МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю. М. Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

На тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав: студентка другого курсу, групи гр.
8.073З-пм
Клименко Ангеліна Сергіївна
Спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
Промисловий менеджмент

Керівник: к. політ. н., доц. Венгер О. М.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр _____
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н., проф.
Воронкова В.Г. _____
«28» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

КЛИМЕНКО АНГЕЛІНІ СЕРГІЇВНІ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
Керівник: Венгер О. М., к. політ. н., затверджені наказом ЗНУ від «28» 02.2024 року № 358- С, №364-С
2.Строк подання студентом роботи 15.11.24
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження. 4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Аналіз загальної характеристики та функціонування ТОВ "Маштехінжиніринг" в конкурентному середовищі. 2. Аналіз існуючих проблем адаптації персоналу. 3. Розробка рекомендацій щодо покращення процесу адаптації. 4. Впровадження нових інструментів для інтеграції співробітників. 5. Зарубіжний досвід формування системи адаптації на приватному підприємстві.
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Табл.1 - Показники оцінки адаптації персоналу на підприємстві. Табл.2 - Основні та додаткові чинники оцінки персоналу. Табл.3 - Методи оцінки і підбору персоналу. Табл.4 - Загальна характеристика ТОВ «Маштехінжинірінг». Табл.5 – Аналіз системи показників, що характеризують кадровий склад та динаміку руху персоналу на ТОВ "Маштехінжинірінг". Табл.6 - Середній вік працівників ТОВ "Маштехінжинірінг". Табл.7 - Основні положення програми адаптації працівників. Табл.8 - Адаптаційний лист працівника ТОВ «Маштехінжинірінг». Табл.9 - Вартість години роботи працівників, задіяних у заходах щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу ТОВ «Маштехінжинірінг». Табл.10 - Річні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи адаптації на ТОВ «Маштехінжинірінг». Табл.11 - Витрати на адаптацію одного працівника категорії «молоді фахівці». Рис.1 - Професійна адаптація персоналу. Рис.2 - Мета адаптації персоналу. Рис.3 - Процес професійної адаптації персоналу на підприємстві. Рис.4 – Види адаптації персоналу підприємства. Рис.5 – Методи адаптації

персоналу. Рис.6 Повне досьє на ТОВ «Маштехінжинірінг». Рис.7 Місцезнаходження ТОВ «Маштехінжинірінг». Рис.8 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Маштехінжинірінг». Рис.9 Спрощена схема найму персоналу на ТОВ "Маштехінжинірінг".

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Венгер О.М., к.п.н.	28.02.24	**24.04.24**
Розділ 2	Венгер О.М., к.п.н.	25.04.24	**31.08.24**
Розділ 3	Венгер О.М., к.п.н.	01.09.24	**30.10.24**
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6.Дата видачі завдання 28 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити наукові виміри формування системи адаптації як нового наукового напрямку.	30.03.24	виконано
2	Проаналізувати понятєво-категоріальний апарат системи адаптації як нового наукового напрямку.	15.04.24	виконано
3	Розкрити методологію аналізу системи адаптації як нового наукового напрямку.	24.04.24	Виконано
4	Проаналізувати зарубіжний досвід формування системи адаптації.	25.05.24	виконано
5	Здійснити аналіз діагностики проблем формування системи адаптації.	01.07.24	виконано
6	Удосконалити систему адаптації на приватному підприємстві ТОВ "Маштехінжиніринг".	01.08.24	виконано
7	Обґрунтовувати напрями удосконалення формування системи адаптації на приватному підприємстві ТОВ "Маштехінжиніринг".	30.10.24	виконано

Студент _____ А. С. Клименко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Клименко Ангеліна Сергіївна. Формування системи адаптації персоналу на приватному підприємстві

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Науковий керівник О. М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті ім. Ю. М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено покращення процесу адаптації, для забезпечення успішної інтеграції нових співробітників. Проаналізовано загальна характеристика та існуючі проблеми адаптації персоналу ТОВ "Маштехінжиніринг". Розроблено напрямки удосконалення системи адаптації персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Маштехінжинірінг».

Ключові слова: АДАПТАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ІНТЕГРАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ТОВ «МАШТЕХІНЖИНІРИНГ», ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Klymenko Angelina. Formation of a personnel adaptation system at a private enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in higher education in the specialty 073 - Management. Scientific supervisor O. M. Wenger. Zaporizhzhia National University. Y. M. Potebnya Engineering Education and Research Institute. Department of Management and Administration, 2024.

The qualification work investigated the improvement of the adaptation process to ensure the successful integration of new employees. The general characteristics and existing problems of personnel adaptation of LLC "Mashtechengineering" were analyzed. Directions for improving the enterprise's personnel adaptation system were developed using the example of LLC "Mashtechengineering".

Keywords: ADAPTATION, PERSONNEL, INTEGRATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, LLC "MASHTEKHINZHYNIRING", MANAGEMENT EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Поняття адаптації персоналу: визначення, сутність, значення. 10
1.2 Роль адаптації в системі управління персоналом. 15
1.3 Методи оцінки адаптації персоналу підприємства 23
РОЗДІЛ 2 39
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАШТЕХІНЖИНІРІНГ» 39
2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Маштехінжинірінг» ... 39
2.2 Діагностика методів адаптації персоналу підприємства 47
РОЗДІЛ 3 54
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАШТЕХІНЖИНІРІНГ» 54
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг» 54
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи організації адаптації персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг» 62
ВИСНОВКИ 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 73

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, де людський капітал визнається основним фактором конкурентоспроможності, проблема адаптації персоналу набуває особливої актуальності. Дослідження цього питання в контексті досвіду ТОВ "Маштехінжиніринг" дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи адаптації, розробити ефективні інструменти для інтеграції нових співробітників в організаційну культуру та підвищити їхню мотивацію до праці. Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності його діяльності та досягненню стратегічних цілей.

Індивідуальні особливості працівників, такі як їхні знання, навички, досвід, мотивація та емоційна сфера, роблять процес адаптації персоналу складним і багатогранним. Ефективна адаптація вимагає від організації врахування цих особливостей та створення умов, які дозволять працівникам максимально реалізувати свій потенціал. Таким чином, адаптація є не лише процесом інтеграції працівника в організацію, але й інвестицією в розвиток людського капіталу.

Таким чином, актуальність дослідження питань удосконалення систем адаптації персоналу обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення сталого розвитку організацій в умовах посилення конкуренції.

Забезпечення відповідності складу персоналу сучасним вимогам ринку вимагає не лише врахування професійних компетенцій, але й створення умов для їхнього розвитку та реалізації. Сприятливий соціальний клімат та задоволеність працею є важливими факторами, що безпосередньо впливають на продуктивність праці та лояльність співробітників.

Одним із ключових викликів для сучасних підприємств є забезпечення ефективної адаптації нових співробітників. Незважаючи на те, що процес підбору персоналу є важливим, саме адаптація визначає, наскільки швидко новий співробітник стане повноцінним членом команди та почне робити вагомий внесок у досягнення цілей організації. Серед актуальних проблем в цій сфері можна виділити:

- низька ефективність системи наставництва;
- зниження лояльності працівників;
- високі очікування нових працівників.

Отже, організації повинні зосередитися на покращенні процесу адаптації, щоб подолати ці виклики та забезпечити успішну інтеграцію нових співробітників.

Для вирішення цих проблем підприємства можуть використовувати кілька ефективних методів, які допоможуть інтегрувати новачків в організацію та зменшити їхній стрес, забезпечуючи стабільність і успішне функціонування колективу. Рекомендується використовувати комплекс заходів, спрямованих на ефективну адаптацію персоналу: розробка індивідуалізованих програм адаптації; створення системи наставництва; психологічна підтримка. Впровадження цих методів дозволить організації створити ефективну систему адаптації, що забезпечить залучення та швидку інтеграцію висококваліфікованих спеціалістів

Питання ефективної адаптації персоналу на підприємствах є надзвичайно актуальним і активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями, зокрема: В.В. Малтиз, Ю.В. Тарасенко, В.Г. Воронкова, Ж.М. Балабанюк, А.Л. Бикова, М.Д. Виноградський, О.М. Миронова, Л.В. Балабанова та ін.

Мета даного дослідження полягає в розробці комплексних заходів, які сприятимуть інтеграції нових співробітників в організацію. Це включає в себе не лише теоретичні аспекти, але й практичні рекомендації, що можуть бути впроваджені в ТОВ "Маштехінжиніринг".

Основні завдання дослідження включають:

- Аналіз загальної характеристики та функціонування ТОВ "Маштехінжиніринг" в конкурентному середовищі;
- Аналіз існуючих проблем адаптації персоналу;
- Розробка рекомендацій щодо покращення процесу адаптації;
- Впровадження нових інструментів для інтеграції співробітників.

Завдання дослідження спрямовані на всебічний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві з метою виявлення її сильних і слабких сторін та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Об'єкт дослідження – це процес адаптації нових співробітників в ТОВ "Маштехінжиніринг".

Предмет дослідження – це методи та інструменти, які можуть бути використані для оптимізації процесу адаптації персоналу.

Методологічна основа роботи включає наступні методи: структурний аналіз, системний підхід, порівняння, анкетування, метод наукового пізнання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття адаптації персоналу: визначення, сутність, значення.

В умовах сьогодення країна стикається з глибокими трансформаціями, які вимагають пошуку та впровадження різних способів поліпшення економічної діяльності підприємств. Розвиток історії суспільства має вплив на зміни в ринкових відносинах в економіці України. Збільшення кількості учасників підприємницької діяльності, посилення конкуренції, зниження ступеня життя визначної частки жителів України та недосконаліть методів підвищення ефективності господарювання потребують розробки заходів, що сприятимуть економічній стабілізації країни. Важливим є удосконалення процесу управління персоналом підприємств, а саме адаптація персоналом.

В умовах ринкової економіки одним з основних причин успіху підприємства вважається адаптація персоналу. Головне завдання менеджерів у сфері управління персоналом-це вірний підбір розумних та грамотних працівників для підприємства та їх подальша адаптація [22].

Коли людина виходить на організацію або бере додаткову роботу, вона одразу ж включається до системи внутрішньоорганізаційних відносин. В той же час вона заповнює кілька позицій, і кожна позиція відповідає сукупності вимог, норм, правил поведінки. Вони і формують соціальну роль людини як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективу або колегіального органу управління. Для кожної позиції поведінка людини має бути відповідною. Наймаючись на підприємство, людина має певні цілі, прагнення, потреби, норми поведінки і, відповідно, висуває вимоги до

підприємства, умов праці та мотивації. Це зумовлює необхідність запровадження адаптації.

Адаптація — це процес пристосування працівників до умов зовнішнього або внутрішнього середовища. Цей термін широко використовується у наукових галузях. У соціології та психології виділяють соціальну та виробничу адаптацію. Частково ці два аспекти переплітаються, але кожен із них має власну сферу дії: соціальна діяльність виходить за межі виробництва, а виробнича охоплює технічні, біологічні та соціальні аспекти. З погляду управління персоналом важливою є виробнича адаптація, адже вона є основою вирішення ключових завдань щодо підвищення продуктивності працівників і якості роботи у короткі строки [30, 95].

Зміни умов праці можуть бути викликані різними причинами: освоєнням нового робочого місця, переходом до іншого підрозділу чи на іншу посаду, впровадженням нових технологій, форм організації праці або оплати. Кожна така зміна потребує адаптації працівника. Адаптація — це процес взаємного пристосування працівника та організації, який ґрунтується на поступовому звиканні до нових професійних, соціальних та організаційних умов. Успішна адаптація залежить від того, наскільки швидко працівник прийме цінності й норми колективу та визначить свою соціальну роль у ньому.

Процес адаптації співробітників є важливою складовою управління персоналом. Сьогодні недостатньо лише найняти кваліфікованого фахівця — необхідно знайти підхід, який дозволить уникнути у нього завищених очікувань чи хибних уявлень щодо роботи в компанії. Сучасні організації приділяють значну увагу адаптації нових співробітників. У процесі взаємодії між працівником і підприємством відбувається їхнє поступове пристосування, яке базується на інтеграції працівника до нових професійних і соціально-економічних умов. Однак нерідко трапляється, що працівники звільняються вже в перші три місяці роботи [29].

Наука управління персоналом, а саме, адаптація персоналу є молодою, хоча її ідеї та теорії з'явилися на початку XX століття або навіть раніше. Протягом тривалого періоду часу ці ідеї еволюціонували в межах різноманітних наук, які пов'язані з виробництвом та іншими видами діяльності, зокрема комерційних, некомерційних і державних організацій. Назва цієї науки залежить від наук, в межах яких вона досліджувалася. Наприклад, у США, дисципліна розвивалася в рамках біхевіористських і поведінкових наук, це мало визначний вплив на її назву. Хоча процес виділення управління персоналом як самостійної науки завершився у 60-70-х роках XX століття, назва дисципліни може варіюватися в залежності від країни та наукового підходу, наприклад, "управління людськими ресурсами" або "організаційна поведінка" [1, 12-13].

До 1800 року підприємства мали незначні обсяги та переважно булі сімейним бізнесом. Забезпечення якості персоналу та управління людським фактором у бізнесі не були основними пріоритетами. Проте з 1825 по 1935 роки кількість великих підприємств значно зросла, що призвело до необхідності розробки нових методів управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу [14, 43-44].

За результатами діяльності більшості організацій можна зробити висновок, що наявність стабільного та продуктивного колективу, здатного діяти в екстремальних умовах та досягати поставлених цілей, є ,в сучасних умовах, вирішальним значенням для успішного функціонування підприємства. За думкою вчених та практикуючих спеціалістів, адаптація персоналу стане ключовим питанням у ближчому майбутньому для керівництва будь-якої компанії чи організації [25, 9-10].

Визначення поняття "персонал підприємства" В.О. Воронковою полягає в розумінні його як групу співробітників, які працюють на підприємстві на умовах найму і мають установлені трудові відносини з роботодавцем, які оформлені трудовим договором або контрактом [7].

Коли новий співробітник починає працювати, він стає частиною системи внутрішніх організаційних відносин, виконуючи водночас кілька ролей. Кожна з цих ролей має свої вимоги, норми та правила, які визначають його поведінку як працівника, колеги, підлеглого, керівника, учасника управлінських органів чи громадських організацій. Для кожної ролі існують певні очікування щодо поведінки. При цьому працівник, приймаючи роботу в новій організації, приходить із власними цілями, потребами та уявленнями про поведінку, формуючи відповідно свої вимоги до умов праці та мотивації [19].

Ефективність роботи співробітника, його психологічний стан, а також ставлення до компанії та колективу значною мірою залежать від успішності адаптації. Новачку потрібен час, щоб увійти до колективу, прийняти встановлені правила й сформувати своє ставлення до роботи та організації. Відділ персоналу та керівники підрозділів мають забезпечити, щоб цей процес був якомога легшим і продуктивнішим як для працівника, так і для компанії (рис. 1.1).

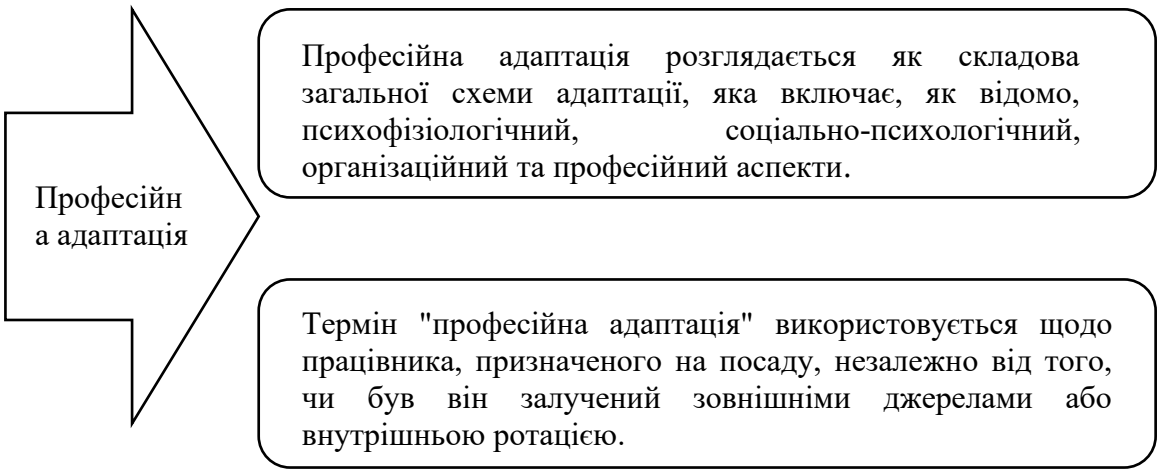


Рисунок 1.1 - Професійна адаптація персоналу [19]

Метою адаптації персоналу є (рис.1.2):



Рис. 1.2 - Мета адаптації персоналу [28]

Експерти в галузі управління персоналом розглядають професійну адаптацію як систему заходів, які допомагають новим співробітникам інтегруватися в компанію з такими завданнями [19]:

- надання ключової інформації про місію та завдання організації;
- усунення почуття невпевненості й дезорієнтації;
- пришвидшення звикання до робочих умов, технологічних процесів і корпоративної культури;
- заохочення до прийняття корпоративних цінностей;

Професійна адаптація – це взаємодія між підприємством і працівником, спрямована на досягнення оптимальної відповідності між їхніми потребами та можливостями. Новий співробітник отримує необхідні знання та навички, а компанія – висококваліфікованого фахівця, готового до ефективної роботи.

Успішна адаптація – це інвестиція в майбутнє компанії, оскільки вона дозволяє створити команду професіоналів, здатних досягати високих результатів.

1.2 Роль адаптації в системі управління персоналом.

Однією з основних задач у роботі з персоналом при залученні нових працівників є ефективне управління адаптаційним процесом. У процесі взаємодії між працівником і підприємством відбувається їхнє взаємне пристосування, що ґрунтується на поступовому освоєнні нових професійних і соціально-економічних умов.

Трудова адаптація являє собою соціальний процес, у межах якого працівник пристосовується до нової трудової ситуації, а робоче середовище й працівник взаємно впливають одне на одного, формуючи систему взаємної адаптації. Приступаючи до роботи, людина активно включається у систему професійних та соціально-психологічних відносин підприємства, засвоює незнайомі для неї раніше соціальні ролі, цінності, норми, погоджує свою особисту позицію з цілями і завданнями підприємства (трудового колективу), тим самим підпорядковуючи свою поведінку службовим приписам даного підприємства або організації [2].

Адаптація працівника - це процес, що спрямований на інтеграцію працівника в професійне середовище організації, а також у її ключові функціональні, організаційні та кадрові процеси. Адаптація є одним із пріоритетних напрямків сучасного управління персоналом. Вона виступає, з одного боку, механізмом взаємодії працівника з організаційним середовищем і зовнішнім оточенням, а з іншого — інструментом для розвитку потенціалу кадрових ресурсів підприємства [3, 640-464].

Якщо розглядати адаптацію персоналу як процес, то передбачається, що підприємство як система має деякі наміри, інструменти і робить ряд дій для створення певних умов при входженні нового працівника на посаду, в соціальний клімат та організаційну структуру підприємства.

Між керуючою підсистемою (суб'єкт управління) та керованою підсистемою (об'єкт управління) необхідна присутність постійно діючого механізму прямого та зворотного зв'язку. Прямий зв'язок означає цілеспрямований керуючий вплив на об'єкт, а зворотний зв'язок - інформацію про керований процес, у тому числі і про результати управління (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Процес професійної адаптації персоналу на підприємстві [4, 137-146]

Успішність процесу адаптації залежить від цілого ряду умов, головними з яких є:

- якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників організації;

- неупередженість ділової оцінки персоналу (як під час підбору та у процесі трудової адаптації персоналу);

- налагодженість організаційного механізму управління процесом адаптації;

- престиж та привабливість професії, роботи за певною спеціальністю саме в даній організації;

- присутність відпрацьованої системи впровадження нововведень;

- особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки співробітника;

- гнучкість системи навчання персоналу, яка діє всередині підприємства;

- особливості соціально-психологічного клімату, який склався в колективі;

- особистісні якості адаптованого співробітника, які пов'язані з його психологічними рисами, віком, сімейним станом [23].

Успішна програма з адаптації нових кадрів надає позитивний ефект на створення робочої сили, що володіє більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед підприємством.

Адаптацію не слід розглядати як окремий, ізольований процес, не пов'язаний безпосередньо із системою управління персоналом підприємства. Процедура адаптації повинна бути невід’ємною складовою системи управління організацією. Для створення програм адаптації важливо враховувати внутрішні положення про підрозділи та посадові інструкції, адже саме вони формують основу для розробки стандартів адаптації та критеріїв її оцінювання.

Взаємне пристосування працівника й організації, що базується на прийнятті або неприйнятті нових умов професійної та організаційної діяльності, має бути гармонізоване зі стратегічними цілями підприємства. Цей процес також необхідно інтегрувати з програмами мотивації, оцінки й розвитку персоналу, а також з існуючою корпоративною культурою [11, 165-170].

Зазначимо, що відсутність чітко регламентованих процедур кадрової служби підприємства щодо адаптації нових співробітників, тягне за собою складне входження нового працівника в колектив, його відхід або звільнення з ініціативи адміністрації. У такому разі знижується не лише ефективність заходів щодо комплектування підприємства персоналом, а й ефективність діяльності підприємства загалом знижується.

Принциповими цілями адаптації, на є [23]:

- скорочення витрат, так як поки новий співробітник не дуже добре знає своє робоче місце, він працює менш ефективно та вимагає додаткових витрат;
- зниження заклопотаності та невизначеності у нових співробітників;
- зменшення плинності кадрів, так як якщо нові співробітники відчувають себе незатишно на новій роботі, то швидше за все можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника та співробітників, оскільки робота, що проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них;
- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Також можна виділити цілі та завдання адаптації, як з боку підприємства, так і з боку персоналу. Першочерговою метою адаптації з боку підприємства є максимально повне, швидке та ефективне пристосування працівника до підприємства. Відповідно до цього виділяють такі завдання:

- збільшення ефективності трудової діяльності співробітника;
- підвищення ефективності діяльності підприємства;
- зниження можливості звільнення працівника;

- формування у співробітників лояльності до підприємства;

- зниження тривожності у працівника;

- формування у кадрового складу підприємства почуття задоволеності роботою [18, 130].

З погляду персоналу головною метою процедури адаптації є максимально швидке освоєння в організації, бажання залишитися в лавах її співробітників на тривалий час. Основними завданнями є:

- бажання продовжити трудові відносини з організацією;

- розуміння специфіки роботи підприємства загалом;

- початок ефективного виконання своїх прямих обов'язків у максимально короткі терміни;

- формування та підвищення почуття задоволеності виконання своїх обов'язків [18].

Виділення двох сторін процесу адаптації дозволяє не тільки побудувати взаємовигідні відносини, дотриматись умови пристойності, а й підвищити ефективність управління підприємством.

Адаптацію персоналу в організації можна класифікувати за такими критеріями (додаток А):

1. За відносинами суб'єкт-об'єкт:

Активна - коли індивід прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити його (в тому числі і ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, які він повинен освоїти); Пасивна-коли працівник не прагне до такого роду впливу і змін [5, 77].

2. За впливом на працівника:

Прогресивна - надає сприятливий вплив на працівника; Регресивна - пасивна адаптація до організаційного середовища з негативним змістом (наприклад, з низьким рівнем трудової дисципліни).

3. За рівнем: Первинна - коли працівник вперше включається у постійну трудову діяльність у конкретній організації; Вторинна - за наступної зміни роботи [18, 130].

4. За напрямками:

Виробнича-це одна з найбільш складних видів адаптації, суть якої полягає у включенні людини в нове для неї організаційне середовище, в засвоєнні виробничих умов, норм та правил трудової діяльності, у встановленні та розширенні взаємозв'язків між працівником і виробничим середовищем;

Позавиробнича – вона виявляється у спілкуванні з колегами поза своїм робочим місцем: у спільному відпочинку, навчанні, заняттях спортом тощо. Виробничу та позавиробничу адаптацію, у свою чергу, можна класифікувати за видами (рис. 1.4).

Професійну адаптацію можна охарактеризувати додатковим освоєнням можливостей, знань і навичок, а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи. В якості об'єктивних показників професійної адаптації доцільно розглядати-чітке виконання співробітником своїх посадових обов'язків, норм виробітку, кваліфікацію працівника, наявність у нього спеціальних знань та навичок. До суб'єктивних показників професійної адаптації можна віднести мотиви, які послужили для людини певним поштовхом при виборі даної професії, емоційну оцінку і плани щодо зміни або збереження професії.

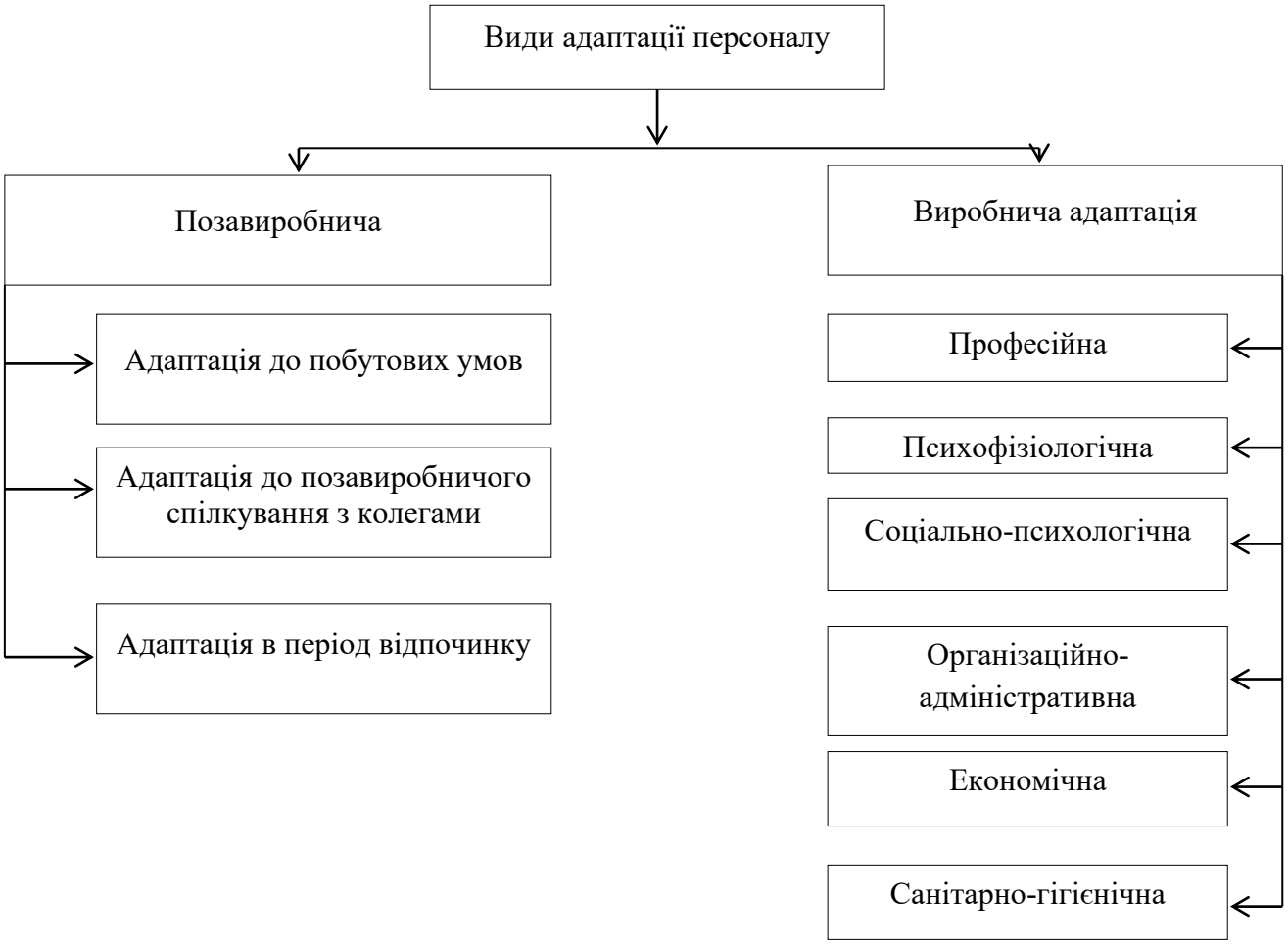


Рисунок 1.4 – Види адаптації персоналу підприємства [22, 200]

Психофізіологічна адаптація - це пристосування співробітника до умов праці, режимів праці та відпочинку на робочому місці. Вона безпосередньо залежить від стану здоров'я людини, захисних реакцій його організму і діючих з боку факторів (температура, освітленість, шум, вібрація).

Соціально-психологічна адаптація-являє собою процес включення нового співробітника в трудовий колектив. Основними моментами тут будуть: придбання та закріплення у людини інтересу до роботи, накопичення трудового досвіду, встановлення ділових та особистих контактів з колегами, включення в суспільне життя підприємства, підвищення зацікавленості не тільки в особистих досягненнях, але і в досягненнях організації в цілому.

Організаційно-адміністративна адаптація - коли співробітник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей та організаційній

структурі. У цьому виді адаптації, у індивіда повинно сформуватися розуміння його власної ролі в загальному виробничому процесі. Однією з важливих відмінних сторін організаційної адаптації є підготовленість співробітника до сприйняття і реалізації нововведень [23, 159].

Економічна адаптація - цей вид адаптації дозволяє працівникові ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, існуючою системою економічних стимулів та мотивів, пристосуватися до умов оплати своєї праці та інших виплат.

Санітарно-гігієнічна адаптація-співробітник звикає готувати своє робоче місце до трудового процесу, дотримуючись гігієнічних та санітарних норм, встановлених в організації, виходячи з вимог техніки безпеки та охорони здоров'я, а також з урахуванням економічної безпеки навколишнього середовища.

Всі перераховані види адаптації знаходяться в постійній взаємодії. Тому процес управління ними вимагає наявності цілісної системи інструментів впливу, які будуть забезпечувати швидкість та успішність адаптації у нових співробітників.

Можна виділити наступні етапи процесу адаптації персоналу на підприємстві:

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості нового співробітника. Її необхідно проводити для створення і розробки найбільш практичної програми адаптації. Якщо людина має не тільки певний рівень підготовки, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах на інших підприємствах, період його адаптації буде мінімальним. Але слід пам'ятати, що навіть в таких випадках в організації можливі незвичні та нестандартні для нього варіанти вирішення вже знайомих йому завдань, в будь-яких ситуаціях. Так як організаційна структура залежить від цілого ряду параметрів, таких, як технологія діяльності, зовнішня інфраструктура – новий співробітник в будь-якому випадку потрапляє в якійсь мірі в незнайому для нього обстановку [10].

Етап 2. Орієнтація. Орієнтація - це практичне знайомство нового співробітника зі своїми посадовими обов'язками та вимогами, які будуть до нього пред'являтися з боку підприємства. До цієї роботи залучають як безпосередніх керівників новачків, так і співробітників кадрової служба. Як правило, програма орієнтації включає в себе невеликий цикл лекцій, ознайомчі екскурсії, практикуми (робота на окремих робочих місцях або з певним обладнанням) [10].

Етап 3. Дієва адаптація. Цей етап полягає власне в пристосуванні нового співробітника до свого статусу і в значній мірі обумовлюється його включенням в міжособистісні відносини з колегами. В рамках цього етапу необхідно дати новому працівникові можливість весь час проявляти себе в різних сферах, перевіряючи на собі і застосовуючи на ділі отримані ним знання про підприємство. Також важливо в рамках даного етапу максимально підтримувати нового працівника, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності його діяльності та особливостей взаємодії з колегами.

Етап 4. Функціонування. Це завершальний етап процесу адаптації, він характеризується поступовим подоланням новим співробітником виробничих та міжособистісних труднощів і переходом до стабільної роботи [24, с. 607].

Таким чином, у сучасних умовах значущість процесу адаптації значно зросла. Недостатня кількість кваліфікованих фахівців на ринку праці, зниження лояльності працівників і конкуренція в оплаті праці змушують підприємства активно шукати нові способи залучення та утримання персоналу. Проте адаптація часто залишається поза увагою, хоча саме вона виступає ключовим елементом, що поєднує процеси найму та утримання співробітників.

1.3 Методи оцінки адаптації персоналу підприємства

Методи адаптації персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на ефективну інтеграцію нового співробітника в компанію. Вони включають в себе ознайомлення з корпоративною культурою, робочими процесами, передачу необхідних знань і навичок, а також забезпечення психологічної підтримки (рис. 1.5). Мета адаптації – допомогти новому співробітнику швидко освоїтися на новому місці роботи, почувати себе впевнено та стати продуктивним членом команди.

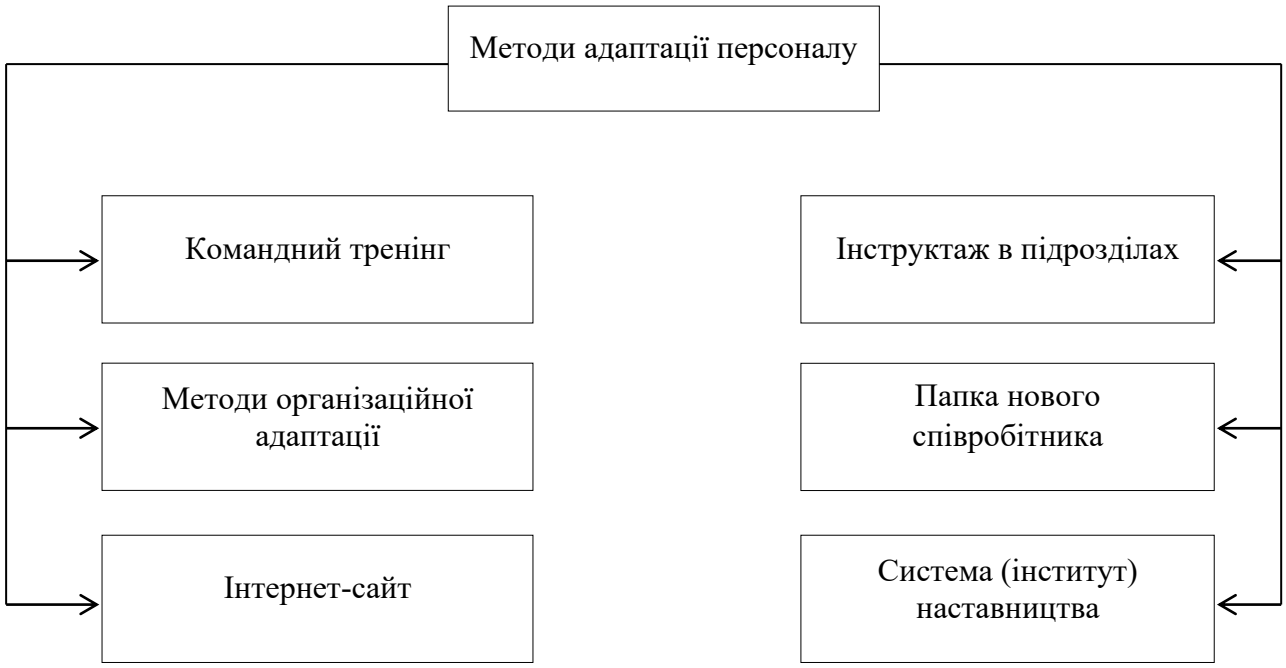


Рисунок 1.5 – Методи адаптації персоналу [28]

Командні тренінги для адаптації нових співробітників, на жаль, не є поширеною практикою в українських компаніях. Часто це пов'язано з обмеженим бюджетом або недостатнім розумінням важливості таких заходів. Однак, дослідження показують, що інвестування в командні тренінги може

значно скоротити час адаптації нових працівників, підвищити їхню лояльність до компанії та, як наслідок, збільшити продуктивність.

Методи організаційної адаптації є невід'ємною частиною процесу інтеграції нового співробітника в колектив. Чітке розуміння вимог компанії та вміння ефективно комунікувати дозволяють новому працівнику швидко адаптуватися до нових умов роботи. Наприклад, перед відрядженням важливо знати не лише процедуру бронювання квитків, але й інші організаційні нюанси. Завдяки попередньому ознайомленню з колегами та корпоративними правилами, новий співробітник може легко вирішити будь-які питання, що виникають під час відрядження.

Для ефективної роботи будь-якого підрозділу необхідні чітко визначені правила та вимоги. Ця інформація повинна бути доступна кожному співробітнику, особливо новачкам. Добре структуровані інструкції допомагають уникнути непорозумінь та прискорюють процес адаптації. Адже коли співробітник чітко розуміє свої обов'язки, він може зосередитися на виконанні завдань, а не на пошуку необхідної інформації [17].

Щоб забезпечити ефективну адаптацію нових співробітників, необхідно залучати до розробки інструкцій самих працівників. Загальні вимоги доводимо під час інструктажу, а детальну інформацію про специфіку роботи в підрозділі працівник отримує самостійно, ознайомившись із "Папкою нового співробітника". Такий підхід дозволяє врахувати індивідуальні особливості кожного працівника та забезпечити більш ефективне навчання.

Для зручності нових співробітників на корпоративному сайті необхідно створити спеціальний розділ, де зібрана вся необхідна інформація для початку роботи. Тут можна знайти відповіді на найпоширеніші питання, такі як: як заповнити звіт, як подати заявку на відпустку тощо.

Система наставництва – це ефективний інструмент для швидкої адаптації нових співробітників. Наставник виконує роль досвідченого ментора, який передає свої знання та досвід новому співробітнику. Завдяки наставництву, новачок швидше вливається в колектив, освоює робочі процеси та досягає високих результатів. Наставник не просто відповідає на запитання, але й допомагає у вирішенні проблем, що виникають у процесі роботи. Оптимальним варіантом адаптації нового співробітника є поєднання персонального менторства та наявності детальної методички. Досвідчений наставник допоможе новачкові розібратися в нюансах роботи, а методичка забезпечить доступ до структурованої інформації [27].

Оцінка ефективності системи адаптації передбачає аналіз різних аспектів: рівня засвоєння новим співробітником корпоративних цінностей та норм, швидкості адаптації до нових умов роботи, ефективності виконання поставлених завдань та рівня задоволеності співробітника роботою. Сучасні підприємства використовують різноманітні інструменти для оцінки ефективності працівників, проте інструменти для оцінки ефективності адаптації нових співробітників залишаються недостатньо розробленими. Практика потребує більш детальних і науково обґрунтованих підходів до оцінки цього важливого етапу.

Ефективність адаптації нового співробітника залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Це не тільки особисті якості працівника (здатність, мотивація, працьовитість), але й загальний контекст його роботи: поставлені цілі, завдання, навчальні програми, стандарти якості та ефективність системи управління [22, 129].

Адаптація персоналу – це багатогранний процес, який можна розглядати як з позиції дій, що здійснює підприємство для інтеграції нового співробітника, так і з точки зору результату цих дій – успішної інтеграції працівника в колектив. Ефективна модель адаптації – це інструмент, який, при правильному застосуванні, може забезпечити значні результати. Вона не лише дозволяє

об'єктивно оцінити ефективність процесу адаптації, але й створює умови для покращення суб'єктивного сприйняття нових співробітників про компанію.

Ефективність процесів адаптації нового персоналу може бути оцінена за такими кількісними показниками: зменшення витрат на рекрутинг; зниження плинності кадрів серед нових працівників; скорочення часу виходу на повну продуктивність; збільшення продуктивності досвідчених співробітників. Добре продумана програма адаптації дозволяє новим співробітникам швидше досягати необхідного рівня компетентності та починати вносити свій внесок у досягнення цілей організації. Відповідно зменшення часу, витраченого на адаптацію новачків, дозволяє досвідченим співробітникам зосередитися на виконанні своїх основних функціональних обов'язків, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

До числа суб'єктивних результатів адаптації персоналу можна віднести формування позитивного психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної лояльності та мотивації працівників до довготривалої співпраці з компанією [15, 83].

Одним із пріоритетних напрямів діяльності відділу кадрів є конструювання та впровадження системи оцінки ефективності адаптації персоналу. Сучасні вітчизняні підприємства використовують різноманітні підходи для оцінювання результативності процесів адаптації нових співробітників [13, 334-337]:

1. Оцінка через задоволеність. В рамках даного дослідження адаптація нового співробітника оцінюється за допомогою індикаторів взаємної задоволеності: співробітника роботою в організації та організації роботою співробітника. Для збору емпіричних даних використовується спеціально розроблений опитувальник, який дозволяє виявити потенційні труднощі адаптації, професійні інтереси співробітника та динаміку їх формування. Результати опитування слугують основою для оцінки швидкості та ефективності процесу адаптації. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що рівень задоволеності

співробітника корелює зі ступенем задоволення його потреб в організаційному контексті, що, в свою чергу, є індикатором успішної адаптації.

2. Оцінка через розробку показників ефективності. Для комплексної оцінки ефективності адаптаційних процесів використовують систему показників, які поділяються на дві основні групи: об’єктивні та суб’єктивні. Об’єктивні показники відображають результати трудової діяльності та рівень залученості співробітника в різні аспекти роботи. Вони, в свою чергу, диференціюються на три підгрупи: професійні (відповідність кваліфікації вимогам посади), соціально-психологічні (відповідність поведінки корпоративним нормам) та психофізіологічні (рівень стомлюваності, стресостійкість).

За допомогою суб'єктивних показників можна здійснити оцінку самооцінки працівника щодо професійної компетентності, рівня задоволеності роботою, міжособистісних відносин у колективі та розуміння власного внеску в досягнення організаційних цілей.

3. Інтегральна система оцінки ефективності адаптаційних програм. Інтегральна система оцінки ефективності адаптаційних програм передбачає комплексний підхід, що включає не лише формулювання критеріїв ефективності, а й аналіз їх взаємозв'язку з внутрішніми процесами організації [17].

Інтегральна система оцінки дозволяє встановити кореляційні зв'язки між ефективністю процесу адаптації персоналу та загальними результатами діяльності підприємства. Формування лояльності працівників та їхнє глибоке розуміння стратегічних цілей компанії виступають ключовими факторами, що впливають на цей взаємозв'язку. Ефективність управління процесом адаптації можна оцінити за рівнем комплексності та всебічності реалізованої системи оцінки [27].

Вплив показників ефективності на проходження процесу адаптації наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Показники оцінки адаптації персоналу на підприємстві [31]

Показники	Сфера впливу
Перспективи кар’єрного зростання	Можливість внутрішнього рекрутингу та зменшення витрат на набір нового персоналу, прямий взаємозв'язок з лояльністю
Зацікавленість організаційною культурою	Лояльність, ідентифікація особи з організацією
Розподіл цілей підприємства	Приєднання працівника до підприємства, узгодженість його індивідуальних цілей та цілей організації
Задоволеність колективом	Доброзичливість при спілкуванні, відкритість, озвучене бажання працювати в даному колективі, активність, позитивна групова динаміка, командна робота, соціалізація та індивідуалізація, формальність та неформальність спілкування
Задоволеність керівником	Лояльність, висока мотивація до праці, сприятливий психологічний клімат у колективі
Прийняття організаційних норма та правил	Адекватна система субординації, чітке усвідомлення своєї ролі та місця в організаційних відносинах, відсутність простою в роботі, прозорість каналів комунікації
Прозорість посадової інструкції	Відповідність описаних у посадовій інструкції прямих обов'язків реальної діяльності, відсутність тимчасових витрат на доопрацювання та роз'яснення, швидкий початок виконання безпосередніх обов'язків
Успішне вхідне навчання	Готовність до навчання, висока швидкість та швидкість вхідного навчання, яка дозволить негайно приступити до виконання своїх обов'язків, відсутність необхідності повторного навчання, що дозволяє скоротити фінансові та тимчасові витрати
Зацікавленість роботою	Приєднання до організації через роботу, підвищення компетентності у процесі роботи
Відповідність роботи і кваліфікації	Швидкість включення до основної роботи, скорочення ймовірності виникнення стресу чи невдоволення роботою, зниження тимчасових та фінансових витрат на додаткове навчання співробітників.

Адаптація працівника – це тривалий динамічний процес, який вимагає часу для інтеграції індивіда в нове соціальне середовище. Його тривалість варіюється залежно від складності виконуваних завдань та індивідуальних особливостей працівника. Протиріччя між попереднім досвідом і новими вимогами робочого місця викликають необхідність зміни ролі, статусу, міжособистісних відносин та ціннісних орієнтацій. Адаптація є результатом активної діяльності індивіда, «або як особистість, чи як біологічна структура, або як і те й інше разом, для забезпечення свого подальшого існування має змінити свій стан таким чином, щоб виник новий стан динамічної рівноваги, який буде адекватний новим умовам» [20, 449-451].

Таким чином, сучасні організації використовують різноманітні методи для оцінки та відбору персоналу, що дозволяє забезпечити оптимальний підбір кандидатів. Адаптація нових співробітників є не менш важливим процесом, спрямованим на їх швидку інтеграцію в організацію та підвищення ефективності роботи. Вибір методів адаптації є стратегічним рішенням, яке залежить від цілей організації, її культури та специфіки діяльності. Сучасні тенденції в управлінні персоналом свідчать про необхідність розвитку гнучких організаційних структур, що забезпечують високу адаптивність до змін.

Ефективне управління персоналом є одним з ключових факторів конкурентоспроможності сучасних підприємств. Раціональне використання людського капіталу, забезпечення його розвитку та мотивації є невід'ємною частиною стратегії будь-якої організації. У динамічному бізнес-середовищі системи управління персоналом повинні бути гнучкими та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Постійна оптимізація цих систем дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та досягти поставлених цілей [6].

Для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах української економіки необхідна постійна оцінка та оптимізація систем управління персоналом. Розробка універсальної методики діагностики, яка дозволяє виявити проблемні аспекти кадрової політики та розробити рекомендації

щодо їх усунення, є актуальним завданням для підприємств будь-якого масштабу.

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний процес, спрямований на вимірювання результативності кадрової політики організації. Вона базується на аналізі широкого спектру даних про персонал, включаючи кількісні (чисельність, продуктивність) та якісні (задоволеність, потенціал) показники. Метою оцінки є визначення відповідності результатів кадрової політики стратегічним цілям організації, виявлення сильних і слабких сторін системи управління персоналом та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення [6].

Оцінювання персоналу являє собою комплексний процес, спрямований на виявлення відповідності професійних компетенцій, досягнень та потенціалу співробітника вимогам посади. Для проведення оцінки залучаються різні суб'єкти, а застосовується широкий спектр методів, що дозволяє отримати об'єктивну та всебічну інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають розвиток систем оцінки, які б дозволяли не тільки вимірювати поточні результати діяльності працівника, але й прогнозувати його потенціал. Залучення працівників до процесу оцінки сприяє підвищенню їхньої заангажованості та мотивації, а також дозволяє отримати більш достовірну інформацію про їхні сильні сторони та зони для розвитку [16, 296-298].

Основні критерії оцінки персоналу визначають мінімально необхідний рівень знань, умінь та навичок для виконання роботи. Додаткові критерії дозволяють диференціювати кандидатів, які відповідають основним вимогам, та оцінити їхній потенціал для подальшого професійного зростання.

Таблиця 1.2 - Основні та додаткові чинники оцінки персоналу [31]

Основні чинники		Додаткові чинники	
1.	Професійні навички та знання.	1.	Здатність працювати в команді.
2.	Результативність роботи.	2.	Ініціативність та креативність.
3.	Навички спілкування та взаємодії з колегами.	3.	Здатність до навчання та розвитку.
4.	Відповідальність та відданість.	4.	Час у компанії та досвід на певній посаді.

Під час аналізу таблицю 1.2 можна зробити висновок, що на якість управління персоналом впливає значна кількість чинників. Ефективний відбір персоналу передбачає комплексний аналіз професійних і особистісних якостей кандидатів. Крім оцінки знань та досвіду, важливо враховувати такі характеристики, як лідерські якості, комунікативні навички, стресостійкість та здатність до навчання. Такий підхід дозволяє виявити кандидатів, які не тільки відповідають поточним вимогам організації, але й мають потенціал для довгострокового розвитку.

Систематична оцінка персоналу є невід'ємною частиною сучасного управління людськими ресурсами. Вона дозволяє не лише визначити рівень компетентності співробітників, але й ідентифікувати їхні потреби в розвитку. Індивідуальний підхід до оцінки сприяє підвищенню мотивації персоналу та створенню сприятливого клімату в організації. Завдяки оцінці можна своєчасно виявити та вирішити проблеми, пов'язані з ефективністю роботи співробітників, що в кінцевому рахунку сприяє досягненню стратегічних цілей організації [21].

Важливо пам'ятати, що оцінка персоналу – це комплексний процес, який відіграє важливу роль у системі управління людськими ресурсами. Вона тісно пов'язана з мотивацією, розвитком кар'єри та кадровим плануванням. Оцінка персоналу включає в себе два основних компоненти: оцінку

результатів праці, яка дозволяє визначити ефективність виконання поточних завдань, та оцінку потенціалу, яка спрямована на визначення можливостей співробітника для подальшого професійного зростання.

Оцінка праці передбачає порівняльний аналіз фактичних результатів діяльності співробітників з плановими показниками за такими критеріями як кількість, якість, своєчасність виконання завдань, а також рівень розвитку професійних компетенцій.

Оцінка персоналу, з свого боку, передбачає комплекс заходів, спрямованих на аналіз результатів діяльності співробітників, їхніх особистих та професійних якостей, а також визначення перспектив професійного зростання.

Комплексна оцінка персоналу, яка включає як оцінку результатів діяльності, так і оцінку потенціалу, є стратегічним інструментом управління людськими ресурсами. Вона дозволяє виявити сильні сторони та потенційні можливості співробітників, а також визначити напрямки їхнього розвитку. Завдяки цьому, організація може підвищити свою ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність.

Для оцінки персоналу використовується комплекс методів, що дозволяють виявити як наявні знання, уміння та навички співробітника, так і його потенційні можливості для подальшого розвитку. Результати оцінки є основою для розробки індивідуальних планів розвитку та підвищення кваліфікації. Існують різні методи оцінки персоналу, які можна поділити на три основні групи:

Методи індивідуальної оцінки: спрямовані на всебічний аналіз професійних компетенцій, особистісних характеристик та потенціалу розвитку конкретного співробітника. Ці методи дозволяють оцінити відповідність індивідуума вимогам посади, визначити його сильні сторони та зони розвитку, а також спрогнозувати його майбутню ефективність.

Методи групової оцінки: дозволяють не лише проаналізувати ефективність роботи колективу в цілому, але й оцінити індивідуальний

внесок кожного співробітника в досягнення спільних цілей. Шляхом аналізу групової динаміки та взаємодії між членами команди можна виявити як сильні сторони колективу, так і потенційні конфлікти та дисбаланси у розподілі ролей.

Технічні методи оцінки: використовують широкий спектр методів оцінки, що дозволяє отримати багатовимірну картину компетенцій та потенціалу співробітників. Технічні методи оцінки доповнюють традиційні методи (інтерв'ю, анкетування) і дозволяють аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та тренди в діяльності персоналу.

Комплексний підхід до оцінки персоналу, що передбачає використання різноманітних методів, дозволяє отримати детальний профіль кожного співробітника, включаючи його сильні сторони, слабкі місця, потреби та потенціал для розвитку. Це, в свою чергу, сприяє розробці індивідуальних планів розвитку та більш ефективній реалізації кадрової політики організації, спрямованої на досягнення її стратегічних цілей.

Комплексна оцінка персоналу дозволяє виявити співробітників, які володіють необхідними компетенціями для досягнення стратегічних цілей компанії, та сформувати кадровий резерв. Крім того, результати оцінки можуть бути використані для оптимізації процесів адаптації, навчання та розвитку персоналу.

Регулярна оцінка працівників не лише дозволяє об'єктивно оцінити їхні результати, але й слугує потужним інструментом мотивації. Зворотний зв'язок, отриманий в результаті оцінки, стимулює працівників до самовдосконалення та підвищення ефективності роботи. Таким чином, оцінка персоналу створює сприятливі умови для безперервного навчання та розвитку, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Однак, процес оцінки персоналу вимагає дотримання принципу об'єктивності та врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника. Тільки за таких умов система оцінки може бути сприйнята як

справедлива та ефективна, що стимулює професійний розвиток та підвищення продуктивності праці [26].

Методи оцінювання працівників можуть бути розглянуті як традиційні або нетрадиційні (сучасні) підходи. З найбільш відомих традиційних методів оцінки персоналу варто згадати [26]:

1. Оцінка, заснована на професійних якостях, яка може включати або не включати бали, і ґрунтується на виборі атрибутів, що найбільше підходять оцінюваному працівнику.

2. Оцінка, зосереджена на досягнених результатах, зокрема з урахуванням виконаних завдань та їх значимості.

3. Оцінка в межах системи "Управління за цілями", яка передбачає спільне визначення цілей керівництвом і працівниками, відбір інструментів та етапів досягнення цілей, регулярне поточне оцінювання та заключне оцінювання на базі дискусії.

Нетрадиційні методи оцінки включають [26]:

1. Застосування тестових систем, спрямованих на виявлення психологічних особливостей працівника, а також на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчості, пам'яті і т.д.

2. Використання опитувань, які дозволяють глибше зрозуміти мотивацію працівників, їх схильність до конфліктів та сприйняття політики компанії.

Продуктивність праці є комплексним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів та інших виробничих факторів. Вона визначається як співвідношення між результатами праці (обсягом виробленої продукції або наданих послуг) та витратами на виробництво (заробітна плата, матеріали, енергія тощо). Аналіз динаміки продуктивності на різних часових інтервалах дозволяє оцінити ефективність використання робочого часу, виявити резерви зростання та розробити заходи для підвищення ефективності виробництва. На продуктивність праці

впливають різноманітні фактори, такі як мотивація працівників, рівень їхньої кваліфікації, організація виробництва, технологічне оснащення та інші [9].

На продуктивність праці впливають різні фактори. Вплив цих факторів на рівень продуктивності праці визначається за допомогою відповідних розрахунків. Середньорічний виробіток на одного працівника є важливим економічним показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Цей показник залежить від таких факторів, як структура зайнятості, тривалість робочого часу та продуктивність праці в розрахунку на одиницю часу.

Трудомісткість робіт відображає витрати живої праці, включаючи робочий час, на виробництво одиниці продукції або надання послуг. Цей показник зазвичай вимірюється в нормо-годинах, які представляють фактичну кількість робочих годин, затрачених на виробництво.

Один із ключових показників, що допомагає оцінити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки, є рентабельність персоналу. Це відношення між прибутком підприємства та середньорічною чисельністю промислово-виробничого персоналу. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання праці та виявити можливості для підвищення продуктивності праці [9].

У системі управління персоналом важливо вирішувати питання щодо вибору методів оцінки кандидатів на посаду. Зважаючи на різноманіття доступних методів, не існує універсального, єдиного, ефективного і доцільного методу, який підходив би для всіх підприємств. В системі управління персоналом важливо вміти відібрати найбільш відповідні методи оцінки кандидатів на посаду, з урахуванням особливостей підприємства та вимог до кандидатів (табл. 1.3). Застосування комбінації методів, як традиційних, так і нетрадиційних, дозволяє отримати більш достовірну та повну інформацію про потенційних співробітників.

Шляхом використання різноманітних та індивідуально налаштованих підходів до методів оцінки та використовуючи варіативний та

персоніфікований підхід до методів оцінки, ми зможемо виявити найбільш підходящих кандидатів на посаду та оптимізувати процес управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.3 - Методи оцінки і підбору персоналу [9]

Якість, що оцінюють	Аналіз анкетування	Психологічне тестування	Оціночна ділова гра	Професійне тестування	Співбесіда
Інтелект		++	++		+
Ерудиція	+		+	++	+
Професійні навички і знання	+		+	++	+
Організаційні здібності	+		++	+	+
Комунікативні здібності		+	++		++
Психологічний портрет		++	+		++
Здоров'я і працездатність	+		+		++
Зовнішній вигляд і манери			+		++
Мотивація					++

Примітка: + метод часто застосовується; ++ найбільш ефективний метод при визначенні того чи іншого показника

Все ж таки основними критеріями ефективності методів відбору персоналу є їх достовірність, вартість та валідність - ймовірність того, що відібраний кандидат буде з числа найкращих.

Неефективно організований відбір персоналу призводить до суттєвих фінансових втрат, пов'язаних з наймом на роботу непридатного кандидата, незадовільним морально-психологічним кліматом та високою плинністю кадрів. Тому, з метою уникнення такої ситуації, на підприємствах варто використовувати більш ефективні методи відбору і отримувати з цього суттєві конкурентні переваги. При виборі таких методів доцільно враховувати їх валідність та вартість застосування.

Таким чином, вивчивши теоретичні основи організації процесу підбору і адаптації персоналу підприємства зробимо наступні висновки:

Однією з головних відповідальностей HR-служби є створення системи оцінки адаптації працівників. Сучасні українські компанії дотримуються таких підходів до оцінки ефективності адаптаційного процесу [9]:

1. Аналіз задоволеності: у цьому підході критеріями адаптації є наступні показники: щастя нового співробітника на роботі та задоволеність компанії роботою співробітника. За допомогою спеціальної анкети можна виявити потенційні складнощі, які можуть мати місце в роботі співробітника, а також його професійні інтереси та швидкість їх розвитку. На основі аналізу задоволеності можна зробити висновки про те, наскільки швидко та легко працівник пройшов адаптацію. Вищий рівень задоволення потребами індивіда свідчить про краще пристосування до внутрішньої атмосфери підприємства.

2. Розробка показників ефективності: в цьому підході використовуються об'єктивні та суб'єктивні показники для оцінки ефективності адаптаційних процесів. Об'єктивні показники включають такі аспекти, як ефективність трудової діяльності та активність співробітників у різних сферах роботи. Суб'єктивні показники дозволяють визначити, як сам працівник оцінює своє ставлення до професії, кваліфікації, взаємовідносин з керівництвом, своє розуміння норм і умов праці, а також свій вклад у вирішення спільних завдань підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАШТЕХІНЖИНІРІНГ»

2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Маштехінжинірінг»

Основний вид діяльності ТОВ «Маштехінжинірінг» - 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування (див. рисунок 2.1) [32, 3].

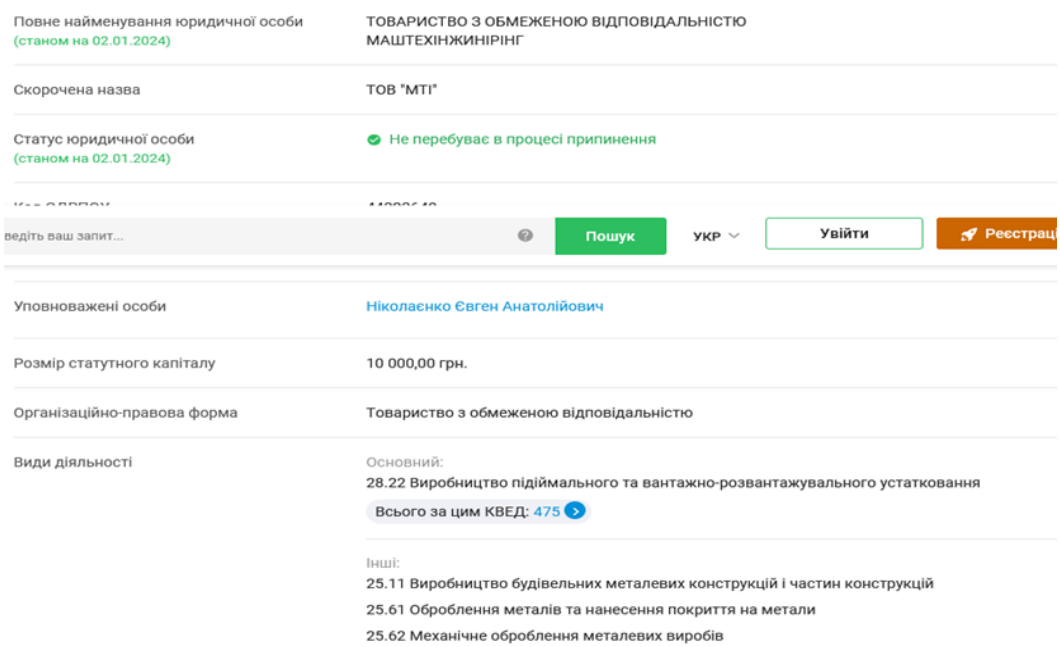


Рисунок 2.1. Повне досьє на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маштехінжинірінг», скорочене найменування ТОВ «МТІ», було засновано 11 серпня 2021 року за юридичною адресою вул. Патріотична, б. 18, кв. 4, м. Запоріжжя, 69018 (див.рис.2.2). Засновником ТОВ «Маштехінжинірінг» є Ніколаєнко Євген Анатолійович [32, 3].

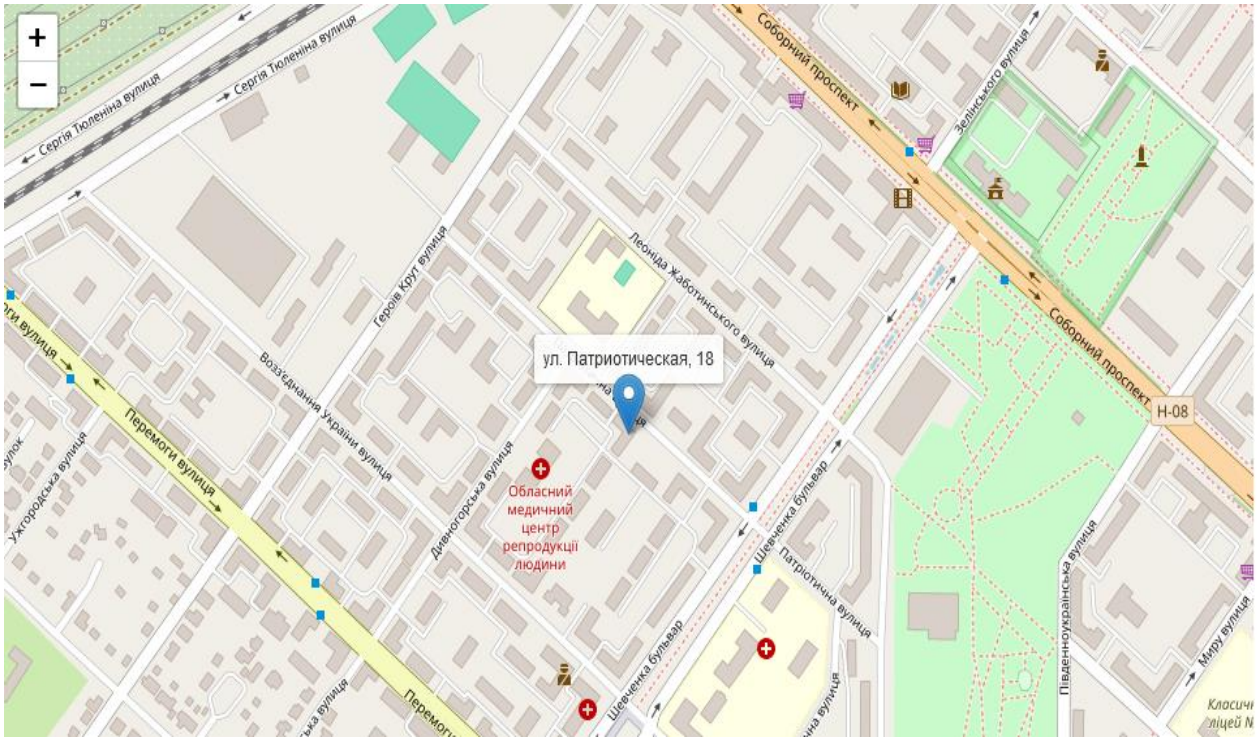


Рисунок 2.2. Місцезнаходження ТОВ «Маштехінжинірінг»

Щодо загальної характеристики ТОВ «Маштехінжинірінг», то вона представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «Маштехінжинірінг»

№п/п	Вихідні дані товариства	Характеристика
1	Повне найменування емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю «Маштехінжинірінг»
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3	Вид діяльності	28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування
4	Місце знаходження	69018 Україна, місто Запоріжжя, вул. Патріотична, б. 18, кв. 4
5	Електронна адреса	e-mail:mti-info@ukr.net
6	Організаційна структура	Лінійно-функціональна
7	Засновники	Ніколаєнко Євген Анатолійович
8	Директор	Ніколаєнко Євген Анатолійович

Отже, ТОВ «Маштехінжинірінг» здійснює торгівлю: підйомно-транспортного устаткування, навантажувачів вилкових, запчастин та надає послуги щодо ремонту і техобслуговуванню підйомно-транспортного устаткування, здає в оренду устаткування. Ексклюзивний дилер AUSA, Goodsense и Nexen в Україні. Торгові марки, які представляє ТОВ: Komatsu forklifts; MEGA-T tires; NEXEN Tires; AUSA; Goodsense; ROCLA; Carlisle Tires; Toyota Forklifts; NISSAN Forklifts; Mitsubishi Forklifts

ТОВ "Маштехінжинірінг" – це динамічно розвиваюча компанія, яка постійно вдосконалює свої технології та розширює асортимент підіймального та вантажно-розвантажувального обладнання. Завдяки використанню сучасного обладнання та високоякісних матеріалів, компанія забезпечує високу якість продукції, що повністю відповідає міжнародним стандартам. Систематичний контроль якості на всіх етапах виробництва гарантує надійність та довговічність обладнання. Орієнтація на потреби клієнтів та постійне вдосконалення продукції – основні принципи роботи компанії. ТОВ "Маштехінжинірінг" активно працює над розширенням географії своїх продажів. Використання сучасного обладнання та високоякісних матеріалів дозволяє компанії виробляти продукцію, яка відповідає найвищим вимогам клієнтів. Компанія постійно інвестує в розвиток своїх співробітників, що дозволяє їм впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати високу якість продукції.

Учасником товариства є особа, яка має 100% частку у Статутному капіталі організації. Учасників може бути один або кілька фізичних чи юридичних осіб. Максимальна кількість учасників товариства встановлюється законодавством [8]. Діяльність товариства підтримується матеріально-фінансовою базою, якою є її Статутний фонд, утворений власником. Цей фонд може поповнюватися за рахунок прибутку та додаткових внесків, а рішення про його регулювання приймається власником. Майно ТОВ «Маштехінжинірінг» складається з основних та

оборотних активів і є її власністю на правах власності. Джерелом формування майна є:

- грошові і матеріальні внески власників товариства;
- доходи одержані від господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення та дотації з бюджетів;
- безплатні та благодійні внески;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Також, зазначимо, що товариство є юридичною особою та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, статуту та внутрішніх нормативних актів [8]. Товариство створено без обмеження терміну своєї діяльності. Метою товариства є отримання прибутку від господарської діяльності. ТОВ «Маштехінжинірінг» має самостійний баланс, рахунки в банках, включаючи відповідно до законодавства, печатку із своєю назвою. Також, товариство несе відповідальність за своїм зобов'язанням усім майном, яке належить йому на праві власності [32, 5].

ТОВ "Маштехінжинірінг" пропонує комплексний підхід до виробництва кранових металоконструкцій та механізмів. Компанія здійснює повний цикл робіт: від розробки проекту до монтажу та введення обладнання в експлуатацію. Компанія має власне конструкторське бюро, що дозволяє розробляти обладнання з урахуванням специфічних потреб кожного клієнта. Власне виробництво, оснащене сучасним обладнанням, дозволяє забезпечити високу якість продукції та швидкі терміни виконання замовлень. Вся продукція ТОВ «Маштехінжинірінг» сертифікована на відповідність:

- вимогам НПАОП 0.00-1.01: 2007 «Правила будови і безпечної експлуатації вантажопідіймальних кранів», (сертифікат відповідності УкрСЕПРО);

- технічному регламенту з електромагнітної сумісності обладнання (Постанова Кабінету Міністрів України № 785 від 29.07.2009 р) (декларація відповідності);

- технічному регламенту про безпеку машин та устаткування (Постанова Кабінету Міністрів України № 933 від 12.11.10г.); технічному регламенту безпеки низьковольтного електричного обладнання (Постанова Кабінету Міністрів України № 1149 від 29.10.10р.) (декларація відповідності).

Є дозвіл на застосування машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки № 065.12.63-29.22.1.

Товариство вільне у виборі предмета угод та контрактів, визначення зобов'язань, цін та тарифів [8]. Товариство має право:

- укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі – продажу, підряду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, комісії тощо;
- не забувати майнових та особистих немайнових прав;
- нести обов'язки;
- виступати в суді, третейському суді позивачем чи відповідачем;
- продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, використовувати та відчужувати юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, якщо це не суперечить законодавству України і Статуту.

Щодо специфіки діяльності, то зазначимо, що ТОВ «Маштехінжинірінг» - спеціалізоване підприємство в області проектування, виготовлення, ремонту, реконструкції, монтажу і пуско-наладки вантажопідіймальних кранів та технологічного обладнання. Працює на ринку підйомно-транспортного устаткування з 2021 р., за час роботи реалізовано більше 47 замовлень.

Щодо організаційної структури управління, то варто відзначити, що вона відтворює внутрішнє устроїство системи управління, яке включає в себе структурні підрозділи виробництва та розподіл в них прав та обов'язків. Ця

структура дозволяє впроваджувати різноманітні поліпшення у системах управління.

ТОВ "Маштехінжинірінг" застосовує класичну лінійно-функціональну структуру управління (див.рис.2.1). Цей тип структури передбачає чіткий розподіл обов'язків між лінійними керівниками та функціональними службами. Сучасні бізнес-виклики вимагають від компаній більшої гнучкості та адаптивності. Тому ТОВ "Маштехінжинірінг" постійно працює над удосконаленням своєї організаційної структури, щоб вона відповідала потребам компанії та дозволяла ефективно реагувати на зміни ринку.

Лінійно-функціональна структура управління – це ієрархічна модель організації, в якій влада та відповідальність передаються за чітко визначеною вертикаллю від вищого керівництва до нижчих ланок. Така структура передбачає розподіл функцій між спеціалізованими підрозділами, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність управління. На невеликих та середніх підприємствах лінійно-функціональна структура забезпечує оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією управління, дозволяючи ефективно координувати всі аспекти діяльності.

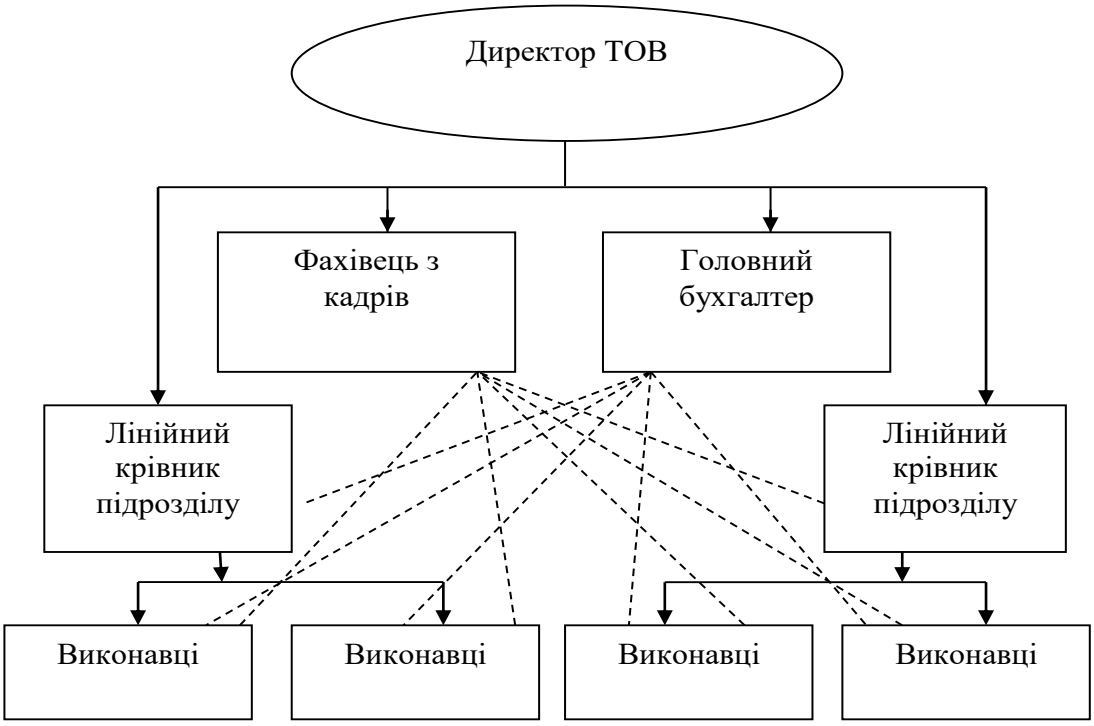


Рисунок 2.3. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Маштехінжинірінг»

Основою лінійно-функціональної структури є взаємодія лінійних і функціональних підрозділів. Лінійні керівники несуть відповідальність за загальні результати роботи підрозділу, а функціональні служби надають їм методичну та консультативну допомогу. Лінійно-функціональна структура організації – це класична модель управління, яка передбачає чіткий розподіл обов’язків між функціональними підрозділами та ієрархічне підпорядкування. Кожен підрозділ відповідає за свою специфічну функцію (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси) і підпорядковується лінійному керівнику. Така структура дозволяє забезпечити високу ефективність завдяки спеціалізації праці та чіткому розподілу повноважень.

Управління ТОВ "Маштехінжинірінг" має свої особливості, пов'язані з тим, що компанія має одного учасника. Також, зазначимо, що вищим органом Товариства є загальні збори учасників. В такому випадку, єдиний учасник здійснює всі повноваження вищого органу управління, приймаючи

рішення самостійно і оформляючи їх у письмовому вигляді. Такий підхід дозволяє уникнути бюрократичних процедур, характерних для компаній з великою кількістю учасників [32, 10].

Виконавчим органом Товариства – є директор. Посадовими особами органів управління Товариства є директор Товариства. Посадові особи відповідно до статуту ТОВ «Маштехінжинірінг» повинні діяти в інтересах Товариства у порядку встановленому законодавством України і статутом Товариства.

Законодавство дозволяє учасникам товариства в певних випадках брати на себе функції управління безпосередньо. Зокрема, якщо директор товариства відсутній, один із учасників може бути призначений на загальних зборах для тимчасового виконання обов'язків директора. Важливо зазначити, що така діяльність здійснюється на безоплатній основі та не передбачає укладення трудового договору. Учасник, який здійснює управління Товариством безпосередньо:

- без довіреності представляє Товариство;
- укладає та підписує договори;
- забезпечує формування та подання фінансової, статистичної і податкової звітності Товариства;
- розпоряджається майном та грошовими коштами Товариства;
- представляє Товариство у відносинах з фізичними та юридичними особами;
- приймає рішення про прийняття та звільнення працівників Товариства та призначення посадових осіб [32, 11].

Для забезпечення ефективної роботи в рамках лінійно-функціональної структури управління, ТОВ "Маштехінжинірінг" розробило чіткі внутрішні правила та процедури. Ці документи визначають обов'язки та повноваження кожного керівника, забезпечуючи злагоджену роботу всіх підрозділів. Особлива увага приділяється раціональній організації інформаційних

потоків, що дозволяє децентралізувати управління виробництвом і враховувати специфіку роботи кожного підрозділу.

Отже, можна зробити висновок про високу ефективність поточної організаційної структури товариства. На основі аналізу організаційно-управлінської структури ТОВ "Маштехінжинірінг" можна зробити висновок про її достатню ефективність в поточних умовах. Чіткий розподіл повноважень та відповідальності сприяють досягненню поставлених цілей. Ефективна система комунікації в компанії дозволяє керівникам підрозділів не лише контролювати виконання завдань, а й забезпечувати оперативний зворотний зв'язок, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи.

2.2 Діагностика методів адаптації персоналу підприємства

При аналізі кадрової політики ТОВ "Маштехінжинірінг" можна констатувати, що менеджер з персоналу відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Його функціональні обов'язки охоплюють широкий спектр задач: від розробки планів підбору та адаптації персоналу до організації навчання і розвитку співробітників.

ТОВ "Маштехінжинірінг", активно здійснюючи кадровий менеджмент, стикається з необхідністю досягнення оптимального співвідношення кількості працівників та обсягу роботи. Як дефіцит, так і надлишок персоналу можуть негативно вплинути на ефективність виробництва та моральний клімат у колективі. З одного боку, нестача кадрів може призвести до перевантаження працівників, зниження якості роботи та підвищення ризику виникнення конфліктів. З іншого боку, надмірний штат може спричинити неефективне використання ресурсів та демотивацію співробітників.

Підвищення вимог до кваліфікації кандидатів на сучасному ринку праці є результатом зростаючої конкуренції між підприємствами. Для того щоб відповідати цим вимогам, працівники повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички. Компанія "Маштехінжинірінг" створює сприятливі умови для професійного розвитку своїх співробітників, пропонуючи систему навчання, яка дозволяє їм реалізувати свій потенціал та досягти успіху в кар'єрі.

Після успішного проходження процедури відбору кандидатів, які повністю відповідають встановленим критеріям, з обраним претендентом укладається трудовий договір у відповідності до вимог чинного трудового законодавства України. Укладення трудового договору з працівниками ТОВ "Маштехінжинірінг" є обов’язковою умовою працевлаштування та передбачає його реєстрацію у відповідних державних органах.

Кандидати на вакансії в ТОВ "Маштехінжинірінг" повинні відповідати встановленим кваліфікаційним вимогам та мати відповідний досвід роботи. Для підтвердження своїх компетенцій кандидат зобов'язаний надати пакет документів, що включає паспорт, трудову книжку, диплом та довідку про стан здоров'я.

ТОВ "Маштехінжинірінг", крім загальних вимог, встановлює додаткову процедуру – випробувальний термін, що дозволяє оцінити відповідність працівника на практиці.

"ТОВ "Маштехінжинірінг" розглядає персонал як стратегічний ресурс, що визначає конкурентні переваги компанії. Відбір персоналу здійснюється на основі комплексної оцінки, яка дозволяє визначити відповідність кандидата вимогам посади. Кадрова політика компанії тісно пов'язана з її стратегічними цілями і спрямована на формування високопрофесійної, мотивованої та лояльної команди. Регулярна оцінка ефективності роботи персоналу, а також впровадження програм розвитку і навчання дозволяють забезпечити постійне вдосконалення кадрового потенціалу компанії."

Трудові відносини в ТОВ "Маштехінжинірінг" базуються на

принципах, передбачених трудовим законодавством України. Зокрема, всі працівники мають чітко визначений графік роботи та систему оплати праці, які регламентуються внутрішніми документами компанії. При цьому, для нових співробітників встановлюється випробувальний термін тривалістю 14 днів, що є стандартною практикою в українському трудовому праві.

У ТОВ "Маштехінжиніринг" функції підбору, найму та адаптації персоналу зосереджені на менеджері з персоналу. Однак, за останні три роки компанія зіткнулася зі значною плинністю кадрів, спричиненою скороченням виробництва внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Масове переміщення працівників як всередині країни, так і за кордон вимагає від керівництва компанії вжиття додаткових заходів для збереження та залучення кваліфікованих фахівців. Процедура прийняття на роботу в ТОВ "Маштехінжиніринг" передбачає конкурсний відбір. Менеджер з персоналу відповідає за пошук потенційних кандидатів та первинний скринінг, тоді як остаточне рішення про прийняття на роботу приймається директором компанії на підставі результатів особистої співбесіди, що включає виконання практичного завдання. Виключення становлять випадки прийняття на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які є унікальними для ринку праці, за умови безпосередньої згоди директора. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики суб'єктивізму та забезпечує об'єктивну оцінку професійних якостей кандидатів. Для отримання більш детальної інформації про кадровий склад ми проаналізуємо кадровий потенціал ТОВ за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз системи показників, що характеризують кадровий склад та динаміку руху персоналу на ТОВ "Маштехінжинірінг"

№	Показник	Величина показника		Абсолютне відхилення, чол.
		2022 рік	2023 рік	
		Чол.	Чол.	
1	Середньооблікова чисельність персоналу, всього	29	23	-6
2	Прийнято всього, чол. в т.ч.	5	4	-1
	жінки	2	1	-1
	чоловіки	1	1	0
	молодих людей у віці до 35 років	2	2	0
3	Звільнено всього, чол. в т.ч.	2	6	4
	жінки	1	3	2
	чоловіки	-	1	1
	молодих людей у віці до 35 років	1	2	1
4	Мають повну вищу освіту	12	12	0
	Мають неповну та базову вищу освіту	8	5	-3
	Мають середню та іншу освіту	9	6	3

Проведений аналіз кадрового складу ТОВ "Маштехінжинірінг" дозволив виявити такі тенденції:

- Статева структура персоналу: Переважна більшість співробітників підприємства – чоловіки (65%). Жінки складають 35% від загальної кількості працівників.
- Рівень освіти: Високий рівень освіченості персоналу підтверджується тим, що більшість співробітників мають повну вищу освіту.
- Динаміка кадрового складу: Спостерігається тенденція до плинності кадрів, обумовлена, перш за все, скороченням виробництва внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації.

Щодо аналізу даних середнього віку персоналу ТОВ "Маштехінжинірінг" то вони наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Середній вік працівників ТОВ "Маштехінжинірінг"

№ п/п	Показники	2022 р.	2023 р.
1	Середній вік працюючих робітників, років:	40	40
1.1	жінки	35	28
1.2	чоловіки	45	45
2	Працююча молодь до 35 років, чол.:	13	9
2.1	чоловіки	9	7
2.2	жінки	4	2
3	Працівники у віці від 35 років до 55 років	13	11
4	Працівники у віці від 55 років і більше	3	5
5	Всього середньооблікова чисельність працівників,чол..	29	23

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ "Маштехінжинірінг" за останні два роки характеризується наступними тенденціями:

- Стабілізація середнього віку: середній вік працівників залишився незмінним на рівні 40 років.
- Зростання частки старшого покоління: спостерігається збільшення частки працівників віком від 55 років та старше, що може свідчити про зменшення плинності кадрів серед досвідчених фахівців або про набір нових працівників старшого віку.
- Зменшення частки молодих фахівців: частка працівників віком до 35 років дещо знизилась, що може бути пов'язано з низкою факторів, таких як загальна тенденція до старіння населення, зміна пріоритетів молоді або труднощі з залученням молодих фахівців в компанію.

Візуальне представлення процесу добору персоналу в ТОВ "Маштехінжинірінг" (рис. 2.4) демонструє, що компанія використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела для пошуку кандидатів. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між залученням нових ідей та використанням потенціалу наявних співробітників.

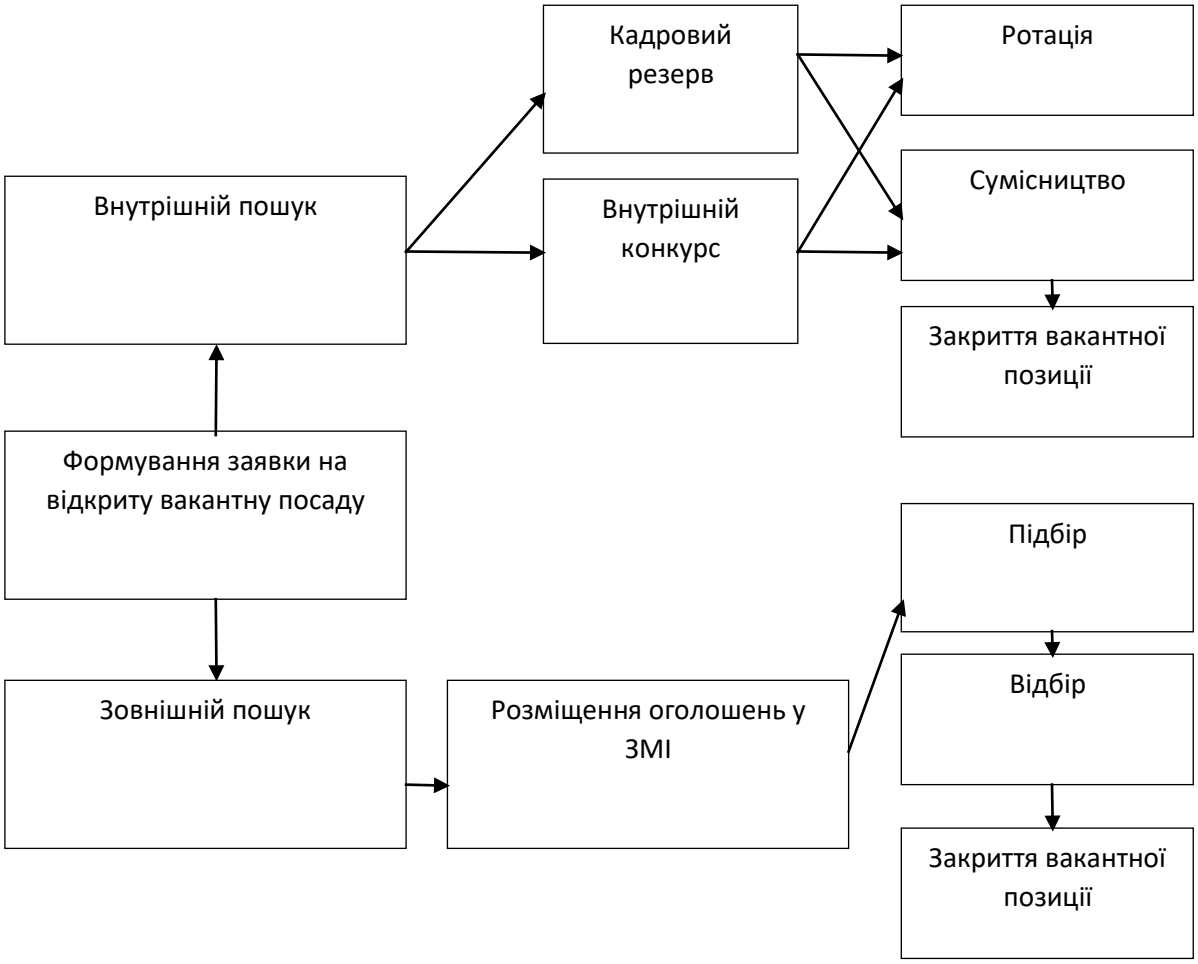


Рисунок 2.4. Спрощена схема найму персоналу на ТОВ "Маштехінжинірінг"

Найчастіше організації обирають зовнішні джерела рекрутингу, оскільки це дозволяє розширити пул потенційних кандидатів, отримати нові знання та досвід, мінімізувати ризики, пов’язані з внутрішньоорганізаційними конфліктами, та зменшити вплив неформальних зв’язків на процес прийняття кадрових рішень.

Відсутність чітко визначених шляхів професійного зростання всередині товариства є однією з основних причин демотивації персоналу. Монотонність трудових процесів та обмежені можливості для кар'єрного розвитку призводять до відчуття безвиході та, як наслідок, до підвищення рівня плинності кадрів. Така ситуація є типовою для багатьох організацій, де кар'єрне просування асоціюється виключно зі зміною роботодавця [12, 64].

ТОВ "Маштехінжиніринг" застосовує традиційні методи рекрутингу, такі як розміщення оголошень у друкованих ЗМІ та на зовнішній рекламі. Незважаючи на значний відгук кандидатів, цей підхід характеризується низькою ефективністю, оскільки більшість претендентів не відповідають встановленим критеріям. Високий рівень нерелевантних заявок суттєво ускладнює процес первинного відбору та збільшує робоче навантаження на менеджера з персоналу.

Невикористання систематизованих критеріїв оцінки кандидатів знижує ефективність процесу підбору персоналу. Відсутність чітко визначених компетенцій та кваліфікаційних вимог може призвести до тривалого періоду адаптації нового співробітника та збільшення ризику його подальшого звільнення.

Аналіз кадрової документації та опитування співробітників виявив дефіцит формалізованих процедур адаптації нових працівників у компанії. Відсутність структурованого онбордингу призводить до неповного інформування новачків про корпоративні цінності, норми та очікування, що може негативно вплинути на їх продуктивність та лояльність до компанії [36].

Отже, для забезпечення стабільної та ефективної діяльності ТОВ "Маштехінжинірінг" необхідна розробка та впровадження цілісної системи адаптації персоналу, спрямованої на швидку інтеграцію нових співробітників в організаційну культуру та підвищення їхньої продуктивності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАШТЕХІНЖИНІРІНГ»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Проведене дослідження проблем адаптації персоналу в ТОВ "Маштехінжинірінг" дозволило розробити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію процесу інтеграції нових співробітників в організацію. Впровадження розроблених інструментів сприятиме створенню ефективної системи адаптації, що забезпечить залучення та швидку інтеграцію висококваліфікованих спеціалістів.

В ході проведеного дослідження були виявлені наступні заходи, спрямовані на оптимізацію процесу адаптації персоналу в ТОВ "Маштехінжиніринг":

- розробка програми адаптації співробітників;
- створення системи наставництва [33, 205-208].

Для оптимізації процесу адаптації персоналу в ТОВ "Маштехінжинірінг" пропонується розширити функціональні обов'язки менеджера з підбору кадрів шляхом делегування йому додаткових повноважень, пов'язаних з розробкою та впровадженням програм адаптації нових співробітників. Таким чином, менеджеру з підбору та адаптації кадрів будуть запропоновані наступні обов'язки:

– розробка програми адаптації працівників;

– організація заходів щодо адаптації персоналу;

– консультування працівників з питань адаптації;

– організація програми наставництва [35].

Для мінімізації стресу та забезпечення ефективної інтеграції нових співробітників в організацію необхідно розробити індивідуалізовані програми адаптації, які передбачають чітке визначення цілей, завдань та відповідальних осіб. Комплексний підхід до адаптації, що включає психологічну підтримку, навчання та розвиток, сприяє швидкому досягненню високих результатів праці та підвищенню лояльності персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Основні положення програми адаптації працівників

Основні положення	Працівники
Мета	– прискорення процесу входження нового співробітника на посаду – скорочення рівня плинності кадрів
Задачі	– адаптація до вимог посади та підприємства; – розвиток у професійній діяльності; – оцінка потенціалу з метою побудови кар'єри.
Адаптаційний термін	Перші три місяці роботи в компанії
Відповідальна особа	Керівник, наставник, менеджер відділу кадрів

Джерело: авторська розробка

Програма адаптації персоналу, розроблена з урахуванням результатів аналізу кадрового складу, має чітко визначені цілі, представлені в таблиці 3.1, які спрямовані на вирішення конкретних проблем та підвищення ефективності роботи підприємства.

Для ефективної реалізації програм адаптації персоналу необхідно розробити детальний алгоритм дій, який передбачає послідовне виконання певних заходів. Оптимальним рішенням є створення індивідуальної програми адаптації для кожного нового співробітника, яка буде оформлена у вигляді адаптаційного листа та надана йому в перший робочий день.

Адаптаційний лист співробітників включає наступні заходи:

- Перший робочий день є критичним етапом процесу адаптації нового співробітника, який визначає подальшу успішність його інтеграції в організацію. "Програма першого дня" слугує інструментом для створення позитивного першого враження та забезпечення ефективного

початку трудової діяльності. Основні компоненти цієї програми включають ознайомлення з корпоративною культурою, колективом та безпосередніми посадовими обов'язками. Для реалізації програми використовуються такі інструменти, як буклети, трудові договори, положення про підрозділи, посадові інструкції та матеріали з техніки безпеки [34].

Процес соціалізації молодих фахівців в організації характеризується поєднанням формальних і неформальних механізмів. Формальна соціалізація здійснюється за допомогою наставництва, тоді як неформальна соціалізація відбувається в рамках бригадної структури, яка сприяє самоорганізації та швидкій адаптації нових співробітників.

1) Наставництво є одним з ключових елементів програм адаптації молодих фахівців, сприяючи їх швидкій інтеграції в організацію та підвищенню ефективності роботи. Залучення досвідченого наставника дозволяє новому співробітнику отримати необхідні знання та навички, адаптуватися до корпоративної культури та побудувати ефективні робочі відносини [37, 259].

Аналіз процесу адаптації нових співробітників у ТОВ "Маштехінжинірінг" виявив низьку ефективність існуючої системи наставництва. Відсутність формалізованої програми наставництва та недостатня підготовка діючих співробітників до виконання ролі наставника є основними причинами незадовільних результатів. Для вирішення цієї проблеми пропонується розробити та впровадити структуровану систему наставництва.

Першим етапом впровадження системи наставництва є розробка детального Положення, яке включатиме в себе такі основні розділи [38, 601-606]:

Загальні положення.

1. Цим положенням затверджуються вимоги, спрямовані на забезпечення ефективної передачі знань та досвіду в процесі наставництва в компанії.

2. Це Положення регулює діяльність фахівців, які проходять процес адаптації та навчання під керівництвом наставника

3. Наставництво в ТОВ «Маштехінжинірінг» розглядається як стратегічний інструмент управління персоналом, спрямований на забезпечення безперервності знань, передачу корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток потенціалу молодих фахівців. Програма наставництва передбачає систематичну взаємодію молодого фахівця з досвідченим співробітником, що дозволяє пришвидшити процес адаптації, підвищити рівень залученості та лояльності персоналу.

4. Основними завданнями наставництва є:

- оптимізація процесу введення молодих фахівців у професійну діяльність та їх закріплення на займаних посадах.;

- прискорення процесу інтеграції молодих фахівців у виробничі процеси;

- формування у молодих фахівців прагнення до досягнення високих професійних результатів;

- створення сприятливого психологічного клімату в організації [35].

Організація наставництва.

5. Програма менторства має обмежену тривалість, що становить один місяць.

6. Для ефективного здійснення наставництва працівники, призначені на цю роль, повинні мати не менше дворічного досвіду роботи в організації, що підтверджується відповідним документом.

7. Оптимальним вважається співвідношення один наставник – не більше двох стажерів.

8. З метою забезпечення безперервного розвитку персоналу ТОВ "Маштехінжиніринг" керівник підрозділу зобов'язаний забезпечити ефективну реалізацію програми наставництва, що сприяє підвищенню кваліфікації співробітників та їх адаптації до нових завдань.

9. Начальник відділу кадрів виступає координатором процесу наставництва, здійснюючи такі функції: контроль за діяльністю наставників, формалізацію відносин "наставник-стажер" шляхом видання відповідного наказу, формування кадрового резерву наставників та проведення вступних інструктажів.

Система мотивації наставника.

10. Виплата премії наставнику за успішне завершення стажування підлеглим є умовленою і залежить від результатів атестації стажера. Розмір премії обмежений 20% від посадового окладу наставника і виплачується одноразово.

11. Наставник має право на отримання одноразової премії у розмірі до 10% від свого посадового окладу за умови успішного проходження атестації особою, яку він навчав, у випадку, коли причиною невдачі атестації став сам стажер, а не недостатня якість наставництва.

Для формування пулу потенційних наставників необхідно провести відбір серед працівників, які виявили бажання та готовність до передачі знань і досвіду. При відборі кандидатур враховуються такі критерії:

1. мотивація до передачі знань і досвіду;

2. стаж роботи в організації не менше двох років;

3. розвинені комунікативні навички

Програма наставництва поєднує в собі формальні методи навчання (ознайомлення з документацією) та неформальні (прямий досвід роботи під керівництвом наставника). Нормативно-правова база програми наставництва включає такі документи:

– Положення про наставництво;

– список контактних даних співробітників, необхідний для ефективної комунікації між наставниками та підопічними;

– правила внутрішнього трудового розпорядку;

– нормативно-правові акти, які регламентують трудові відносини.

Існують два основні підходи до наставництва: формальний і неформальний. Формальне наставництво характеризується структурованістю, систематичним оцінюванням результатів та чіткою регламентацією процесу. Неформальне наставництво, навпаки, базується на довірчих відносинах між наставником і підопічним та передбачає більшу гнучкість. Враховуючи динамічний характер компанії, що характеризується швидким прийняттям рішень та мінімізацією бюрократії, доцільним є впровадження неформальної моделі наставництва. Водночас, для забезпечення якості та ефективності такого наставництва пропонується розробити систему підготовки наставників, створити кваліфікаційну комісію та ввести необхідну документацію, зокрема, плани адаптації та оцінку ефективності програми. Ефективність роботи наставника може бути об'єктивно оцінена за результатами діяльності підготовленого ним спеціаліста. Систематичний аналіз виконаних завдань дозволяє визначити рівень професійної компетентності, набутої новим співробітником під керівництвом наставника. Такий підхід передбачає тісний зв'язок між результатами діяльності наставника, показниками ефективності нового співробітника та системою мотивації в організації [29, 410-419].

2) Проведення тренінгової гри "Корпоративна культура" має на меті розвинути у співробітників навички ефективної комунікації та запобігання конфліктним ситуаціям в організації. Роль тренера полягає в організації та проведенні гри, що вимагає від нього спеціальних компетенцій у сфері тренінгу. Участь у грі беруть як досвідчені співробітники відділу, так і нові працівники. Завдання для гри розробляються менеджером відділу кадрів і мають тривалість 30 хвилин.

Пропонована ігрова модель соціалізації нового співробітника базується на принципах активного навчання та кооперативного навчання. За допомогою інтерактивних вправ, що включають групову дискусію, презентації та самопрезентації, забезпечується ефективна передача знань про корпоративну культуру, цінності та традиції. Цей метод сприяє формуванню у нового співробітника позитивного іміджу компанії, підвищенню його залученості та мотивації до роботи.

3) "Індивідуальна бесіда з онбордингу" є ефективним інструментом для створення позитивного першого враження про компанію у нового співробітника, демонструючи інтерес до його професійного зростання та доброзичливе ставлення до нових членів команди.

4) На першому етапі процесу онбордингу нового співробітника, буде проведено ініціалізацію соціальної інтеграції, шляхом офіційного представлення колективу з використанням електронної пошти. Стандартний шаблон повідомлення містить мультимедійний контент (зображення) та структуровані текстові дані, що забезпечує ефективну комунікацію та доступність інформації для всіх працівників [35].

Запропонувавши заходи щодо адаптації персоналу, можна сформувати адаптаційний лист працівника ТОВ «Маштехінжинірінг» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Адаптаційний лист працівника ТОВ «Маштехінжинірінг»

Період	Захід	Характеристика	Відповідальна особа
1 робочий день	«Програма першого дня»	Надання інформації про підприємство (09:00 – 10:00)	Менеджер відділу персоналу
		Знайомство співробітника з політикою компанії щодо персоналу (10:00 – 11:30)	Менеджер відділу персоналу
		Оформлення працівника згідно з законодавством (11:30 - 12:00)	Менеджер відділу персоналу
		Обід (12:00 – 13:00)	-
		Прикріплення співробітника до наставника, знайомство з Положенням про наставництво та програмою адаптації (13:00 – 15:00)	Менеджер відділу персоналу
		Знайомство співробітника з колективом відділу, робочим місцем (15:00 – 16:30)	Наставник
		Інструктаж з техніки безпеки, охорони праці (16:30 – 17:30)	Спеціаліст по охороні праці та техніки безпеки
	Розсилка про прийом нового співробітника колегам електронною поштою	Оповіщення колективу підприємства про новому співробітника	Менеджер відділу персоналу
2 робочий день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна бесіда нового співробітника та керівника	Керівник
	Знайомство з наставником	Отримання необхідних рекомендацій, інформації для швидкого входження на посаду	Наставник
	Гра-тренінг «Корпоративна культура»	Знайомство нового співробітника з колективом, корпоративною культурою компанії	Наставник, колектив відділу
3-5 робочий день	Робота з наставником	Професійне навчання нового співробітника, тобто передача накопичених знань та досвіду. Знайомство з технологією роботи, вивчення нормативно-правових актів, необхідних у роботі; документообіг	Наставник
2 робочий тиждень	Робота з наставником	Співробітник виконує свої функціональні обов'язки під наглядом наставника.	Наставник

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є стратегічним кроком для ТОВ "Маштехінжинірінг", оскільки сприяє формуванню висококваліфікованого та мотивованого персоналу, необхідного для

досягнення довгострокових цілей компанії. Впровадження сучасних систем адаптації персоналу дозволяє підвищити ефективність процесу підбору, знизити витрати на пошук та відбір кадрів, а також забезпечити більш високий рівень задоволеності співробітників, що сприяє зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності підприємства Перед впровадженням будь-яких інновацій у систему адаптації персоналу підприємства необхідно провести детальний економічний аналіз, який дозволить оцінити потенційні витрати та очікуваний ефект від запропонованих заходів.

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи організації адаптації персоналу на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Для проведення точних фінансових розрахунків вартості заходів необхідно визначити годинну тарифну ставку кожного працівника, задіяного у їх реалізації. Дані про тарифні ставки наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Вартість години роботи працівників, задіяних у заходах щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу ТОВ «Маштехінжинірінг»

Посада	Вартість години роботи, грн
Менеджер з адаптації персоналу	232
Керівник відділу кадрів	300

Для визначення вартості години роботи працівників було застосовано методику, яка передбачала врахування впливу вищезгаданих факторів. Вартість години роботи лінійних керівників та рядових співробітників розраховувалася на основі даних про середню заробітну плату за відповідними посадами.

Наступним кроком дослідження є кількісна оцінка річних витрат на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу підприємства. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Річні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи адаптації на ТОВ «Маштехінжинірінг»

Заходи	Відповідальна особа	Витрати
Розробка програми адаптації співробітників	Керівник відділу кадрів	Введення нової посади: менеджер з адаптації персоналу – 53 000 грн. / рік
	Менеджер з адаптації персоналу	Створення форми адаптаційного листа – 14 год; 232 × 14 = 3248 грн./рік
Створення системи наставництва	Керівник відділу кадрів	Затвердження Положення про наставництво – 2 год; 300 × 2 = 600 грн / рік
	Менеджер з адаптації персоналу	Формування списку співробітників, які бажають стати наставниками (за результатами анкетування) – 1 год; 232 х 1 = 232 грн./рік
	Менеджер з адаптації персоналу	Ознайомлення потенційних наставників із Положенням – 1 год; 232 × 1 = 232 грн. / рік
	Керівник відділу кадрів	Випуск наказу про призначення наставників на поточний рік-2год; 300 × 2 = 600 грн./рік
Всього		57912 грн/рік

Джерело: авторська розробка

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить про те, що щорічні витрати на адаптацію персоналу в ТОВ "Маштехінжиніринг" становлять 57912 грн. Це вказує на необхідність оптимізації витрат шляхом посилення уваги до процесів адаптації, оскільки ефективна адаптація може суттєво знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

Зважаючи на динамічність процесу підбору персоналу, більш релевантним є аналіз витрат, пов'язаних з адаптацією одного працівника, ніж спроба визначити загальну кількість прийнятих на роботу протягом року. Таблиця 3.5 містить кількісні показники, що характеризують тривалість та вартість процесу адаптації молодих спеціалістів на підприємстві.

Згідно з проведеними розрахунками, середні витрати на адаптацію одного молодого спеціаліста становлять 8330 гривень, що еквівалентно 34,5 годинам робочого часу. Тривалість адаптаційного періоду складає один календарний місяць.

Проведений аналіз демонструє, що запропоновані заходи характеризуються високою економічною ефективністю, оскільки їхня вартість є відносно низькою при досягненні значних позитивних результатів. Співвідношення витрат та отриманого ефекту свідчить про доцільність їх впровадження.

Таблиця 3.5 - Витрати на адаптацію одного працівника категорії «молоді фахівці»

Заходи	Відповідальна особа	Витрати
Підготовчий етап		
Вибір наставника для нового Співробітник	Менеджер з підбору і адаптації персоналу	Часові -20 хв; Фінансові-77 грн
Ознайомлення з даними нового співробітник	Наставник	Часові -20 хв; Фінансові-79 грн
Перший день		
Надання інформації про підприємство	Менеджер з підбору і адаптації персоналу	Часові -1 год; Фінансові-232 грн 1 буклет – 30,3 грн
Оформлення співробітника		Часові -1,5 год; Фінансові-348 грн
Прикріплення співробітника до наставника		Часові -30 хв; Фінансові-116 грн
Знайомство з Положенням про наставництво та програмою адаптації		Часові -1 год; Фінансові-232 грн. Блокнот – 45 грн Ручка 15,7 грн
Знайомство співробітника з колективом, робочим місцем	Наставник	Часові -1,5 год; Фінансові-357 грн
Інструктаж по техніці безпеки	Спеціаліст з охорони праці	Часові -1 год; Фінансові245 грн
Оповіщення колективу про нового співробітника	Менеджер відділу кадрів	Часові -15 хв; Фінансові-58 грн
Другий день		
Розмова нового співробітника з керівником	Керівник	Часові -1 год; Фінансові-315 грн
Видача необхідних рекомендацій, інформації новому співробітнику	Наставник	Часові -2 год; Фінансові-476 грн
Гра-тренінг «Корпоративна культура»	Наставник	Часові -30 хв; Фінансові- 115 грн
3-5 робочий день		
Професійне навчання нового співробітника, тобто передача накопичених знань та досвіду. Знайомство з технологією роботи, вивчення нормативно-правових актів, необхідних у роботі; документообіг	Наставник	Часові -6 год; Фінансові-1428 грн
2 робочий тиждень		
Співробітник виконує свої функціональні обов'язки під наглядом наставника.	Наставник	Часові -7,5 год; Фінансові-1785 грн
Всього		Часові -34,5год; Фінансові-8330 грн

Впровадження запропонованих заходів призведе до значного підвищення ефективності процесу адаптації персоналу, що виразиться у скороченні термінів адаптації та підвищенні рівня задоволеності нових співробітників.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що запропоновані заходи можуть суттєво вплинути на соціальну сферу підприємства. Очікується, що їх впровадження призведе до підвищення рівня задоволеності працівників, зміцнення організаційної культури та, як наслідок, до зниження показників плинності кадрів, особливо протягом першого місяця роботи. Це свідчить про те, що інвестиції в соціальну сферу підприємства є виправданими та можуть сприяти досягненню як економічних, так і соціальних цілей організації.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів адаптації персоналу підприємства зробимо наступні висновки.

Адаптація працівника – це цілеспрямований процес інтеграції індивіда в організаційну систему, що включає не лише засвоєння професійних функцій, а й адаптацію до корпоративної культури, цінностей та норм поведінки. Вона є невід'ємною складовою сучасного управління персоналом і спрямована на оптимізацію взаємодії між працівником та організацією.

Впровадження програми наставництва для нових співробітників має численні переваги, які позитивно впливають на процес адаптації та загальну ефективність організації.

1. Швидка адаптація: Наставництво є ефективним інструментом для швидкої адаптації нових співробітників. Наставник, виконуючи роль досвідченого ментора, передає свої знання та досвід, що дозволяє новачкові швидше освоїти робочі процеси та досягти високих результатів.
2. Оптимізація навчання: Програма наставництва поєднує формальні методи навчання (ознайомлення з документацією) та неформальні (прямий досвід роботи під керівництвом наставника). Це забезпечує структурований підхід до навчання, що підвищує ефективність процесу.
3. Підвищення залученості та лояльності: Систематична взаємодія молодого фахівця з досвідченим співробітником сприяє підвищенню рівня залученості та лояльності персоналу. Це важливо для формування позитивного психологічного клімату в організації.
4. Передача корпоративної культури: Наставництво також є стратегічним інструментом управління персоналом, що забезпечує передачу корпоративної культури та безперервність знань у компанії. Це

допомагає молодим фахівцям краще зрозуміти цінності та місію організації.

5. Формування професійних навичок: Основними завданнями наставництва є оптимізація процесу введення молодих фахівців у професійну діяльність, прискорення інтеграції у виробничі процеси та формування прагнення до досягнення високих професійних результатів.

Економічна обґрунтованість витрат на адаптацію працівників у компанії є важливим аспектом, що впливає на загальну ефективність організації. Аналіз даних свідчить про те, що щорічні витрати на адаптацію персоналу в ТОВ "Маштехінжиніринг" становлять 57,912 грн. Це підкреслює необхідність оптимізації витрат, оскільки ефективна адаптація може суттєво знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

Ефективність процесу адаптації не лише зменшує витрати на рекрутинг, але й покращує суб'єктивне сприйняття нових співробітників про компанію. Кількісні показники, такі як зниження плинності кадрів серед нових працівників, скорочення часу виходу на повну продуктивність та збільшення продуктивності досвідчених співробітників, свідчать про позитивний вплив добре продуманої програми адаптації.

Зважаючи на динамічність процесу підбору персоналу, більш релевантним є аналіз витрат, пов'язаних з адаптацією одного працівника, ніж спроба визначити загальну кількість прийнятих на роботу протягом року. Це дозволяє краще оцінити тривалість та вартість процесу адаптації молодих спеціалістів на підприємстві.

Отже, економічна обґрунтованість витрат на адаптацію працівників у компанії є критично важливою для підвищення продуктивності та зниження витрат, що в свою чергу сприяє загальному успіху організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

2. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650.

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

4. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. №3. С. 137–146.

5. Візнюк І. М. Психологічні детермінанти булінгу особистості у соціометричному вимірі [Електронний ресурс]. І. М. Візнюк, А. С. Поліщук. Психологічне консультування і психотерапія. - 2020. - Вип. 14. - С. 67-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pscp_2020_14_8

6. Возна М.В., Миронов Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО». URL: https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html

7. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія. Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.

8. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

9. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

10. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. О. С. Демкович. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»/ зб. наук.-приклад. пр./

відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів, 2012. – № 727 : Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 46-48.

11. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. №39. С. 165-170.

12. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с

13. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. №10. С. 334-337.

14. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.

15. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. Приазовський економічний вісник. 2019. 1(12). С. 82-89.

16. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання. 2016. 679 с.

17. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. Теорія та практика державного управління. № 1 (60). 2018. С. 168-175.

18. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. №4. С. 128–131.

19. Куріна Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Н.С. Куріна, Н.Д. Дарченко. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 348–353

20. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449–451.

21. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2008. № 4(16).С. 63–65.

22. Мазур В.С. Менеджмент: теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль: ТНЕУ,2015. с.200.

23. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Приазовський економічний вісник. 2019. №6. С. 158–162.

24. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Економіка та суспільство. 2017. №13. С. 602-608.

25. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

26. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

27. Подольська О.В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. О.В. Подольська, В.В. Оберемок. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193 – Харків: ХНТУСГ. – 2018. – С. 284-290.

28. Подольська О.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. О.В. Подольська, В.В. Оберемок. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 200 – Харків: ХНТУСГ. – 2019. – С. 283-291.

29. Придатько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 410–419.

30. Самоменеджмент : навчальний посібник. Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.

31. Сардак С. Е., Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. 157 с.

32. Статут ТОВ «Маштехінжинірінг» затверджений рішенням засновників ТОВ ««Маштехінжинірінг» протокол №1 від 11.08.2021р. 14 с.

33. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. с. 205—208.

34. Шура, Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/77.pdf (дата звернення: 20.11.2024)

35. CARLOS, Andrew R.; MURALLES, Daisy C. Onboarding in the age of COVID-19. IFLA journal, 2022, 48.1: 33-40.

36. Davila, Norma, and Wanda Pina-Ramirez. Effective onboarding. Association for Talent Development, 2018.

37. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal. 2020. 1(9). P. 249–260.

38. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. P. 601–606.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Класифікація видів адаптації працівників підприємства

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за суб'єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища до працівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за суб'єктно-об'єктними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника довсіх аспектів організаційної культури
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	дезадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політичнаадаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення