МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адаптивний менеджмент бізнес-процесів підприємства під час військового стану»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Лапшин В. А.
Керівник: професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2022

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
«____» _____2022 року

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

Лапшин Владислав Андрійович

1. Тема роботи «Адаптивний менеджмент бізнес-процесів підприємства під час військового стану»
керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2022 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 ТА ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «КОМПАС+»

3. ПРОЦЕС ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЙНИНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «КОМПАС+»

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	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент _____ В. А. Лапшин
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……2
РЕФЕРАТ……4
ABSTRACT ……5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……..10
1.1 Теоретичні основи адаптаційного менеджменту та адаптації персоналу..10
1.2 Класифікаційні ознаки адаптаційного менеджменту ……...16
1.3 Основні складові процесу адаптації ……..……18
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «КОМПАС+»……22
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Компас+» ……..22
2.2 Механізм адаптаційного менеджменту на підприємстві ……..……25
2.3 Адаптаційний менеджмент на ТОВ «Компас+» ……34
РОЗДІЛ 3 ПРОЦЕС ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЙНИНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «КОМПАС+» ……42
3.1 Аналіз системи адаптації персоналу на ТОВ «Компас+»……..42
3.2 Рекомендації щодо зміни системи адаптації персоналу щодо врахування специфіки діяльності підприємства ……44
3.3 Оцінка ефективності програми вдосконалення моделі адаптації з урахуванням специфіки організації ……48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……51
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……55

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 15 рис., 25 табл., 50 джерел.

Предмет дослідження: діяльність підприємства.

Об’єкт дослідження: підприємство ТОВ «Компас+» - виробник пропонує послуги з надання зв’язку.

Мета роботи – розробка пропозицій щодо формування ефективного механізму діяльності підприємства та адаптивного менеджменту .

Методи дослідження: описовий, аналітичний, моделювання.

Адаптація персоналу – це структурований процес інтеграції нового працівника в нове робоче середовище. Термін адаптація в широкому розумінні слова (лат. adaptation — пристосовуватися) означає здатність виду пристосовуватися до умов середовища, що виникли в процесі еволюції. У сучасному менеджменті під адаптацією часто розуміють пристосування особистості до нових професійно-організаційних умов праці у зв'язку зі зміною роботодавця або переходом на нову посаду. Така інтеграція може включати початкові заходи, пояснення корпоративних правил та етики, психологічну інтеграцію в робочий колектив.

Результати дослідження можна буде використовувати на підприємстві, для підвищення ефективності використання кадрового менеджменту. Методика роботи розробити моделі процесу адаптації, оптимізувати процес адаптації, надати висновки та рекомендації. Це важливо для керівників різних організацій в впровадження процедур управління персоналом для досягнення ефективна робота компанії.

АДАПТАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ОПАТА ПРАЦІ, КАР ‘ЄРА

ABSTRACT

Master's qualification work: 60 p., 15 fig., 25 tab., 50 sources.

Subject of research: the activity of the enterprise.

Research object: the company LLC «Compass +» - the manufacturer offers services for the provision of communication.

The purpose of the work is to develop proposals for the formation of an effective mechanism of enterprise activity and adaptive management.

Research methods: descriptive, analytical, modeling. Staff adaptation is a structured process of integrating a new employee into a new work environment. The term adaptation in the broad sense of the word (lat. adaptation — to adapt) means the ability of a species to adapt to environmental conditions that have arisen in the process of evolution. In modern management, adaptation is often understood as the adaptation of the individual to new professional and organizational working conditions in connection with the change of employer or the transition to a new position.

Such integration may include initial activities, explanations of corporate rules and ethics, psychological integration into the work team.

The results of the study can be used in the enterprise to improve the efficiency of the use of personnel management.

Methods of work to develop models of the adaptation process, optimize the adaptation process, provide conclusions and recommendations. This is important for the heads of various organizations in the implementation of personnel management procedures to achieve the effective work of the company.

ADAPTATION, STAFF, MOTIVATION, LABOR LOSS, CAREER

ВСТУП

У світі бізнесу більшість компаній почали аналізувати проблеми, які стоять перед їхньою конкуренцією. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства базується на сукупності факторів, а це: ефективний технологічний процес, правильна маркетингова програма, а отже, прибутковість, наявність ресурсів. Завдяки відкритій економіці багато бізнес-практик можна скопіювати та впровадити всередині компанії. Успіх однієї компанії і невдача іншої є чинником, який визначає керівну позицію керівництва.

Успіх однієї компанії і невдача іншої є чинником, який визначає керівну позицію керівництва. Багато дослідників стверджують, що в даному випадку працівники, які працюють в компанії. Сьогодні усвідомлення важливості людського фактора як унікального ресурсу ставить завдання розробки ефективних інструментів управління між найважливішим і значущим. Функції управління персоналом зосереджені на конкретному відділі компанії або на конкретному фахівцеві.

Вони стикаються з роботою, яка вимагає від них уміння використовувати функціональні сфери управління персоналом - відбір, набір, планування, адаптацію, навчання, розвиток, мотивацію, винагороду, оцінку ефективності та усунення - для створення людських ресурсів компанії.це питання їхньої конкуренції з іншими

Відділ людських ресурсів можна описати як відділ «підтримки» або «обслуговування». Він впливає на ефективність організації через використання інструментів управління людськими ресурсами.

Одним із таких процесів є адаптація співробітників в організації. Взаємодія з людьми як ресурс для організації відбувається з місця адаптації. Досягнення в розвитку показали, що організаційна теорія та практика зосереджуються на людях як учасники виробничого процесу народилися на

межі XIX-XX ст. А. Маслоу, Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Г. Гантт, Е. Мейо, М. Фоллет, Ф. Герцберг відіграв важливу роль у доведенні достовірності соціально-психологічного та економічного розвитку науки, а створення концепції управління людськими ресурсами. Основи побутової діяльності в зоні адаптації Особистість – це роль для психології праці 1960-1990-х років Ф. Березіна, Б. Ананьєв, І. Гічан, С. Ареф'єв, І. Дмитрієва, А.Русанова, М. Яніцький та ін.

Вони зробили значний теоретичний і практичний внесок у дослідження проблеми адаптації нових працівників до компанії, з точки зору психології. Основний внесок того часу здійснено у визначенні адаптації як явища, а також у визначенні зв'язок між процесом адаптації та ситуацією працівника. Хоча поняття адаптації, її методи розглядаються з точки зору проникнення в психологічну природу твору без опису процесів вплив адаптації на ефективність організації.

Темою дослідження магістерської роботи є процес адаптація в управлінні бізнесом.

Захоплюється ефективним управлінням персонал. Метою дослідження є створення системи управління адаптацією персоналу та розробити методику оцінки її ефективності.

Досягнення мети дослідження потребує розробки наукового рішення такі основні види діяльності:

- вивчення теоретичної та методичної літератури з предмету дослідження

- огляд аналітичних засобів дослідження адаптації персоналу;

- дослідження нових способів управління адаптацією;

- розробка концептуальної моделі процесу адаптація розробка методів аналізу та оцінки ефективності процесу адаптація;

- провести статистичний аналіз ефективності процесу адаптації визначити вплив адаптивних факторів один на одного конкурентоспроможність компанії;

- розробити практичні рекомендації для аналізу та впровадження програма адаптації в компанії.

Методи дослідження включають:

- аналіз наукової літератури з метою дипломного дослідження;

- збір інформації з використанням серії оновлень автора питання про співробітників організації;

- обробка отриманих даних і методи.

Основними результатами дослідження є такі:

- розроблено систему управління процесом адаптації працівників;

- показники ефективності процесу адаптації;

- визначення груп показників ефективності за належністю різні адаптації;

- запропоновано методику оцінки ефективності процесу адаптації за допомогою інтегральних коефіцієнтів;

- проведено статистичну обробку практичних даних дослідження одинадцять;

- розглянуто основні принципи зміни концептуальна система основ організаційної адаптації.

Методика роботи розробити моделі процесу адаптації, оптимізувати процес адаптації, надати висновки та рекомендації. Це важливо для керівників різних організацій в впровадження процедур управління персоналом для досягнення ефективна робота компанії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні основи адаптаційного менеджменту та адаптації персоналу

Коли організації намагалися визначити фактори впливу лідерство в бізнес-секторі або ринковій структурі відносин, з'являється поняття конкуренції. Підприємство вважається конкурентним у випадку коли прибуток від його діяльності вищий за аналогічні підприємства працюючи в одній галузі. Також конкурентоспроможність визначаться рівнем привабливості компанії на зовнішньому та внутрішньому середовище.

Привабливість компанії в зовнішньому середовище пов'язано з задоволення потреб усіх взаємодіючих груп: клієнтів, постачальників, учасників ринку праці - і можливих працівників організації. Зосередженість компанії на внутрішньому середовищі, пов'язаному з утриманням співробітників, кращим управлінням своїми співробітниками, меншою втратою людських ресурсів. Загалом, фактори які впливають на конкурентоспроможність не залежать від причетності до внутрішньої або до зовнішньої сфери та не обмежуються лише персоналом, його компетентністю та професіоналізмом. Ресурси та технічні засоби грають важливу роль в організації конкурентоспроможності підприємства але наявність такого унікального ресурсу як персонал визначає його на одну з важливих позицій, співробітники компанії це одна з ключових позицій.

Визначення персоналу як фактора впливу на конкуренцію компаній, необхідно визначити ознаки, що свідчать та окреслюють унікальність. Саме в цьому полягає унікальність людських ресурсів, знання, уміння, професійні навички, інтелектуальні навички, сила кожного окремого робітника. Рівень

його використання вона визначається продуктивністю праці - коефіцієнтом продукції праці та ресурсів, витрачених праці та матеріалів. З цього випливає, що продуктивність є показником продуктивності використання трудових ресурсів, якщо розглядається оцінка кількість ресурсів, необхідних для задоволення конкуренції. Крім того, продуктивність роботи визначається наявністю інструментів управління людським фактором. У роботі досліджуються проблеми адаптаційний менеджмент, а також адаптація персоналу, що активізує та позитивно впиває на конкурентоспроможність підприємства.

Вперше слово «адаптація» вжив Ф. Березін у сфері фізіології та біології. Він вказує на це через довгу еволюцію були розроблені різні адаптивні механізми, які почали забезпечувати можливість життєдіяльності організму в стабільності і зміна умов навколишнього середовища. Адаптація в біології та фізіології вивчається з точки зору існування організму в рамках природи навколишнього середовища. Адаптація дорівнюється до вмінь доводити до максимума ефективність фізіологічних функцій та поведінкових реакції [15].

Спираючись на положення гомеостазу, Ф. Березін зазначав, що процес адаптації реалізується щоразу, як тільки в системі “організм - середовище” виникають значущі зміни, і забезпечує формування нового гомеостатичного стану, який дає змогу досягати максимальної ефективності фізіологічних функцій і поведінкових реакцій [3].

Через деякий час розвинулося вживання слова «адаптація» в області соціології та психології. У цих областях адаптуються вважається корисною взаємодією людини з суспільством, і також пам’ятайте про свій емоційний стан під час роботи в групі [4, с. 18-20].

З 1980 року використовується поняття адаптації економічній науці. Причиною цього є зародження концепції управління людськими ресурсами. Деякі методи розробки терміна адаптація з’явилася на початку розвитку поняття науки адміністрування.

Також активність у дослідження питання адаптація та загальних аспектах менеджмента, велась такими дослідниками, як Д. Тис (D. Teece), Т. Пітере (T. Peters), Р. Уотерман (R. Waterman), П. Друкер (P. Drucker), Г. Мінцберг (G. Minzberg), К. Єндрюс (К. Andrews), К. Боумен (К. Bowmen), Р. Мид (R. Meed) та інші визначали, що персонал це універсальний ресурс який обов'язково є конкурентною перевагу якщо його ефективно використовувати [15].

Адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника. Зазвичай більшість нових співробітників, приступаючи до діяльності на новому робочому місці або приходячи в нову організацію, намагаються проявити себе з позитивної точки зору.

Зміст адаптації розкривається такими допоміжними термінами такими,. що наведені на рис. 1.1:



Рис. 1.1 – Основні поняття, що характеризує категорію «адаптація»

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив. Вона необхідна як для фахівців, які тільки прийшли працювати в компанію, так і для співробітників, які були підвищені на посаді [3].

Адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника [22].

Адаптація - це процес інформування та допомоги у розвитку навичок нового або власного працівника для виконання завдань на робочому місці та побудови внутрішніх комунікацій у компанії (підрозділі). У даному випадку складність використання терміну «адаптація» обумовлена тим, що в сучасній науці ним позначають і процес (зміни, що відбуваються з людиною у нових життєвих умовах) і результат цих змін [18].

Шапкін С. [13] виділяє 4 компоненти адаптації, розглядаючи їх в дещо іншому ракурсі (рис. 1.2):

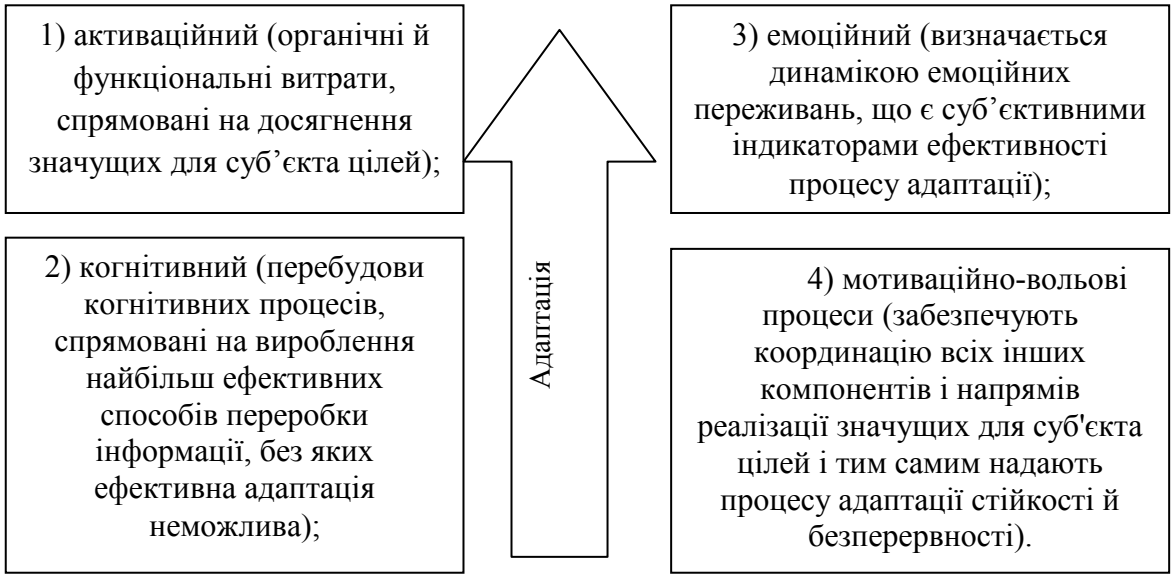


Рис. 1.2 – Адаптація згідно Шапкін С. [14]

Якщо в звичайному житті адаптація є процес пристосування до умов, які змінюються, то у міжнародному праві адаптація є процесом приведення національного законодавства до міжнародних норм і стандартів шляхом

прийняття нових (адаптаційних) нормативно-правових актів, укладання або приєднання до міжнародних договорів [2, 5].

Правова адаптація має такі форми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Правова адаптація

Адаптація	Зміст
1) наближення	процес прийняття, внесення змін чи скасування правових норм з метою наближення положень національного законодавства до положень міжнародного права створення належних умов імплементації правового порядку Європейського Союзу
2) координація	процес узгодження тієї частини національного законодавства та практики його застосування, з якої наближення або транспозиція є неможливими або непотрібними;
3) імплементація	процес транспонування актів міжнародного законодавства включаючи створення порядку та процедур їх впровадження (імплементація у вузькому сенсі); цей процес також включає тлумачення, практику застосування, забезпечення дотримання та виконання норм права, які відповідають європейському праву, органами державної влади (імплементація у широкому сенсі);
4) гармонізація	процес коригування законодавства, наприклад, держав – членів Європейського Союзу на підставі правових актів ЄС, зокрема директив, які мають обов'язкову силу для держав – членів ЄС та вимагають від цих держав приведення їх внутрішнього законодавства у відповідність до положень директив. У даному випадку ми говоримо про внутрішні форми – процеси правової адаптації.
5) директива	– юридично обов'язковий акт, прийнятий компетентним органом ЄС, який належить до вторинного законодавства ЄС і є обов'язковим для кожної держави – члена ЄС, якій він адресований, щодо результату, який має бути досягнутий. Цей акт однак залишає національним органам влади вибір форм та методів імплементації. Деякі директиви є більш загальними, інші – більш детальними. Чим більш загальною є директива, тим більшу свободу тлумачення матиме орган влади, що гармонізує національне законодавство до цієї директиви;
6) регламент	юридично обов'язковий акт, ухвалений компетентними органами Європейського Союзу, що має загальне застосування та юридичну силу в усій своїй цілісності і прямо застосовується у всіх державах – членах Європейського Союзу. Регламенти видаються лише тоді, коли необхідно доповнити (а не гармонізувати) правовий порядок країн-членів додатковими наднаціональними правовими режимами.
7) рекомендація	правовий акт, який приймається компетентним органом ЄС і належить до вторинного законодавства ЄС та не має обов'язкової сили.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи визначення місця та розміщення процесу адаптації працівника в переліку видів діяльності

управління персоналом. Ці методи розвинулися з багатьох основи способів управління окремими організаціями працівників успішне управління Це головна причина появи видів підходи до розташування та розміщення процесу адаптації працівника в системі управління персоналом – це інше тлумачення самого процесу адаптація співробітників [1].

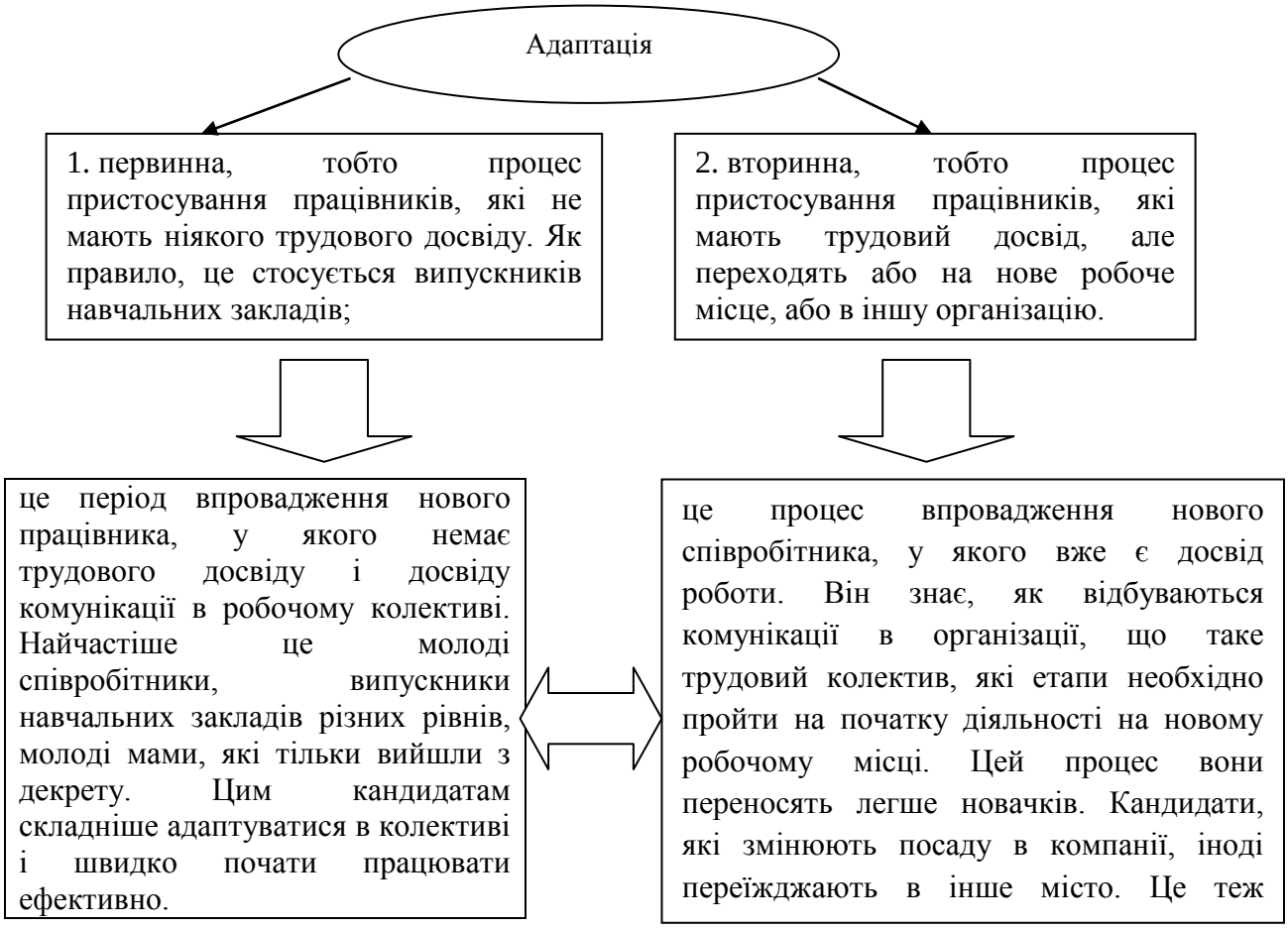


Рис. 1.3 – Види адаптації

Введення у робочий процес співробітників у широкому сенсі визначається як процес ознайомлення (нового) співробітника з організаційною політикою, роллю працівника в організації та корпоративною культурою. Це також передбачає створення середовища, де працівнику достатньо комфортно спілкуватися зі своїми колегами та створювати соціальні стосунки на робочому місці.

1.2 Класифікаційні ознаки адаптаційного менеджменту

Адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника [11].



Рис. 1.4 - Класифікаційні ознаки адаптації

Адаптація персоналу – це структурований процес інтеграції нового співробітника в нове робоче середовище.

Термін адаптація в широкому розумінні слова (лат. adaptation – пристосовуватися) означає здатність виду пристосовуватися до умов середовища, що виникли в процесі еволюції.

У сучасному менеджменті під адаптацією часто розуміють пристосування особистості до нових професійно-організаційних умов праці у

зв’язку зі зміною роботодавця або переходом на нову посаду. Така інтеграція може включати початкові заходи, пояснення корпоративних правил та етики, психологічну інтеграцію в робочий колектив.

Класифікаційні ознаки поділу адаптації можно роздіити з точки зору форм і сфер, до яких слід пристосовуватися новим співробітникам, види адаптації персоналу можуть поділятися на категорії, що визначені у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Класифікація адаптації

Назва	Зміст
Соціальну	Соціальна адаптація співробітника - це його пристосування до нового суспільства, яке представляє собою колектив. При цьому соціальна адаптація повинна передбачати прийняття працівником внутрішніх норм, активну діяльність і пошук свого місця в сформованому в організації соціумі
Професійну	Вона включає в себе розвиток співробітника як фахівця в своїй обраній сфері діяльності, навчання новітнім методикам роботи в ній і особистісний ріст співробітника як одного з представників певної професії з пристосуванням до її характерних особливостей без прив'язки до особливостей конкретного підприємства.
Виробничу.	Під виробничою адаптацією мається на увазі процес фактичного навчання працівника особливостям праці на конкретному виробництві, налагодження зв'язку між самим суб'єктом праці і його об'єктами і осягнення особливостей робочого процесу на підприємстві.
Психологічну	Під психологічною адаптацією мається на увазі прийняття працівником особливих глибинних установок і формату діяльності організації на рівні психіки, а також адаптація до трудового розпорядку, внутрішнім нормативним правилам і іншим вимогам роботодавця і колективу.
Організаційну	Дана адаптація передбачає знайомство, прийняття та інтеграцію в механізми управління і організації в компанії. Співробітник повинен ознайомитися з ієрархічною структурою на підприємстві і усвідомити свою власну роль, права, обов'язки і можливості в рамках підприємства.
Економічну	Багато умови праці на новому робочому місці можуть відрізнятися від очікувань співробітника в питаннях прямого винагороди. Забезпечення ефективної економічної адаптації до реалій роботи в компанії дасть працівникові можливість швидше впоратися зі стресом, а роботодавцю - правильно використовувати мотиваційні інструменти впливу на трудящих

Про ефективність процесу адаптації можна судити за певними показниками. Вступ до організації та на посаду був успішним, якщо:

- через 6 місяців після працевлаштування робота у працівника не викликає почуття стресу, тривоги та хвилювання.

- знає свої функціональні завдання та виконує їх вчасно та якісно;

- набув необхідного обсягу знань та корпоративних і професійних компетенцій, необхідних для самостійної роботи;

- працівник діє відповідно до встановлених вимог і корпоративних стандартів;

- є бажання вдосконалюватися в професії;

- працівник відчуває себе частиною колективу;

- співробітник пов'язує своє професійне майбутнє і кар'єрні можливості з вашою організацією;

- успіх на роботі залежить від відчуття успіху в житті;

- у працівника виникає відчуття, що його думку почули;

- налагоджені дружні стосунки з членами колективу та неконфліктні стосунки з групою.

Звичайно, в кінцевому підсумку основним показником ефективної адаптації є повне виконання новим співробітником поставлених перед ним завдань і його бажання продовжувати роботу в цій організації.

1.3 Основні складові процесу адаптації

Як показує світовий досвід, успішний процес адаптації та розвитку персоналу сприяє створенню робочої сили, наприклад, у таких великих західних компаніях, як IBM,« Apple» та ін

Японські компанії приділяють увагу адаптації персоналу.

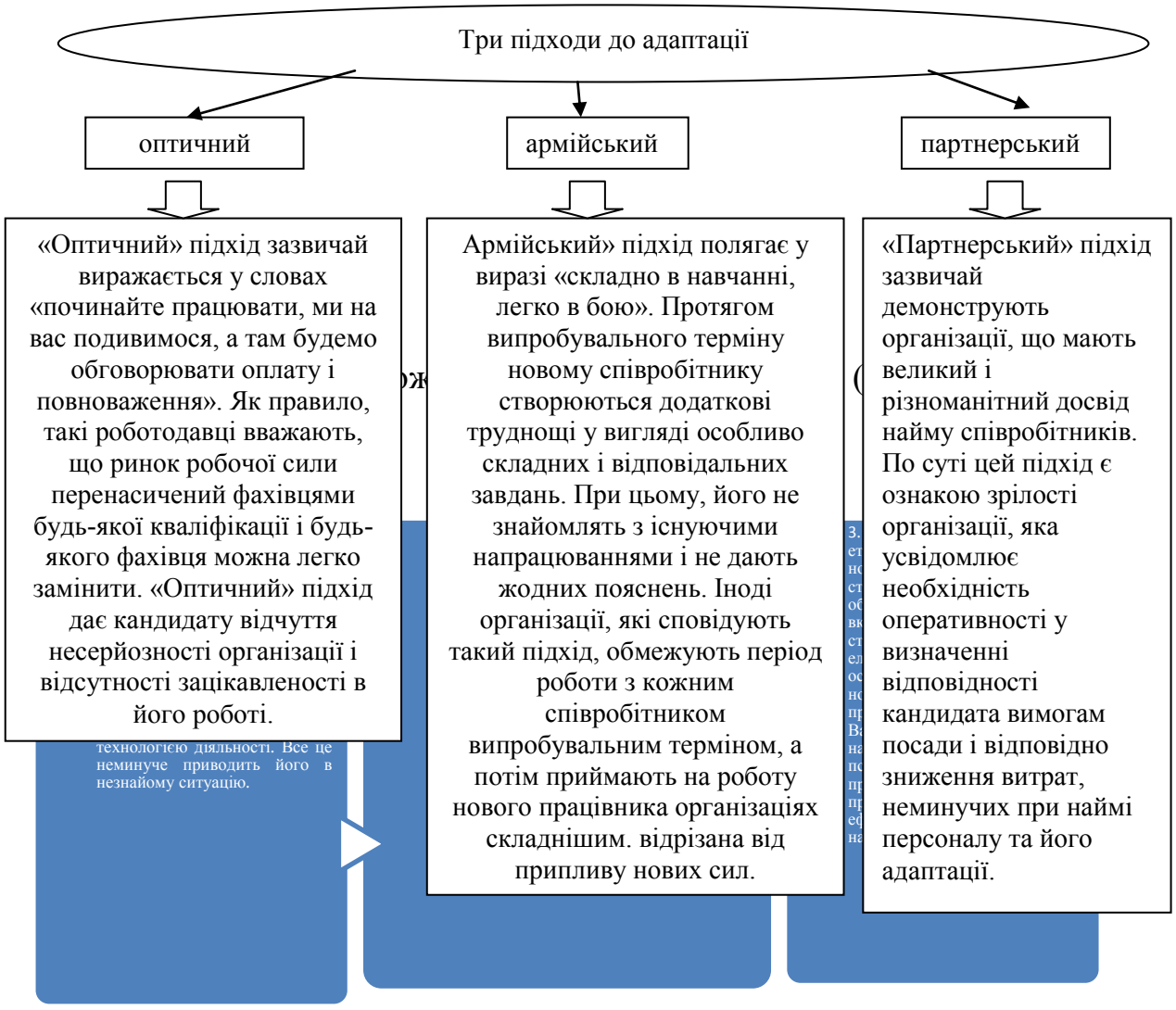
Система навчання починається з того, що учні в японській школі, перш ніж переходять на другу середню ступінь освіти (10-12 класи) практично не отримують професійної підготовки. Компанія вже займається професійним навчанням.

В Японії під час адаптації нові співробітники проходять кількамісячне навчання за спеціально розробленою компанією програмою заходів.

Організовано навчання для розвиток сильного корпоративного духу вже на етапі спеціальної підготовки та участі в обговоренні роботи підрозділу.

Багато нових співробітників живуть в гуртожитках організації деякий час після початку роботи [4].

У процесі реалізації програм адаптації беруть участь керівники різних сфер. Ці програми представлені в усній та письмовій формі з графічним налаштуванням [5].



Вітчизняний та закордоний досвід системи адаптації персоналу

Німеччина	Закон по правовий режим підприємства у рамках якого проходить знайомство з колективом і ознайомлення нового співробітника за умовами роботи та його діяльності
	Сумісно з менеджером проводиться адаптація інколи з вкюченням працівника профспілки, використовуються самі різні програми – від програми, до формалізованих структур та процедур, пов’язаних з уявними з письмовими та графічними установками.

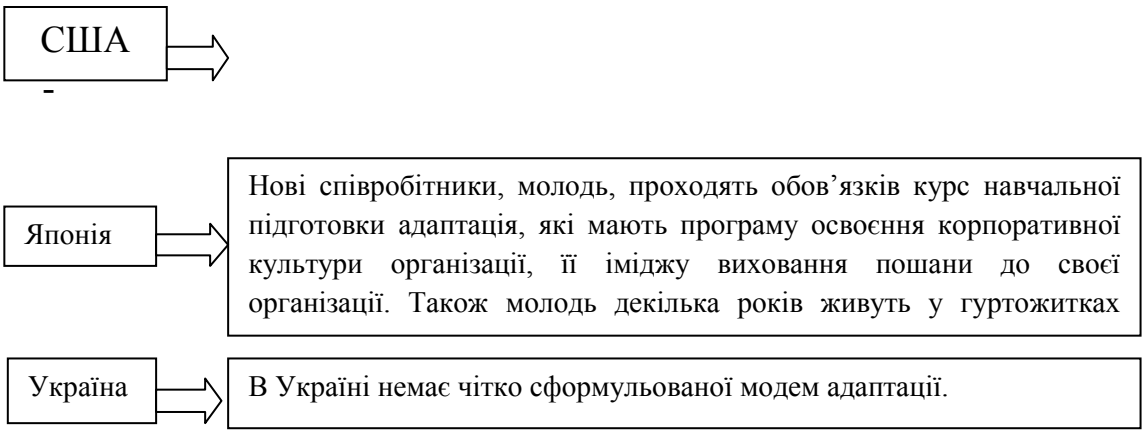


Рис. 1.6 – Особливості адаптації персоналу у різних країнах

Отже, адаптація – це важливий процес у діяльності кожного підприємства. Процес до адаптації нових співробітників є важливим не тільки для новочків а і для досвідчених співробітників, які приймають участь в забезпечені адаптації.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «КОМПАС+»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Компас+»

У дослідженні взяли участь 26 співробітників з однієї української компанія є товариством з обмеженою відповідальністю ТОВ комерційна організація. Компанія ТОВ «Компас+» розробляє електронні довідники, які допомагають користувачам програми легше орієнтуватися ніж у 200 містах України, Казахстану та Італії. У кожному місті, де є «Компас+», є свої кол-центри, які постійно відстежують інформацію та вносять зміни до довідника. Основна інформація про компанії розміщена в каталозі і це безкоштовно. Maps 2GIS створює професійний картографічний відділ виробництво за ліцензією геодезичної служби.

На сьогоднішній день Компас має 13 філій і працює згідно умов франшизи в багатьох великих містах. Одне з міст, що є франшиза м. Одеса. Тепер кількість користувачів 2GIS в планується на рівні 104 040 осіб. Історія розвитку компанії почалася що у 1999 року, коли був створено електронний довідник міста Київ.

Формат товару - безкоштовне використання та повернення через рекламу. Посилання унікального вмісту, офлайн-доступ і безкоштовне завантаження стає основною перевагою 2GIS. 2002 рік став роком розробки продукту. Популярність Компас+ зростає.

Карти 2GIS стали перевагою для компанії: вони зроблені не тільки будівлі та міські території, а й менші деталі, такі як: вулиці в межах кварталу, огорожі, кіоски, доріжки в межах парки, зупинки метро та під'їзди.

У 2002-2004 роках була створена мережа представництв.

2004 рік - починає роботу представництво компанії у Харьків.

2004-2012 рр. – міжнародний розвиток Компас+ результат 2GIS development - більше 70 офісів по всій Україні і велася робота і за кордоном, були посольства відкриті в Одесі, Іллічівську, Донецьку та Алмати (Казахстан).

У 2012 році компанія відкриває представництво в Італії (Венеція, Падуя).

На сьогоднішній день темпи розвитку «Компас+» 2 нові міста.

Головні задачі компанії пов'язані з вирішенням наступних завдань:

- як дістатися з пункту А в пункт Б в приватному і загальному режимі транспорт (в 2012 році в мобільній версії з'явився пошук проїзду на автомобіл 2 ГІС);

- як пересувати пробки;

- як створити додаткові шари та анотації на карті.

Також тривимірні моделі відображаються на картах. пам'ятки Зараз тут розташовані собори, театри, музеї та інші об'єкти. Карти 2GIS можна переглянути повністю. У 2011-2013 роках розпочався активний розвиток партнерства. «Компас+» веде пошук партнерів в Інтернеті. Пропонується 2GIS API – взаємовигідно Партнерська Програма. API 2GIS є інструментом для сторонніх розробників безкоштовні ресурси для використання довідкових і картографічних даних 2GIS, а також можливість отримувати додатковий дохід від реклами.

У результаті за перші місяці роботи ТОВ «Компас+» надійшло понад 1000 заявок.

І вже сьогодні в партнерську мережу компас входить найбільший веб-сайти.

У 2016-2019 рр. генерується додаткова інформація для користувачів Наприклад:

- як вибрати шино монтаж;

- проживання в готелі;

- сума середнього чека в кав'ярні.

Компас+ пропонує додаткові критерії відбору, які дозволять швидко прийняти правильне рішення.

Крім того, використовуючи «Компас+», ви можете замовити столик у ресторані, квитки в кіно або зареєструватися в салоні краса

У місті Харьків ТОВ «Компас-Харьков» є єдиним власник франшизи 2GIS. Центральний офіс картографічного сервісу

2GIS знаходиться в місті Київ, звідки вона і виникла прямий контроль.

2GIS є геофедеральним інформаційна система з електронною картою міст і базою даних для всіх них організації, розташовані в містах і приміських селищах.

Компанія «Компас-Харьков» заснована і працює в відповідно до закону України, дозволяє використовувати систему з будь-якої точки світу, без установивши його на пристрій. Одним словом, компанія врахувала всі групи потенційних користувачів і створив найбільш підходящих умови користування міським інформаційним довідником з електронна карта міста.

Адже 2GIS абсолютно безкоштовний продукт користувачів і для організацій (основне налаштування контакту дані та сфери діяльності).

2GIS виконує такі дії, як:

- видання карт та атласів, у тому числі для незрячих;
- видання журналів та періодичних видань;
- копіювання носіїв інформації;
- копіювання автомобільних носіїв інформації;
- оптова торгівля товарами універсального асортименту;
- оптова та роздрібна торгівля технічними носіями з записами і без;
- роздрібна торгівля комп'ютерами, програмним забезпеченням та периферійні пристрої;
- спеціалізована роздрібна торгівля непродовольчі товари;
- розробка програмного забезпечення та консультування з цього приводу площа;

- діяльність, пов’язана з використанням комп’ютерної техніки та інформаційні технології;

- геодезична та картографічна діяльність;

- рекламна діяльність.

2.2 Механізм адаптаційного менеджменту на підприємстві

Аналіз типів компаній, за принципом їх використання механізми адаптація. Механізм адаптації персоналу на ТОВ «Компас+». Існує декілька типів компаній, у яких процес і механізми адаптації використовуються по-різному.

У компанії першого типу - немає чіткої системи адаптації. Керівництво компанії розглядає формалізовану систему адаптації непотрібний з кількох причин:

- невеликий штат працівників;

- плинності кадрів немає

- суб’єктивні причини (іноді керівники невеликих компаній не бачать зв’язку між пристосованістю нового працівника та ефективністю його роботи, це свідчить про інформаційну проблему).

У другому типі компанії - система часткової адаптації. Характеризується частковою роботою з персоналом, відсутністю розподіл обов’язків між керівником і відділом для роботи з персоналу, чіткої схеми адаптації також немає.

У третьому типі система адаптації склалася, але її ознаки відсутні.

У четвертому типі лідер вважає, що система адаптації розроблено і впроваджено, але насправді це не так, т.як є інформаційна проблема.

У п’ятому типі - великі компанії або філії великих компаній, де розроблена, впроваджена та успішно функціонує система адаптації персоналу.

Щоб визначити, чи є проблеми в механізмі регулювання персоналу, необхідно розуміти, з якою компанією ми маємо справу, які місії та цінності він має, яка організаційна структура, структура кадри, фінансові результати та в чому полягає специфіка корпорації культури.

З історії компанії з'ясувалося, що ТОВ Компас+, працює на основі ексклюзивності, відповідно місії та організаційних цінностей структура і специфіка корпоративної культури схожі з франчайзером «Компас».

ТОВ «Компас+» відноситься до другого типу компаній з змішана система адаптації.

МІСІЯ створює інформаційну інфраструктуру містах, збирає актуальну інформацію та робить її доступною в кожному момент часу. ТОВ «Компас+» допомагає людям робити більше, економити час і гроші, легко орієнтуватися в містах, знаходити товари та послуги.

Значення «Компас+».

Таблиця 2.1- Таблиця описані цінності компанії

Цінність	Зміст
Якісний результат	Орієнтація на інтереси споживача, високі стандарти якості; досягнення задач та виконання завдання в строк та у повному обсязі
Командна робота	Взаємодопомога та відповідність запитам споживачів; орієнтація на загальні командні цілі; розвиток та обмін досвідом
Динамічність	Ефективні засоби работи; растановка пріоритетів; пошук рішень складних задач
Готовність до змін	Професійний розвиток швидка адаптація, пошук нових підходів рішення здач
Драйв	Робота в задоволення, причетність до успіху компанії, можливість самореалізації

Це дозволяють зробити висновок місія та цінності компанії організація активно розвивається, відкрита до змін і впровадження нових проекти, в тому числі з адаптації нових співробітників.

Що стосується організаційної структури підприємства, то в ТОВ «Компас+» існує вертикальна ієрархія управління персоналом. Генеральний директор є одним із засновників компанії, виконує функцію контролю та планування відповідно всі інші управлінські функції покладено на менеджер.

Бо ТОВ «Компас+» не єдине організації під керівництвом засновників існують також інші підприємства «Компас-Одеса і «Компас-Харьків, то в де компанії створили таку посаду, як регіональний менеджер. У нього в підпорядкуванні всі директори всіх міст, які займаються питаннями підвищення отримання прибутку для підприємства. Також для наочності наведено схему організаційної структури. ТОВ «Компас+» (рис. 2.1.).



Рис. 2.1- Організаційна структура діяльності компанії

Структура персонала надана у таблиці за останні три роки у вигляді ранжування персоналу: керівник, спеціаліст та робітники.

Таблиця 2.2 – Кількість персоналу з 2018-2020 рр.

№	Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення
	Персонал, всього у тому числі	9	12	26	17
1	Відділ адміністрування	2	6	6	4
2	спеціалісти	4	6	6	2
3	Відділ комерції	3	9	14	11

Завдяки тому, що ТОВ «Компас+» швидко організація, що розвивається, постійно розширюється, ми це бачимо у 2020 році порівняно з 2018 роком стали спеціалісти та комерційний відділ. На 15,0% і 46,6% більше, відповідно, і адміністративний відділ виріс на 30,0%, що свідчить про грамотну оптимізацію менеджера склад.

Таблиця 2.3 – Якісний склад персоналу ТОВ «Компас+»

Групи	Відділ адміністрування		Спеціалісти		Відділ комерції	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
1	2	3	4	5	6	7
20-30	3	50	3	50	14	100
30-40	3	50	2	33	0	0
40-50	0	0	1	17	0	0
Всього	6	100	6	100	14	100

З таблиці 2.1 видно, що в адміністративному відділі ТОВ «Компас+» 50% співробітників у віці 30-40 років, тобто половина топ-менеджерів усієї організації.

Це можливо довести, що більшість лідерів мають великий досвід роботи у своїй професійній діяльності. Інша ситуація в групі спеціалістів, де більшість становить 50%, вік від 20-30 років. У групі встановлено схоже вікове обмеження департаменту торгівлі (вік – від 20 до 30), і 100% у колонці 7 свідчить про це, та визначає що умову виконано і компанія постійно шукає молодих спеціалістів. Ця вимога є зрозумілою оскільки це також дозволяє краще визначати та розуміти потреби користувачів, так як організація працює з сучасним продуктом - додатком для смартфону, планшети, комп’ютери та цільова аудиторія каталогу 2GIS, здебільшого, молоді люди віком від 16 до 40 років.

Таблиця 2.4 – Розподіл персоналу за статтю ТОВ «Компас +»

№	Показники	чоловіки		жінки	
		кількість	%	кількість	%
1	Відділ адміністрування	3	33	3	18
2	Спеціалісти	3	33	3	18
3	Відділ комерції	3	33	11	64
	Всього	9	100	17	100

У таблиця 2.4 видно, що у ТОВ «Компас+» кількість жінок перевищує кількість чоловіків, У відділі адміністрування розділяються чоловіки і жінки порівну і складають по 50% від чисельності.

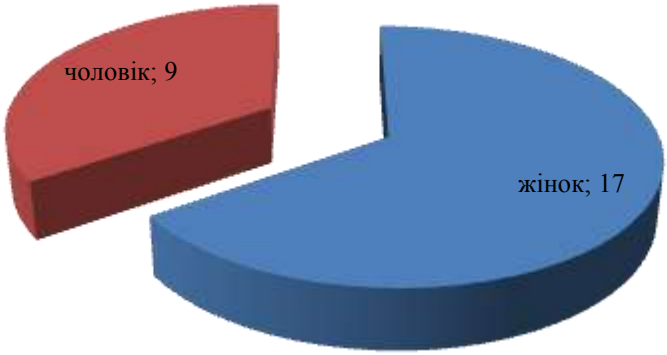


Рис.2.2 – Розподіл працівників за статтю ТОВ «Компас+», осіб

У групі спеціалістів як і у адміністративному відділі, співвідношення чоловіків і жінок є 50% кожен. У відділі комерції жінки становлять 64% загальна кількість працівників цього відділу (всього жінок 17 осіб, а чоловіків – 9 (рис. 2.2). Результати формування та розподілу фінансових результатів, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансових результатів ТОВ «Компас+», 2018-2020 рр, грн.

Показники, грн	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, грн
Виручка від реалізації послуг	61300	11560	13200	1640
Собівартість	55630	10354	11900	1546
Валовий прибуток	567	1206	1300	94
Управлінські витрати	419	980	900	-80
Прибуток від продажу	148	226	399	173
Інші операційні доходи	406	803	112	-691
Інші операційні витрати	108	390	540	150
Прибуток до оподаткування	171	267	457	190
Податок на прибуток	256	400	686	286
Чистий прибуток	145	227	388	161

Згідно табл. 2.5 фінансова діяльність ТОВ «Компас+» має позитивну динаміку. Так, собівартість продукції зросла, але це не вплинуло на прибуток він також продовжує зростати, в 2020 році досяг 388,5 тис.грн. темп його

зростання склав 168% в порівнянні з у зв'язку зі зміною напрямку та реструктуризацією відділу збуту.

Що стосується корпоративної культури, то в 2GIS вона виражається в корпоративні правила компанії:

1. Вигода – Компас+ приносить користь іншим людям.

2. Командна робота. 2GIS працює як команда, підсилюючи один одного.

3. Принцип спілкування – повага, чесність.

4. Корпоративні свята «Компас+»: 25 квітня-день народження, День іменинника, новий рік, 8 березня.

Показники управління персоналом на ТОВ «Компас+» визначені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники основних кадрових процесів на ТОВ «Компас+»

Показники	2018	2019	2020	Відхилення
Середня чисельність працівників	9	21	26	5
Прийнято	4	15	8	-7
Вибуло, всього:	2	2	5	3
у тому числі				0
За власним бажанням	1	2	3	1
За порушення	1	0	2	2
Згідно скорочення штату	0	0	0	0
Коефіцієнт текучесті кадрів	22	9	19	10
Коефіцієнт обороту з прибуття	44	71	30	-41
Коефіцієнт обороту з вибуття	22	9	19	10
Коефіцієнт постійності кадрів	22	61	11	-50

З таблиці 2.6 видно, що середньооблікова чисельність працівник працівників за 2020 рік порівняно з 2013 роком збільшилась на 17 осіб це у зв'язку з тим, що в 2020 році прийнято 8 осіб, а вибуло – 5 осіб З які за їх бажанням, а 2 - за порушення трудової дисципліни. Звільнень персоналу через скорочення штату не було. що всі п'ять осіб, які пішли в 2020 році, є менеджерами з продажу [21].

Емпіричні дослідження проблемних зон системи адаптація до ТОВ «Компас+» визначено, що діагностика та оцінка ефективності будь-якої процеси можна здійснювати за допомогою різноманітних інструментів.

Діагностика процесу має ряд переваг адаптацію за допомогою опитувальників, відповідно, можна отримати більше інформації та більше охоплення працівників. Підготовка модернізованої анкети базується на готовій методи адаптації персоналу, а саме аналіз проблем рекрутингу особового складу, особова картка стажиста, лист оцінки працівника після адаптація, основні функції учасників адаптації процесу, це теж анкети: про нового співробітника, думку про колектив, анкета особи, що звільняється, оцінка роботи працівника за результатами випробувальний термін і складені таблиці показників ефективності

Відповідно до перерахованих факторів, показники, які є індикаторами результативності та реалізації той чи інший фактор Перший крок у методиці оцінки ефективності процес адаптації персоналу полягає в підборі показників ефективність.

Відповідно до показників ефективності на другому етапі оцінювання ефективність адаптації, розробляються рефлексивні питання значення кожного фактора. Версія опитувальника, використана в дослідженні опис показників ефективності. Кожне запитання містить розбивку кожного спеціальний індикатор. Також слід зазначити, що питання описуючи певний показник, може мати будь-яке число. Під час обробки анкет бали нараховуються за кожну відповідь - відповідь «ні» - нуль балів, відповідь «так» — один бал, відповідь «не знаю» або «важко відповісти» - півбалла [24].

Таким чином, підсумовується значення показника по кожному чинник процесу адаптації. Уявімо, що фактор професійної адаптації складається з вісім показників ефективності, і кожен показник характеризується п’ять питань.

Наприклад, результуючі значення кожного питання дорівнюють -1; 1; 0,5; 0; 0,5. Виходить, що додавання значень (1+1+0,5+0+0+0,5.) і ділення з 8 (оскільки у нас 8 питань), отримуємо середнє значення показника Тому таким же чином отримуємо і інші значення показників у запропонованом.

Наприклад, вісім показників, випливає, що сума цих показників і шляхом ділення їх сумарного значення на 8 отримують середнє значення показника ефективність за професійним фактором. Так само показники оцінювалися за іншими факторами. Для однієї з філіалів кількість показників для кожного фактора може бути розширена або звужені [29, 17].

Наступним етапом придатної оцінки є розрахунок коефіцієнтів адаптація відповідно до даних, отриманих на другому етапі.

Наступним етапом придатної оцінки є розрахунок коефіцієнтів адаптація відповідно до даних, отриманих на другому етапі [13].

Запропонована методика дозволила розрахувати коефіцієнт адаптація як для кожного окремого працівника, так і для кожного фактор. Таким чином можна отримати кілька коефіцієнтів коригування, що дозволяє розрахувати значення показників з різні шляхи.

ІАФ (Індивідуальний фактор адаптації) – індивідуальний коригуючий коефіцієнт для кожного конкретного працівника в компанії, характеризує відповідність працівника компанії.

$$IAF = (Pav + SPav + Oav + PPav + Eav) / 5,$$

где Pav = (P1+P2+P3+P4+P5+P6+P7+P8)/ 8 (8-кількість показників в професійному факторі).

SPav = (SP1 + SP2 + SP3 + SP4 + SP5) /5 (5- кількість показників в соціально-психоогічному факторі)

Oav = (O1+O2+O3+O4+O5+O6)/6 (6- кількість показників в організаційному факторі)

PPav = (PP1+PP2+PP3)/3(3- кількість показників в психофізилогічному факторі)

Eav = (E1+E2+E3) /3(кількість показників в економічному факторі) Індивідуальні показники з кожного фактору – Pav, SPav, PPav, Eav, Oav (значення по кожному співробітнику в кожному факторе) GAF (General

adaptation index for each factor) – це загальний показник адаптації для кожного з факторів. Він характеризує реалізацію того чи іншого фактору в процесі адаптації [22].

Нехай n = 26 (26 всього співробітників в компанії),

GAF (у професійному факторі P) = P1+P2+…+P26,

де P1 – індивідуальний показник першого робітника за професійним фактором.

Аналогічно розраховуються GAA за (SP), за (O), за (PP), (E)

GCA (General coefficient of adaptation) – це загальний коефіцієнт адаптації для всієї організції. Він показує загальну картину реалізації процесу адаптації у конкретній компанії.

GCA = GAF (P) + GAF(SP) + GAF(O) + GAF(PP) + GAF(E)/5

n = 1 … 26 GCA = IAF1+ IAF2+…+ IAF26/26 GCA через IAF повинен бути рівен IAF за рахунок GAF. На заключному етапі діагностики і оцінки ефективності процеса адаптації проводиттся інтерпретація отриманих результатів.

При використанні деяких методів статистичної обробки Отримані результати дали змогу визначити кількісний діапазон оцінок, що охарактеризувати якість адаптації працівників на підприємстві [16].

Наприклад, якщо IAF > 0,7, то це свідчить про високий ступінь адаптації співробітника компанії;

якщо IAF < 0,5, то це свідчить про низький показник придатність;

коли значення IAF становить від 0,5 до 0,7, то це вказує на середній коефіцієнт підгонки. Дані числові показники є критеріями ефективності впровадження системи адаптація.

Розрахунок цих коефіцієнтів IAF, GAF, GCA є важливим як для всієї компанії в цілому, так і для кожного керівника по рівнях.

Розрахунок показників підгонки для кожної підгонки факторів, що є вказівкою на те, який із факторів потрібен приділяти більше уваги, тому що процес адаптації повинен бути здійснений складні [30].

В першу чергу ці дані потрібні відділу кадрів або конкретного співробітника, який займається налагодженням персоналу.

Показники співвідношення факторів (GAF) корисні для адміністрацією компанії, оскільки переважання того чи іншого чинника часто це викликано певною політикою влади, якоїсь корпорації культур і прийнятих норм і правил.

Результати IAF (індивідуальні коефіцієнти коригування) будуть корисний для керівників підрозділів і спеціалістів, які з ним працюють персонал, часто є тими, хто контролює процес адаптації працівників у своєму віддЗавдяки аналізу індивідуальних коефіцієнтів підгонки можна простежити динаміку адаптації нового працівника.

Значення GSA (глобальний коефіцієнт адаптації) Вказує на рівень дозволяє також організація системи адаптації в компанії в цілому визначити, як проходить адаптація нових співробітників [14].

Така система оцінки адаптації працівників дозволить діагностика стану адаптації в організаціях покаже, як це відбувається коригування доходу відповідно до факторів процесу коригування в цілому.

2.3 Адаптаційний менеджмент на ТОВ «Компас+»

Взаємозалежність факторів системи адаптації персоналу. Для обґрунтування необхідності комплексного підходу до системи адаптації, необхідно було показати зв’язок серед значення показників ефективності факторів адаптації, для цього проведено кореляційний аналіз

Основні показники ефективності представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Ключові / базові показники ефективності

Визначення	Показник	Опис показника
Кар’єрний ріст		
Р1	Кар’єрний ріст	Бажання йти, зростати в компанії, можливість компанії надати ріст працівнику
Р2	Посадова інструкція	Наявність посадової інструкції

1	2	3
P3	Навчання	Навчання в компанії та бажання співробітників проходити його
P4	Професійна діяльність	Якість професійної діяльності, кількість та складність роботи
P5	досягнення	Інформацйність, наявність помилок та можливість їх виправити
P6	Оцінка робочого процесу	Наявність системи оцінки та обліку результатів оцінювання роботи
P7	Відповідність роботи та кваліфікації	Відповідність роботи та кваліфікації
P8	Задоволеність роботою	Задоволеність від роботи, цікавість до процесу роботи
Задоволеність колективом		
SP1	Задоволеність колективом	Задоволеність відносинами в колективі
SP2	Колективізм	Чи є людина частиною компанії, чи виконує він роботу колективно чи індивідуально
SP3	Відкритість до колег	Чи діиться співробітник проблемами з колективом
SP4	Конфликти	Частота конфліктів
SP5	Задоволеність керівником	Чи подобається новий працівник керівник, ступінь його поваги, відкритість та довіра
Організаційна культура		
O1	Організаційна культура	Ясність, чистота, задоволеність, принятие організаційна культура
O2	Координаційна діяльність	Частота спілкування, ведення загальних задач, характер професійного спілкування
O3	Підтримка цілей	Розподіл ціей та задач компанії
O4	Корпоративні події	Як співробітник приймає участь у розвитку корпоративної культури
O5	Прийняття організаційних норм та правил	Здатність співробітника до виконання та прийняття норм та правил компанії
O6	Задоволеність організацією	Враження від організації, відчуття від роботи
Організація робочого місця		
PP1	Організація робочого місця	Зручно, задоволеність від робочого місця
PP2	Навантаження	Рівень втомюванності, загальне самовідчуття
PP3	Організація праці	Задоволеність режимом, внутрішньою інфраструктурою, додержання трудового законодавства
Фінансова винагорода		
E1	Фінансова винагорода	З оплатою праці
E2	Мотивація	розуміння структури мотивації
E3	Соціальний пакет	Наявність або відсутність соціального пакету

Кожному присвоюємо числові значення фактор працівника. А значення загального показника фактора узагальнюється за різні компоненти, тобто професійний аспект – 8, соціально-психологічний – 5, організаційний – 6, економічний та психофізіологічний - 3.

Місія кореляційного аналізу полягає в прийнятті рішення зв'язок між показниками п'яти факторів, залежність показників один від одного в межах фактора та встановлюйте зв'язки між ними показник ефективності кожного фактора адаптації і продуктивність праці [31].

Аналіз кореляційної матриці, показує загальні відносини, які можна перевести в управлінські рівень.

1. На Р1-кар'єрний ріст впливають такі показники:

О1-організаційна культура, О3-розуміння цілей, РР1-організація робоче місце, ПП3-організація трудової діяльності в цілому, Е1- фінансова винагорода, SP1- задоволеність командою, SP3-відкритість до колег, SP5-задоволеність керівником, Р6-оцінка робочий процес, Р5-досягнення та помилки, Р3-навчання, Р8-задоволення від роботи.

Ці залежності вказують на те, що просування працівника раз кар'єрні сходи в організації залежить від його лояльності, яка проявляється через відносини з керівником організації, відносини в колектив, задоволеність процесом роботи та робочим місце. Також очевидна залежність кар'єрного росту і навчання, в силу того, що інвестиції в навчання працівників швидко змінюються економічний простір є запорукою сучасного використання технології, методи управління, також є запорукою підвищеної лояльності працівника та бажання працювати в організації в майбутньому та інструменти, що дозволяють мотивувати співробітників до кар'єри зростання все ще знаходиться на етапі адаптації [12].

2. П2, виконання норм посадової інструкції О5-затвердження організаційних правил і положень, О6-задоволеність організацією, ПП3-організація трудової діяльність. Загалом Е1-фінансова винагорода, Е2-

мотивація, Е3-соціаьний пакет, SP1-задоволеність командою, Р5-досягнення помилки.

Загально відомо, що продуктивність співробітників пов'язана наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки. Важлива роль при виконанні обов'язків пов'язано не тільки з його кваліфікацією, а й з бажання працівника виконувати свої обов'язки. Це пояснюється показники, що впливають на виконання норм посадової інструкції: затвердження організаційних норм і правил.[21]

3. Р3, навчання пов'язане з:

О1- організаційна культура, О3- розуміння цілей, РР1-організація робочого місця, Е1-фінансова винагорода, Р1-Кар'єрний ріст, Р4-професійна діяльність, Р5-досягнення та помилки, Р6-оцінка процесу роботи, Р8-задоволеність робочий процес, SP1-задоволеність командою, SP2-колективізм/індивідуалізм, задоволеність SP5-керівник.

Враховуючи чинники, що впливають на прагнення до навчання, захистить компанію від недобросовісних співробітників і ті, хто вважає компанію проміжною в своїй кар'єрі.

4. Р4, професійна діяльність пов'язана з:

О1-організаційна культура, РР1-організація робочого місця, Р1-Кар'єрний ріст, Р3-навчання, Р5-досягнення та помилки, Р6-оцінка процесу роботи, Р8-задоволеність процесом роботи, СП1-задоволеність колективом, СП3-відкритість до колег.

Теорія і практика менеджменту говорять про тісний взаємозв'язок психологічний комфорт працівника та його ефективність в професійна діяльність.

З обраних факторів видно, що всі набір організаційних показників, пов'язаних з управлінням людські ресурси впливають на професійну діяльність.

5. Р5 - досягнення та помилки пов'язані з ПП1-організація робочого місця, ПП3-організація праці та діяльності в цілому, Е1-фінансова

винагорода, Р1-кар’єрне зростання, О1-організаційна культура, О6-задоволеність організація, Р3-навчання, Р4-професійна діяльність, оцінка процесу роботи, Р7- відповідність роботи та кваліфікації, Р8-задоволеність роботою, SP3 відкритість до колег, SP5 задоволеність керівник.[20]

Якщо працівник задоволений організацією, її командою, керівника, працює, розуміє критерії оцінки роботи, готовність до, розвиток кар’єри в організації та фінансові винагороди, тоді інформація про його помилки сприйматиметься як конструктивна.

6. Р6-оцінка робочого процесу, що стосується:

Виникає проблема оцінки робочого процесу з точки зору працівника полягає в справедливості, а з боку керівництва – проблем. воно полягає у встановленні взаємозв’язку оцінки та фінансової винагороди Зв’язок показує, що існує залежність оцінки робочого процесу та матеріальна винагорода, крім того, оцінка процесу роботи це відправна точка для розробки та реалізації навчальних програм. Також на ставлення до оцінки процесу роботи впливає мотивація. Кар’єрний ріст, бажання вчитися, ці фактори будуть показником позитивне чи негативне ставлення до оцінки процесу роботи.

7. Р7-відповідність роботи та кваліфікації [13]

Досить складні відносини, як в деяких організаціях працівник може працювати не за спеціальністю або суміщати роботу та посадові обов’язки відповідно до кваліфікації інших обов’язків.

Щоб визначити, чи робота відповідає кваліфікації співробітника, ви можете використовувати не тільки професійне тестування, але також можна оцінити важливість координації діяльності, організації робоче місце, досягнення та помилки, оцінка процесу роботи та задоволеність команди.

8. Р8 – Задоволеність робочим процесом пов’язана з роботою.

Задоволеність процесом роботи є суб’єктивним показником показує зв’язок працівника з робочим процесом в організації від стосунки показують, що задоволеність процесом роботи додатково професійні фактори (постановка цілей, задоволеність фінансові винагороди, досягнення та

помилки, настрій для навчання та кар’єрного росту), також описується соціально-психологічним (задоволеність керівником і колективно це показує, що деякі суб’єктивні фактори можуть впливати об’єктивний.

9. SP1 – задоволеність командою, а саме зі співвідношення видно, що крім суб’єктивних факторів також мати вплив і ціль (задоволеність фінансовим винагорода, корпоративна культура, спільні цілі, розуміння та прийняття норм і правил), це виявляє це задоволення коригувати колектив можна за допомогою управлінських важелів.[14]

10. SP2 Колективізм/Індивідуалізм. Відносини показують, що організаційна культура має безпосередній вплив на ступінь адаптації працівника до колективу через прийняття корпоративної культури, розуміння і прийняття норм і правил колективу, а також задоволеність лідером і відкритість до колег.

11. Відкритість SP3 для колег. Відкритість до колег свідчить про бажання з ними взаємодіяти. Офіційне спілкування включає спілкування в робочому середовищі (на нарадах, планових нарадах і так далі), а неформальне спілкування призводить до є ще особистий аспект.

З високою задоволеністю начальством і відносини в колективі, швидко неформальний характер спілкування. Задоволеність організацією фінансова винагорода та організація роботи показує бажання працівник для спільного вирішення професійних проблем. Відносини з досягнення і помилки виявляються в тому, що при правильному викладі відомості про заслуги та недоліки працівника, на які можна вплинути рівень відкритості співробітників.

12. SP4 рівень конфліктів. Конфлікти бувають у будь-якому колективі, де більше однієї людини колективи, де в першу чергу необхідна висока частота конфліктів побачити фізичний стан співробітників, рівень навантаження та втома в процесі роботи.

Вони також відіграють важливу роль стосунки в колективі, якщо атмосфера в колективі позитивно, то кількість конфліктів стає менш частою і навпаки.

13. SP5 - Задоволеність менеджера задоволення від роботи.

Відносини показують, що хороші стосунки з керівником не буде тоді, коли будуть однакові чи схожі цінності, норми та правила поведінки, і це частина корпоративної культури.

14. O1-організаційна культура. Середовище, в якому відбувається адаптація персоналу. Корпоративна культура. Організаційна культура відображає політику компанія по відношенню до персоналу, наприклад, можливості навчання персонал, наявність соціального пакету, можливість кар'єрного росту матеріальна мотивація та організація процесу праці.[24]

15. O2-координація діяльності пов'язана з факторами вказує на те, що необхідно зрозуміти працівник його значення у виробничому ланцюжку є вплив системи мотивації, участі в корпоративних заходах розуміння організаційних норм і правил.

16. O3 розуміння цілей пов'язане із задоволенням з усіма факторів, працівник буде розділяти цілі компанії та досягати їх. Вплив організаційної культури полягає в тому, що реалізація організаційних цілей та особистих цілей працівника можливо у разі якщо норми і цінності цієї компанії збігаються з системою цінностей робітник.

23. E1-фінансова винагорода. Відносини показують, що працівник задоволений. На зарплату може впливати багато різних факторі. Наприклад, якщо працівник незадоволений зарплатою, але задоволений колектив приймає норми і правила суспільства, задоволений організаційної культури, це підвищить задоволеність зарплатою оплата, як для деяких психологічних людей аспект.

24. E2-мотивація. По-перше, комфортніші умови праці тим вище мотивація працівника і по-друге оцінка процесу праці та посадовою

інструкцією є показники, за допомогою яких обчислювати результати діяльності та результати діяльності враховується при мотивації працівника

25. Пакет Е3-соціальний стосується:[11]

Результати дослідження виявили взаємозв'язок кожного фактор серед інших фактор. Це дозволить вам чіткіше бачити та приймати рішення управлінські завдання, оскільки вони базуються на різних залежностях фактори.

Також результати дослідження довели необхідність комплексного доступ до впровадження системи адаптації, рівномірно розподіляючи для всіх п'ять факторів адаптації.

Отже, по-перше, метод оцінки стану адаптаційної системи в організації

Методологією оцінки є розрахунок коефіцієнтів ефективність процесу адаптації - IAF (Individual Adaptation Factor) - індивідуальний коефіцієнт регулювання, дозволяє бачити рівень придатність працівника з урахуванням усіх факторів.

GAF (Індекс адаптації для кожного Фактора)-загальний індекс адаптації для кожного фактор, дозволяє відстежувати впровадження факторів у всій організації.

GCA (General Coefficient of Adaptation) - загальний коефіцієнт адаптації,характеризує загальний стан адаптації кожного працівника в даному момент часу.

РОЗДІЛ 3
ПРОЦЕС ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЙНИНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «КОМПАС+»

3.1 Аналіз системи адаптації персоналу на ТОВ «Компас+»

Аналізуючи систему адаптації на ТОВ «Компас+» є два методи адаптації персоналу.

Варіант перший: адаптація контролюється центральним офісом і поширюється на всі посади компанії «Компас+», за винятком менеджерів з продажу, тобто це «партнерство», в цьому методі залучається новий працівник найшановніший і найуважніший як спеціаліст і людина.

Компанії, які практикують метод адаптаційного партнерства, це розуміють переваги ефективності в якісному визначенні сумісності кандидатів на посаді вже під час відбору, а саме за рахунок скорочення витрат [24, 25].

Про це свідчить ситуація з адаптацією менеджерів з продажу застосовується метод «без дій», при роботі з яким спочатку,новому співробітнику пропонують попрацювати, проявити себе, потім обговорюють фінансове питання, компетенції та умови праці.

У цій ситуації ніхто не несе відповідальності за адаптацію менеджера з продажу, вважаючи, що він повинен адаптуватися і любити його адаптується самостійно, залежить його подальша доля в компанії. Це можна пояснити тим, що роботодавець вважає, що ринок праці сили перенасичені фахівцями і повинні піддаватися природному відбору, де перемагає найсильніший.

Метод бездіяльності завжди призводить до дезадаптації, звільнення персоналу з посади. Аналіз механізму адаптації персоналу в ТОВ «Компас+».

Була досліджена проблема, яку можна вирішити двома способами:

зосередження обов’язків по адаптації персоналу нових співробітників на директора групи продажів або найму нового співробітника для роботи з ним персонал.[26]

Щоб визначити найбільш точний варіант; Щоб розв’язати цю задачу, потрібно спочатку порахувати ефективність найму нового працівника на борт персонал.

Таблиця 3.1 – Затрати пов’язані з розширенням штату в ТОВ «Компас+»

Дія	Витрати, тис.грн
Наймання співробітників на роботу	15000*12=180000
Купівля ПК	37000
Купівля меблі	40000
Принтер, сканер	5000
Телефон	10000
Всього	299 000

Порахувавши витрати потрібно визначити економічну ефективність від впровадження даної купівля. Для цього були використані фінансові показники ТОВ «Компас+».

Таблиця 3.2 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Компас+»

Показники, грн	2020
Виручка від реалізації послуг	13200
Собівартість	11900
Валовий прибуток	1300
Управлінські витрати	900
Прибуток від продажу	399
Інші операційні доходи	112
Інші операційні витрати	540
Прибуток до оподаткування	457
Податок на прибуток	686
Чистий прибуток	388

Ефективність (299/388)*100%= 77%

За результатами формули можна зробити висновок, що сто сума витрат на введення нового працівника в штат - 77% прибутку, отриманого за рік. Дуже високий відсоток витрат на введення нового працівника свідчить про збитковість і збитковість підприємства при його працевлаштуванні.

Аналіз загальної системи адаптації персоналу, посадова інструкція керівника відділу продажів та невигідність найму нового співробітником, визначено можливість модифікації базової моделі адаптація з урахуванням специфіки організації та модифікація праці щодо вказівки керівника відділу продажів.

3.2 Рекомендації щодо зміни системи адаптації персоналу щодо врахування специфіки діяльності підприємства

Розроблена система коректування персоналу відображає загальну кількість фактори та положення, які важливо застосовувати при адаптації програма.

Звичайно, кожна компанія має свою специфіку, визначення напряму реалізації змін в адаптації системі.

Вище були наведені чинники, що стоять за цим організаційні особливості, а саме:

- специфіка діяльності організації (торгівля, виробництво та тощо);
- який тип адаптації необхідний - первинна чи вторинна;
- розмір компанії;
- періодичність набору кадрів;
- політика керівника.

У розділі 2.1 було проведено аналіз системи регулювання та оцінки адаптації персоналу на ТОВ «Компас+», проблему адаптації виявили у відділі продажів, відповідно це буде модифікація базової моделі системи адаптації, з урахуванням цього.

Таблиця 3.3 модифікації базової моделі складатимуться з коефіцієнти коригування, їх порядок, розподіл функцій керування, значення коефіцієнтів підгонки, розподіл функцій між персонал і важливість коригувальних коефіцієнтів.

Таблиця 3.3 - Фактори, що впливають на модифікацію базової моделі

Залежність від	Фактори	Розподіл функцій	Контроль	Коефіцієнт
1. склад робочої сили – менеджери з продажу	Професійний, психофізіологічний, економічний, соціально-психологічний, організаційний	Концентрація(наставник, спеціаліст відділу персоналу)	Керівник відділу або співробітник HR-відділу	IAF
2.розмір компанії (середній бізнес)	Професійний, психофізіологічний, економічний, соціально-психологічний, організаційний	Концентрація(наставник, спеціаліст відділу персоналу)	Відповідальна особа за адаптацію персоналу	IAF/ IAF, GAF
3.частота набору нових співробітників	Професійний, психофізіологічний, економічний, соціально-психологічний, організаційний	Людина, що відповідає за адаптацію, керівник відділу	Відповідальна особа за адаптацію персоналу, керівник відділу	IAF, GAF, GCA
4.Політика керівника	Згідно моделі	Відповідальна особа, коуч, співробітник HR-відділу	Керівник компанії	IAF, GAF, GCA
5 типи адаптації (первинна або вторина)	Первина - згідно моделі	Відповідальна особа, коуч, співробітник HR-відділу	Керівник компанії	IAF, GAF, GCA
	Вторинна в залежності від минулого досвіду	Керівник компанії, відповідальна особа, коуч, співробітник HR-відділу	Керівник компанії, керівник відділу	IAF, GAF, GCA

Адаптація менеджерів з продажу повинна бути спрямованою на адаптацію до економічних умов у компанії, до умов праці та професійній діяльності. З цього випливає, що перше саме наці фактори, які слід звертати увагу. При роботі з менеджерами з продажу, у невеликій організації,

відповідальність за адаптацію повинен зосереджуватися у одній людині. Це може бути наставник, обраний керівником, безпосередньо сам керівник або спеціаліст з кадрів.

Як правило, концентрація переважає в невеликих компаніях обов'язків, в окремих випадках відбувається розподіл функцій згідно налагодження серед співробітників компанії. Крім того, в невеликих компаніях реалізація окремих елементів того чи іншого фактора адаптації завдання керівника або конкретного співробітника (адміністратора або секретар).

Слід зазначити, що при середньому і рідкісному наборі в невеликих організаціях необхідність призначення спеціального співробітника, в обов'язки якого входитиме постійне виконання адаптації програми відсутні. Але оскільки частота дзвінків зростає, то є потреба в людині, в обов'язки якого входитиме адаптація нових співробітників. Коли не вітається керівництвом створення та впровадження відповідність систем для менеджерів з продажу, помилка прихована важливість залучення нових співробітників.

При створенні програми адаптації необхідно визначити яка адаптація потрібна працівнику - первинна чи вторинна. Первинної адаптації слід приділяти менше зусиль, так як працівник приходить взагалі без досвіду і його не потрібно «переробляти». Також при первинному типі адаптації висока ймовірність утворення більше лояльний до компанії співробітник.

Позитивною стороною вторинного типу є те, що (в деяких випадках), що новий працівник має досвід роботи і професійні навички, яким не потрібно вчитися, йому краще співпрацювати з новою командою та адаптуватися до організаційної культури компаній Зворотний бік вторинної адаптації полягає в том досвідчені співробітники «більш примхливі» і прагнуть частіше бути поза компанією після закінчення випробувального терміну ті, хто пройшов повторне пристосування, перериваються.

З таблиці 3.2 можна побачити, що під час створення необхідної моделі, або модифікація бази повинна враховувати організаційну специфіку і

розподіл функцій щодо здійснення та контролю адаптації між відповідальні за це працівники.

В організаціях це часто невеликі компанії, де для цього немає відділу кадрова робота, функції кадрового корегування відповідні розподіляється між керівником організації або підрозділу та працівником, що допоможе реалізувати деякі фактори адаптації.

Слід визнати, що в меншій мірі фактори адаптації можуть змінюватися. Основним завданням при зміні системи адаптації буде визначення, на якому етапі доречно приділити більше уваги той чи інший фактор.

Порядок застосування факторів не залежить від розмір компанії, політика управління, частота найму та виконується відповідно до базової моделі адаптації.

Зміна моделі адаптації персоналу – складний процес, який неможливо без розуміння керівництвом компанії її важливості та переваг. Таблиця вище містить елементи, для яких необхідно змінити модель адаптації в досліджуваній компанії менеджери з продажу в залежності від організаційної специфіки (частота найму, розмір компанії, тип адаптації, політика керівництво).

Підсумовуючи, необхідно окреслити принципи, завдяки яким можна змінити основну систему перебудови персоналу, вони являють собою ланцюг послідовних організаційних заходів.

Визначення форми адаптації;

2. Оцінка співробітників організації, записати відповідальний за реалізацію програми адаптації нових працівників, якщо не вдається виділити особу, визначити у групі працівників, відповідальних за впровадження факторів адаптація;

3. Визначення функцій, які реалізує керівництво організації (економічні та організаційні фактори);

4. Здійснення контролю;

5. Визначення категорії працівників (менеджери з продажу, керівники, спеціалісти);

6. Проектування нової моделі адаптації для кожного з обраних категорії;

7. Розробка документів, що регламентують процес адаптації в компанії.

3.3 Оцінка ефективності програми вдосконалення моделі адаптації з урахуванням специфіки організації

Покращена програма базової моделі примірки, враховуючи специфіки компанії, її почали впроваджувати менеджери з продажа внесення змін до посадової інструкції власника керівників продажу.

Вивчено керівництво ТОВ «Компас+» результати оцінки практичного дослідження адаптації персоналу в ТОВ «Компас+» і прийняв рішення реалізувати розроблений автором внесення змін до посадових інструкцій менеджерів з продажу.

Підпис про погодження змін до посадової інструкції

07.06.2020 відбувся тренінг керівника торгової групи. Пункти, включені до нової посадової інструкції керівника відділи продажу.

- розробка періодичної системи мотивації планерні зустрічі;
- моніторинг рівня мотивації працівників, за коштами проведення опитувань та отримання відгуків від співробітників;
- моніторинг відповідності роботи менеджерів цілі організації
- контроль за виконанням завдань керівниками від продажів;
- вести облік досягнень і помилок менеджерів з продажу;
- своєчасне реагування на відгуки менеджерів пов’язані з недоліками компанії.

Зміна положень у посадовій інструкції також дає позитивні результати:

1. Запроваджено систему обліку досягнень і помилок, а саме:

розроблено табло, в якому керівник веде запис досягнення і помилки

2. На основі таблиці досягнень і помилок система оплати за помилки та досягнення, менеджер платить за помилки (якщо умови, якщо помилка не була усунена), і для успішно узгодженого пункту виконання завдань в обумовлений термін, накопичуються премії, перед обміном платіжної відомості на готівку або додаткові дні відпустки.

3. Інформація про відзначених керівників відображається в таблиці досягнень компанії та оголошено на щомісячних планових нарадах.

Критерії оцінки ефективності впливу системи адаптації менеджерів з продажу, на мою думку, стала точкою, завдяки якій виявив причину зниження продуктивності праці у відділі збуту, це пункт, створюючи зустрічі літаків, де менеджери можуть висловити своє незадоволення та пропозиції щодо покращення процесів.

Проблема була у відсутності мотивації керівників таке велике навантаження. Ці скарги були видалені шляхом створення мотиваційної системи Таким чином, можна зробити висновок про нову систему адаптації зміни працівників відділу продажів та посадових інструкцій. Свої позитивні результати наводять керівники відділу продажів:

Аналіз системи адаптації в ТОВ «Компас+» показав, що базова система адаптації повинна бути змінена на основі: типу організація, форми адаптації, розподіл функціональних завдання, виконуючи функцію контролю за адаптацією персоналу.

Основні фактори, що впливають на потребу налаштування основної системи, це склад трудового колективу, вид адаптації (первинні чи вторинні), політика управління, розмір компаній, частота найму нових співробітників.

Правдиве підтвердження можливості входу у систему адаптації в компанії, якщо проводиться модифікація системи з урахуванням її специфіка. Базовою системою адаптації, розробленою автором, може бути підходить для будь-якої організації під час практичних досліджень автором запропонована модифікована система адаптації для менеджери з продажу з урахуванням специфіки організації. В даний час, запропонована система адаптації відділу

продажів активна перегляд керівниками підприємства та зміна статей, офіційних інструкції для керівників відділу продажів, які діють із 7 червня 2016 р.

Слід розглянути можливість зміни принципів базової системи Спеціаліст з персоналу або відповідальна особа за адаптацію персоналу в організації, оскільки вони є практичними рекомендації щодо ефективного управління процесом адаптації нових співробітників.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами дослідження можна зробити наступне висновки.

Під адаптацією персоналу в управлінні персоналом розуміють процес об’єднання взаємозалежних факторів у комплекс використання факторів, які можуть впливати на конкуренцію компаній, що робить їх персонал унікальним ресурсом.

Основною метою даного дослідження було розробка сучасного інструменту управління адаптацією персоналу як організаційний ресурс, який може впливати конкурентоспроможності організації, відповідно, розвивати систему управління процесом адаптації персоналу та методика його оцінки ефективність.

У результаті аналізу зібраних матеріалів і практичних досліджень, на базі компанії ТОВ «Компас+», можна зробити важливі висновки та рекомендації ефективне управління адаптацією персоналу.

По-перше, конкурентоспроможність будь-якої компанії залежить від наявність унікального ресурсу, який дозволить організації змінюватися Іншим у сучасному економічному просторі це джерело є персонал компанії. Сучасний погляд на управління персоналом базується на положеннях теорії ресурсів, де йдеться про те що ефективність організації залежить від ефективності управління організація з її ресурсом, в даному випадку це персонал.

По-друге, зараз українські компанії лише частково комплексно реалізовувати програми адаптації нових працівників, в більшість організацій, адаптаційні програми для нових співробітників або присутній частково або повністю відсутній.

В деяких компанії зосереджені на реалізації одного або кількох фактори.

Перш за все, це нерозуміння впливу адаптації як важеля управління людськими ресурсами, нерозуміння залежності процесів адаптації та

працездатності працівників, а також відсутність доказів взаємозалежності факторів адаптації один від одного.

Створення системи важелів управління процесом адаптації, припускаючи фазу виокремлення факторів адаптації, визначення показників ефективності кожного фактора, розподіл обов'язків щодо здійснення адаптації кадрові та контрольні функції.

По-четверте, адаптація управляється через розвиток системи процесів адаптації. Розвинена система адаптації є основні теоретичні основи. Під час впровадження цієї системи

Українські організації повинні це змінити відповідно до специфіки організації, відповідно з урахуванням факторі впливаючи на елементи основної системи, а саме на розмір компанії, політика управління, частота найму, тип і склад персоналу, робочої сили, у випадку даного дослідження менеджерів з продажу.

По-п'яте, практичне дослідження, проведене завдяки застосування математичних і статистичних методів дозволило це зробити деякі висновки щодо взаємозалежності факторів системи адаптації персоналу в системі, а також для виділення ключових показників, які основні моменти в управлінні адаптацією.

По-шосте, при впровадженні системи перебудови персоналу, визначено залежність факторів адаптації персоналу один від одного, яка свідчить про необхідність комплексного підходу.

Найбільший зв'язок характерний для соціально-психологічних і професійний фактор.

Найбільший вплив на всі фактори адаптації була задоволена матеріальною винагородою.

По-сьоме, потрібне ефективне управління адаптацією методи діагностики та аналізу системи адаптації персоналу в компаній.

Дослідження адаптації спираються на показники ефективності реалізація адаптивних системних факторів.

Показники ефективності виражаються коефіцієнтами, які дозволяють аналізувати стан адаптації, як по відношенню до окремого працівника, так і компанії в цілому.

1. IAF (Individual adaptation factor) - індивідуальний коефіцієнтадаптація Він характеризує рівень адаптації за всіма факторами в конкретний працівник.

2. GAF (Загальний індекс відповідності кожному фактору) - узагальнюючий показник коригування для кожного фактора.

Це характеризує підгонку для кожного фактор, що ілюструє проблеми в кожному факторі.

3.GCA (General coefficient of adaptation) - загальний коефіцієнт адаптація.

Він характеризує стан адаптації всієї організації. Теоретичні висновки, практичні та основні дослідженняположення, викладені в дисертаційній роботі, мають на меті модернізація системи менеджменту організації, основні цілі який полягає в пошуку методів і механізмів, які тримають основа конкурентоспроможності організації, а також розвиток важелів управління адаптацією персоналу в компанії.

Впровадження цих методів і механізми сприятимуть підвищенню конкуренції компаній і для забезпечення економічної ефективності. Говорячи про успішність вирішення проблем, пов’язаних з менеджментом людських ресурсів, можна показати, що це вирішення цих проблем, завдання є показником власної мобільності та адаптивності компанії бажання змінюватися та розвиватися.

Без сумніву, успішно впровадження програм адаптації персоналу, сама її концепція не зникає, оскільки як і в житті організації, адаптація є циклічним процесом, який відбувається періодично для кожного працівника. При введенні нової технології, зміни внутрішнього організаційного клімату, розширення ринку, процеси адаптації знову активізувалися, тому ми говоримо про що процес адаптації завершився неналежним чином.

Навпаки, в компанії повинен бути постійний контроль за станом адаптації, впроваджувати програми підтримки адаптації співробітників в організації.

Також доцільно розглянути двосторонній процес адаптація - компанія і співробітник компанії знаходяться в постійному стані взаємодії, коли людина пристосовується до організації, викликає деякі зміни з боку компанії по відношенню до самого себе. У цьому випадку, завдання управління процесом адаптації буде дотримання балансу, оскільки від ефективності залежить успіх організації та діяльності всіх працівників.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кіндзерський Ю.В. *Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку* / Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2009. 928 с.

2. Одегов Ю. Г., Бычин В. Б., Андреев К. Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. Саратов, изд-во Саратовск. ун-та, 1991. 170 с.

3. Корчевська Л. О. Звонівська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : КНЕУ, 2013. 300 с.

4. Сутність категорії „трудовий потенціал підприємств". *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

5. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2009. № 1. С. 30-35.

6. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ : Центр уч. літератури, 2012. 328 с.

7. Матюха М. М. Економіка праці та соціально – трудові відносини: Навч. посібник для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2007. 306 с.

8. Гриньова В.М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харьків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

9. Мочерний С. В. Політична економія : навч. посіб. Київ : Знання-Прес. 2016. 224 с.

10. Петрова І. Л. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: монографія / За ред. доктора економ. наук, проф. І.Л. Петрової. Київ : Фенікс. 2016. 332 с.

11. Кельдер Т. Л. Економіка праці. Запоріжжя : ЗНУ. 2016. 156 с.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ. 2018. 337 с.

13. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018, Випуск 14, С. 421-425.

14. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : «Академія», 2005. 400 с.

15. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка і держава*. 2018. №5. С.96-99.

16. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник Київ : Знання. 2016. 249 с.

17. Семенов Г. А. Впровадження безтарифної системи оплати праці. *Держава та регіони*. Сер. : Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С.174-181.

18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2012. 345 с.

19. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/23.pdf(дата звернення: 28.11.2022).

20. Білоус Д.П. Удосконалення тарифної системи оплати праці: стаття. Київ : BTEI: URL: http://www.rusnauka.com/NTIP_2006/Economics/10_bilous.doc.htm (дата звернення: 28.11.2022).

21. Конспект лекцій з курсу «Економіка праці»: URL: http://library.if.ua/book/8/854.html (дата звернення: 28.11.2022).

22. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посібник / Д.П Богиня., О.А. Грішнова Київ: Знання-Прес. 2011. 313с. (дата звернення: 28.11.2022).

23. Колпаков В. Управление развитием персонала: учбовий посібник/ В. Колпако. Київ : МАУП. 2016. 709 с.

24. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. К. : Каравела. 2019. 312 с.

25. УНІАН. Інформаційний портал. «Запоріжсталь» можна врятувати тільки великими інвестиціями з боку СКМ. URL: http://economics.unian.net/ukr/news/168206–zaporijstal–mojna– vryatuvati–tilki–velikimi–investitsiyami–z–boku–skm–ekspert.html. (дата звернення: 28.11.2022).

26. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2017. № 3(15). С.88- 95.

27. Шваб Л .І. Економіка підприємства. Київ: Каравела, 2015. 568 с.

28. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ. 2012. 345 с.

29. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/23.pdf (дата звернення: 28.11.2022).

30. Офіційний сайт ТОВ «Компас+». URL:: http://www.kompas.com . (дата звернення: 28.11.2022).

31. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8161 (дата звернення: 28.11.2022).

32. Інформаційна база даних емітентів URL: http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00191230 (дата звернення: 28.11.2022).

33. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання. 2016. 249 с.

34. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8161 (дата звернення: 28.11.2022).

35. Семенов Г. А. Впровадження безтарифної системи оплати праці. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2017. № 2. С.174-181.

36. Оплата праці працівників: офіційний сайт заробітної плати URL: http://mojazarplata.com.ua/ua/main/labour-legislation/oplata-praci-pracivnikiv-v-ukrani/oplata-prac456-prac456vnik (дата звернення: 28.11.2022).

37. Tomkins, J A and White, J A, Facility Planning, John Wiley, New York, 1998

38. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №16. С.24-25.

39. Грішнова О.А Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. URL: http://pidruchniki.com/14871001/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini (дата звернення: 28.11.2022).