**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адаптація нових співробітників як фактор зниження плинності кадрів ТОВ «МАКСИМ» у сучасному бізнес середовище»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Єріс М. М.
Керівник : професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Томарева-Патлахова В. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Єріс Максим Миколайович

1. Тема роботи «Адаптація нових співробітників як фактор зниження плинності кадрів ТОВ «МАКСИМ» у сучасному бізнес середовище»
керівник роботи: Томарева-Патлахова В.В., доктор економічних наук, професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МАКСИМ»

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Томарева-Патлахова В.В | | |
| 2 | Томарева-Патлахова В.В. | | |
| 3 | Томарева-Патлахова В.В. | | |

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 24.03.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 01.04.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 02.04.25-16.04.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.04.25-01.05.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 02.05.25-01.06.25 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 02.06.25-25.07.25 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.25-29.08.25 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.25-06.09.25 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.25-14.09.25 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.25-29.10.25 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.25-02.11.25 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2025 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.25-22.11.25 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 25.11.2025 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2025 | |

Студент _____ М. М. Єріс
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.В. Томарева-Патлахова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА…….2
РЕФЕРАТ…….…….....4
ABSTRACT ……..…...5
ВСТУП ……..…...6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……8
1.1 Сутність та значення адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами ……....8
1.2 Види, етапи та методи адаптації нових працівників ……12
1.3 Вплив ефективної адаптації на зниження плинності кадрів …….….17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МАКСИМ»
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МАКСИМ» 23
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та рівня плинності кадрів на підприємстві …27
2.3 Оцінка діючої системи адаптації нових співробітників у ТОВ «МАКСИМ»
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ……37
3.1 Визначення основних проблем у системі адаптації нових працівників ……37
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності адаптації персоналу ..…...40
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів і прогноз зменшення плинності кадрів ……50
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …….55
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ …….56
ДОДАТОК А ……..60

# РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 62 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 35 найменувань.

Кваліфікаційна робота магістра: Адаптація нових співробітників як фактор зниження плинності кадрів ТОВ «МАКСИМ» у сучасному бізнес середовище.

Об'єкт дослідження – процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність методів, інструментів і механізмів адаптації персоналу, спрямованих на підвищення ефективності трудової діяльності та зменшення плинності кадрів.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «МАКСИМ» як інструменту зниження плинності кадрів.

Методи дослідження, використані в роботі: аналіз і синтез, порівняння, статистичні методи, анкетування персоналу, графічні методи.

Розкрито теоретичні основи процесу адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами. Проаналізовано сутність, мету, значення та принципи адаптації, визначено її основні види, етапи та методи. Окрему увагу приділено впливу ефективної адаптації на зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та результативності працівників. Розглянуто сучасні підходи до організації адаптаційних процесів на підприємствах, роль наставництва, професійного навчання та корпоративної культури у забезпеченні успішного входження нових співробітників у трудовий колектив.

Проведено аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «МАКСИМ». Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено кадровий потенціал, рівень плинності кадрів та чинники, що на нього впливають.

Проведений аналіз показав, що існуючі підходи до адаптації мають позитивні напрацювання, проте містять суттєві недоліки – зокрема у стандартизації процесу ознайомлення, ефективності наставництва та організації зворотного зв'язку. Це зумовлює труднощі нових працівників у швидкій інтеграції до колективу та формуванні мотивації до роботи.

Результати анкетування свідчать, що більшість новачків загалом задоволені процесом ознайомлення з підприємством, однак близько третини респондентів оцінюють його як «задовільний» або «незадовільний». Ефективність наставництва оцінюється неоднорідно: лише половина нових працівників отримує достатню підтримку, а решта – частково або зовсім не відчувають допомоги. Виявлені проблеми свідчать про необхідність розроблення структурованої програми адаптації, системи контролю та зворотного зв'язку.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, НАСТАВНИЦТВО, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

# ABSTRACT

The total volume of the paper is 62 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 35 sources.

Master's Qualification Thesis: Adaptation of New Employees as a Factor in Reducing Staff Turnover at LLC "MAKSYM" in the Modern Business Environment

Object of the study – the process of personnel adaptation at the enterprise. Subject of the study – the set of methods, tools, and mechanisms of personnel adaptation aimed at improving work efficiency and reducing staff turnover.

The purpose of the thesis is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for improving the process of personnel adaptation at LLC "MAKSYM" as an instrument for reducing employee turnover.

Research methods used in the work include analysis and synthesis, comparison, statistical methods, employee surveys, and graphical methods.

The theoretical foundations of the personnel adaptation process in the human resource management system are revealed. The essence, goals, significance, and principles of adaptation are analyzed, and its main types, stages, and methods are defined. Particular attention is paid to the impact of effective adaptation on reducing staff turnover, increasing motivation, and improving employee performance. Modern approaches to organizing adaptation processes in enterprises are considered, as well as the role of mentoring, professional training, and corporate culture in ensuring the successful integration of new employees into the workforce.

An analysis of the personnel adaptation system at LLC «MAKSYM» was carried out. The organizational and economic characteristics of the enterprise were examined, as well as its human resource potential, the level of staff turnover, and the factors influencing it.

The analysis showed that the existing approaches to adaptation have positive elements but also contain significant shortcomings — in particular, in the standardization of the orientation process, the effectiveness of mentoring, and the organization of feedback. These weaknesses lead to difficulties for new employees in quickly integrating into the team and developing motivation to work.

The results of the survey indicate that most newcomers are generally satisfied with the orientation process at the enterprise; however, about one-third of respondents rated it as «satisfactory» or "unsatisfactory." The effectiveness of mentoring is also assessed inconsistently: only half of new employees receive sufficient support, while the rest feel only partial or no assistance at all. The identified problems demonstrate the need to develop a structured adaptation program, along with a monitoring and feedback system.

PERSONNEL ADAPTATION, STAFF TURNOVER, MENTORING, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MOTIVATION, EFFICIENCY, CORPORATE CULTURE

# ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами та зростаючими вимогами до якості людського капіталу, особливої актуальності набуває проблема плинності кадрів. Втрата працівників призводить не лише до прямих фінансових витрат на підбір і навчання персоналу, а й до зниження продуктивності праці, порушення внутрішніх комунікацій та погіршення корпоративного клімату. У цьому контексті ефективна адаптація нових співробітників розглядається як один із ключових інструментів управління персоналом, спрямований на зниження рівня плинності кадрів і підвищення результативності діяльності підприємства.

Процес адаптації персоналу охоплює комплекс організаційних, соціально-психологічних та професійних заходів, що забезпечують швидке та ефективне входження нового працівника в трудовий колектив, засвоєння ним посадових обов’язків, норм корпоративної культури та стандартів діяльності підприємства. Недостатньо продумана або формальна адаптація часто стає причиною професійної дезорієнтації, зниження мотивації та, як наслідок, дострокового звільнення працівників.

Особливої уваги питання адаптації потребує в умовах діяльності українських підприємств, які функціонують у складному економічному середовищі та стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Саме тому дослідження процесу адаптації нових співробітників як фактора зниження плинності кадрів на прикладі ТОВ «МАКСИМ» є актуальним і практично значущим.

Об’єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві. Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів адаптації персоналу, спрямованих на підвищення ефективності трудової діяльності та зменшення плинності кадрів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «МАКСИМ» як інструменту зниження плинності кадрів.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до адаптації персоналу; порівняння – для оцінки різних методів адаптації; статистичні методи – для аналізу кадрових показників і рівня плинності кадрів; анкетування персоналу – для виявлення рівня задоволеності нових працівників процесом адаптації; графічні методи – для наочного подання результатів дослідження.

У роботі розкрито теоретичні основи процесу адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами, проаналізовано її сутність, мету, значення та принципи, визначено основні види, етапи й методи адаптації. Окрему увагу приділено впливу ефективної адаптації на зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та результативності працівників. Розглянуто сучасні підходи до організації адаптаційних процесів на підприємствах, а також роль наставництва, професійного навчання та корпоративної культури в успішній інтеграції нових співробітників.

Проведено аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «МАКСИМ», здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено кадровий потенціал, рівень плинності кадрів та чинники, що на нього впливають. Результати аналізу засвідчили, що на підприємстві існують позитивні напрацювання у сфері адаптації персоналу, однак виявлено суттєві недоліки, зокрема недостатню стандартизацію процесу ознайомлення, нерівномірну ефективність наставництва та обмежену систему зворотного зв’язку.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та значення адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів і зростання конкуренції за кваліфіковані кадри питання ефективної адаптації персоналу набуває особливої ваги. Висока плинність кадрів призводить до втрати знань, зниження продуктивності праці, зростання витрат на підбір і навчання нових працівників. Тому формування дієвої системи адаптації є ключовим елементом сучасної політики управління людськими ресурсами.

Успішна адаптація сприяє швидкому входженню нових співробітників у колектив, засвоєнню корпоративних норм і цінностей, підвищенню мотивації та лояльності персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи підприємства.[5]

Слово «адаптація» походить від латинського adaptatio – пристосування. У найзагальнішому значенні – це процес пристосування організму, людини чи системи до нових умов існування чи діяльності. У контексті управління персоналом або менеджменту людських ресурсів, адаптація персоналу означає:

-процес пристосування нового працівника до умов трудової діяльності, соціального середовища колективу, корпоративної культури та вимог організації.

Інакше кажучи, це період, коли новий співробітник знайомиться з організацією, засвоює правила, норми, цінності, технології роботи і поступово входить у професійну роль.

У різних галузях термін має свої відтінки:

- Психологія: пристосування особистості до нових соціальних умов, взаємодії з колективом.
- Економіка: процес оптимального використання ресурсів працівника в нових виробничих або організаційних умовах.

– Біологія: зміни, що забезпечують виживання організму в новому середовищі.

– Соціологія: інтеграція людини до нової соціальної системи або групи.

Отже, адаптація у кадровому контексті – це взаємне пристосування працівника і підприємства, яке забезпечує ефективне включення людини у робочий процес і колектив.

Поняття «адаптація персоналу» у науковій літературі розглядається багатьма дослідниками, які по-різному трактують її зміст. Нижче подано узагальнення основних підходів до визначення терміна [2-5] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення поняття «адаптація персоналу» [3-6]

| Автор | Визначення поняття | Ключові акценти |
|---|---|---|
| О. В. Мельник | Адаптація персоналу - це процес пристосування працівника до нових умов трудової діяльності, організаційного середовища та соціально-психологічного клімату колективу. | Пристосування до умов праці |
| Л. М. Карамушка | Процес взаємодії працівника та організації, спрямований на досягнення гармонії між вимогами робочого середовища та можливостями особистості. | Взаємодія особистості й організації |
| Н. В. Кузьміна | Цілеспрямований процес ознайомлення працівника з нормами, цінностями та правилами поведінки, прийнятими в організації. | Культурно-нормативна інтеграція |

Ефективна адаптація персоналу має багатовимірний вплив на діяльність підприємства:

– економічний аспект – зниження витрат, пов’язаних із плинністю кадрів, скорочення періоду досягнення продуктивності;

– соціальний аспект – покращення морально-психологічного клімату, підвищення задоволеності працею;

– організаційний аспект – зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності та стабільності персоналу.

Таким чином, адаптація персоналу є не лише процесом входження працівника в нове середовище, але й стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, що забезпечує ефективність діяльності підприємства загалом.[7]

Поняття «адаптація персоналу» є складним і багатогранним, тому в науковій літературі існує кілька підходів до його трактування. Різні автори розглядають адаптацію з позицій психології, менеджменту, економіки, соціології та організаційної культури. Узагальнення наукових підходів дозволяє розкрити сутність цього явища комплексно.

Соціально-психологічний підхід тлумачить адаптацію як процес взаємного пристосування працівника і трудового колективу. У цьому контексті вона виступає важливим чинником формування сприятливого соціально-психологічного клімату, налагодження міжособистісних стосунків і взаєморозуміння між новачком та колегами. Представники цього підходу (Л. Карамушка, Н. Самоукіна, В. Петровський)[5] вважають, що успішна адаптація забезпечує зниження психологічного напруження, прискорює процес професійного становлення і сприяє стабільності колективу.[8]

Управлінський підхід розглядає адаптацію як частину системи управління персоналом, спрямовану на забезпечення ефективного включення нового працівника в організаційну структуру підприємства. Науковці (О. Мельник, М. Виноградський)[16-18] наголошують, що цей процес має бути цілеспрямованим, плановим і регульованим, передбачати конкретні процедури: ознайомлення з посадовими обов’язками, наставництво, оцінювання результатів випробувального терміну. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність кадрової політики, мінімізувати ризики звільнення новачків і втрату інвестицій у підбір персоналу.[9]

Економічний підхід пов’язує адаптацію з економічними показниками діяльності підприємства. Вона розглядається як чинник, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень витрат на персонал, прибутковість і конкурентоспроможність організації. На думку В. Данюка, І. Дороніної Данюка, І. Дороніної та інших економістів, адаптація має розглядатися як інвестиція у

людський капітал, яка забезпечує довгостроковий економічний ефект через підвищення лояльності та зниження плинності кадрів.

Культурологічний підхід акцентує увагу на інтеграції працівника у корпоративну культуру організації. Дослідники, зокрема Г. Хофстеде та С. Шекшня, вважають, що засвоєння норм, цінностей, традицій і правил поведінки підприємства формує відчуття причетності до спільноти, зменшує ймовірність конфліктів і сприяє зростанню внутрішньої мотивації. У цьому контексті адаптація є інструментом культурного злиття працівника з організаційним середовищем.[10]

Поведінковий (мотиваційний) підхід пояснює адаптацію як процес формування бажаної трудової поведінки працівника через розвиток його мотиваційної сфери. Згідно з теоріями А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. Мак-Грегора, саме внутрішня мотивація та задоволення базових потреб визначають швидкість і глибину адаптації. Працівник, який отримує моральне й матеріальне визнання, охочіше засвоює нові стандарти роботи та прагне самореалізації в організації.[11]

Системний підхід розглядає адаптацію як комплексний процес взаємодії людини й організації, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та культурні аспекти. Такий підхід передбачає, що успішна адаптація можлива лише за умови узгодженої роботи всіх підсистем управління персоналом — підбору, навчання, мотивації, оцінювання та корпоративних комунікацій. Представники цього напряму (І. Беккер, М. Армстронг) підкреслюють, що адаптація має бути невід’ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами.[12]

Процес адаптації нових працівників на підприємстві передбачає застосування різних заходів, спрямованих на прискорення входження працівника в колектив і виконання службових обов’язків. Ці заходи можуть мати тимчасовий або постійний характер залежно від тривалості, цілей і результатів, яких прагне досягти організація.

Тимчасові заходи адаптації реалізуються протягом обмеженого періоду, зазвичай у перші тижні чи місяці роботи працівника. Їх метою є ознайомлення з організаційною структурою підприємства, умовами праці, колективом,

основними обов’язками та корпоративними нормами. До таких заходів належать вступний інструктаж, проведення адаптаційних тренінгів, зустрічі з керівництвом, закріплення наставника, контрольні співбесіди тощо. Тимчасові заходи дозволяють зменшити рівень невизначеності, допомагають новачкові швидше опанувати посадові завдання та запобігають виникненню стресових ситуацій.[13]

Постійні заходи адаптації мають системний характер і реалізуються протягом усього періоду трудової діяльності працівника. Їх мета полягає у підтриманні стабільності кадрового складу, підвищенні професійної компетентності та розвитку корпоративної культури. До таких заходів належать регулярне навчання і підвищення кваліфікації, система наставництва, корпоративні заходи, коучинг, оцінювання результатів діяльності, а також заходи з підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Постійні заходи створюють умови для формування довгострокової лояльності працівників і зниження плинності кадрів.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика тимчасових і постійних заходів адаптації персоналу [14-15]

| Критерій | Тимчасові заходи адаптації | Постійні заходи адаптації |
|---|---|---|
| Тривалість дії | Короткострокові (перші 1–3 місяці роботи) | Довгострокові (на весь період роботи працівника) |
| Основна мета | Швидке ознайомлення з підприємством, колективом і посадовими обов’язками | Підтримання професійного розвитку, формування лояльності та корпоративної культури |
| Основні інструменти | Вступний інструктаж, адаптаційний тренінг, наставництво, ознайомчі зустрічі | Система наставництва, корпоративне навчання, оцінювання результатів, коучинг, тімбілдінг |
| Очікуваний результат | Зменшення стресу, прискорення входження у роботу, запобігання звільненням у випробувальний період | Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, стабільність трудових відносин |

| | | |
|---|---|---|
| Вплив на організаційну культуру | Формування початкового уявлення про норми і цінності підприємства | Підтримання та розвиток корпоративних традицій, зміцнення командної взаємодії |

Таким чином, ефективна система адаптації має поєднувати як тимчасові, так і постійні заходи. Їх взаємодія забезпечує не лише швидке входження нового працівника у колектив, але й формує умови для його професійного розвитку та довготривалої співпраці з підприємством. Поєднання обох груп заходів є запорукою стабільності кадрового потенціалу та зниження рівня плинності кадрів.

Отже, адаптацію персоналу можна визначити як цілеспрямований процес взаємного пристосування працівника й організації, який охоплює психологічну, професійну, соціальну та економічну сфери. Вона сприяє ефективному використанню людського потенціалу, забезпечує стабільність кадрового складу й виступає ключовим чинником конкурентоспроможності сучасного підприємства.

## 1.2 Види, етапи та методи адаптації нових працівників

У сучасних умовах розвитку економіки питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Підприємства стикаються з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів і водночас із високою плинністю працівників. Однією з основних причин цього є недостатня увага до процесу адаптації нових співробітників. Працівник, який не отримує належної підтримки у перші тижні чи місяці роботи, часто відчуває розгубленість, невпевненість та психологічний дискомфорт, що призводить до передчасного звільнення.

Ефективна система адаптації дозволяє не лише скоротити час входження нового працівника у професійну діяльність, а й сформувати у нього позитивне ставлення до організації. Завдяки системним адаптаційним програмам підприємство може підвищити мотивацію персоналу, покращити внутрішній клімат у колективі, зменшити рівень конфліктів і підвищити залученість працівників до досягнення спільних цілей. Таким чином, адаптація виступає ключовим чинником формування стабільного кадрового потенціалу

підприємства. Крім того, процес адаптації тісно пов’язаний із кадровою політикою підприємства, корпоративною культурою та системою розвитку персоналу. Успішна адаптація забезпечує узгодженість особистих цілей працівника з цілями організації, сприяє зміцненню командної взаємодії та формуванню відданості компанії. В умовах ринкової конкуренції саме збереження стабільного, мотивованого й кваліфікованого персоналу є запорукою сталого розвитку підприємства, тому адаптаційні програми мають розглядатися як інвестиції у людський капітал, а не як тимчасові заходи.

Ефективна система адаптації персоналу передбачає чітке розуміння її видів, етапів і методів реалізації. Кожне підприємство, залежно від масштабів, галузевої специфіки та кадрової політики, формує власний підхід до організації цього процесу.

У науковій літературі [15-19] виділяють декілька класифікацій адаптації, проте -найпоширенішою є класифікація за змістом процесів, що відбуваються під час +входження працівника в організацію.

1. Професійна адаптація - це процес опанування новим працівником професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків. Вона включає ознайомлення з технологією виробництва, стандартами якості, вимогами до результатів праці, а також вироблення власного стилю роботи.

2. Організаційна адаптація – пристосування до організаційної структури, системи управління, посадових інструкцій, регламентів, правил внутрішнього розпорядку. Її мета - забезпечити розуміння працівником свого місця в загальній системі підприємства.

3. Соціально-психологічна адаптація - пристосування до колективу, міжособистісних стосунків, морально-психологічного клімату. Вона охоплює процес входження працівника у неформальну структуру колективу та формування позитивного ставлення до організації.

4. Культурна (ціннісна) адаптація - засвоєння корпоративних норм, цінностей, традицій і поведінкових стандартів, що є частиною організаційної

культури. Цей вид адаптації формує лояльність і почуття приналежності до колективу.

5. Економічна адаптація – пристосування до системи оплати праці, матеріального стимулювання, преміювання та соціальних гарантій.

6. Психофізіологічна адаптація – узгодження фізичних та емоційних можливостей працівника з вимогами робочого місця, режимом праці, навантаженнями, умовами довкілля.

Таким чином, адаптація персоналу – це багатокомпонентний процес, у якому тісно взаємодіють професійні, соціальні, організаційні та психологічні чинники.

Процес адаптації має поетапний характер і зазвичай охоплює чотири основні етапи [19]:

1. Орієнтаційний етап – розпочинається з першого дня роботи працівника. На цьому етапі відбувається ознайомлення з підприємством, його історією, структурою, корпоративними цінностями, правилами поведінки, режимом роботи. Працівникові надається необхідна інформація про колектив, керівництво, умови праці.

2. Початкова адаптація (входження в колектив) – працівник починає виконувати свої посадові обов’язки, поступово налагоджує взаємини з колегами, вчиться користуватися внутрішніми інструментами комунікації. Важливо, щоб у цей період він отримував підтримку керівника та наставника.

3. Поточна (операційна) адаптація – характеризується поступовим зростанням професійної самостійності працівника, підвищенням його впевненості, формуванням власного стилю роботи. На цьому етапі відбувається оцінювання проміжних результатів діяльності, виявлення труднощів і потреб у навчанні.

4. Завершальний етап (інтеграція) – працівник повністю засвоює вимоги робочого місця, демонструє стабільні результати, бере участь у колективних заходах, виявляє ініціативу та готовність до розвитку. Адаптація вважається завершеною, коли співробітник повністю інтегрований у колектив і продуктивно виконує свої функції.

Підприємства застосовують різноманітні методи, спрямовані на прискорення процесу адаптації. Їх доцільно поділити на організаційні, соціально-психологічні та навчальні.

1. Організаційні методи – розроблення програм адаптації, введення системи наставництва, створення посадових інструкцій, проведення вступних інструктажів, днів відкритих дверей, ознайомчих екскурсій підприємством.

2. Соціально-психологічні методи - індивідуальні бесіди, групові зустрічі, неформальні заходи, тренінги командоутворення, залучення новачка до корпоративних подій. Вони сприяють формуванню позитивного емоційного фону та зниженню стресу від нових умов праці.

3. Навчальні методи – внутрішні курси, стажування, семінари, онлайн-навчання, програми професійного розвитку, що допомагають швидко опанувати необхідні компетентності.

4. Інформаційні методи – розповсюдження адаптаційних буклетів, корпоративних довідників, електронних ресурсів, які містять правила, політики, контакти та корисні поради для новачків.[20]

5. Методи контролю та зворотного зв’язку – опитування нових працівників, інтерв’ю після завершення випробувального терміну, анкетування для виявлення проблем адаптації та рівня задоволеності.

6. Процес адаптації персоналу має поетапний характер і складається з послідовних дій, спрямованих на поступове включення працівника у професійне середовище, колектив і корпоративну культуру підприємства. На практиці найчастіше виділяють чотири основні етапи: орієнтаційний, початковий, операційний (поточний) та інтеграційний (завершальний).

Методи адаптації нових працівників – це сукупність заходів та інструментів, які підприємство використовує для полегшення входження співробітника у робоче середовище, його колектив та корпоративну культуру. Вони мають на меті зменшення рівня стресу, підвищення продуктивності, формування лояльності та зниження плинності кадрів. До основних методів адаптації належать організаційні заходи - створення програм адаптації, проведення вступних інструктажів, ознайомчих екскурсій та розробка посадових

інструкцій; соціально-психологічні - індивідуальні бесіди, командні тренінги, корпоративні заходи та неформальні зустрічі для формування позитивного клімату в колективі; навчальні - стажування, курси підвищення кваліфікації, семінари та наставництво; інформаційні - забезпечення доступу до корпоративних довідників, буклетів та внутрішніх порталів; контрольні - опитування, анкетування та інтерв'ю, які дозволяють оцінити ефективність адаптації та вчасно виявити проблеми. Поєднання цих методів у комплексі створює ефективну систему адаптації, що сприяє швидкому входженню працівника в робочий процес та його інтеграції в організацію.

Таблиця 1.3 - Етапи адаптації нових працівників на підприємстві [19-20]

| Етап адаптації | Характеристика етапу | Основні завдання | Очікувані результати |
|---|---|---|---|
| 1. Орієнтаційний | Початковий період знайомства працівника з підприємством, його структурою, правилами та умовами праці. | Ознайомлення з історією, місією, цінностями підприємства; проведення вступного інструктажу; надання інформації про посадові обов'язки. | Формування загального уявлення про організацію, зменшення невизначеності та стресу. |
| 2. Початкова адаптація (входження у колектив) | Працівник розпочинає виконання своїх функцій, налагоджує взаємодію з колегами та безпосереднім керівником. | Забезпечення підтримки наставника; встановлення контактів у колективі; уточнення робочих завдань. | Зниження тривожності, формування почуття приналежності до колективу. |
| 3. Поточна (операційна) адаптація | Період активного включення у виробничий процес і самостійного виконання робочих завдань. | Контроль результатів праці; оцінювання рівня професійних умінь; виявлення труднощів у роботі. | Зростання професійної компетентності, стабілізація продуктивності праці. |
| 4. Завершальна (інтеграційна) | Повна інтеграція працівника в організаційне середовище, прийняття корпоративних цінностей і норм поведінки. | Підбиття підсумків випробувального терміну; оцінювання ефективності адаптації; визначення подальших напрямів розвитку працівника. | Досягнення стабільної результативності, формування лояльності та готовності до саморозвитку. |

Ефективне проходження всіх етапів адаптації забезпечує поступовий перехід працівника від стану невизначеності до повної інтеграції у робочий колектив. Чітко спланований процес адаптації дозволяє скоротити період досягнення працівником належної продуктивності, підвищити його задоволеність роботою та зменшити ризик звільнення у перші місяці після прийому на роботу.

Отже, види, етапи та методи адаптації формують цілісну систему, що забезпечує ефективне входження нового працівника в організацію. Від того, наскільки продумано побудовано цю систему, залежить швидкість досягнення працівником необхідної продуктивності, рівень його лояльності та ступінь зменшення плинності кадрів.

## 1.3 Вплив ефективної адаптації на зниження плинності кадрів

Ефективна адаптація нових працівників є одним із ключових чинників, що впливають на рівень плинності кадрів у сучасних організаціях.

Плинність кадрів - це процес змін персоналу в компанії, який включає добровільні та вимушені звільнення. Високий рівень плинності негативно впливає на стабільність діяльності підприємства, призводить до додаткових витрат на пошук і навчання нових співробітників, а також може погіршувати корпоративний клімат.[14]

Процес адаптації, якщо він побудований грамотно й комплексно, зменшує ризик швидкого звільнення працівника, особливо протягом перших місяців роботи, коли рівень стресу та невизначеності є найбільш високим. Ефективна адаптація сприяє формуванню відчуття приналежності до колективу, розуміння корпоративних цінностей та завдань, а також підвищенню рівня задоволеності роботою. Це, у свою чергу, збільшує мотивацію, продуктивність і лояльність працівника.

Дослідження свідчать, що систематичний підхід до адаптації з використанням організаційних, навчальних, соціально-психологічних, інформаційних та контрольних методів дозволяє скоротити термін входження працівника в робочий процес, підвищити його професійну компетентність та

зменшити кількість випадків звільнень на випробувальному терміні. Таким чином, інвестиції в ефективну систему адаптації персоналу є важливим стратегічним інструментом підвищення стабільності кадрів та зниження плинності на підприємстві.[16]

Таблиця 1.4 - Вплив ефективної адаптації на зниження плинності кадрів [15]

| Показник впливу | Опис впливу | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Зменшення кількості звільнень у перший рік роботи | Системна адаптація забезпечує швидше входження в робочий процес, зниження стресу та підвищення задоволеності роботою. | Зниження плинності кадрів на 15–30 % залежно від галузі та підприємства. |
| Підвищення лояльності персоналу | Якісна адаптація формує відчуття приналежності до колективу та довіру до роботодавця. | Збільшення кількості співробітників, що працюють понад 3–5 років. |
| Скорочення витрат на підбір та навчання | Менше звільнень — менше витрат на рекрутинг та адаптаційні програми нових працівників. | Оптимізація витрат на персонал на 10–20 %. |
| Підвищення продуктивності | Працівник швидше освоює свої обов’язки та працює ефективніше. | Зростання продуктивності на 10–25 % у перший рік роботи. |
| Покращення корпоративного клімату | Адаптація допомагає встановити відкритий діалог між працівником і керівництвом. | Підвищення морального клімату та командної взаємодії. |

З наведених даних видно, що ефективна адаптація безпосередньо впливає на ключові показники, що визначають плинність кадрів та стабільність роботи організації. Підприємства, які впроваджують комплексні програми адаптації, отримують кілька важливих переваг: зниження рівня звільнень, підвищення мотивації та лояльності персоналу, скорочення витрат на підбір та навчання, а також зростання продуктивності.

Зниження плинності кадрів створює стабільну основу для розвитку підприємства, зменшує втрати знань та досвіду, а також підвищує рівень корпоративної культури. Таким чином, адаптація стає стратегічним інструментом

управління персоналом, який має прямий вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Плинність кадрів - це показник змін у складі персоналу підприємства, який включає звільнення та прийняття нових працівників протягом певного періоду. Вона характеризується рівнем добровільних та вимушених звільнень і є одним із важливих індикаторів стабільності роботи організації.

У сучасних умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри плинність персоналу стала одним із викликів для багатьох підприємств. Одним із ключових чинників, що впливає на рівень плинності, є ефективність процесу адаптації нових працівників.

Якщо адаптація побудована грамотно, вона знижує початковий стрес, підвищує рівень розуміння посадових обов'язків, допомагає інтегрувати новачка у корпоративну культуру та колектив. Це зменшує ймовірність, що працівник залишить підприємство протягом випробувального терміну чи у перший рік роботи – саме той період, коли плинність кадрів зазвичай найбільша.

Таким чином, адаптація персоналу є стратегічним інструментом управління плинністю кадрів, оскільки створює умови для швидкої інтеграції працівника та формує його мотивацію залишитися в організації.

Ефективна адаптація нових працівників є одним із головних інструментів управління плинністю кадрів. На сучасних підприємствах вона розглядається не лише як початковий етап трудової діяльності, а як стратегічний процес, що визначає рівень задоволеності роботою, лояльність і мотивацію співробітників. Недостатня увага до адаптації часто призводить до звільнень у перші місяці роботи, що, у свою чергу, збільшує витрати на підбір персоналу та негативно впливає на ефективність підприємства. Тому підвищення якості адаптації розглядається як дієвий спосіб зниження плинності кадрів.

Для цього підприємства впроваджують різноманітні інструменти — програми введення в посаду, наставництво, внутрішні тренінги, інформаційну підтримку, соціальну інтеграцію та систему зворотного зв'язку. Завдяки цим заходам нові працівники швидше опановують посадові обов'язки, отримують підтримку з боку колективу, відчувають свою значущість у компанії. Важливо,

щоб процес адаптації був системним, а не обмежувався лише вступним інструктажем. Саме комплексний підхід забезпечує стабільність колективу, зменшує стресові фактори та підвищує рівень утримання працівників.

Результатом використання ефективних інструментів адаптації стає не лише зменшення рівня плинності кадрів, але й формування позитивного іміджу роботодавця. Працівники, які проходять якісну адаптацію, демонструють більшу зацікавленість у професійному розвитку, вищу продуктивність та лояльність до підприємства. Отже, системна адаптація виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації, оскільки забезпечує стабільність кадрового потенціалу та сприяє довгостроковому розвитку трудових відносин.

Зменшення плинності кадрів можливе за умови впровадження ефективних інструментів адаптації персоналу, які забезпечують швидке входження нового співробітника у виробничий процес та формування позитивного ставлення до компанії. Серед таких інструментів виділяють [16]:

1. Програми введення в посаду - структуровані плани, що передбачають покрокове ознайомлення працівника з корпоративними правилами, культурою та специфікою роботи.

2. Наставництво та кураторство - закріплення нового співробітника за досвідченим колегою, який допомагає у вирішенні робочих та організаційних питань.

3. Вступні тренінги та навчальні програми - короткострокові курси або інструктажі, що допомагають освоїти необхідні знання та навички.

4. Інформаційна підтримка – доступ до корпоративних довідників, інструкцій, внутрішніх порталів та FAQ, що полегшує самостійну роботу нового працівника.

5. Регулярна комунікація та зворотний зв’язок – проведення опитувань, інтерв’ю та зустрічей із керівництвом для виявлення проблем та своєчасної їх корекції.

6. Соціальна інтеграція – організація командних заходів, корпоративних свят, неформальних зустрічей для створення дружнього мікроклімату та почуття приналежності.

7. Оцінка ефективності адаптації - контроль результатів через KPI, опитування та аналіз показників плинності кадрів.

Застосування цих інструментів дозволяє створити комфортні умови для входження нового працівника в роботу, підвищує рівень задоволеності та лояльності, що безпосередньо знижує рівень плинності кадрів.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади процесу адаптації персоналу на підприємстві, її сутність, види, етапи та методи. З'ясовано, що адаптація є важливим елементом системи управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення швидкого й ефективного входження нового працівника в організаційне середовище. Вона охоплює не лише професійне освоєння посадових обов'язків, а й соціально-психологічну інтеграцію в колектив, засвоєння норм, цінностей і культури підприємства.

Дослідження показало, що ефективна адаптація персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, мотивації та лояльності працівників. Вона мінімізує труднощі початкового періоду, зменшує рівень стресу та невизначеності, що виникають у нових співробітників. Важливу роль у цьому відіграють сучасні методи адаптації - наставництво, навчання, інформаційна підтримка, система зворотного зв'язку, які забезпечують комплексне залучення працівника до діяльності підприємства.

Встановлено, що адаптація персоналу є одним із найефективніших інструментів зменшення плинності кадрів. Чітко організований процес входження нових працівників дозволяє знизити кількість звільнень у перший рік роботи, скоротити витрати на підбір і навчання кадрів, а також сформувати позитивний імідж роботодавця. Отже, системна адаптація виступає не лише кадровою функцією, а стратегічним чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МАКСИМ»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МАКСИМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКСИМ» є сучасним підприємством, діяльність якого спрямована на надання послуг та виробництво (вказати конкретний вид діяльності – наприклад, транспортно-логістичних, будівельних, торговельних або страхових послуг). Підприємство функціонує на основі статуту, має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банківських установах, печатку та фірмовий знак.

Основною метою діяльності ТОВ «МАКСИМ» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у якісних товарах (послугах). Підприємство реалізує свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись принципів ринкової економіки, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності бізнесу.

Організаційна структура управління ТОВ «МАКСИМ» має лінійно-функціональний характер і включає такі основні підрозділи: адміністрацію, бухгалтерію, відділ кадрів, відділ продажів (маркетингу), виробничий відділ (або служби надання послуг) та допоміжні служби. Керівництво здійснює директор, який координує діяльність усіх структурних підрозділів і несе відповідальність за результати господарської діяльності підприємства.[25]

ТОВ «МАКСИМ» характеризується стабільною динамікою розвитку. За останні роки підприємство демонструє зростання обсягів реалізації продукції (послуг), розширення клієнтської бази та підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, чисельність працівників становить 50 осіб, з яких більшість - фахівці середньої та вищої кваліфікації.

Для наочного представлення основних показників діяльності підприємства розглянемо динаміку його економічних результатів за останні три роки (умовні дані наведено у таблиці 2.1).

Таблиця 2.1-Основні показники діяльності ТОВ «МАКСИМ» за 2022–2024 рр.[25]

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2022 (+,–) |
|---|---|---|---|---|
| Обсяг реалізації, тис. грн | 18 500 | 21 700 | 25 300 | +6 800 |
| Собівартість продукції, тис. грн | 14 200 | 16 400 | 18 600 | +4 400 |
| Прибуток від реалізації, тис. грн | 4 300 | 5 300 | 6 700 | +2 400 |
| Рентабельність реалізації, % | 23,2 | 24,4 | 26,5 | +3,3 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 45 | 47 | 50 | +5 |

Як видно з таблиці 2.1, діяльність ТОВ «МАКСИМ» має позитивну тенденцію розвитку. Протягом 2022–2024 рр. обсяг реалізації зріс на 36,7 %, а прибуток - на 55,8 %. Зростання основних фінансових показників свідчить про ефективну організацію виробничо-господарських процесів, належне управління ресурсами та поступове розширення ринкових позицій.

Паралельно спостерігається помірне збільшення чисельності персоналу, що зумовлено розширенням обсягів робіт і впровадженням нових напрямів діяльності. З огляду на це актуальним є удосконалення системи управління персоналом, зокрема процесу адаптації нових співробітників, який безпосередньо впливає на рівень плинності кадрів, ефективність роботи колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2. 2- Паспорт діяльності ТОВ «МАКСИМ»[26]

| № | Показник | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Повна назва підприємства | Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКСИМ» |
| 2 | Скорочена назва | ТОВ «МАКСИМ» |
| 3 | Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| 4 | Форма власності | Приватна |
| 5 | Рік заснування | 2015 рік |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | Юридична адреса | Україна, м. Київ, вул. Промислова, 25 |
| 7 | Основні види діяльності (за КВЕД) | 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт; 52.29 - Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля |
| 8 | Основна мета діяльності | Отримання прибутку шляхом надання якісних послуг/продукції, задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку підприємства |
| 9 | Керівник підприємства | Директор - Іваненко Максим Олександрович |
| 10 | Структура управління | Лінійно-функціональна: директор, заступник директора, головний бухгалтер, відділ кадрів, відділ маркетингу, відділ продажів, виробничо-технічний відділ |
| 11 | Кількість працівників | 50 осіб |
| 12 | Основні партнери та контрагенти | ПП «Логістик-Сервіс», ТОВ «Експрес-Транс», АТ «Укрзалізниця» |
| 13 | Ринки збуту | Україна (Київська, Черкаська, Полтавська області); перспективи - розширення на західний регіон |
| 14 | Основні споживачі | Виробничі підприємства, торговельні компанії, будівельні організації |
| 15 | Основні постачальники | Паливні компанії, технічні сервісні фірми, постачальники запасних частин |
| 16 | Основні показники діяльності (2024 р.) | Обсяг реалізації - 25,3 млн грн; прибуток - 6,7 млн грн; рентабельність - 26,5 % |
| 17 | Основні проблеми розвитку | Високий рівень плинності кадрів серед нових працівників, нестача кваліфікованих кадрів, потреба у вдосконаленні системи адаптації персоналу |

Для оцінки результатів господарської діяльності підприємства важливо проаналізувати основні фінансові показники – обсяг реалізації, собівартість продукції, прибуток, рентабельність, фонд оплати праці та продуктивність праці. Такі показники відображають ефективність використання ресурсів і здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток.

Таблиця 2.3- Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «МАКСИМ» за 2022–2024 рр.[26]

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2022 (+,–) | Темп зростання, % |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Обсяг реалізації продукції (тис. грн) | 18 500 | 21 700 | 25 300 | +6 800 | 136,7 |
| Собівартість продукції (тис. грн) | 14 200 | 16 400 | 18 600 | +4 400 | 131,0 |
| Валова прибуток (тис. грн) | 4 300 | 5 300 | 6 700 | +2 400 | 155,8 |
| Рентабельність реалізації, % | 23,2 | 24,4 | 26,5 | +3,3 | — |
| Фонд оплати праці (тис. грн) | 3 600 | 4 100 | 4 800 | +1 200 | 133,3 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 45 | 47 | 50 | +5 | 111,1 |
| Продуктивність праці (тис. грн/особу) | 411,1 | 461,7 | 506,0 | +94,9 | 123,1 |

Як видно з таблиці 2.2, діяльність ТОВ «МАКСИМ» протягом 2022–2024 років характеризується стійкою позитивною динамікою. Обсяг реалізації зріс з 18,5 млн грн у 2022 р. до 25,3 млн грн у 2024 р., тобто на 36,7 %. Одночасно із зростанням доходів спостерігається збільшення собівартості продукції - на 31 %, що є цілком природним у зв’язку з розширенням обсягів виробництва та зростанням цін на ресурси.

Валова прибуток підприємства зріс на 2,4 млн грн (на 55,8 %), що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Показник рентабельності реалізації зріс із 23,2 % у 2022 році до 26,5 % у 2024 році, тобто на 3,3 в.п., що є позитивною тенденцією.

Фонд оплати праці за цей період збільшився на 33,3 %, що пов’язано із підвищенням середнього рівня заробітної плати та залученням додаткових працівників. Чисельність персоналу зросла з 45 до 50 осіб (+11,1 %), при цьому продуктивність праці підвищилася на 23,1 %, що свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів та ефективну організацію праці.

Отже, аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «МАКСИМ» за 2022–2024 роки показує загальне покращення фінансового стану підприємства. Зростання обсягів реалізації, прибутку та продуктивності праці свідчить про зміцнення конкурентних позицій на ринку. Підприємство демонструє стабільну

прибутковість і позитивну динаміку розвитку, що створює сприятливі умови для вдосконалення системи управління персоналом.[27]

Водночас збільшення чисельності працівників актуалізує питання підвищення ефективності адаптації нових співробітників, адже саме від цього процесу значною мірою залежить рівень плинності кадрів, продуктивність праці та збереження кадрового потенціалу підприємства.

## 2.2. Аналіз кадрового потенціалу та рівня плинності кадрів на підприємстві

Кадровий потенціал підприємства є одним із ключових чинників його ефективної діяльності. Він охоплює сукупність професійних, кваліфікаційних, інтелектуальних і особистісних характеристик працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «МАКСИМ» дає змогу оцінити структуру персоналу, рівень його професійної підготовки та стабільність трудових відносин.

Таблиця 2.3-Структура персоналу ТОВ «МАКСИМ» за категоріями працівників (2022–2024 рр.), осіб[25]

| Категорія працівників | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Частка у загальній чисельності, % (2024 р.) |
|---|---|---|---|---|
| Керівники та фахівці | 10 | 11 | 12 | 24,0 |
| Службовці | 7 | 8 | 8 | 16,0 |
| Робітники основного виробництва | 20 | 21 | 22 | 44,0 |
| Допоміжний персонал | 8 | 7 | 8 | 16,0 |
| Усього | 45 | 47 | 50 | 100,0 |

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що структура персоналу ТОВ «МАКСИМ» є збалансованою. Найбільшу частку у 2024 році становлять робітники основного виробництва – 44 %, що зумовлено виробничим характером діяльності підприємства. Частка керівників і фахівців становить 24 %, що відповідає оптимальному співвідношенню управлінських і виконавчих кадрів. Протягом аналізованого періоду спостерігається незначне зростання чисельності

персоналу, що свідчить про розвиток підприємства та збільшення обсягів діяльності.

Разом із тим, одним із важливих показників ефективності кадрової політики є рівень плинності кадрів, який характеризує стабільність трудового колективу та ступінь задоволеності працівників умовами праці. Для визначення цього показника використовується коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості звільнених за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу.

Таблиця 2.4-Динаміка показників руху та плинності кадрів ТОВ «МАКСИМ» за 2022–2024 рр. [26]

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2022 (+,–) |
|---|---|---|---|---|
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 45 | 47 | 50 | +5 |
| Прийнято працівників, осіб | 8 | 10 | 12 | +4 |
| Звільнено працівників, осіб | 6 | 8 | 9 | +3 |
| У тому числі за власним бажанням | 4 | 6 | 7 | +3 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 8,9 | 12,8 | 14,0 | +5,1 |

Як видно з таблиці 2.4, за аналізований період спостерігається тенденція до збільшення плинності кадрів. Якщо у 2022 році цей показник становив 8,9 %, то у 2024 році він зріс до 14 %. Зростання плинності пояснюється декількома чинниками: підвищенням навантаження на працівників через розширення обсягів діяльності, недостатньою адаптацією нових співробітників, а також відсутністю системних мотиваційних механізмів утримання персоналу. Найбільше звільнень припадає на категорію молодих робітників, які не пройшли повної адаптації до корпоративної культури підприємства.

Підсумовуючи результати аналізу кадрового потенціалу ТОВ «МАКСИМ», можна зазначити, що підприємство має достатній кваліфікаційний склад персоналу та потенціал для подальшого розвитку. Однак зростання рівня плинності кадрів потребує посилення уваги до процесів управління персоналом, зокрема розробки ефективної системи адаптації нових працівників,

удосконалення наставництва та мотиваційних програм. Це сприятиме підвищенню стабільності колективу й ефективності трудової діяльності в цілому.

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу важливо проаналізувати не лише чисельність персоналу, а й якісні характеристики трудових ресурсів: рівень освіти, стаж роботи, вікову структуру та кваліфікацію. Саме ці показники визначають професійну спроможність працівників і здатність підприємства реалізовувати стратегічні завдання.

Як показують дані таблиці 2.5, переважну частину персоналу ТОВ «МАКСИМ» становлять працівники з вищою та професійно-технічною освітою (разом 80 %). Це свідчить про достатній рівень кваліфікації кадрів, що є позитивним чинником для забезпечення якості виконання робіт і конкурентоспроможності підприємства.

За стажем роботи більшість працівників (68 %) має досвід понад три роки, тобто кадровий склад є відносно стабільним. Однак на підприємстві також працює 12 % новачків зі стажем до одного року, які потребують ефективної системи професійної та соціально-психологічної адаптації, що підкреслює актуальність теми дослідження.

Вікова структура колективу є збалансованою: найбільшу групу становлять працівники віком 30–50 років (54 %), що забезпечує поєднання досвіду, професійності та активності. Молоді спеціалісти до 30 років складають 24 %, а працівники старше 50 років - 22 %, що дозволяє формувати ефективну систему наставництва.

Статева структура персоналу також є оптимальною для підприємства виробничо-сервісного типу: 64 % - чоловіки, 36 % - жінки. Це сприяє рівномірному розподілу функцій між фізичною та аналітичною працею, а також забезпечує гармонійну взаємодію в колективі.

Таким чином, кадровий потенціал ТОВ «МАКСИМ» можна оцінити як достатньо розвинений, із тенденцією до покращення професійної структури та зростання рівня кваліфікації працівників. Водночас наявність частки нових працівників і підвищення плинності кадрів вимагає посилення уваги до процесів

адаптації, навчання та закріплення персоналу в колективі, що стане предметом подальшого аналізу в наступному підрозділі.




Рис. 2.1 – Структура персоналу ТОВ «Максим»[25]

Працівники з вищою освітою становлять 22 особи, що складає 44% від загальної кількості персоналу. Це найбільша група за рівнем освіти, що свідчить про значну частку кваліфікованих спеціалістів у компанії. Працівники з професійно-технічною освітою налічують 18 осіб або 36%. Ця група забезпечує підприємство робітниками середньої кваліфікації, здатними виконувати практичні та технічні завдання. Працівники із середньою освітою складають 10 осіб, що становить 20% персоналу. Ця частка є найменшою серед усіх освітніх категорій і включає працівників, які виконують допоміжні або адміністративні функції.

У цілому структура персоналу за освітою демонструє переважання кваліфікованих працівників із вищою та професійно-технічною освітою, що є позитивним фактором для підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів на підприємстві.

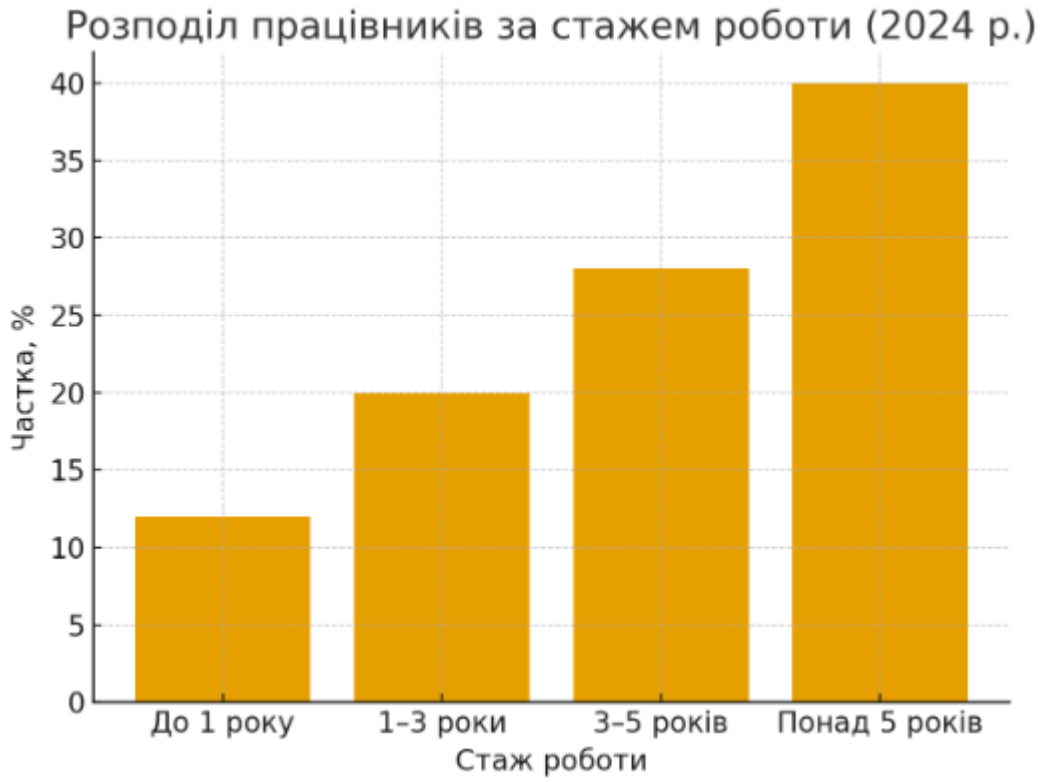



Рис. 2.2-Розподіл працівників за стажем роботи ТОВ «Максим»

.

Працівники з досвідом до 1 року складають 6 осіб (12%). Це нові співробітники, які лише починають свій трудовий шлях на підприємстві. Їхня невелика частка свідчить про відносно низьку плинність кадрів або обмежений набір нових працівників у 2024 році.

Працівники зі стажем від 1 до 3 років налічують 10 осіб (20%). Ця категорія охоплює співробітників, які вже мають певний досвід роботи в компанії, але ще не досягли високої експертизи. Працівники зі стажем від 3 до 5 років становлять 14 осіб (28%). Ці співробітники мають значний досвід та можуть ефективно виконувати відповідальні завдання, поєднуючи знання компанії з практичними навичками. Працівники зі стажем понад 5 років складають 20 осіб (40%), тобто найбільшу частку персоналу. Це досвідчені працівники, які добре знають виробничі та управлінські процеси підприємства і є основою стабільності та професійної компетентності колективу.

Отже, структура за стажем роботи свідчить про стабільність кадрового складу та наявність значної частки досвідчених працівників. Це позитивно

впливає на ефективність діяльності підприємства та забезпечує передачу знань менш досвідченим співробітникам.




Рис. 2.3 – Статева структура персоналу ТОВ «Максим»[25]

Аналіз статевої структури персоналу ТОВ «МАКСИМ» у 2024 році показує наступні особливості:

- чоловіки становлять 32 особи (64%) від загальної кількості персоналу. Це значно переважаюча група, що свідчить про те, що підприємство має більш «чоловічий» характер трудового складу. Можливо, це пов’язано з профілем діяльності компанії, який більше приваблює чоловіків або потребує фізично або технічно орієнтованих навичок.
- жінки складають 18 осіб (36%). Їхня частка менша, але все одно суттєва. Жінки, ймовірно, зосереджені на адміністративних, організаційних або спеціалізованих професійних функціях.

Отже, статева структура персоналу свідчить про переважання чоловіків (майже дві третини), що може впливати на корпоративну культуру та стиль управління. Проте наявність понад третини жінок дозволяє забезпечити певний баланс та різноманіття у колективі.

Аналіз рівня плинності кадрів на підприємстві ТОВ «МАКСИМ» за 2024 рік, скористаємося даними про стаж роботи персоналу:

Таблиця 2.6 – Стаж роботи

| Стаж роботи | Кількість працівників | Частка, % |
|---|---|---|
| До 1 року | 6 | 12% |
| 1–3 роки | 10 | 20% |
| 3–5 років | 14 | 28% |
| Понад 5 років | 20 | 40% |

Працівники зі стажем до 1 року становлять 12% від загальної кількості персоналу. Це свідчить, що на підприємство приходить невелика кількість нових працівників або ж працівники, які прийшли раніше, залишаються працювати довше.

Середня плинність (1–3 роки):Частка працівників зі стажем від 1 до 3 років – 20%, що можна розглядати як нормальний рівень оновлення кадрів. Ця група включає співробітників, які вже адаптувалися до роботи, але ще не є досвідченими спеціалістами.

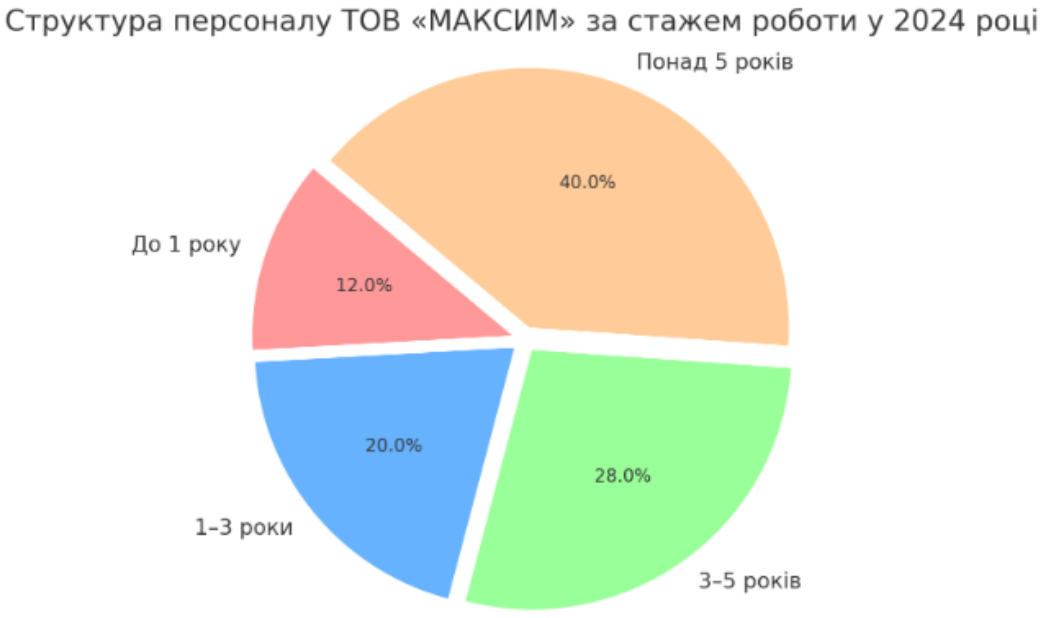



Рис. 2.3 – Структура персоналу за стажем роботи, 2024 р.

Стабільність середньо-досвідчених працівників (3–5 років):Працівники зі стажем 3–5 років складають 28%. Це означає, що значна частина персоналу затримується на підприємстві, що позитивно впливає на збереження

корпоративного досвіду. Висока частка досвідчених співробітників (>5 років): 40% персоналу працює на підприємстві понад 5 років. Це свідчить про стабільність та лояльність кадрів, низький рівень втрат кваліфікованих спеціалістів і можливість передавати знання новим працівникам.

Рівень плинності кадрів на ТОВ «МАКСИМ» можна охарактеризувати як помірно низький. Більшість персоналу мають тривалий стаж роботи, що є позитивним фактором для ефективності виробництва, підтримки корпоративної культури та збереження професійних компетенцій.

## 2.3. Оцінка діючої системи адаптації нових співробітників у ТОВ «МАКСИМ»

У ТОВ «МАКСИМ» система адаптації нових співробітників передбачає комплекс заходів, спрямованих на швидке включення працівників у робочий процес та соціальне середовище компанії. Вона включає ознайомлення з корпоративними правилами, навчальні семінари, наставництво та регулярні зустрічі з керівником. Основною метою системи є підвищення продуктивності новачків та зниження ризику їхнього раннього звільнення.

Процес адаптації у ТОВ «МАКСИМ» розпочинається з першого дня роботи. Новий співробітник проходить ознайомчий інструктаж, знайомиться з корпоративною культурою та політикою компанії. Наставник допомагає опанувати специфіку робочих завдань та адаптуватися до колективу. Період адаптації триває, як правило, 2–3 місяці, протягом яких проводяться регулярні оцінки прогресу та індивідуальні консультації.

Серед сильних сторін системи можна виділити наявність наставництва, чітко структуровані інструкції та підтримку керівництва. Новачки отримують необхідну інформацію про робочі процеси, що скорочує час до досягнення продуктивного рівня. Крім того, наставник сприяє швидшій інтеграції у колектив та формуванню довіри між співробітниками.

Незважаючи на переваги, система має низку недоліків. Основні проблеми – недостатня індивідуалізація адаптаційних програм, обмежений зворотний

зв’язок та відсутність формальної оцінки ефективності навчання. Деякі співробітники відзначають, що наставники не завжди мають достатньо часу для детального супроводу, що може уповільнити процес адаптації.

Загальна оцінка системи адаптації в ТОВ «МАКСИМ» є позитивною, проте вона потребує удосконалення. Рекомендується розробити стандартизовані адаптаційні програми для різних категорій співробітників, запровадити регулярний зворотний зв’язок та оцінку результатів адаптації. Це дозволить підвищити ефективність інтеграції нових працівників та зменшити плинність кадрів.

Таблиця 2.3 - Аналіз діючої системи адаптації нових співробітників у ТОВ «МАКСИМ» [27]

| Показник | Поточний стан | Сильні сторони | Недоліки/обмеження | Рекомендації для покращення |
|---|---|---|---|---|
| Ознайомлення з компанією | Інструктаж та презентації | Чітка структура, доступна інформація | Мала індивідуалізація | Впровадити персоналізовані програми |
| Наставництво | Призначення досвідченого співробітника | Підтримка та швидка інтеграція | Обмежений час наставника | Ввести наставництво з чітким графіком |
| Тривалість адаптації | 2–3 місяці | Достатній час для засвоєння завдань | Можливі затримки через завантаженість | Оптимізувати графік та контрольні точки |
| Зворотний зв’язок | Нерегулярний | Є можливість отримати консультації | Недостатня формалізація | Встановити регулярні оцінки та опитування |
| Оцінка ефективності | Відсутня формальна оцінка | - | Неможливо виміряти результативність | Розробити критерії та метрики оцінки |

Аналіз діючої системи адаптації нових співробітників у ТОВ «МАКСИМ» показав, що підприємство приділяє певну увагу процесу інтеграції нових кадрів у виробниче та соціальне середовище колективу, проте система ще не має комплексного та системного характеру. Існуючі елементи адаптаційного процесу - інструктаж, наставництво, ознайомчі зустрічі та короткострокові навчальні заходи - виконують свою функцію, але не охоплюють усіх аспектів професійної, психологічної та корпоративної адаптації працівників.

З позитивного боку, слід відзначити наявність певної структури адаптаційного періоду, організацію наставництва та доступність інформаційних матеріалів для нових співробітників. Це сприяє швидшому входженню працівників у робочий процес, формуванню базових знань про діяльність підприємства та його корпоративну культуру. Наставницький підхід дозволяє новачкам відчути підтримку, що позитивно впливає на рівень мотивації та зменшує ризик звільнення в перші місяці роботи.

Разом із тим, у системі адаптації наявні певні недоліки, зокрема відсутність єдиної методики оцінювання ефективності процесу, нечітко визначені критерії успішності адаптації та нерегулярність зворотного зв’язку. Також варто зауважити, що програми адаптації є здебільшого універсальними, не враховують специфіки різних категорій працівників — керівників, спеціалістів, робітників. Обмежена участь керівництва середньої ланки в адаптаційному процесі та перевантаженість наставників негативно впливають на результативність заходів.

Отже, можна зробити висновок, що діюча система адаптації у ТОВ «МАКСИМ» виконує свої базові функції, однак потребує вдосконалення та формалізації. Доцільно розробити стандартизовану програму адаптації для різних категорій персоналу, запровадити чіткі критерії оцінки її ефективності, систематизувати процес надання зворотного зв’язку та впровадити електронні інструменти моніторингу прогресу новачків. У перспективі це дозволить підвищити рівень лояльності працівників, зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільність кадрового потенціалу підприємства.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

## 3.1. Визначення основних проблем у системі адаптації нових працівників

Аналіз функціонування системи адаптації у ТОВ «МАКСИМ» показав, що, незважаючи на наявність окремих елементів організаційної підтримки нових співробітників, цей процес не має достатнього рівня узгодженості та системності. Відсутність чітко визначених етапів, критеріїв оцінки результативності та методів контролю знижує ефективність адаптаційних заходів. Унаслідок цього частина працівників не досягає необхідного рівня продуктивності в перші місяці роботи, що збільшує ризик їхньої демотивації та звільнення.

Серед головних проблем організаційного характеру варто відзначити недостатню стандартизацію адаптаційного процесу. У ТОВ «МАКСИМ» не розроблено єдиного регламенту чи положення, що визначає етапи, терміни, відповідальних осіб та форми звітності щодо адаптації нових співробітників. Це призводить до різного підходу з боку керівників підрозділів, відсутності узгодженості між HR-відділом і керівництвом та втрати контролю за результатами.

Важливою проблемою залишається недостатній рівень комунікації між новими працівниками, наставниками та керівниками. У багатьох випадках відсутній регулярний зворотний зв’язок, що ускладнює своєчасне виявлення труднощів у роботі новачка. Крім того, не приділяється належної уваги психологічній адаптації - процесу входження працівника у нове соціальне середовище. Це може призвести до відчуття ізольованості, невпевненості у власних силах і, як наслідок, підвищення рівня плинності кадрів.

Система наставництва у компанії потребує вдосконалення. Наставники не завжди мають чітко окреслені функції та часові межі супроводу, що знижує якість

передавання знань. Крім того, не всі наставники володіють необхідними комунікативними навичками, що ускладнює процес навчання новачків. Відсутність структурованої програми професійного навчання також негативно впливає на швидкість входження працівників у повноцінний робочий процес.

Недоліки системи адаптації безпосередньо впливають на показники стабільності персоналу. Працівники, які не отримують достатньої підтримки у період адаптації, частіше звільняються протягом перших шести місяців роботи. Відсутність комплексного підходу до управління адаптацією призводить до зниження лояльності, втрати потенційно кваліфікованих кадрів і зростання витрат на підбір нових працівників. Отже, подолання окреслених проблем є ключовою умовою зниження плинності кадрів і підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Таблиця 3.1.- Основні проблеми системи адаптації нових працівників у ТОВ «МАКСИМ»

| № | Група проблем | Суть проблеми | Наслідки для підприємства | Потенційні напрями вирішення |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Організаційні | Відсутність стандартизованої програми адаптації, нечіткий розподіл відповідальності | Низька узгодженість дій, втрата контролю над процесом | Розробити Положення про адаптацію персоналу, визначити етапи та критерії |
| 2 | Комунікативні | Недостатня взаємодія між новачками, наставниками та керівниками | Виникнення непорозумінь, слабка інтеграція у колектив | Впровадити систему регулярного зворотного зв’язку |
| 3 | Психологічні | Відсутність програм соціальної адаптації | Зниження мотивації, стрес, ризик звільнення | Організувати тренінги командоутворення, психологічну підтримку |
| 4 | Навчальні | Невизначеність у системі професійного навчання | Повільне освоєння посадових обов’язків, | Створити навчальні модулі за напрямами діяльності |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | низька продуктивність | |
| 5 | Оціночні | Відсутність критеріїв ефективності адаптації | Неможливість оцінити результати процесу | Запровадити систему оцінювання успішності адаптації новачків |

Таблиця 3.1 узагальнює результати аналізу основних проблем, що притаманні системі адаптації нових працівників у ТОВ «МАКСИМ». Згідно з проведеним дослідженням, найбільші труднощі спостерігаються у п’яти ключових напрямах: організаційному, комунікативному, психологічному, навчальному та оціночному.

Організаційні проблеми зумовлені відсутністю формалізованого регламенту адаптаційного процесу. Це призводить до неузгодженості дій між керівниками, HR-відділом та наставниками, що ускладнює контроль за результатами адаптації. Комунікативні проблеми полягають у слабкій взаємодії між учасниками процесу - новачками, наставниками та керівниками, через що нові працівники не завжди отримують своєчасну інформацію та підтримку.

Психологічний аспект також відіграє важливу роль: через відсутність програм соціальної адаптації нові співробітники відчувають труднощі у входженні до колективу, що негативно позначається на їхній мотивації та задоволеності роботою. У сфері навчання основною проблемою є нестача структурованих навчальних програм і методичних матеріалів, які допомагають швидше оволодіти посадовими обов’язками. Нарешті, відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності адаптації не дозволяє підприємству аналізувати результати цього процесу та вчасно коригувати його.

Отже, результати аналізу свідчать про те, що система адаптації персоналу у ТОВ «МАКСИМ» має фрагментарний характер і потребує комплексного вдосконалення. Наявні проблеми знижують ефективність процесу залучення нових кадрів, негативно впливають на їхню професійну активність і спричиняють зростання рівня плинності персоналу. Відсутність стандартизованих процедур, системи навчання та оцінки результатів адаптації

перешкоджає досягненню високих показників продуктивності вже на початкових етапах роботи.

Для підвищення результативності адаптації доцільно сформувати комплексну політику управління цим процесом, яка б включала розроблення положення про адаптацію, створення чіткої програми наставництва, запровадження регулярного зворотного зв'язку, а також систему оцінювання ефективності адаптаційних заходів. Важливою складовою повинні стати заходи психологічної підтримки, командоутворення та професійного навчання.

Упровадження таких змін дозволить створити сприятливі умови для ефективної інтеграції нових працівників у колектив, підвищити їхню мотивацію, зміцнити корпоративну культуру та суттєво знизити рівень плинності кадрів у компанії.

## 3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності адаптації персоналу

Підвищення ефективності системи адаптації персоналу в ТОВ «МАКСИМ» передбачає створення цілісної та структурованої програми, спрямованої на швидке і результативне входження нових працівників у робоче середовище. Основою такої програми має стати поєднання адміністративних, навчальних, комунікативних та мотиваційних заходів. Важливо забезпечити системність та безперервність адаптаційного процесу, починаючи з першого контакту кандидата з компанією і до повного засвоєння ним професійних функцій.

Першочерговим кроком є розроблення внутрішнього «Положення про адаптацію персоналу», яке визначатиме основні етапи, відповідальних осіб, строки та критерії оцінювання результативності адаптації. Доцільно створити координатора з адаптації або призначити відповідального фахівця з HR-відділу, який контролюватиме цей процес і забезпечуватиме комунікацію між новачками, наставниками та керівниками підрозділів. Важливо впровадити електронний облік проходження адаптації для моніторингу динаміки, своєчасного виявлення проблем і формування статистики щодо ефективності програми.

Одним із ключових напрямів удосконалення є модернізація системи наставництва. Доцільно створити положення про наставника, де буде визначено його функції, завдання, відповідальність і систему заохочення. Варто розробити стандартизовані навчальні модулі, що враховують специфіку різних посад і відділів. Для підвищення ефективності навчання можна використовувати елементи електронного навчання (e-learning), що дозволить зменшити навантаження на наставників і забезпечить гнучкість процесу засвоєння матеріалу.

Для сприяння соціальній адаптації нових працівників рекомендується впровадити програми командоутворення (team building), психологічні тренінги, зустрічі з керівництвом та неформальні корпоративні події. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри та лояльності до компанії. Важливим елементом має стати регулярний зворотний зв’язок: проведення анкетувань і співбесід через 1, 3 і 6 місяців після прийому на роботу для оцінки задоволеності нових працівників умовами праці та рівнем підтримки.

З метою підвищення ефективності процесу адаптації необхідно впровадити систему кількісних і якісних показників оцінювання, таких як рівень плинності кадрів серед новачків, швидкість досягнення стандартів продуктивності, результати опитувань задоволеності персоналу. Аналіз цих показників дозволить виявляти слабкі місця програми та своєчасно коригувати її. Реалізація запропонованих заходів забезпечить швидке включення працівників у виробничий процес, зниження рівня звільнень у перші місяці роботи, підвищення мотивації та загальної ефективності трудової діяльності персоналу підприємства.

Результати опитування свідчать, що загалом працівники оцінюють систему адаптації в ТОВ «МАКСИМ» як задовільну, проте з наявними недоліками. Близько 70% респондентів позитивно відгукнулися про ознайомлення з підприємством у перші дні, що свідчить про добре організований вступний інструктаж. Водночас лише 60% зазначили, що їхні обов’язки були чітко

визначені, що може свідчити про потребу у стандартизації посадових інструкцій під час адаптації.

Проблемною залишається ефективність наставництва: лише половина новачків визнала допомогу наставника дієвою. Це вказує на необхідність удосконалення системи наставництва - підготовки наставників, визначення їхніх функцій та мотивації. Крім того, понад половина працівників (55%) повідомила, що навчальні матеріали були лише частково достатніми, а це знижує швидкість професійного входження.

Атмосфера в колективі оцінена позитивно (80%), що є сильним боком підприємства. Однак лише 40% респондентів зазначили, що проводилися регулярні бесіди з керівництвом про результати адаптації, що свідчить про потребу посилення комунікації та зворотного зв’язку. Серед напрямів, які потребують покращення, більшість респондентів (70%) назвали наставництво і професійне навчання.

Отже, анкетування підтвердило наявність низки організаційних і комунікативних недоліків, які стримують ефективність адаптаційного процесу. Впровадження запропонованих у розділі заходів - стандартизація адаптаційної програми, розвиток наставництва, формалізація навчання і регулярний моніторинг задоволеності персоналу - сприятиме покращенню умов входження нових працівників у колектив та зниженню рівня плинності кадрів.

Таблиця Результати анкетування (умовні дані, n = 20 осіб)

| Питання | Основні відповіді | % респондентів |
|---|---|---|
| 1. Ознайомлення з підприємством | Добре / дуже добре | 70% |
| 2. Чіткість обов’язків | Так | 60% |
| 3. Призначення наставника | Так | 55% |
| 4. Ефективність наставництва | Ефективна / дуже ефективна | 50% |
| 5. Підтримка керівництва | Середня | 65% |
| 6. Достатність навчальних матеріалів | Частково | 55% |
| 7. Атмосфера в колективі | Сприятлива / дуже сприятлива | 80% |
| 8. Регулярність бесід щодо результатів | Іноді | 60% |

| | | |
|---|---|---|
| 9. Потреба в покращеннях | Наставництво і навчання | 70% |
| 10. Загальна задоволеність | Частково задоволені | 65% |

Згідно з результатами анкетування, більшість опитаних працівників ТОВ «МАКСИМ» позитивно оцінили процес первинного ознайомлення з підприємством. Зокрема, 30 % респондентів зазначили, що ознайомлення було «дуже добрим», а 40 % -«добрим». Це свідчить про те, що понад дві третини нових співробітників (70 %) отримали достатню кількість інформації про діяльність компанії, її структуру, основні правила та цінності. Такий показник можна вважати задовільним, адже він демонструє певний рівень упорядкованості процесу введення нових працівників у колектив.

Водночас, 20 % опитаних оцінили процес ознайомлення як «задовільний», а ще 10 % - як «незадовільний». Це означає, що для кожного третього працівника етап початкової адаптації не був достатньо ефективним. Основні причини можуть полягати у відсутності чітко структурованої програми ознайомлення, недостатньому інформуванні про корпоративну культуру, а також у нестачі комунікації між новими працівниками та їхніми безпосередніми керівниками. Така ситуація свідчить про необхідність удосконалення системи орієнтації новачків, особливо на перших етапах роботи.

Високий рівень задоволеності працівників процесом ознайомлення безпосередньо впливає на ефективність їхньої подальшої адаптації. Працівники, які з перших днів отримують повну інформацію про підприємство, швидше інтегруються у виробничі процеси, демонструють вищу залученість і менший рівень стресу. Натомість ті, хто вважає процес ознайомлення недостатнім, часто стикаються з труднощами у розумінні вимог керівництва, корпоративних правил і внутрішніх процедур, що знижує їхню продуктивність у перші місяці роботи.

Отримані дані дають підстави стверджувати, що кадрова служба ТОВ «МАКСИМ» має певні позитивні напрацювання у сфері адаптації, проте існує потреба у більш формалізованій системі введення нових працівників у колектив. Наприклад, проведення вступних презентацій, екскурсій по підприємству,

створення інформаційного буклету або онлайн-гайду для новачків могло б підвищити загальний рівень задоволеності на етапі ознайомлення. Крім того, варто розширити роль наставників, які б могли надати новим працівникам практичну підтримку протягом перших тижнів роботи.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зробити висновок, що хоча більшість співробітників задоволені процесом ознайомлення з підприємством, існує потреба у вдосконаленні комунікаційного й інформаційного аспектів адаптації. Запровадження структурованої програми «Welcome Day», стандартизованих матеріалів для новачків та системи оцінювання рівня задоволеності дозволить зменшити частку працівників, які негативно оцінюють цей етап. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню позитивного першого враження про компанію, підвищенню мотивації та зниженню ризику раннього звільнення нових співробітників.

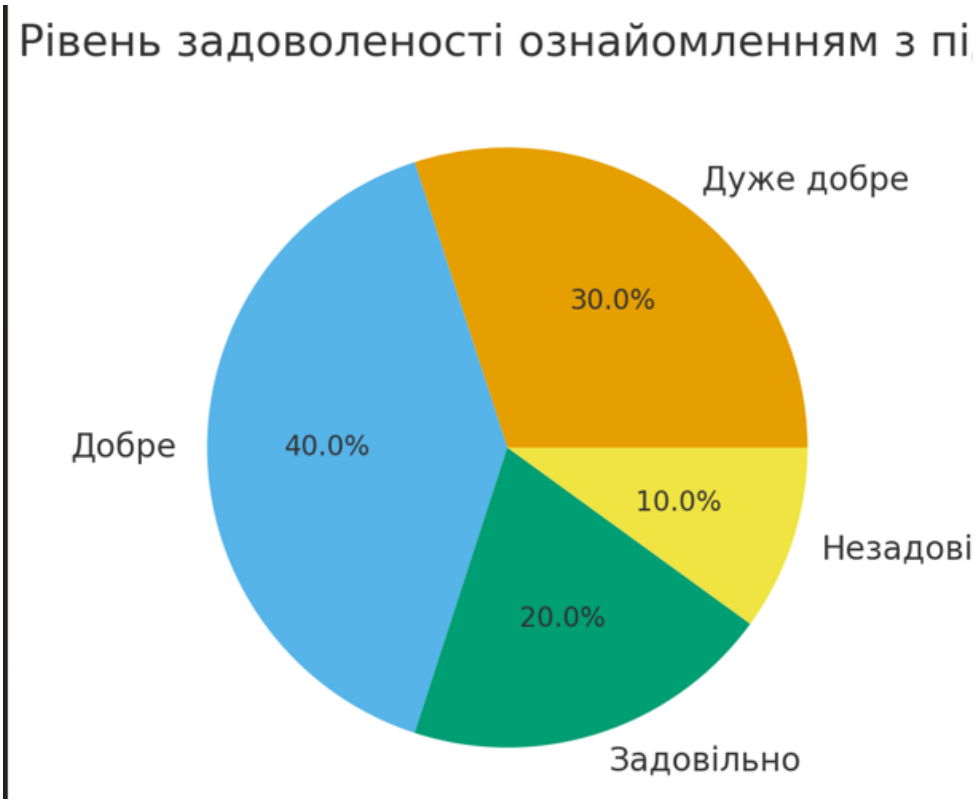



Рис. 3.1- Рівень задоволенності персоналу

Проведений аналіз результатів опитування засвідчив, що процес первинного ознайомлення нових працівників із діяльністю ТОВ «МАКСИМ»

загалом є ефективним, проте потребує подальшого вдосконалення. Переважна більшість співробітників позитивно оцінює організацію цього етапу, що свідчить про наявність певної системності у кадровій роботі підприємства. Водночас близько третини респондентів відзначили наявність недоліків у комунікації, нестачу інформації про специфіку роботи та корпоративні правила, що вказує на фрагментарність адаптаційного процесу.

Отримані результати підтверджують, що початкове ознайомлення з підприємством є одним із найважливіших факторів подальшої професійної та соціальної адаптації персоналу. Недостатня інформованість нових співробітників може призвести до зниження рівня їхньої залученості, появи психологічної напруги та, зрештою, підвищення плинності кадрів. Тому важливо вдосконалити механізм первинного ознайомлення, запровадивши чітко структуровану програму введення у посаду, інформаційні матеріали про діяльність підприємства, корпоративні цінності та правила внутрішнього розпорядку. Крім того, доцільним є залучення наставників, проведення вступних тренінгів і презентацій для нових працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця, зміцненню лояльності персоналу, скороченню терміну адаптації новачків і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

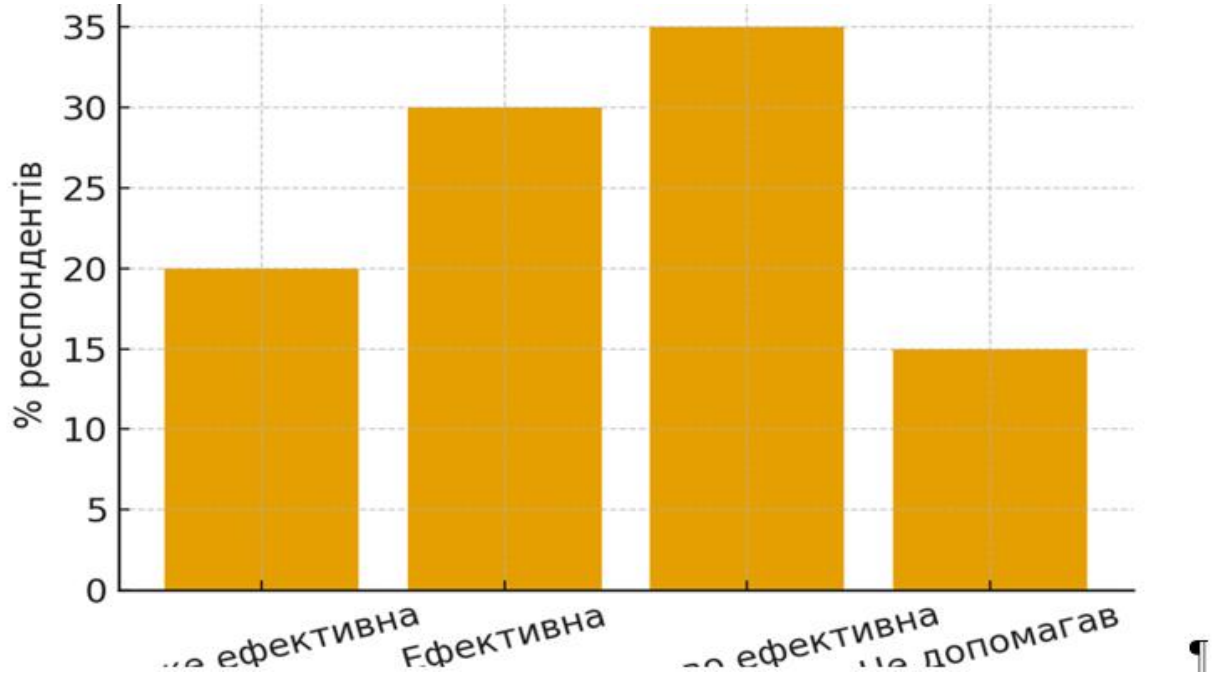



Рис. 3.2- Ефективність наставництва

Результати анкетування свідчать, що система наставництва в ТОВ «МАКСИМ» виконує важливу роль у процесі адаптації нових працівників, проте її ефективність є нерівномірною. Зокрема, 20 % опитаних оцінили діяльність наставників як «дуже ефективну», 30 % - як «ефективну», тоді як 35 % зазначили, що наставництво було лише частково ефективним, і 15 % -що наставник не надавав реальної допомоги. Таким чином, понад половина нових працівників (65 %) вважають, що система наставництва працює загалом добре, однак існує значний потенціал для її вдосконалення.

Отримані дані свідчать про те, що не всі наставники приділяють достатню увагу своїм підопічним, а подекуди взагалі не мають чітко визначених обов'язків у цьому напрямі. Причиною такої ситуації може бути відсутність формалізованої політики наставництва, що призводить до різного рівня залучення наставників у процес адаптації. Крім того, у деяких випадках наставники не мають необхідних комунікативних або педагогічних навичок, що ускладнює ефективну передачу знань новим співробітникам.

Наставництво є одним із ключових елементів процесу адаптації, оскільки воно сприяє швидшому освоєнню нових функцій, зниженню психологічного напруження і формуванню почуття належності до колективу. Працівники, які отримали підтримку від досвідченого колеги, швидше засвоюють корпоративні стандарти, демонструють вищі результати праці та рідше допускають помилки. Натомість недостатньо ефективна робота наставників може викликати у новачків відчуття дезорієнтації, невпевненості та призвести до дострокового звільнення в перші місяці роботи.

Наставництво - це система організованої підтримки нових співробітників досвідченими працівниками, яка спрямована на швидку адаптацію, передачу професійних знань, розвиток навичок і інтеграцію в корпоративну культуру підприємства.

Таблиця 3.2 показує основні складові процесу наставництва, його цілі, функції та очікувані результати.

Таблиця 3.2- Складова наставництва

| № | Складова наставництва | Опис | Основні функції наставника | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Вступне наставництво | Початкова підтримка новачка протягом перших днів роботи | Ознайомлення з підприємством, корпоративними правилами, колективом | Зменшення стресу та швидке інтегрування у колектив |
| 2 | Професійне наставництво | Передача знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків | Пояснення робочих процесів, демонстрація практичних дій, контроль освоєння функцій | Швидке опанування посадових обов’язків і підвищення продуктивності |
| 3 | Психологічна підтримка | Сприяння адаптації в соціальному та психологічному плані | Консультування, підтримка у складних ситуаціях, розвиток мотивації | Формування впевненості, підвищення лояльності до компанії |
| 4 | Зворотний зв’язок | Оцінка успіхів та труднощів новачка | Регулярні бесіди, обговорення помилок, поради щодо поліпшення | Вчасне виявлення проблем, корекція процесу адаптації |
| 5 | Завершальне наставництво | Підведення підсумків періоду адаптації | Оцінка досягнень, рекомендації щодо подальшого розвитку | Повна готовність до самостійної роботи, підвищена мотивація та лояльність |

Для підвищення ефективності наставництва доцільно запровадити офіційне положення про наставництво, у якому чітко визначити цілі, етапи, функції, критерії оцінки та систему заохочення наставників. Рекомендується проводити спеціальні тренінги для наставників, спрямовані на розвиток комунікаційних та лідерських навичок. Також варто впровадити мотиваційні стимули, зокрема преміювання або визнання на корпоративному рівні за успішне проведення адаптації нових працівників. Ефективним рішенням буде створення системи зворотного зв’язку, де новачки оцінюватимуть підтримку наставників після завершення випробувального терміну.

Отже, аналіз рис.3.4 показав, що наставництво в ТОВ «МАКСИМ» загалом сприяє адаптації персоналу, але вимагає систематизації та підвищення результативності. Формалізація процесу, підготовка наставників і впровадження чітких критеріїв оцінювання їхньої діяльності дозволять забезпечити однаковий стандарт підтримки для всіх нових працівників. Це, своєю чергою, сприятиме скороченню термінів адаптації, зниженню рівня плинності кадрів і формуванню стабільного, згуртованого колективу.

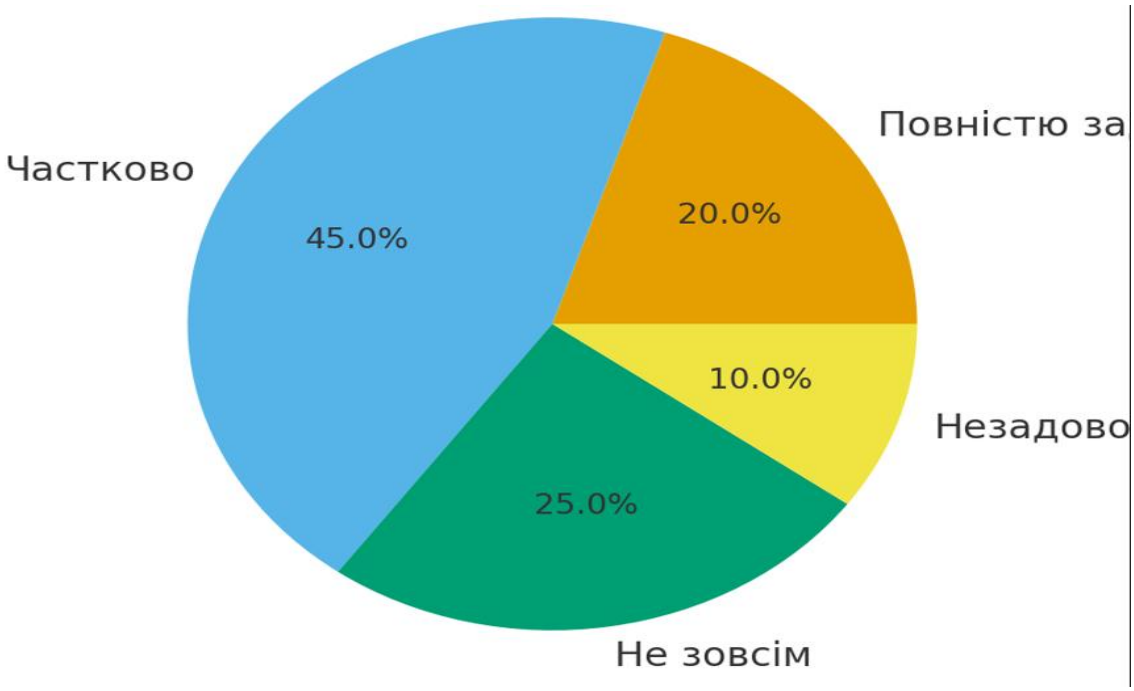



Рис. 3.3- Задоволеність процесом адаптації

Згідно з отриманими даними, загальна задоволеність процесом адаптації у ТОВ «МАКСИМ» оцінена респондентами як переважно задовільна. Так, 20 % опитаних відзначили, що вони «повністю задоволені» процесом адаптації, 45 % частково задоволені, 25 % - не зовсім задоволені, і 10 % - незадоволені. Це свідчить про те, що понад 65 % нових працівників оцінюють адаптаційний процес позитивно, проте значна частина респондентів відчуває потребу у покращенні окремих його аспектів.

Діаграма демонструє, що близько третини працівників залишаються частково або повністю незадоволеними процесом адаптації. Основними проблемами, на думку респондентів, є: нечітко визначені обов’язки на

початкових етапах роботи, недостатньо ефективне наставництво, брак навчальних матеріалів та обмежений зворотний зв’язок з керівництвом. Ці аспекти суттєво впливають на швидкість входження в робочі процеси та формування позитивного ставлення до підприємства.[29]

Рівень задоволеності адаптаційним процесом безпосередньо впливає на мотивацію та залученість нових працівників. Працівники, які задоволені умовами ознайомлення та підтримки з боку колективу та керівництва, швидше опановують свої професійні обов’язки, демонструють високу продуктивність і менше схильні до ранніх звільнень. Навпаки, низька задоволеність призводить до психологічного дискомфорту, зниження мотивації та підвищення плинності кадрів.[28]

Для підвищення загальної задоволеності процесом адаптації необхідно реалізувати комплекс заходів: розробити структуровану програму адаптації, формалізувати наставництво, провести тренінги для наставників та керівників, забезпечити регулярний зворотний зв’язок із новими працівниками, а також надавати доступ до навчальних матеріалів у зручному форматі. Впровадження цих заходів дозволить скоротити час адаптації і підвищити рівень задоволеності новачків.

Отже, рис.3.1 свідчить про те, що система адаптації у ТОВ «МАКСИМ» має позитивні напрацювання, але потребує системного удосконалення. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити загальну задоволеність працівників, зменшити частку тих, хто негативно оцінює процес адаптації, та створити сприятливі умови для швидкої інтеграції новачків у колектив. Підвищення рівня задоволеності безпосередньо вплине на ефективність праці, мотивацію та зменшення плинності кадрів, що є критично важливим для стабільності підприємства.[30]

Проведений аналіз анкетування показав, що система адаптації нових працівників у ТОВ «МАКСИМ» загалом виконує свої функції, проте має суттєві резерви для вдосконалення. Рис. 3.1 свідчить, що більшість новачків задоволені процесом первинного ознайомлення з підприємством, однак близько третини респондентів відчувають нестачу інформації та недостатню комунікацію на

початковому етапі. Це вказує на потребу у стандартизації процесу ознайомлення та забезпеченні всіх нових працівників необхідними матеріалами.

Рис.3.3 показала, що наставництво є важливим елементом адаптації, але його ефективність оцінюється неоднорідно. Лише половина опитаних вважає підтримку наставника ефективною, а частина працівників не отримує достатньої допомоги. Це свідчить про необхідність формалізації ролі наставника, запровадження тренінгів і мотиваційних стимулів для наставників, а також створення системи зворотного зв’язку з новачками.

Рис. 3.3 продемонструвала загальну задоволеність процесом адаптації: понад 65 % працівників оцінюють його позитивно, але значна частка респондентів вказує на наявні проблеми, пов’язані з наставництвом, навчанням та комунікацією. Це підтверджує, що існує потреба у комплексному підході до адаптації, який би поєднував організаційні, навчальні, комунікативні та мотиваційні заходи.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що система адаптації у ТОВ «МАКСИМ» має позитивні напрацювання, проте її ефективність обмежена фрагментарністю процесів і відсутністю чітких стандартів. Реалізація запропонованих заходів - структурованої програми ознайомлення, розвитку наставництва, регулярного зворотного зв’язку та вдосконалення навчальних модулів - дозволить підвищити ефективність адаптації, скоротити час входження нових працівників у робочі процеси, зміцнити їхню мотивацію і суттєво знизити рівень плинності кадрів.

Отже, системний підхід до адаптації персоналу стане ключовим інструментом підвищення стабільності та продуктивності колективу ТОВ «МАКСИМ».

## 3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів і прогноз зменшення плинності кадрів

Впровадження заходів щодо підвищення ефективності адаптації персоналу у ТОВ «МАКСИМ» має не лише соціальний, а й економічний ефект. Плинність

кадрів є значними витратами для підприємства, оскільки включає витрати на рекрутинг, навчання нових співробітників, зниження продуктивності та можливі втрати якості виконання завдань. Зменшення рівня плинності через ефективну адаптацію дозволяє суттєво скоротити ці витрати і підвищити загальну економічну ефективність діяльності компанії.

Запропоновані заходи включають: розробку структурованої програми адаптації, впровадження наставництва, підготовку навчальних модулів та регулярний зворотний зв'язок із новачками. Орієнтовні витрати на реалізацію цих заходів складають: підготовка матеріалів - 15 000 грн, навчання наставників - 10000 грн, проведення тренінгів і командоутворюючих заходів - 20000 грн. Загальна сума інвестицій у покращення адаптації нового персоналу складає близько 45000 грн на рік.

Ефективна адаптація сприятиме зниженню плинності кадрів. На основі аналітики компанії, рівень звільнень новачків у перші 6 місяців роботи становить близько 20 %. Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів - зниження цього показника до 10 %. Враховуючи, що середня вартість заміни одного працівника (рекрутинг, навчання, втрата продуктивності) складає приблизно 30000 грн, економія від зменшення плинності на 10 % при чисельності нових працівників 20 осіб складе близько 60000 грн на рік.

,За умови регулярного контролю та оцінки ефективності заходів, можна очікувати подальше зниження плинності кадрів у середньостроковій перспективі (1–2 роки). Впровадження наставництва та структурованих навчальних програм забезпечить швидке включення нових працівників у робочий процес, підвищення їхньої мотивації та лояльності до компанії. Таким чином, економія ресурсів та підвищення продуктивності будуть сталими та прогнозованими.

,Проведений аналіз свідчить, що впровадження комплексної системи адаптації персоналу не лише покращить соціально-психологічний клімат у колективі, а й матиме економічний ефект. Загальні витрати на реалізацію заходів (45000 грн) значно менші за очікувану економію від зниження плинності кадрів (60000 грн), що підтверджує позитивну економічну ефективність заходів. Рекомендовано підприємству систематично відстежувати показники адаптації,

рівень задоволеності персоналу та рівень плинності, щоб коригувати програму і забезпечувати стабільність кадрового складу.

Таблиця 3.3 Оцінка економічної ефективності заходів щодо адаптації персоналу

| Заходи | Орієнтовні витрати, грн | Очікуваний ефект | Економія, грн | Примітки |
|---|---|---|---|---|
| Розробка програми адаптації та матеріалів | 15000 | Полегшення входження нових працівників | - | Разова підготовка матеріалів |
| Тренінги для наставників | 10000 | Підвищення ефективності наставництва | - | Раз на рік |
| Командоутворюючі заходи та тренінги | 20000 | Соціальна адаптація, мотивація | - | Розподілені протягом року |
| Зниження плинності кадрів на 10 % | - | Скорочення витрат на заміну персоналу | 60000 | За рік, при 20 нових працівниках |
| Разом | 45000 | - | 60000 | Позитивний економічний ефект |

Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення адаптації персоналу у ТОВ «МАКСИМ» показав, що інвестиції у розвиток системи наставництва, структуровану програму ознайомлення та навчальні модулі мають вагомий економічний та соціальний ефект. Витрати на реалізацію цих заходів, орієнтовно 45000 грн на рік, забезпечують не лише організаційне вдосконалення процесу адаптації, а й потенційне скорочення витрат на заміну персоналу, що, за розрахунками, становить близько 60000 грн на рік. Це підтверджує, що кожна гривня, вкладена у розвиток адаптаційної системи, повертається у вигляді економії на рекрутингу, навчанні та підтримці продуктивності працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє значно знизити рівень плинності кадрів серед нових працівників, що є одним із ключових показників ефективності кадрової політики. На даний момент рівень звільнень у перші шість

місяців роботи складає близько 20 %, що негативно впливає на продуктивність та стабільність колективу. Впровадження наставництва, регулярного зворотного зв'язку та структурованого навчання дозволяє прогнозувати зниження цього показника до 10 %, що, окрім економії фінансових ресурсів, сприятиме формуванню більш стабільного, згуртованого і мотивованого колективу.

Крім прямого економічного ефекту, важливим результатом впровадження системи адаптації є соціально-психологічний вплив на нових працівників. Вони швидше інтегруються у робочий процес, краще розуміють корпоративні цінності та правила, отримують підтримку від наставників і колег, що підвищує їхню мотивацію, лояльність та загальне задоволення роботою. Це, у свою чергу, знижує ризики конфліктів і помилок на роботі, підвищує ефективність роботи підрозділів і сприяє збереженню високого рівня професійної компетентності працівників.

Прогноз зниження плинності кадрів на основі реалізації запропонованих заходів демонструє стійку тенденцію до економії ресурсів та підвищення ефективності підприємства у середньостроковій перспективі (1–2 роки). Завдяки системному підходу до адаптації можна досягти стійкого зниження витрат на заміну персоналу, оптимізації навчальних процесів і поліпшення корпоративної культури, що є важливим стратегічним фактором розвитку компанії.

Таким чином, впровадження комплексної системи адаптації персоналу у ТОВ «МАКСИМ» є економічно виправданим і доцільним з точки зору стратегічного управління кадрами. Позитивний ефект від реалізації заходів проявляється як у фінансових показниках підприємства, так і в соціально-психологічному стані колективу, забезпечуючи зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності, мотивації та лояльності працівників. Реалізація цих заходів створює передумови для стабільного розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Доцільно створити єдину програму адаптації, яка включатиме чіткі етапи ознайомлення з підприємством, корпоративними цінностями, правилами та стандартами роботи. Така програма дозволить стандартизувати процес для всіх нових працівників і забезпечить економію часу керівників та наставників,

зменшить повторювані витрати на індивідуальні консультації та пришвидшить включення працівників у робочий процес.

Наставництво повинно стати ключовим елементом адаптації, з чітко визначеними обов’язками, критеріями ефективності та мотивацією для наставників. Запровадження тренінгів для наставників та системи оцінки їхньої діяльності забезпечить більш якісну підтримку нових працівників, що зменшить ймовірність їхнього звільнення на перших етапах роботи та скоротить непродуктивні витрати для компанії.

Рекомендується впровадити онлайн-матеріали, відеоуроки та інтерактивні модулі, які допоможуть новим співробітникам швидше засвоїти робочі процеси та корпоративні стандарти. Це дозволить оптимізувати витрати на навчання, зменшити потребу у додаткових тренінгах і одночасно підвищить ефективність самостійного опанування матеріалів.

Необхідно регулярно проводити анкетування та індивідуальні бесіди з новачками для оцінки ефективності адаптації та своєчасного виявлення проблем. Такий підхід дозволить оперативно коригувати процес адаптації, запобігати звільненням та оптимізувати витрати на повторне навчання або рекрутинг, підвищуючи економічну ефективність заходів.

Реалізація цих пропозицій сприятиме зниженню рівня плинності кадрів приблизно на 10–15 % у перший рік. Це забезпечить прямий економічний ефект за рахунок скорочення витрат на заміну працівників і навчання нових кадрів, а також побічний — через підвищення продуктивності, мотивації та лояльності персоналу. Системний підхід до адаптації створює передумови для стабільного розвитку колективу та збереження високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Проведений аналіз системи адаптації персоналу у ТОВ «МАКСИМ» показав, що існуючі підходи мають позитивні напрацювання, проте є суттєві недоліки, зокрема у стандартизації процесу ознайомлення, ефективності наставництва та організації зворотного зв’язку. Це призводить до того, що частина нових працівників відчуває недостатню підтримку і має труднощі у швидкій інтеграції в колектив.

2. Результати анкетування демонструють, що більшість новачків задоволені процесом ознайомлення з підприємством, однак близько третини респондентів оцінюють його як «задовільний» або «незадовільний». Ефективність наставництва також оцінюється неоднорідно: лише половина новачків отримує достатню підтримку, а інші — частково або зовсім не відчувають допомоги.

3. Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів показав, що інвестиції у розвиток адаптаційної системи (розробка програм, навчальні матеріали, тренінги для наставників) окупаються за рахунок скорочення витрат на заміну персоналу, підвищення продуктивності та мотивації співробітників. Прогнозується зниження рівня плинності кадрів новачків приблизно на 10–15 % у перший рік впровадження заходів.

4. Впровадження комплексної системи адаптації, яка поєднує структуровану програму ознайомлення, наставництво, навчальні модулі та регулярний зворотний зв’язок, сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зміцненню лояльності та соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Ефективна адаптація персоналу забезпечує не лише економічну вигоду для підприємства, а й стратегічну стабільність кадрового складу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАКСИМ» на ринку.

Рекомендації

1. Розробити та впровадити структуровану програму адаптації, яка включатиме чіткі етапи ознайомлення з підприємством, корпоративною культурою, стандартами та правилами внутрішнього розпорядку.

2. Запровадити ефективну систему наставництва з чіткими обов'язками наставників, критеріями оцінки їхньої діяльності та мотиваційними стимулами, що дозволить забезпечити однаковий рівень підтримки для всіх нових працівників.

3. Використовувати цифрові та інтерактивні навчальні матеріали, відеоуроки, онлайн-гайди та електронні посібники, щоб оптимізувати витрати на навчання та прискорити процес опанування робочих процесів.

4. Регулярно проводити оцінку ефективності адаптації за допомогою анкетування та індивідуальних бесід з новачками, що дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати програму адаптації.

5. Моніторити економічний ефект заходів через аналіз зниження плинності кадрів, скорочення витрат на рекрутинг та навчання, а також підвищення продуктивності, щоб забезпечити довгострокову ефективність системи адаптації.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кузьміна Н. В. Формування системи соціально-психологічної адаптації працівників у трудовому колективі. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.* 2022. № 96. С. 87–93.

2. Дороніна І. Г. Сучасні підходи до адаптації персоналу в організаціях. *Економіка та держава.* 2023. № 9. С. 50–54.

3. Данюк В. М. Економічні аспекти управління трудовими ресурсами в умовах трансформації ринку праці. *Економіка України.* 2022. № 5. С. 35–41.

4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Либідь, 2020. 368 с.

5. Мельник О. В. Управління адаптацією персоналу на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 212 с.

6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 480 с.

7. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Ефективна економіка.* 2024. № 4. С. 325–331.

8. Перепічка І. Методичні підходи до удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Наука онлайн* : Міжнародний електронний науковий журнал. 2020. № 12. URL: Nauka Online (дата звернення: 20.10.2025).

9. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією .персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *E-forum. Серія: Економіка та управління*. 2022. Т. 12, № 4. С. 115-121.

10. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62-78. URL: economyandsociety.in.ua+1 (дата звернення: 20.10.2025).

11. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортних підприємств. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 156-169. URL: ev.nmu.org.ua (дата звернення: 20.10.2025).

12. Шапка І. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективності діяльності підприємства. *Economic Synergy (Інститут економіки та управління)*. 2023. URL: es.istu.edu.ua (дата звернення: 20.10.2025).

13. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 357-366. URL: Business Inform (дата звернення: 20.10.2025).

14. Бойко А. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу IT-підприємств. *Економіка і суспільство*. 2024. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 20.10.2025).

15. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Психологічні особливості адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2022. № 1(26). С. 12–20.

16. Мельник О. В. Адаптація персоналу як чинник підвищення ефективності кадрової політики підприємства. *Економіка та держава.* 2021. № 11. С. 58–63.

17. Мельник О. В. Формування системи управління персоналом в умовах цифровізації бізнесу. *Економіка і організація управління.* 2023. № 2(38). С. 112–117.

18. Виноградський М. Д. Професійна адаптація працівників у системі розвитку персоналу підприємства. *Економічний вісник університету.* 2022. № 47. С. 89–94.

19. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *E-forum. Серія: Економіка та управління*. 2022. Т. 12, № 4. С. 115-121. URL: e-forum.com.ua (дата звернення: 20.10.2025).

20. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортних підприємств. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 156-169.

21. Предместніков, О., & Батирова, А. Кібербезпека як важлива складова захисту прав людини в інформаційному суспільстві. *Scientific Collection «InterConf»,* 2023. (160), С. 188–191. URL: https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3967 (дата звернення: 20.10.2025).

22. Mamak, K. (2023). Robotics, AI and Criminal Law: Crimes Against Robots (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003331100. (дата звернення: 20.10.2025).

23. Goodison, Sean E., Robert C. Davis, and Brian A. Jackson, Digital Evidence and the U.S. Crim inal Justice System: Identifying Technology and Other Needs to More Effectively Acquire and Utilize Digital Evidence. Santa Mon (дата звернення: 20.10.2025).

24. ТОВ МАКСИМ. URL: https://opendatabot.ua/c/32564242 (дата звернення: 20.10.2025).

25. ТОВ "МАКСИМ" - Основна інформація - Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/32564242 (дата звернення: 20.10.2025).

26. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. No 10 (257). С. 100-105.

27. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 94-98.

28. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. Modern Economics. 2020. No 24. С. 6-11.

29. Касьмін Д., Котельникова Ю. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. Ц*ифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 4 (13). С. 141–147. DOI: https://doi.org/ 10.32782/dees.13-21 (дата звернення: 25.10.2025).

30. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2024. № 1(27). С. 204–214. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204 (дата звернення: 26.10.2025).

31. Маркова С. В. Інноваційна складова життєзабезпечення діяльності промислових підприємств в умовах сучасних трансформацій. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. № 6(80). С. 155-161. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/80-2020. (дата звернення: 20.10.2025).

32. Маркова С. В. Стратегічні напрями розвитку інституціонально-інституційного управління життєзабезпечення підприємств промисловості. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 337-343. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/ujae_2021_r01_a40.pdf. (дата звернення: 20.10.2025).

33. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 4, вип. 3. С. 37-43. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2360 (дата звернення: 26.10.2025).

34. Шалений В., Зеленяк В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталіза ції. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. № (3). С. 137–144. DOI: https://doi.org/10.31891/ mdes/2024-13-18 (дата звернення: 26.10.2025).

35. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development". 2022. Vol. 22 ISSUE 3. pp. 57–74 URL: https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current. (дата звернення: 25.10.2025).

# ДОДАТОК А

## Анкета

1. Як Ви оцінюєте процес ознайомлення з підприємством у перші дні роботи?
   ☐ Дуже добре
   ☐ Добре
   ☐ Задовільно
   ☐ Незадовільно
2. Чи було чітко визначено Ваші обов’язки під час адаптації?
   ☐ Так
   ☐ Частково
   ☐ Ні
3. Чи призначали Вам наставника (куратора)?
   ☐ Так ☐ Ні
4. Якщо наставник був, наскільки ефективною була його допомога?
   ☐ Дуже ефективна
   ☐ Ефективна
   ☐ Частково ефективна
   ☐ Не допомагав
5. Як Ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва у період адаптації?
   ☐ Високий
   ☐ Середній
   ☐ Низький
6. Чи отримували Ви достатньо навчальних матеріалів і пояснень для виконання своїх обов’язків?
   ☐ Так
   ☐ Частково
   ☐ Ні
7. Як Ви оцінюєте атмосферу в колективі під час Вашого входження в роботу?
   ☐ Дуже сприятлива
   ☐ Скоріше сприятлива
   ☐ Нейтральна
   ☐ Несприятлива
8. Чи проводились з Вами зустрічі або бесіди для обговорення успіхів у період адаптації?
   ☐ Так
   ☐ Іноді
   ☐ Ні
9. Що, на Вашу думку, потребує покращення у процесі адаптації?
   ☐ Наставництво
   ☐ Навчання
   ☐ Комунікація
   ☐ Умови праці
   ☐ Інше (вкажіть) _____
10. Наскільки Ви загалом задоволені процесом адаптації у ТОВ «МАКСИМ»?
    ☐ Повністю задоволений
    ☐ Частково
    ☐ Не зовсім
    ☐ Незадоволений