, а також зменшити плинність кадрів, сприяючи сталому розвитку компанії.

З урахуванням отриманих результатів, було розроблено теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо покращення організації адаптації персоналу на підприємстві ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» відповідно до сучасних соціально – економічних умов. Для підвищення ефективності адаптаційної системи пропонуємо такі заходи:

1. Під час першого робочого дня новим співробітникам надається іміджева продукція компанії як символічний знак підтримки.

2. Для усунення проблем, пов'язаних із недостатньою обізнаністю співробітників щодо корпоративної культури, продукції та виробничих процесів, рекомендуємо протягом першого місяця адаптації показати фільм про компанію.

3. Після завершення першого робочого дня новачка бажано запросити на неформальну зустріч з колективом для встановлення дружньої атмосфери.

4. Для прискорення процесу адаптації персоналу важливо провести тренінг із командної роботи. Для цього варто запросити спеціаліста з досвідом у цій сфері.

5. Також доцільно впровадити План адаптації для співробітників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО», який допоможе слідкувати за дотриманням строків адаптаційного періоду.

Очікується, що втілення запропонованих заходів допоможе зменшити кількість звільнень через адаптаційні труднощі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно до поставлених цілей і завдань дослідження, було зроблено низку важливих висновків. Управління персоналом та відповідна система є ключовими елементами організаційної структури підприємства. Дотримання вимог законодавства є критичним для забезпечення відповідності діяльності компанії, а також для створення ефективного середовища управління персоналом.

Доведено, що адаптація персоналу є важливим елементом ефективного управління трудовими ресурсами в сучасних умовах бізнесу. Вона спрямована на швидку та успішну інтеграцію нових працівників у робоче середовище, забезпечуючи їм легкий перехід до нових обов'язків, а компанії — формування продуктивного і стабільного колективу. Процес адаптації охоплює кілька аспектів: організаційний, професійний і соціальний. Організаційна адаптація знайомить працівника з основами діяльності компанії, її культурою, політиками та структурою. Професійна адаптація спрямована на навчання необхідним навичкам і технологіям, а соціальна — на побудову міцних взаємин та командного духу. Ефективна адаптація знижує рівень стресу, підвищує лояльність і продуктивність нових працівників, а також сприяє зниженню плинності кадрів. Це можливо завдяки використанню сучасних технологій, як-от цифрові платформи для ознайомлення з внутрішніми процедурами, автоматизація адаптаційних етапів та системи зворотного зв'язку. Використання адаптаційних методів, таких як наставництво (buddying), дистанційне навчання (e-learning), кадрові школи та інші, забезпечує гнучкість процесу і його адаптацію до конкретних потреб компанії.

Адаптація дозволяє новим працівникам швидко включитися в роботу, освоїти організаційні стандарти та стати ефективними членами команди. Таким чином, ефективне управління процесом адаптації є ключовим

інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії, розвитку її персоналу та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

В умовах сучасного конкурентного бізнесу ефективне управління персоналом стає важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Для ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» це також актуально, що робить дослідження та оптимізацію його системи управління персоналом важливим завданням. Виявлено проблеми, які негативно впливають на ефективність цієї системи, серед яких низька відповідальність роботодавців за розвиток працівників, що потребує негайного вирішення. Запропоновано напрямки для вдосконалення, зокрема підвищення відповідальності роботодавців, акцент на розвиток професійних навичок працівників та оптимізацію внутрішніх процесів. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства в умовах динамічного ринку.

У сучасних умовах високої конкуренції ефективне управління персоналом є стратегічно важливим для успіху будь-якої компанії. Для ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО», як активного учасника динамічного ринку, це означає необхідність постійного вдосконалення системи управління персоналом. Однією з ключових проблем, що гальмує розвиток компанії, є недостатня відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму працівників, що негативно впливає на професійне навчання.

З огляду на цей аналіз, ми пропонуємо кілька напрямків удосконалення. Серед них – підвищення відповідальності роботодавців шляхом створення стимулюючих механізмів для професійного розвитку працівників та формулювання чітких вимог до сприяння їхньому професійному зростанню. Крім того, необхідно оновити адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління з урахуванням сучасних тенденцій, забезпечивши більш ефективне використання засобів мотивації і підтримки розвитку персоналу.

Окрему увагу слід приділити професійному навчанню, розробивши програми розвитку, що відповідають потребам підприємства та галузі.

Важливо також впровадити механізми оцінки ефективності навчання для стимулювання працівників до участі у навчальних програмах. Ще одним важливим напрямком є покращення внутрішньої комунікації, забезпечивши ефективний обмін інформацією на всіх рівнях управління, а також запровадивши зворотний зв'язок для залучення працівників до прийняття рішень.

Вдосконалення організаційної структури допоможе створити гнучке середовище управління, що швидко реагує на зміни. Це також може включати інноваційні методи управління, які підтримують розвиток компанії. Крім того, важливо вдосконалити систему оцінки працівників на основі чітких критеріїв, а також забезпечити можливості для кар’єрного росту, пов’язаного з результатами оцінки.

Запропоновані зміни слід впроваджувати системно, враховуючи специфіку галузі та думки працівників. Їх реалізація повинна відповідати цінностям компанії та здійснюватися поступово, щоб дати час для адаптації. Не менш важливо передбачити фінансову стійкість при реалізації змін, оцінюючи доступні ресурси та знижуючи ризики.

Загальна мета цих змін – створити гнучку та конкурентоспроможну систему управління персоналом, яка сприятиме сталому розвитку ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» і підвищенню його ефективності та позицій на ринку.

Проведений аналіз також показав, що ефективна адаптація персоналу є критично важливим елементом управління трудовими ресурсами на підприємстві ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Основними цілями адаптаційного процесу є зниження стартових витрат, зменшення рівня невизначеності, зниження плинності кадрів, формування позитивного ставлення до роботи та підвищення професійної ефективності нових співробітників.

Дослідження закордонного досвіду дозволило виявити, що сучасні підходи до адаптації персоналу включають розширені програми адаптації з менторством, етапи з чітко визначеними цілями, психологічну підтримку та зворотний зв'язок, проведення тренінгів з професійних і особистісних навичок,

а також активне використання технологій і фокус на корпоративну культуру. Застосування цих практик на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО» сприятиме більш швидкій та ефективній інтеграції нових працівників у робочий процес.

Запропоновано створити на підприємстві програму адаптації, що триватиме від одного до трьох місяців і включатиме знайомство з організаційною структурою, корпоративною культурою, робочим місцем, посадовими обов'язками та системою норм праці. Для підвищення ефективності адаптації доцільно впровадити три напрямки адаптації: організаційну, соціально-психологічну та виробничу.

Також рекомендовано створити відеоролик про компанію для кращого ознайомлення працівників з корпоративною культурою, історією та досягненнями ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Окрім того, важливо організувати тренінги з командної роботи та регулярні неформальні зустрічі з колективом.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності та лояльності працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на стабільний розвиток компанії.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до вдосконалення системи управління персоналом на ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО». Розробка і впровадження стратегії, яка враховує особливості підприємства, мають вирішальне значення для досягнення цілей компанії. Крім того, регулярне оновлення цієї стратегії у відповідь на зміни в бізнес-середовищі забезпечить стійкість та ефективність управління персоналом у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник за заг. ред. О.М. Теліженка та С.В. Глівенка. Суми : Університетська книга, 2016. 872 с.

2. Бакуменко В.Д. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр підготовки навчально – методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.

3. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учб. л – ри, 2011. 468 с.

4. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя, 2018. Вип. 1 (13). С. 78–82.

5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.

6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2021. 212 с.

7. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка.* 2015. Вип. 2 (1). С. 96–100.

8. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

9. Годящев М.О Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. № 3. 2017. С. 74–79.

10. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.

11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.

12. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.

13. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналомпідприємства. *Науковий вісник*. 2014. №1. С. 45–55.

14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально – методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

15. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: 10.32702/2306 – 6814.2019.22.73.

16. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 142 с.

17. Касич А.О., Хіміч І.Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес – Інформ*. 2017. № 12. С. 55–59.

18. Каханьякова А., Нахтманова О., Йоніякова З. Персональний менеджмент Видання 2. Братіслава : Економіка, 2011. 236 с.

19. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

20. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету*. URL: http://eir.pstu.edu/ (дата звернення: 28.10.2024).

21. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Харківського політехнічного інституту (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101 – 104. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI – Press/36357 (дата звернення: 28.10.2024).

22. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. С. 1 – 8. URL: file:///C:/Users/Dell/Downloads/130916 – %D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96 – 280729 – 1 – 10 – 20180513.pdf (дата звернення: 29.10.2024).

23. Приватне підприємство «ЗАПОРІЖЖЯ – АВТО». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32607694/ (дата звернення: 29.10.2024).

24. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. № 14 (2021). С. 1 – 7.

25. Третяк О.П. Сучасні персонал – технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. № 24(4). С. 389–396.

26. Управління персоналом : навч. посіб.: ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

27. Пєтков В. П. Теорія та менеджмент організації : підручник Львів : Новий світ-2000, 2015. 488с.

28. Савенкова Л.О. Психологія спілкування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 309 с.

29. Стамат В.М. Конфліктологія і психологія управління: метод. рекоменд. до практичних робіт. Миколаїв, 2021. 84 с.

30. Терлецька Н.М., Антохов А.А., Терлецька Ю.О. та ін. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : 2022. 320 с.

31. Тимофієва М.П., Борисюк А.С., Павлюк О.І. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник. Чернівці, 2019. 100 с.

32. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2020. 375 с.

33. Управління персоналом : підручник за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

34. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 753 – 757. DOI:10.32839/2304 – 5809/2019 – 10 – 74 – 156.

35. Шевченко Л. С., Гриценко О. А. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Право, 2013. 216 с.

36. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

ДОДАТОК А

Пропозиції плану адаптації працівників ПП «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»

Заходи	Виконавець	Форма	Терміни
Складання характеристики за результатами співбесіди	Менеджер по персоналу	Письмова характеристика	До виходу на роботу
Оформлення документів (заява, трудова книжка, трудовий договір)	Секретар	Письмово	Протягом 5 днів
Ознайомлення новачка з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративної культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.)	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Пояснення основних завдань діяльності і безпосередніх обов'язків	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Підготовка робочого місця	Секретар	-	1-ший день роботи
Ритуал входження: - Представлення колегам по роботі - Присутність на нараді - Спільне чаювання	Керівник	на нараді	1-ший тиждень роботи
Призначення наставника	Керівник	Усно	на 1-шій нараді
Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення); відповіді на запитання	Наставник	Пакет документів, співбесіда	1-ший тиждень роботи
Правила роботи з оргтехнікою	Секретар	Практична демонстрація	1-ший тиждень роботи
Знайомство з комп'ютерною базою даних	Секретар	Практична демонстрація	1-ший тиждень роботи
Введення в робочу групу, залучення до участі в проектах	Безпосередній керівник	На нараді	по мірі необхідності
Періодичний контроль якості і ефективності діяльності	Наставник	На співбесіді, особистий контакт	по мірі необхідності
Проведення проміжного співбесіди з питань адаптації, виявлення виникаючих труднощів	Наставник	Особистий контакт	через 1 - 1,5 місяці
Проведення передатестаційної бесіди (планування кар'єри)	Безпосередній керівник, менеджер по персоналу	Особистий контакт	через 0,5 року
Складання плану-звіту до атестації	Новий співробітник (з допомогою наставника)	Письмово	-
Проведення атестації	Керівництво	Співбесіда	через рік