

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра


На тему: УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: студент 4 курсу,
групи ЕХ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

 Іван АЗАРЕНКО

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент

 Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
к.е.н., доцент
доцент кафедри менеджменту
Харківського інституту
ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент бізнес-процесів» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Азаренко Івана Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Управління адаптацією персоналу організації» _____

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«17» квітня 2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити поняття адаптації персоналу та її роль у системі управління організацією; дослідити зарубіжний досвід побудови системи адаптації персоналу організації; дати характеристику об'єкту дослідження та фінансовим результатам ТОВ «ІТ Плюс»; проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «ІТ Плюс»; визначити напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «ІТ Плюс».

4. План роботи

1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання теоретичного розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника. Подання на рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Іван АЗАРЕНКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

Ольга КРИКУН

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Поняття адаптації персоналу та її роль у системі управління організацією	7
1.2 Зарубіжний досвід побудови системи адаптації персоналу організації	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ІТ ПЛЮС»	22
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «ІТ Плюс», та оцінка основних фінансових показників	22
2.2 Аналіз управління персоналом ТОВ «ІТ Плюс»	28
2.3 Напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «ІТ Плюс»	38
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

У сучасних умовах дуже великого значення набувають питання щодо формування кадрового середовища в організаціях. Особливо важливим стає встановлення таких соціальних пропорцій в основних характеристиках персоналу організації, які сприятимуть її зростанню і розвитку, зокрема й за рахунок залучення і закріплення в кадровому складі професійно підготовлених і навчених фахівців. Це актуалізує проблему їхньої адаптації в сучасній організації, пошуку нових управлінських засобів, методів і технологій її успішного здійснення.

Адаптація працівника в організації - це керований процес інтеграції особистості в професійне середовище організації та в її основні функціональні, організаційні та кадрові процеси. Адаптація вважається одним із найважливіших напрямів практики в управлінні персоналом у сучасній організації.

Процес адаптації є, з одного боку, механізмом взаємодії працівника з організаційним оточенням, а з іншого - одним із методів розвитку потенціалу кадрових ресурсів організації. Але при цьому слід зважати на те, що і особистісні потреби молодих спеціалістів у професійній сфері, і очікування сучасних організацій від нових, молодих працівників, які мають професійну освіту, постійно змінюються.

Необхідно також зазначити, що особлива значущість адаптації молодих працівників у нашій країні ще дуже слабо усвідомлюється керівництвом і працівниками служб персоналу багатьох державних і недержавних підприємств, організацій та установ, де не застосовують навіть базових програм адаптації не тільки для молодих спеціалістів, а й для інших категорій працівників.

Професійна адаптація має недостатньо розвинену нормативно-правову базу і потребує конкретизації проведених процедур на місцях. Локальні джерела трудового права повинні містити конкретні заходи та пропозиції щодо адаптації персоналу.

Таким чином, проблема адаптації спеціалістів у сучасних організаціях належить до числа недостатньо розроблених і вивчених у науково-дослідній

літературі, отже, дана тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування процесу адаптації персоналу організації.

Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання :

- 1) розкрити поняття адаптації персоналу та її роль у системі управління організацією;
- 2) дослідити зарубіжний досвід побудови системи адаптації персоналу організації;
- 3) дати характеристику об'єкту дослідження та фінансовим результатам ТОВ «ІТ Плюс»;
- 4) проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «ІТ Плюс»;
- 5) визначити напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «ІТ Плюс».

Об'єктом дослідження виступають процеси, що впливають на систему управління персоналом в організації.

Предметом дослідження є механізми адаптації персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «ІТ Плюс».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи бакалавра було використано загальноекономічні методи, такі як: аналіз синтез, дедукція, планування.

Апробацію результатів здійснення за допомогою участі в науково-практичній конференції.

Елементами новизни кваліфікаційної роботи бакалавра, можна визначити:

- 1) на основі літературних джерел систематизовано приклади системи адаптації персоналу в організаціях країн з розвиненою економікою, та визначено корисні елементи щодо реалізації задля адаптації персоналу в компаніях України;
- 2) розроблено елементи «Велком-тренінгу» для покращення адаптації працівників компанії «ІТ Плюс».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття адаптації персоналу та її роль у системі управління організацією

Однією з основних проблем роботи з персоналом в організації під час залучення кадрів є управління трудовою адаптацією. Під час взаємодії працівника й організації відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого становить поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці [14,с. 67].

Трудова адаптація - це соціальний процес освоєння особистістю нової для неї трудової ситуації, в якому особистість і трудове середовище чинять активний вплив одна на одну і є адаптивно-адаптивними системами по відношенню одна до одної.

Приступаючи до роботи, людина активно включається в систему професійних і соціально-психологічних стосунків конкретної трудової організації, засвоює незнайомі для неї раніше соціальні ролі, цінності, норми, узгоджує свою особисту позицію з цілями і завданнями організації (трудового колективу), тим самим підпорядковуючи свою поведінку службовим приписам цього підприємства або організації [7,с. 15].

Адаптація працівника в організації - це керований процес інтеграції особистості в професійне середовище організації та в її основні функціональні, організаційні та кадрові процеси.

Адаптація вважається одним із головних напрямів практики з управління персоналом у сучасній організації. Адаптація є, з одного боку, механізмом взаємодії працівника з організаційним середовищем та її оточенням, а з іншого - одним із методів розвитку потенціалу кадрових ресурсів організації [33,с.9].

Якщо розглядати адаптацію персоналу як процес, то передбачається, що організація як система має певні наміри, інструменти та вживає низку заходів для

створення певних умов при входженні нового працівника на посаду, у соціальний клімат, організаційну структуру [15, с.72].

Між керованою підсистемою (суб'єкт управління) і керованою підсистемою (об'єкт управління) необхідна присутність постійно діючого механізму прямого і зворотного зв'язку. Прямий зв'язок передбачає цілеспрямований управлінський вплив на об'єкт, а зворотний зв'язок - інформацію про керований процес, зокрема й про результати управління [45, с.39].

Успішність процесу адаптації залежить від цілої низки умов, які зазначено на рисунку 1.1 головними з яких є:



Рис. 1.1 – Умови для успішного процесу адаптації персоналу в організації

Джерело: складено автором на основі [25, с.61]

Успішна програма з адаптації нових кадрів позитивно впливає на створення робочої сили, що має більш високі здібності і сильну мотивацію до виконання завдань, що стоять перед організацією. Природно, що це має вести до зростання продуктивності праці, а отже, і до збільшення цінності людських ресурсів в організації [1,с. 44]. Адаптацію не слід розглядати як окремий, ізольований процес, не пов'язаний безпосередньо із системою управління персоналом в організації. Формалізована процедура адаптації будується на основі і є невід'ємною частиною структури управління організацією в цілому. Так, наприклад, під час розроблення процесу адаптації необхідна наявність положень про відділи та посадових інструкцій, тому що саме на їхній основі розробляють стандарти адаптації та критерії їхньої оцінки [50, с. 12]. Процес взаємного пристосування (звикання) співробітника й організації, що ґрунтується на прийнятті або неприйнятті працівником нових для нього професійних і організаційних умов роботи, має бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з уже наявними програмами мотивації працівників, оцінювання й розвитку персоналу і, звісно ж, зі сформованою корпоративною культурою організації [38,с.142].

Саме те, що приділяється недостатня увага кадрової служби до цієї функції, відсутність чітко регламентованих процедур з адаптації нових співробітників, призводить до складного входження нового працівника в колектив, його відходу або звільнення з ініціативи адміністрації. У такому разі знижується не тільки ефективність заходів щодо комплектування організації персоналом, а й ефективність діяльності організації загалом, падає [19, с.39].

Принциповими цілями адаптації, на думку деяких авторів, це є:

- 1) скорочення стартових витрат, оскільки поки новий співробітник не дуже добре знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;
- 2) зниження стурбованості та невизначеності у нових співробітників;

3) зменшення плинності кадрів, оскільки якщо нові співробітники почуваються незатишно на новій роботі, то найімовірніше можуть відреагувати на це звільненням;

4) економія часу керівника і співробітників, оскільки робота, яка проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них;

5) розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Також можна виокремити цілі та завдання адаптації, як з боку організації, так і з боку персоналу. Першочерговою метою адаптації з боку організації є максимально повне, швидке та ефективно пристосування працівника до організації. З точки зору персоналу головною метою процедури адаптації є максимально швидке освоєння в організації, бажання залишитися в лавах її співробітників на тривалий час, рисунок 1.2.



Рис.1.2 – Основні завдання адаптації персоналу організації

Джерело: складено автором на основі [16, с. 98; 41, с. 104]

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

Виокремлення двох сторін процесу адаптації дає змогу не тільки побудувати взаємовигідні відносини, дотриматися умов пристойності, а й підвищити ефективність управління організацією.

Адаптацію персоналу в організації можна класифікувати за такими критеріями, як наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 – Класифікація адаптації персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [16, с. 98; 41, с. 104]

Виробничу і позавиробничу адаптацію, своєю чергою, можна класифікувати за видами [29, с.78].

Професійну адаптацію можна охарактеризувати додатковим освоєнням можливостей, знань і навичок, а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення її до своєї роботи. Як об'єктивні показники професійної адаптації доцільно розглядати - чітке виконання співробітником своїх посадових обов'язків, норм виробітку, кваліфікацію працівника, наявність у нього спеціальних знань і навичок. До суб'єктивних показників професійної адаптації можна віднести мотиви, які послужили для людини певним поштовхом під час вибору даної професії, емоційну оцінку та плани щодо зміни або збереження професії [56, с. 153].

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 її організму і чинних чинників, що діють з боку (температура, освітленість, шум, вібрація тощо).

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

Організаційно-адміністративна адаптація - коли співробітник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей та організаційній структурі [20, с. 49]. У цьому виді адаптації в індивіда має сформуватися розуміння його власної ролі в загальному виробничому процесі. Однією з важливих відмінних сторін організаційної адаптації є підготовленість співробітника до сприйняття і реалізації нововведень.

Економічна адаптація - цей вид адаптації дає змогу працівникові ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, наявною

системою економічних стимулів і мотивів, пристосуватися до умов оплати своєї праці та інших виплат.

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

Усі перелічені види адаптації перебувають у постійній взаємодії. Тому процес управління ними вимагає наявності цілісної системи інструментів впливу, які забезпечуватимуть швидкість і успішність адаптації у нових співробітників [4, с.58].

Можна виокремити такі етапи процесу адаптації, як зазначено на рисунку 1.4

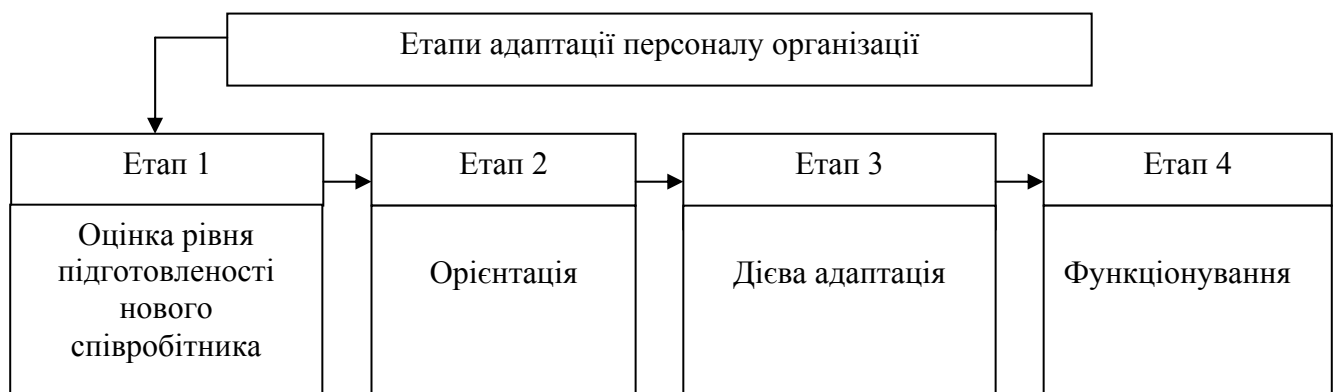


Рис.1.4 – Етапи адаптації персоналу організації

Джерело: [30, с.112]

Розглянемо ці етапи докладніше:

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 інших організацій, період її адаптації буде мінімальним. Але слід пам'ятати, що навіть у таких випадках в організації можливі незвичні та нестандартні для неї варіанти розв'язання вже знайомих їй завдань у будь-яких

ситуаціях. Оскільки організаційна структура залежить від цілої низки параметрів, таких, як технологія діяльності, зовнішня інфраструктура - новий співробітник у будь-якому разі потрапляє якоюсь мірою в незнайому для нього обстановку. Адаптація передбачає як знайомство з виробничими особливостями організації, так і включення в комунікативні мережі, знайомство з персоналом, корпоративними особливостями комунікації, видами поведінки тощо.

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

Етап 3. Дієва адаптація. Цей етап полягає власне в пристосуванні нового співробітника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні стосунки з колегами. У рамках цього етапу необхідно дати новому працівникові можливість увесь час проявляти себе в різних сферах, перевіряючи на собі та застосовуючи на ділі отримані ним знання про організацію. Також важливо в рамках цього етапу максимально підтримувати нового працівника, регулярно разом із 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 і міжособистісних труднощів і переходом до стабільної роботи. Як правило, за спонтанного розвитку процесу адаптації етап функціонування настає приблизно після 1-1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації постійно контролювати і регулювати, то етап ефективного функціонування може настати вже через кілька місяців. Таке скорочення періоду адаптації здатне принести значну фінансову вигоду, особливо якщо в організацію залучається велика кількість персоналу [30, с.112].

Важливість і значущість процесу адаптації в останні роки дуже сильно збільшилася. Зростаюча нестача цінних кадрів на ринку праці, зниження лояльності працівників, перегони зарплат - усе це змушує організації постійно перебувати в пошуку нових способів для залучення й утримання персоналу. Про це багато говорять і пишуть. При всьому цьому сам процес адаптації нерідко залишається в тіні, хоча саме він пов'язує воедино процеси залучення й утримання персоналу [11, с.156]. У результаті, багато організацій, докладаючи величезних зусиль з пошуку та підбору гідних кандидатів, втрачають більшість нових співробітників через відсутність грамотно побудованого процесу адаптації, і все починається знову. На аналіз причин, як правило, не вистачає часу, тому часто все списують на низький рівень зарплат і "тотальну нелояльність" сучасних працівників [28, с. 90].

1.2 Зарубіжний досвід побудови системи адаптації персоналу організації

Система адаптації посідає значуще місце в управлінні персоналом розвинених країн за кордоном. Основними цілями, які роботодавець переслідує під час організації адаптаційного періоду, є скорочення початкових витрат, зменшення рівня невизначеності в нових співробітників, зниження плинності кадрів і стимулювання позитивного та відповідального ставлення до роботи. У різних країнах, включно з Україною і зарубіжними, використовують різноманітні методи адаптації.

В Японії, де культура має свої особливості, наставництво відіграє ключову роль і вважається найефективнішим методом адаптації. Багато компаній прагнуть залучити молодих співробітників ще в шкільному віці, оскільки вони не мають досвіду роботи, що спрощує їхню адаптацію до вимог корпорації. Наставник, як правило, є випускником того ж навчального закладу, що й новий співробітник, і допомагає йому адаптуватися на робочому місці, навчаючи необхідних навичок і знань.

Крім того, в Японії наставництво зазвичай передбачає не тільки передачу професійних знань і навичок, а й передбачає формування особливих відносин між наставником і новим співробітником. Цей процес також включає в себе введення новачка в корпоративну культуру і цінності компанії, а також інтеграцію його в колектив. Важливим аспектом є винятково високий рівень залученості наставника, який зазвичай надає постійну підтримку і допомогу новому співробітнику протягом усього періоду його адаптації. Такий підхід дає змогу не тільки ефективно адаптувати співробітника до робочого середовища, а й сприяє його мотивації та залученості в роботу.

В американських компаніях основна увага в адаптації приділяється професійному розвитку та індивідуальним потребам співробітників. Основний фокус на професійному зростанні: У США акцент робиться на навчанні та розвитку професійних навичок нових співробітників. Компанії прагнуть створити умови для їхнього постійного навчання і саморозвитку, що сприяє ефективній адаптації та підвищенню кваліфікації персоналу.

В американських компаніях враховують індивідуальні потреби та уподобання співробітників під час організації процесу адаптації. Це може включати в себе розробку персоналізованих програм навчання і розвитку, а також врахування специфіки роботи кожного співробітника.

Використання різноманітних методів навчання: У США широко застосовують різні методики навчання, як-от:

- Secondment (переведення на тимчасову роботу в інший підрозділ або організацію), Buddying (наставництво);
- E-learning (дистанційне навчання);
- Blended learning (комбіноване навчання);
- Job Shadowing (практика під керівництвом досвідченого співробітника).

Це дає змогу адаптувати процес навчання під потреби та уподобання кожного співробітника.

В організаціях України керівники поки що не приділяють достатньої уваги адаптації нових співробітників. Однак, якщо звернутися до минулої школи

управління, можна помітити інший підхід. Головним свідченням цього є система наставництва, широко поширена на підприємствах. Під час прийняття на роботу нового співробітника його супроводжував досвідчений фахівець, який координував його діяльність, допомагав адаптуватися до професійних і колективних особливостей роботи. За таке наставництво фахівці отримували компенсацію, що не тільки стимулювало їх, а й надавало цій ролі почесного характеру.

У сучасних реаліях в організаціях та бізнес-структурах України, адаптація не займає центрального місця, і наставництво практикується лише в деяких компаніях. Програми адаптації, як правило, розробляють і реалізують у великих організаціях, оскільки керівники не бажають витратити тимчасові та матеріальні ресурси на їх проведення.

Порівнюючи процес адаптації компаній США та компаній України, слід зазначити, що не можна виділити якийсь із підходів як правильний або неправильний. У кожного з них є свої плюси і мінуси. Однак в американських компаніях застосовується більш комплексний підхід до організації адаптації, що можна розглядати як позитивний момент.

Адаптація нових співробітників у робоче середовище відіграє ключову роль у забезпеченні успішного старту їхнього кар'єрного шляху. У різних країнах світу цей процес може відрізнятися залежно від культурних, організаційних і правових особливостей. У цьому контексті особливий інтерес становить аналіз методів адаптації в європейських країнах, таких як Швеція, Велика Британія, Німеччина та Нідерланди. Кожна з цих країн має свої унікальні підходи до адаптації співробітників, що відображають їхні культурні та організаційні особливості. Розгляд цих методів дасть змогу краще зрозуміти, які стратегії є ефективними в конкретних контекстах і які аспекти слід враховувати під час розроблення програм адаптації в європейських організаціях.

Адаптація співробітників в Швеції, має такі особливості:

1) фокус на рівності та взаєморозумінні - шведські компанії зазвичай дотримуються принципів рівності та взаєморозуміння, що відображається в

методах адаптації. Новим співробітникам часто надається можливість брати активну участь в ухваленні рішень і робити свій внесок у робочі процеси;

2) робота в команді та колегіальність: Важливим аспектом адаптації у Швеції є вміння працювати в команді та взаємодіяти з колегами. Новачкам надається час для інтеграції в колектив і встановлення довірчих відносин зі співробітниками;

3) баланс між роботою та особистим життям: Шведські компанії зазвичай ставлять акцент на створенні балансу між роботою та особистим життям співробітників. Це може включати в себе гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та інші форми підтримки співробітників.

У Великій Британії існують свої методи адаптації персоналу:

1) особлива увага до навчання і розвитку – Великобританські компанії зазвичай надають великі програми навчання і розвитку для нових співробітників. Це може включати в себе як формальне навчання, так і можливості для самостійного навчання і професійного зростання;

2) менторство і коучинг – у Великій Британії поширене менторство і коучинг як методи адаптації. Нові співробітники можуть отримати підтримку і керівництво від досвідчених колег або керівників, що допомагає їм швидше інтегруватися в нове робоче середовище.

3) значимість корпоративної культури – важливим аспектом адаптації у Великій Британії є розуміння і прийняття корпоративної культури компанії. Новим співробітникам надається час і підтримка для освоєння корпоративних цінностей і принципів роботи.

Німеччина характеризується такими методами адаптації співробітників:

1) формальні навчальні програми – німецькі компанії зазвичай надають новим співробітникам формальні навчальні програми, що охоплюють як професійні, так і культурні аспекти роботи. Це може включати в себе курси навчання, тренінги та семінари;

2) робоча ефективність і точність – у Німеччині цінуються працездатність і точність виконання завдань. Тому адаптаційні програми можуть включати в себе

навчання роботі з конкретними інструментами і системами, а також вимоги до точності виконання завдань.

3) повага до ієрархії та авторитету – німецькі компанії зазвичай дотримуються традиційних ієрархічних структур і поваги до авторитету. Нові співробітники можуть отримувати інструкції та керівництво від своїх безпосередніх керівників, що допомагає їм швидше адаптуватися до робочого середовища.

Нідерландам характерні такі риси по адаптації персоналу в компаніях:

1) конструктивний зворотний зв'язок – у нідерландських компаніях зазвичай приділяється велика увага конструктивному зворотному зв'язку. Нові співробітники можуть регулярно отримувати зворотний зв'язок від своїх керівників і колег, що допомагає їм краще розуміти свої сильні та слабкі сторони і швидше зростати професійно.

2) відкритість і пряма комунікація – у нідерландських компаніях цінується відкритість і пряма комунікація. Новим співробітникам зазвичай надається можливість вільно висловлювати свої думки та ідеї, а також ставити запитання і ділитися своєю думкою.

Виходячи з досвіду кожної з перерахованих країн, у компаніях України можуть бути корисними такі елементи, як представлено на рисунку 1.5.

Таким чином, досвід США, Японії, Німеччини, Швеції, Великої Британії та Нідерландів в адаптації персоналу має величезну цінність для компаній України з кількох причин.

По-перше, ці країни відомі своїми розвиненими системами управління людськими ресурсами, які охоплюють стратегії підбору, навчання та розвитку персоналу. Використання їхніх методологій може допомогти компаніям підвищити ефективність свого управління персоналом.

По-друге, досвід цих країн може бути особливо корисним у контексті глобалізації та міжнародного бізнесу. Компанії України, які прагнуть міжнародної експансії або мають ділові зв'язки за кордоном, можуть використати знання про те,

як ці країни керують багатонаціональними командами та адаптуються до різних культурних контекстів.



Рис.1.5 - Корисні елементи для компаній України системи адаптації персоналу, які використовуються в країнах з розвинуеною ринковою економікою

Джерело: систематизовано автором на основі [18; 23; 26; 39]

Успішна адаптація нових співробітників залежить від комплексного підходу, що враховує індивідуальні потреби та особливості кожної організації. При впровадженні елементів з досвіду інших країн у компанії України важливо також враховувати культурні та організаційні особливості українського бізнес-співтовариства і застосовувати адаптовані підходи, які найбільше підходять для конкретної ситуації.

Третя перевага полягає у використанні передових технологій і методів роботи. США, Японія, Німеччина, Швеція, Велика Британія та Нідерланди славляться своїми інноваційними підходами до управління персоналом, зокрема впровадженням нових технологій, таких як цифрові системи управління персоналом та аналітика даних. Організації України можуть отримати вигоду із застосування цих передових методів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Крім того, досвід цих країн може бути цінним джерелом найкращих практик у сфері роботи зі співробітниками, включно з програмами мотивації, стимулювання креативності та інновацій, а також створення сприятливої корпоративної культури.

Нарешті, використання міжнародного досвіду в адаптації персоналу допоможе національним компаніям залучити та утримати талановитих фахівців, що є ключовим фактором успішного розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки.

Таким чином, досвід США, Японії, Німеччини, Швеції, Великої Британії та Нідерландів є цінним ресурсом для організацій України, допомагаючи їм підвищити ефективність управління персоналом, досягти міжнародного успіху і забезпечити своє зростання і розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ІТ ПЛЮС»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «ІТ Плюс», та оцінка основних фінансових показників

Інновації в галузі інформаційних технологій мають величезне значення для сучасного суспільства, роблячи значний внесок у повсякденне життя людей.

ТОВ «ІТ Плюс» - провідна компанія, що спеціалізується на розробці розумних технологій для дому та офісу. У наш час роль інформаційних технологій у повсякденному житті стає дедалі вагомішою. Від розумних пристроїв до систем автоматизації, ІТ компанії відіграють важливу роль у розробці та впровадженні нових технологій. Однією з таких компаній є ТОВ «ІТ Плюс», заснована в 2010 році. Початковий етап розвитку компанії був пов'язаний з невеликими замовленнями на розробку програмного забезпечення та консультаційними послугами з впровадження Інтернету речей у домашнє середовище. З плином часу компанія зміцнила свої позиції в галузі завдяки постійному вдосконаленню продуктової лінійки. Розвиток власних технологій, таких як розумні пристрої та програмні платформи, дозволив ТОВ «ІТ Плюс» вийти на новий рівень і привернути увагу великих гравців в індустрії. Впровадження інноваційних рішень у сферу розумного будинку та офісу привернуло широку аудиторію, і компанія зайняла свою нішу на ринку ІТ-індустрії.

Сьогодні компанія продовжує інноваційну діяльність, прагнучи до створення розумного світу, де технології роблять життя людей комфортнішим і безпечнішим.

Місія компанії «ІТ Плюс»: Ми прагнемо зробити світ розумнішим і комфортнішим, надаючи інноваційні технології та рішення для розумного будинку й офісу. Наша мета - забезпечити наших клієнтів сучасними і надійними розумними пристроями, платформами і додатками, які роблять їхнє життя

простішим, безпечнішим і ефективнішим. Основні стратегічні цілі ТОВ «ІТ Плюс» представлено на рисунку 2.1:

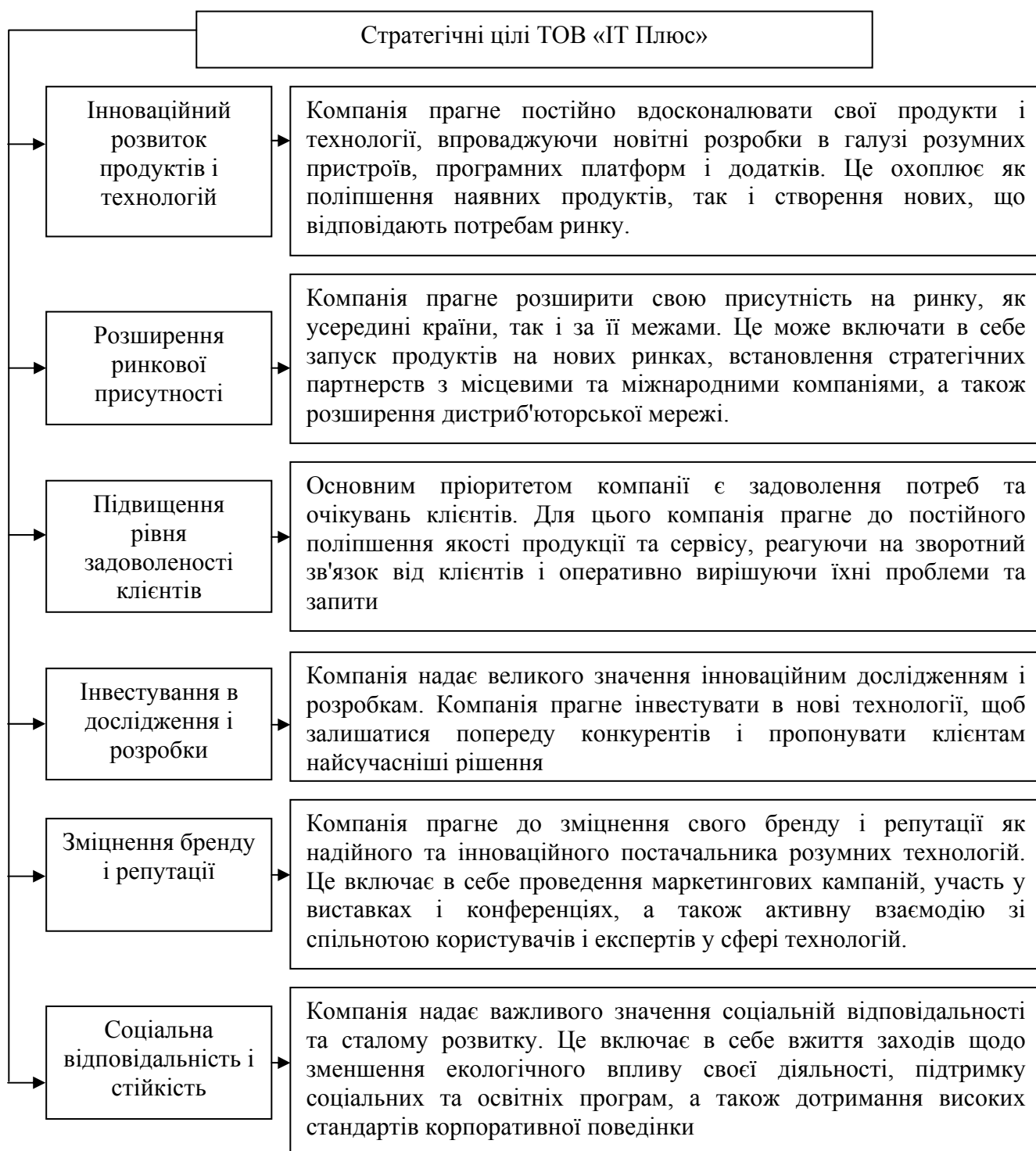


Рис.2.1 - Стратегічні цілі ТОВ «ІТ Плюс»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ІТ Плюс»

Далі, в таблиці 2.1 представимо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «ІТ Плюс» SWOT-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається на ринку розумних технологій. Це дає змогу розробити стратегії, спрямовані на використання сильних сторін, подолання слабкостей, використання можливостей і пом'якшення загроз.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ІТ Плюс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Інноваційні технології – компанія має експертизу в розробці та впровадженні передових розумних технологій; – Якість продукції – продукти компанії відомі своєю надійністю та функціональністю; – Широкий асортимент – товариство пропонує різноманітні розумні пристрої, платформи та додатки; – Сильний бренд – компанія має хорошу репутацію і впізнаваний бренд на ринку розумних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежені ресурси – обмежені фінансові та людські ресурси можуть обмежувати можливості для масштабування бізнесу; – Недостатня глобальна видимість – компанія може зазнавати труднощів у проникненні на міжнародні ринки через недостатню маркетингову стратегію.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Зростаючий ринок розумних технологій – постійне зростання інтересу до розумних пристроїв і систем створює можливості для розширення ринку і збільшення обсягу продажів; – Партнерство з великими виробниками – співпраця з великими компаніями може допомогти розширити асортимент продуктів і підвищити впізнаваність бренду; – Розвиток нових технологій – швидкий розвиток технологій надає можливості для створення інноваційних продуктів і сервісів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція – на ринку розумних технологій існує сильна конкуренція з боку інших компаній, що може чинити тиск на ціни та частку ринку; – Швидка зміна технологій – необхідність постійного оновлення технологій і продуктів може створювати виклики в управлінні життєвим циклом продукції; – Негативні огляди та репутація: Негативні відгуки або проблеми з якістю продукції можуть вплинути на репутацію компанії та зменшити довіру клієнтів.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ІТ Плюс»

Загалом, SWOT-аналіз дає змогу компанії ТОВ «ІТ Плюс» отримати широке розуміння своєї поточної позиції на ринку розумних технологій і оцінити фактори, які можуть вплинути на її подальший розвиток. Незважаючи на сильні сторони та перспективи для зростання, компанія також стикається з певними викликами та загрозами, які потребують уваги та адекватного реагування.

Сильні сторони компанії, такі як інноваційні розробки та якість продукції, забезпечують їй перевагу на ринку та створюють базу для сталого зростання. Можливості для подальшого розвитку у вигляді розширення асортименту продуктів і встановлення стратегічних партнерств також надають компанії перспективи для збільшення своєї частки на ринку та зміцнення позицій.

Однак компанія стикається з певними слабкими сторонами, такими як обмежені ресурси та недостатня глобальна видимість, що може ускладнювати її здатність до масштабування бізнесу та проникнення на нові ринки. Крім того, загрози у вигляді сильної конкуренції та технологій, що швидко змінюються, підкреслюють важливість для компанії постійно інформувати й адаптуватися до мінливих умов ринку.

Таким чином, ефективне використання сильних сторін і можливостей, а також розробка стратегії, спрямованої на подолання слабкостей і загроз, буде ключовим фактором для ТОВ «ІТ Плюс» у збереженні своєї конкурентоспроможності та досягненні довгострокового успіху на ринку розумних технологій.

Аналіз фінансових результатів ІТ компанії, до яких відноситься ТОВ «ІТ Плюс», вкрай важливий для розуміння її фінансового стану та успішного управління. Він допомагає визначити стабільність компанії, ефективність її операцій, прогнозувати майбутні результати, виявляти проблемні області в управлінні фінансами та оцінювати ефективність інвестицій. Зрештою, цей аналіз допомагає компанії ухвалювати обґрунтовані рішення і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ІТ Плюс» також допомагає виявити потенційні можливості для зростання та оптимізації бізнес-процесів. Шляхом

вивчення ключових показників, таких як прибутковість, оборотність активів і ліквідність, компанія може розробити стратегії для поліпшення своєї фінансової продуктивності та зміцнення свого фінансового становища. Крім того, аналіз фінансових результатів дає змогу компанії стежити за динамікою ринку й адаптувати свої стратегії відповідно до умов, що змінюються.

В таблиці 2.2 представлено аналіз фінансових результатів ТОВ «ІТ Плюс», за 2021 – 2022 роки

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «ІТ Плюс» за 2020 – 2022 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року до 2021 року		Відхилення 2023 року до 2022 року	
				Абсолют. грн.	Відносне, %	Абсолют. грн.	Відносне, %
1. Валовий прибуток (збиток)	1311356	1977849	3361149	2049793	61,0	1383300	41,2
2. Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	1300304	1469488	4323623	3023319	69,9	3023319	69,9
3. Чистий прибуток (збиток)	942110	1198502	3443159	2501049	72,6	2244657	65,2

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ІТ Плюс»

За результатами аналізу поданого в таблиці 2.2, можна сказати що за останні три роки наростила чистий прибуток, більше ніж на 72%, це вказує на розвиток компанії, тобто після вирахування всіх витрат, включно з податками і відсотками за позиками, компанія дуже істотно збільшила свій прибуток.

Загалом, усі три показники демонструють позитивну динаміку у фінансових результатах ТОВ «ІТ Плюс». Збільшення валового прибутку, фінансового

результату від операційної діяльності та чистого прибутку вказує на поліпшення фінансового становища ТОВ «ІТ Плюс» та її успішний розвиток.

Аналіз рентабельності ТОВ «ІТ Плюс» має вирішальне значення з кількох причин. По-перше, він дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів компанії, таких як трудові, фінансові та матеріальні ресурси. Це допомагає виявити, наскільки компанія ефективно генерує прибуток від своєї основної діяльності. По-друге, аналіз рентабельності дає змогу порівнювати фінансову продуктивність ТОВ «ІТ Плюс» з іншими гравцями на ринку або з галузевими стандартами. Це дає уявлення про конкурентоспроможність компанії та її позицію на ринку. Третє, аналіз рентабельності допомагає ідентифікувати слабкі місця в бізнес-моделі компанії та виявляти області, де можна поліпшити ефективність операцій або оптимізувати витрати. Крім того, регулярний аналіз рентабельності допомагає компанії відстежувати динаміку змін у її фінансових показниках і вживати своєчасних заходів для коригування стратегії або бізнес-планів у разі потреби. Нарешті, аналіз рентабельності є важливим інструментом для інвесторів, партнерів і кредиторів, які цікавляться фінансовим станом компанії та її потенціалом для генерації прибутку в майбутньому.

В таблиці 2.3 представлено аналіз рентабельності ТОВ «ІТ Плюс», за 2021 – 2023 роки

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності ТОВ «ІТ Плюс» за 2021 – 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року до 2021 року		Відхилення 2023 року до 2022 року	
				Абсолют. грн.	Відносне, %	Абсолют. грн..	Відносне, %
1. Коефіцієнт рентабельності продаж	12,5	13,4	16,6	4,1	24,7	3,2	19,3
2. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	14,2	11,5	25,6	11,4	44,5	14,1	55,1
3. Коефіцієнт рентабельності капіталу	17,6	17,9	38,5	20,9	54,3	20,6	53,5

За даними таблиці 2.3, можна зазначити:

1) Коефіцієнт рентабельності продажів поступово збільшується з 2021 по 2023 рік, що вказує на підвищення прибутковості від продажів. Зростання на 4,1 відсотка з 2021 по 2023 рік свідчить про покращення ефективності використання ресурсів ТОВ «ІТ Плюс» для генерації прибутку від продажів.

2) Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності спочатку знижувався у 2021 році, але потім різко зріс у 2023 році. Це може вказувати на поліпшення управління операційними витратами або зростання маржинальності від продуктів і послуг.

3) Коефіцієнт рентабельності капіталу також значно збільшився з 2021 по 2023 рік, що вказує на збільшення прибутку щодо вкладеного капіталу. Це може бути пов'язано зі збільшенням ефективності використання активів у ТОВ «ІТ Плюс».

Загалом, зростання всіх трьох коефіцієнтів рентабельності свідчить про підвищення фінансової ефективності та прибутковості ТОВ «ІТ Плюс» за аналізований період. Поліпшення рентабельності продажів, операційної діяльності та капіталу свідчить про позитивну динаміку і зміцнення фінансового становища товариства з обмеженою відповідальністю «ІТ Плюс».

2.2 Аналіз управління персоналом ТОВ «ІТ Плюс»

Аналіз організаційної структури ТОВ «ІТ Плюс» необхідний для розуміння внутрішніх процесів і взаємодії між підрозділами компанії. Він допомагає оптимізувати робочі процеси, поліпшити комунікацію і координацію між відділами, а також виявити потенційні проблемні моменти або вузькі місця в організації. Аналіз структури також сприяє ефективному розподілу ресурсів і управлінню персоналом, що в кінцевому підсумку допомагає компанії досягати своїх стратегічних цілей і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

На рисунку 2.2 наведено організаційну структуру ТОВ «ІТ Плюс».

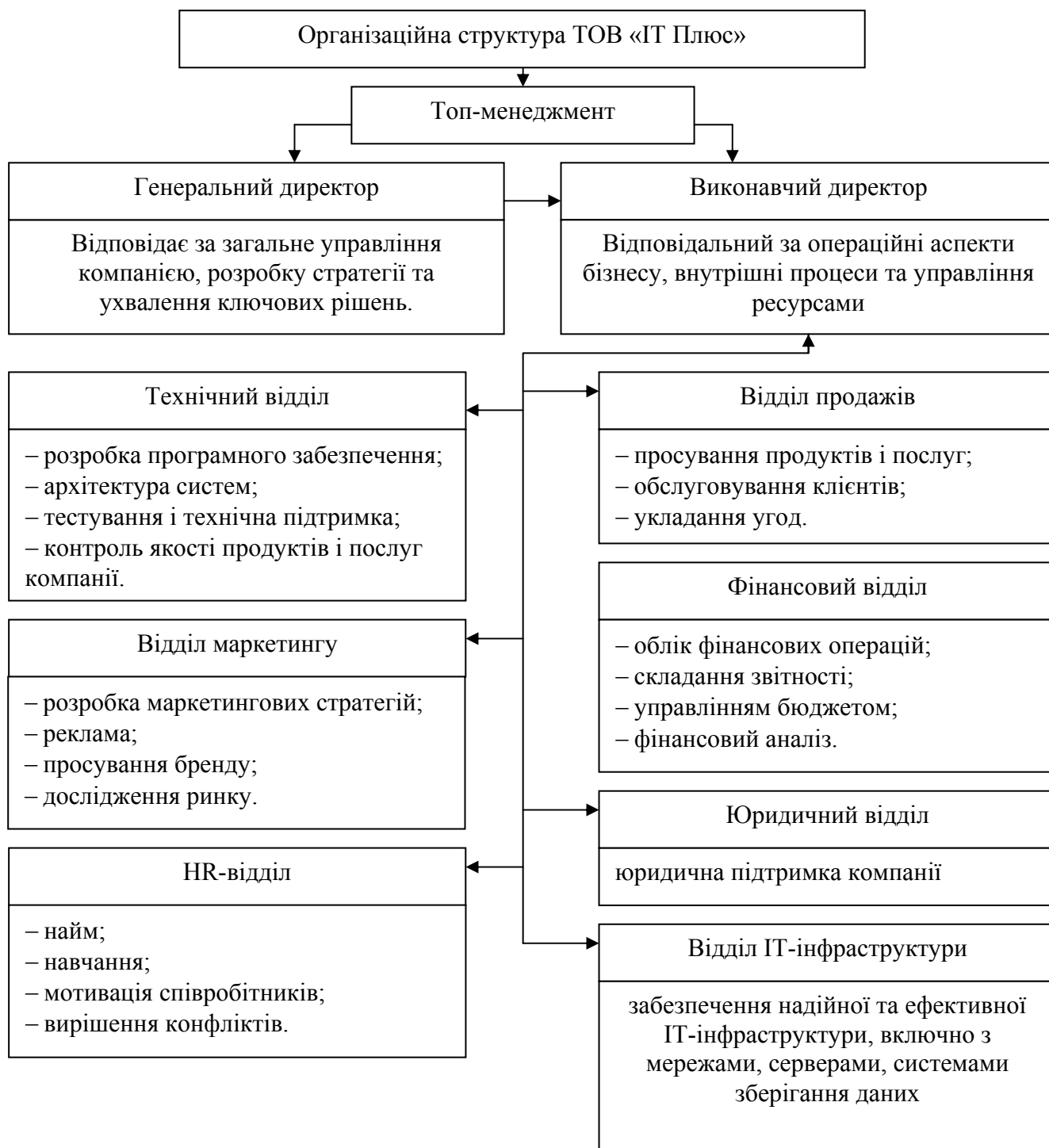


Рис.2.2 – Організаційна структура ТОВ «ІТ Плюс»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ІТ Плюс»

Аналіз організаційної структури ТОВ «ІТ Плюс» також необхідний для виявлення потенційних поліпшень у процесах управління та розподілу обов'язків. Розуміння, як влаштована компанія і які функціональні підрозділи входять до її складу, допомагає оптимізувати розподіл відповідальностей і ресурсів, що сприяє

підвищенню ефективності роботи всієї організації. Крім того, аналіз структури дає змогу виявити можливості для поліпшення взаємодії між відділами та створення більш гнучкого й адаптивного організаційного середовища.

Аналіз організаційної структури ТОВ «ІТ Плюс» дає змогу оцінити її ефективність і виявити потенційні переваги та недоліки:

По-перше топ-керівництво: наявність двох вищих керівників (генеральний і виконавчий директори) може сприяти більш рівномірному розподілу обов'язків і поліпшенню прийняття стратегічних рішень, що може сприяти гнучкості в управлінні.

По-друге: наявність окремих функціональних підрозділів, таких як технічний, відділ продажів, маркетингу, фінансовий, HR та юридичний відділи, забезпечує комплексний підхід до управління ключовими аспектами бізнесу. Однак, можливо, буде корисно забезпечити тіснішу взаємодію та координацію між відділами, щоб уникнути ізоляції інформації та дублювання роботи.

По-третє: наявність окремих підрозділів для розроблення та технічної підтримки забезпечує спеціалізацію та фокусування на конкретних аспектах бізнесу, що може сприяти підвищенню якості продукції та обслуговування.

Наявність ІТ-інфраструктури та підрозділу з якості та тестування демонструє важливість технологічних і якісних аспектів у діяльності компанії, що може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Загалом, структура компанії виглядає добре організованою та сприяє виконанню основних функцій. Однак, для подальшого поліпшення може знадобитися поліпшення взаємодії між підрозділами та оптимізація процесів управління.

Далі в роботі буде проведено аналіз соціальної структури персоналу ТОВ «ІТ Плюс» (таблиця 2.4), задля оцінювання компетенцій і навичок співробітників, виявлення прогалин у знаннях, визначення відповідності персоналу потребам компанії, планування кар'єрного розвитку, виявлення потенціалу для зростання й розвитку, поліпшення системи мотивації, адаптації стратегій наймання й

утримання персоналу, а також для поліпшення ефективності командної роботи та взаємодії всередині організації.

Таблиця 2.4 – Динаміка соціальної структури персоналу ТОВ «ІТ Плюс» за 2021-2023 роки

№ п/п	Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення			
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023/2021		2023/2022	
								осіб	%	осіб	%
1	Списочна чисельність у тому числі:	277	100	355	100	367	100	90	24,5	12	3,3
1.1	Керівники	50	18,1	58	16,3	64	17,4	14	21,9	6	9,3
1.2	Фахівці	206	74,3	274	77,2	277	75,5	71	25,6	3	1,1
1.3	Робочі	21	7,6	23	6,5	26	7,1	5	19,2	3	11,5
2. Структура персоналу за статтю											
2.1	Чоловіки	201	72,5	262	73,8	276	75,2	75	27,1	24	8,7
2.2	Жінки	76	27,5	93	26,2	91	24,7	15	16,5	-2	-2,2
3. Структура персоналу за рівнем освіти											
3.1	Вища освіта	257	92,8	332	93,5	342	93,2	85	24,8	10	2,9
3.2	Середньоспеціальна освіта	14	5,1	16	4,6	17	4,6	3	17,6	1	5,9
3.2	Базова середня освіта	6	2,1	7	1,9	8	2,2	2	25,0	1	12,5
4. Структура персоналу за віком											
4.1	- до 29 років	68	24,6	133	37,4	116	31,6	48	41,4	-17	-11,8
4.2	- 30 – 39 років	135	48,7	142	40,0	169	46,0	34	20,1	27	15,9
4.3	- 40 – 49 років	65	23,4	71	20,0	74	20,2	9	12,1	3	4,1
4.4	- 50 – 59 років	6	2,2	6	1,7	5	1,4	-1	-20,0	-1	-20
4.5	- 60 років і більше	3	1,1	3	0,1	3	0,8	-	-	-	-
5. Структура персоналу за загальним стажем роботи											
5.1	- до 1 року	26	9,4	43	12,1	49	13,4	23	46,9	6	12,2
5.2	- від 1 року до 3 років	30	10,8	46	12,9	35	9,5	5	14,3	-11	-31,4
5.3	- від 3 до 5 років	63	22,8	71	20,0	76	20,7	13	17,1	4	5,3
5.4	- від 5 до 10 років	72	26,0	89	25,1	91	24,8	19	20,9	2	2,2
5.5	- від 10 до 20 років	63	22,7	72	20,3	77	21,0	14	18,2	5	6,5
5.6	- більше 20 років	23	8,3	34	9,6	39	10,6	16	41,0	5	12,8
6. Структура персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ «ІТ Плюс»											
6.1	- до 1 року	25	9,0	41	11,5	47	12,8	22	46,8	6	12,8
6.2	- від 1 року до 3 років	79	28,5	101	28,4	103	28,1	24	23,3	2	1,9
6.3	- від 3 до 5 років	70	25,3	88	24,8	90	24,5	20	22,2	2	2,2
6.4	- від 5 до 10 років	51	18,4	67	18,9	68	18,5	17	25,0	1	1,5
6.5	- більше 10 років	52	18,8	58	16,4	59	16,1	7	11,9	1	11,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ІТ Плюс»

За даними таблиці 2.4, можна визначити, що на протязі 2021 – 2023 років списочна чисельність працівників ТОВ «ІТ Плюс», збільшилася на 24,5%, це суттєве збільшення, що вказує на розвиток підприємства, і постійну потребу у поповненні нових працівників. За статевою структурою в компанії суттєво переважають чоловіки, так на кінець 2023 року їх відсоткова кількість була на рівні 75,2%, і ця тенденція зростає. За рівнем освіти в компанії переважають особи що мають вищу освіту, їх питома вага на протязі періоду, що аналізується перевищує 90%, це вказує на те, що ця компанія є високотехнологічною, оскільки потребує персонал який має вищий рівень освіти. За результатами аналізу вікової структури, можна відмітити, що найбільшу питому вагу, більше 40% від всього персоналу, займають особи, віком від 30 до 39 років, за дослідженнями психологів, ця категорія персоналу, є найпродуктивнішою, що характеризує ТОВ «ІТ Плюс», як компанію, що ретельно підбирає персонал, для отримання максимальної вигоди, необхідно відмітити, що суттєвий відсоток, а саме на кінець 2023 року більше 30%, займають молоді люди віком до 30 років, це вказує на політику оновлення штату компанії, тобто компанія не боїться долучати до роботи молодь. За загальним стажем роботи в компанії переважають особи, що мають загальний стаж роботи від п'яти до десяти років, їх частка на кінець 2023 року склала близько 25%. Персонал зі стажем роботи від трьох років до п'яти і від десяти до двадцяти років їх кількість приблизно 20% за кожною категорією, що вказує на те, що в компанії п'ята частина працівників має суттєвий досвід роботи. Необхідно відмітити, що досвід роботи саме в компанії «ІТ Плюс» займає категорія працівників які працюють від одного до трьох років, понад 28%. Таким чином, можна зробити висновок, що в ТОВ «ІТ Плюс», найбільшу питому вагу працівників мають молоді чоловіки, віковою групою від тридцяти до тридцяти дев'яти років, з вищою освітою, із загальним стажем роботи від п'яти до десяти років, і зі стажем у компанії «ІТ Плюс» від одного до трьох років, а ще треба додати, що серед працівників компанії суттєвий відсоток мають особи з досвідом роботи до одного року не лише в компанії, а й з загальним стажем, тобто курівництво компанії, наймає на роботу випускників вищих навчальних закладів.

Це означає, що кадрова політика направлена на оновлення складу працівників, компанія відчуває необхідність до найму саме молодих осіб, що вказує на її постійний пошук професіоналів в сфері ІТ-технологій.

Висока плинність персоналу впливає на загальну атмосферу в команді, оскільки щоразу доводиться пристосовуватися до нових колег. Це призводить до втрати часу на знайомство та узгодження, що позначається на швидкості виконання проєктів та усунення помилок. Якщо не приділяти належної уваги утриманню співробітників, то фахівці можуть не звертатися по допомогу до колег, оскільки вони можуть розглядати їх як незнайомих. Це також збільшує час, необхідний для інтеграції нових членів команди, що зрештою позначається на продуктивності та якості роботи.

Допустимі показники плинності персоналу протягом року - це середні значення, що не враховують індивідуальних особливостей бізнесу, рис. 2.3.

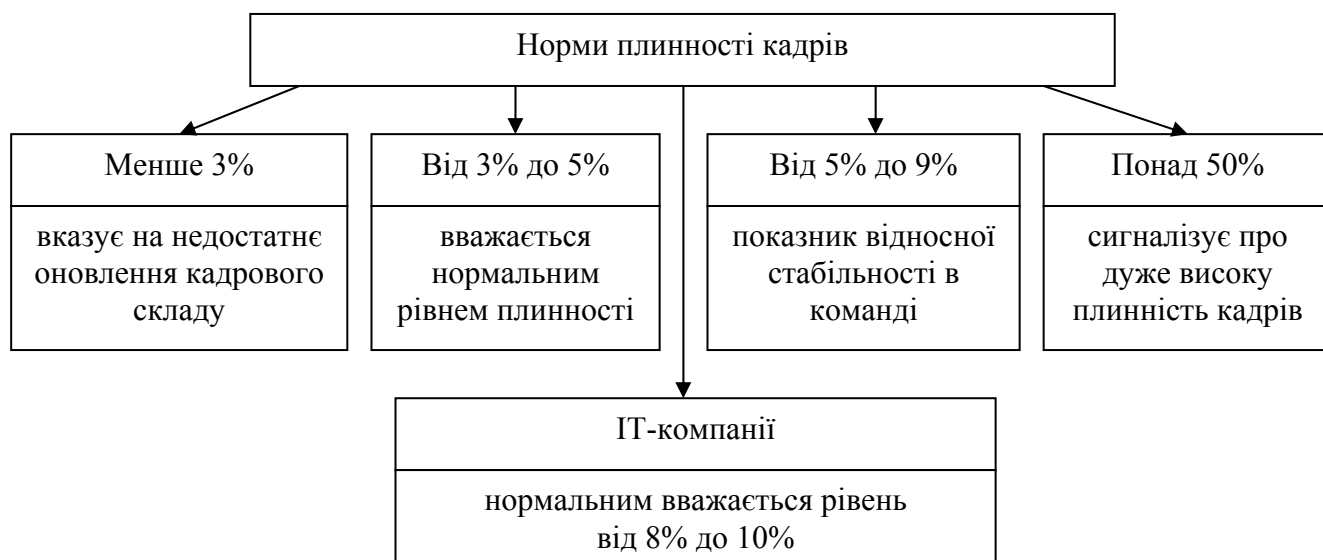


Рис. 2.3 – Норми плинності кадрів

Відносні стандарти плинності персоналу можуть варіюватися залежно від сфери діяльності та посад співробітників.

В таблиці 2.5, представлено розрахунки основних показників для оцінки плинності кадрів ТОВ «ІТ Плюс».

Таблиця 2.5 – Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «ІТ Плюс» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021 року		Відхилення 2023 до 2022 року	
				Абсолют., осіб	Відносні, %	Абсолют., осіб	Відносні, %
Списочна чисельність персоналу, осіб	277	355	367	90	24,5	12	3,3
Прийнято разом, осіб	56	94	44	-12	-27,3	-50	-1,1 разів
Вибуло працівників, осіб	28	16	32	4	12,5	16	50,0
У тому числі:							
З причини скорочення штату	-	-	-	-	-	-	-
За власним бажанням	23	15	29	6	20,7	14	48,3
За порушення трудової дисципліни	5	1	3	-2	-66,7	2	66,7
Кількість персоналу строком роботи в організації більше одного року, осіб	252	314	320	68	21,25	6	1,9
Коефіцієнт обороту по прийому	20,2	26,5	12,0	-8,2	-68,3	-14,5	-1,2 разів
Коефіцієнт обороту з вибуття	10,1	4,5	8,7	-1,4	-16,0	4,2	48,3
Коефіцієнт плинності кадрів	8,3	4,2	7,9	-0,4	-5,1	3,7	46,8
Коефіцієнт сталості кадрів	90,9	88,4	87,2	-3,7	-4,2	-1,2	-1,4

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ІТ Плюс»

За представленими розрахунками в таблиці 2.5, можна сказати, що коефіцієнти плинності кадрів, знаходяться в межах норми для ІТ-компаній, необхідно відмітити, що тільки коефіцієнт сталості кадрів має тенденцію до зниження у 2023 році, нестабільним виявився коефіцієнт по обороту по прийому кадрів, однак, на таке становище могло вплинути зовнішнє середовище, а саме агресія Росії проти України, яка розпочалася на початку 2023 року, саме з цього етапу сповільнилося збільшення кількості персоналу на даному підприємстві.

Аналіз середньої заробітної плати в кожній ІТ компанії є ключовим інструментом для оцінки її конкурентоспроможності та привабливості на ринку праці. Високі або низькі рівні заробітної плати можуть впливати на здатність

компанії залучати й утримувати талановитих фахівців. Крім цього, зміни в середній заробітній платі можуть свідчити про тенденції на ринку праці, як-от збільшення попиту на ІТ-фахівців або рівень інфляції. Аналіз цих даних дає змогу компаніям ухвалювати рішення про подальші кроки в управлінні персоналом і плануванні бюджету на оплату праці. Також, порівняння середньої заробітної плати всередині компанії з ринковими стандартами допомагає оцінити ефективність політики управління персоналом і виявити можливі проблеми в цій галузі. В таблиці 2.6 наведено аналіз середньої заробітної плати в ТОВ «ІЕ Плюс» та порівняно її з заробітною платою по галузі.

Таблиця 2.6 – Динаміка середньої заробітної плати за місяці в ТОВ «ІТ Плюс» та середньої заробітної плати по галузі

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021 року		Відхилення 2023 до 2022 року	
				Абсолют., осіб	Відносні, %	Абсолют., осіб	Відносні, %
Середня заробітна плата за місяці ТОВ «ІТ Плюс», грн.	45438	48365	56337	10899	19,3	7972	14,1
Середня заробітна плата за місяць в галузі комп'ютерних технологій, грн.	25324	27969	30853	5529	17,9	2884	9,3
Різниця між середньою заробітною платою за місяці в ТОВ «ІТ Плюс» та середньою заробітною платою в галузі комп'ютерних технологій грн.	20114	20396	25484	5370	21,0	5088	20,0
Різниця між середньою заробітною платою за місяці в ТОВ «ІТ Плюс» та середньою заробітною платою в галузі комп'ютерних технологій, %.	44,3	42,2	45,2	0,9	2,0	3,0	6,6

Джерело: розраховано автором за даними Держстату та ТОВ «ІТ Плюс»

За проведеними розрахунками, можна скласти наступні висновки: В період з 2021 по 2023 рік середня заробітна плата в ТОВ «ІТ Плюс» зросла з 45438 грн. до 56337 грн., що становить відносний приріст на 19,3%. У той же період середня заробітна плата за місяць в галузі комп'ютерних технологій також зросла, але меншими темпами - з 25324 грн. до 30853 грн., що становить 17,9%. Різниця між середньою заробітною платою за місяць в ТОВ «ІТ Плюс» та середньою заробітною платою в галузі комп'ютерних технологій збільшилася з 20114 грн. до 25484 грн. або на 21%. Відсоткове відхилення між цими показниками також зросло, складаючи 44,3% у 2021 році, 42,2% у 2022 році та 45,2% у 2023 році. Це свідчить про зростання відстані між заробітними платами в ТОВ «ІТ Плюс» та в галузі комп'ютерних технологій протягом розглянутого періоду.

Оцінка процесу адаптації нових співробітників має ключове значення для компанії. Шляхом оцінки цього процесу можна виявити його сильні та слабкі сторони, що дасть змогу поліпшити якість адаптаційних програм і навчальних курсів. Ефективна адаптація співробітників сприяє їхній задоволеності роботою та інтеграції в колектив, що зі свого боку знижує плинність кадрів і збільшує продуктивність. Ба більше, успішна адаптація допомагає співробітникам швидше досягати своєї повної продуктивності, що є важливим фактором для компанії. Крім того, оцінка процесу адаптації допомагає переконатися в правильному сприйнятті новими співробітниками корпоративних цінностей і стандартів поведінки, що підтримує корпоративну культуру і єдність у колективі.

Оцінка процесу адаптації можлива за допомогою анкетування співробітників, які працюють у ТОВ "ІТ Плюс" терміном до одного року. Використання анкет дасть змогу зібрати зворотний зв'язок від нових співробітників щодо їхнього досвіду адаптації, виявити проблемні моменти та запропонувати рекомендації щодо їхнього вирішення. Анкети також можуть містити запитання про сприйняття корпоративної культури, рівень підтримки з боку колег і керівництва, доступність інформації та комунікацій, а також оцінку якості адаптаційних програм. В таблиці 2.7 наведено результати анкетування серед нових співробітників ТОВ «ІТ Плюс», яку було проведено у 2023 році.

Розподіл балів за кожним питанням від одного до п'яти, кількість питань, 10, опитано було всіх співробітників ТОВ «ІТ Плюс», що мають стаж роботи в компанії менше ніж один рік, таких осіб, за звітністю підприємства у 2023 році було 47, результати розраховано на основі середніх показників, максимальна кількість балів за анкетуванням 50.

Таблиця 2.7 – Результати анкетування щодо системи адаптації в ТОВ «ІТ Плюс»

№ п/п	Питання анкети	Середні бали відповіді
1.	Як ви оцінюєте рівень згуртованості колективу в ТОВ «ІТ Плюс»	3
2.	Чи відчуваєте ви, що вас активно включають у підбір команди для проєктів	1
3.	Чи вважаєте ви, що робочий графік забезпечує комфортне балансування між роботою та особистим життям	2
4.	Чи відчуваєте ви, що вам надають достатні можливості для зростання і розвитку	2
5.	Чи відчуваєте ви, що ваш робочий простір відповідає вашим потребам і сприяє продуктивності	4
6.	Чи відчуваєте ви, що вашу думку враховують під час формування команд і ухвалення рішень у проєктах	1
7.	Чи відчуваєте ви, що ви можете ефективно спілкуватися і співпрацювати з віддаленими колегами	4
8.	Чи зрозуміла для вас система звітів, яку впроваджено в компанії, при реалізації робочих процеси	4
9.	Чи відчуваєте ви, що ваш вступ до колективу був гладким і підтримуваним	3
10.	Чи відчуваєте ви, що ви можете звертатися по допомогу і підтримку з питань, пов'язаних із вашим працевлаштуванням і роботою в компанії	3
Середній показник відповіді		27

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ІТ Плюс»

За даними таблиці, можна визначити, що результати анкетування виявили прогалини щодо адаптації персоналу, найбільше нові працівники не задоволені

правилами підбору команд для виконання проектів, графіком роботи та мотивацією, щодо колективу та допомоги від HR-служби, особи що проходили анкетування дали середню відповідь, тому, для зазначеної компанії, необхідно розробити ряд заходів, щодо поліпшення адаптації нових працівників компанії, задля її ефективної та продуктивної праці, збільшення сталості кадрів, задоволеності співробітників та згуртованості колективі на цьому тлі. Отримані дані дали змогу точніше визначити сфери, що потребують поліпшення, і розробити подальші стратегії щодо вдосконалення процесу адаптації нових співробітників в ТОВ «ІТ Плюс».

2.3 Напрямки удосконалення адаптації персоналу ТОВ «ІТ Плюс»

Проведений аналіз на підприємстві виявив, що за останні три роки ТОВ «ІТ Плюс» залучило значну кількість молодих спеціалістів, для багатьох з яких це перший досвід роботи. Тому важливо розуміти, що адаптація цих співробітників не тільки важлива для успішної діяльності на цьому підприємстві, а й має загальне значення для їхнього входження у світ трудових відносин. Адаптаційні процеси потребують особливої уваги та зусиль з боку компанії, щоб забезпечити повноцінну інтеграцію нових співробітників та їхнє ефективне функціонування в робочому середовищі.

Крім цього, адаптація молодих співробітників відіграє ключову роль у формуванні їхньої професійної та особистісної ідентичності, визначаючи їхню майбутню кар'єру і внесок у розвиток компанії. Якісна адаптація сприяє не тільки швидкій адаптації до специфіки роботи на конкретному підприємстві, а й підвищенню їхньої мотивації, задоволеності працею і прихильності компанії на довгостроковій основі. Таким чином, інвестування в адаптацію молодих співробітників сьогодні дасть змогу забезпечити стабільність і успішний розвиток підприємства в майбутньому.

У межах роботи було проведено аналіз результатів анкетування серед співробітників, які приєдналися до компанії «ІТ Плюс» у 2023 році, з метою

оцінки процесу їхньої адаптації. Отримані дані виявили кілька проблематичних аспектів. Зокрема, було встановлено, що існує недостатня ясність у правилах формування команд для виконання проєктів, що може ускладнювати співробітників, особливо новачків, у їхній інтеграції та ефективній участі в роботі. Крім того, анкетування засвідчило, що новачкам не завжди приділяється належна увага, і їхні навички та здібності оцінюються несистематично або навіть зовсім не оцінюються, що може призвести до зниження їхньої мотивації та почуття цінності в робочому середовищі. Ці проблеми потребують негайної уваги та коригування з боку керівництва компанії для забезпечення успішної адаптації нових співробітників і підвищення загальної продуктивності праці.

Додатково, виявлено, що значний відсоток нових співробітників відчуває незручність від жорстко регламентованого графіка роботи, встановленого в компанії з 09:00 ранку до 18:00 вечора. Цей графік може створювати труднощі для деяких працівників, особливо з огляду на різні індивідуальні обставини, як-от сімейні обов'язки, тривалі комунікації та інші фактори. Недостатня гнучкість у робочому часі може негативно позначатися на балансі між роботою та особистим життям працівників, а також на їхньому загальному благополуччі та ефективності в роботі. Це також потребує уваги і можливих коригувань у політиці компанії щодо організації робочого часу.

Також виявлено, що менший відсоток нових співробітників зазнавав труднощів з інтеграцією в колектив. Це пов'язано з тим, що деякі досвідчені співробітники ставилися до новачків як до чужинців, що уповільнювало процес адаптації. Стосунки, що ґрунтуються на почутті виключеності або нерозуміння, можуть серйозно підірвати ефективність роботи команди та зменшувати загальний комфорт і продуктивність на робочому місці. Цей аспект також потребує уваги та заходів щодо поліпшення корпоративної культури й атмосфери в колективі для створення більш доброзичливого та інклюзивного середовища для всіх співробітників, незалежно від їхнього стажу роботи в компанії.

Виявлені проблеми, такі як нечіткість у правилах формування команд для проєктів, недостатня оцінка навичок новачків, жорстко регламентований графік

роботи та ставлення досвідчених співробітників до новачків як до чужинців, суттєво впливають на процес адаптації нових працівників у компанії. Усунення цих проблем стане ключовим кроком для прискорення адаптації новачків, що, своєю чергою, сприяє підвищенню їхньої продуктивності, мотивації та задоволеності роботою. Необхідно вживати заходів щодо поліпшення політики компанії стосовно набору команд, проведення оцінювання навичок нових співробітників, гнучкості в робочому графіку і створення більш доброзичливої та інклюзивної атмосфери в колективі. Ці зусилля сприяють швидшій та ефективнішій інтеграції нових співробітників, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення загальної продуктивності та успіху компанії загалом.

Одним із способів вирішення проблем співробітників-новачків є «Велком-тренінг», такі програми дуже широко використовуються в Японії, як було проаналізовано в першому розділі кваліфікаційної роботи.

Сутність «Велком-тренінгу» полягає у спеціально розробленій програмі навчання та адаптації, що надається новим співробітникам під час їхнього прийняття на роботу. Цей тренінг спрямований на ознайомлення з основними аспектами роботи в компанії, її культурою, цінностями, стандартами та процесами. Головна мета «Велком-тренінгу» - допомогти новим співробітникам швидше й ефективніше інтегруватися в колектив, опанувати свої робочі обов'язки, а також почуватися впевнено та привітно на новому місці роботи.

Впровадження «Велком-тренінгу» допоможе розв'язати виявлені проблеми шляхом надання новим співробітникам ясного розуміння правил формування команд, забезпечення систематичної оцінки та зворотного зв'язку щодо їхніх навичок, а також навчання адаптації до жорсткого графіка роботи. Цей підхід допоможе поліпшити інтеграцію нових співробітників, підвищити їхню ефективність і впевненість у роботі, а також допоможе їм успішно управляти своїм часом відповідно до робочого графіка. Така увага до аспекту графіка роботи допоможе зменшити відчуття незручності та стресу у новачків.

На рисунку 2.4, зображено складові «Велком-тренінгу», які можна використовувати в товаристві з обмеженою відповідальністю «ІТ Плюс».

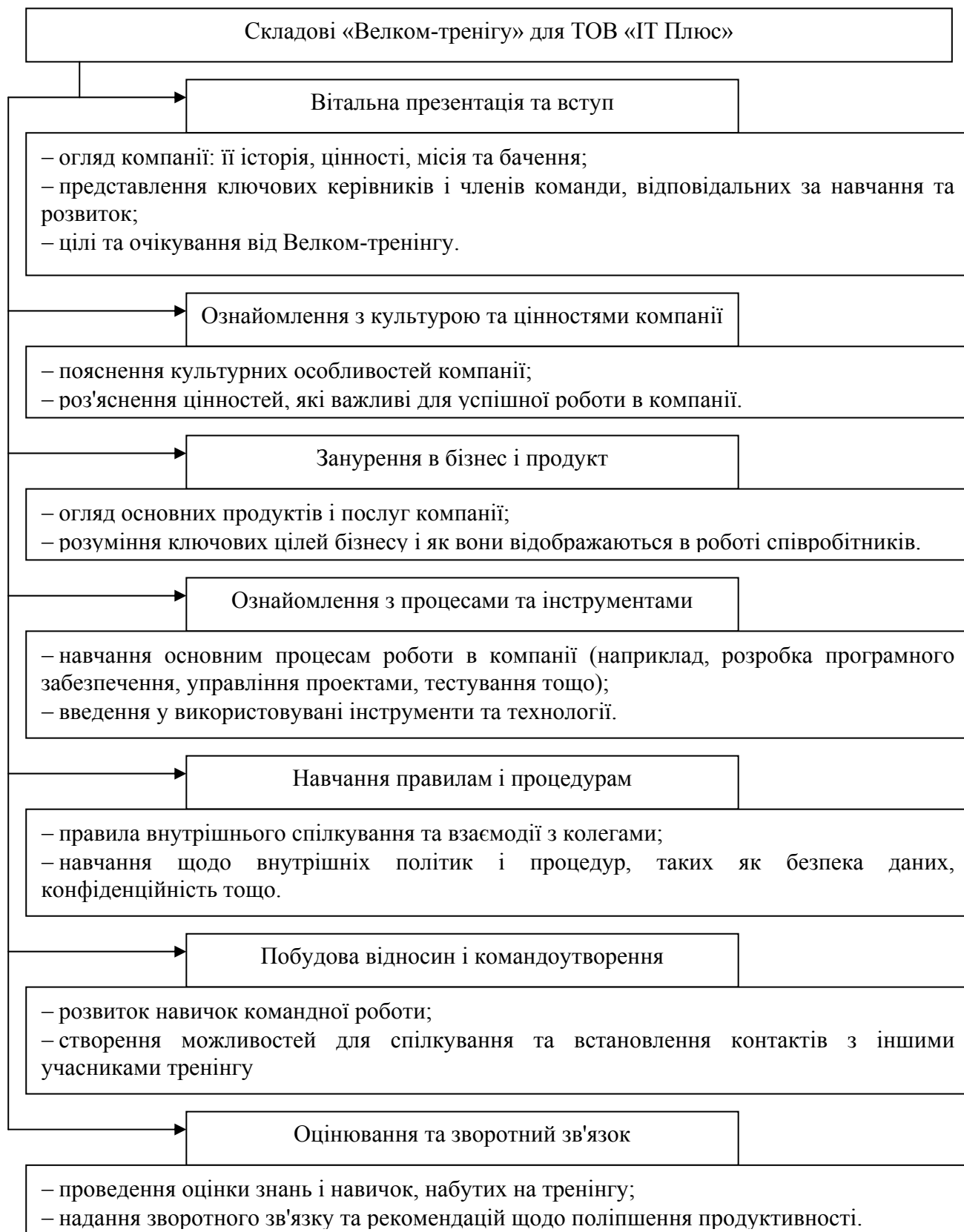


Рис. 2.4 – Складові «Велком-тренінгу» для ТОВ «ІТ Плюс»

Джерело: складено автором

При виборі між внутрішнім створенням Велком-тренінгу HR-службою компанії та аутсорсингом цієї функції важливо враховувати низку факторів. Внутрішнє створення тренінгу дає змогу краще адаптувати його до культури та цінностей компанії, а також може бути економічно вигіднішим, особливо якщо в компанії вже є необхідні ресурси та досвід. З іншого боку, аутсорсинг тренінгу може бути кращим у разі відсутності внутрішніх знань і навичок, а також у разі нестачі часу на розробку і проведення тренінгу. Рішення слід ухвалювати з урахуванням унікальних потреб компанії, її бюджету та стратегічних цілей.

Далі в роботі буде проведено аналіз компаній, які можуть надати послуги з розробки та впровадження Велком-тренінгу для ТОВ «ІТ Плюс». Для цієї мети було обрано три компанії, які працюють в сфері HR-менеджменту. Основним завданням для цих компаній буде розробка Велком-тренінгу, а також його проведення та оцінка результатів. В таблиці 2.8, представлено рейтингову оцінку цих компаній, бали виставляються від 1 до 5.

Таблиця 2.8 – Рейтингова оцінка аутсорсингових компаній для розробки та реалізації Велком-тренінгу для ТОВ «ІТ Плюс»

№	Критерій оцінки	Компанія Affinity	Компанія Imperia HR	Компанія HedgeHog
1	2	3	4	5
1	Досвід та експертиза	Має досвід з роботою ІТ-компаній	Не має досвіду з роботою ІТ-компаній	Має досвід з роботою ІТ-компаній
	Рейтинг за критерієм	5	1	5
2	Репутація	Високі рейтинги серед клієнтів	Високі рейтинги серед клієнтів	Є незначний відсоток незадоволених клієнтів
	Рейтинг за критерієм	5	5	3
3	Портфоліо та приклади робіт	Має незначний обсяг портфоліо	Має багате портфоліо щодо Велком-тренінгів	Має багате портфоліо щодо Велком-тренінгів
	Рейтинг за критерієм	3	5	5
5	Персонал	Молода компанія, молодий персонал	Досвідчена компанія, персонал високої кваліфікації	Досвідчена компанія, персонал високої кваліфікації
	Рейтинг за критерієм	3	5	5

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
6	Комунікація та стосунки	Працюють в онлайн-форматі	Працюють в онлайн-форматі	Працюють в офлайн-форматі, готові приїхати до офісу «ІТ Плюс»
	Рейтинг за критерієм	3	3	5
7	Навчання та розвиток внутрішніх ресурсів	Проведення семінару з навчання спеціалістів HR-служби ТОВ «ІТ Плюс», для подальшого удосконалення та проведення «Велком-тренінгу», що входить у вартість	Не займаються навчанням спеціалістів HR-служби ТОВ «ІТ Плюс»	Проведення тижневого курсу з практичною складовою спеціалістів HR-служби ТОВ «ІТ Плюс», для подальшого удосконалення та проведення «Велком-тренінгу», що входить у вартість
	Рейтинг за критерієм	3	1	5
8	Гнучкість і адаптивність	Створення «Велком-тренінгу» за шаблоном, що має компанія	Індивідуальний підхід, до кожної складової «Велком-тренінгу»	Індивідуальний підхід, до кожної складової «Велком-тренінгу»
	Рейтинг за критерієм	3	3	3
9	Вартість	6500	6000	7200
	Рейтинг за критерієм	5	1	3
Загальна оцінка рейтингу		30	24	34

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 2.8, можна визначити, що найбільший рейтинговий бал отримала компанія HedgeHog, оскільки її перевагами є такі критерії як: достатній досвід роботи в галузі HR-менеджменту, та з компаніями ІТ-сфери. Має багате портфоліо щодо «Велком-тренінгів», та розробляє його з індивідуальними підходами, спеціалісти компанії виїжджають в офіс, для більш повного ознайомлення з компанією-замовником, в компанії працює досвідчений персонал, крім того у вартість розробки «Велком-тренінгу» входять тижневі курси з практичною складовою для спеціалістів HR-служби, щодо реалізації адаптації персоналу у майбутньому, тому ціна на ці послуги дещо вища, але в неї входить

найповніший перелік опцій щодо побудови та реалізації заходу адаптації – «Велком –тренінг». Таким чином, краще обрати саме компанію HedgeHog, оскільки вона відповідає вимогам товариства з обмеженою відповідальністю «ІТ Плюс».

Отже, впровадження Велком-тренінгу в товаристві з обмеженою відповідальністю «ІТ Плюс», є не тільки необхідністю, а й стратегічним кроком у розвитку персоналу та зміцненні позицій на ринку. У сфері інформаційних технологій, де швидкість розвитку і конкуренція найвищі, правильне введення нових співробітників у робоче середовище має вирішальне значення. Велком-тренінг не тільки допомагає новим співробітникам інтегруватися швидше й ефективніше, а й сприяє формуванню спільної культури компанії, що важливо для зміцнення командного духу та досягнення спільних цілей. Ефективний Велком-тренінг сприяє збільшенню утримання персоналу, створюючи позитивний перший досвід роботи і покращуючи задоволеність співробітників. Він також зміцнює прихильність компанії, допомагаючи новим співробітникам зрозуміти її цінності та цілі. Наслідками цього можуть бути зменшення плинності кадрів та економія ресурсів компанії на пошук і навчання нових співробітників. Таким чином, інвестування в якісний Велком-тренінг стає ключовим фактором для зміцнення позицій компанії та забезпечення її стійкого зростання в конкурентному середовищі ІТ-індустрії. Таким чином, впровадження Велком-тренінгу стає не просто інвестицією в людський капітал, а стратегічним рішенням, що сприяє сталому зростанню і розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Адаптація персоналу - це процес, який спрямований на успішну інтеграцію нових співробітників у робоче середовище компанії та їхню адаптацію до організаційної культури, цінностей, процесів та очікувань. З теоретичного погляду адаптація персоналу пов'язана з концепцією соціалізації в організації, що являє собою процес, унаслідок якого індивід стає частиною соціальної структури компанії та набуває необхідних навичок, знань і установок для успішної роботи. Успішна адаптація персоналу не тільки сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників, а й знижує плинність кадрів і покращує організаційну ефективність загалом. Таким чином, адаптація персоналу є важливим аспектом управління персоналом і формування позитивного робочого оточення.

Залучення елементів адаптації на основі досвіду країн з розвинутою ринковою економікою є важливим і корисним кроком для України. Досвід таких країн, як США, Німеччина, Японія та інші, може стати цінним джерелом знань і практик у сфері адаптації співробітників. Вони демонструють ефективні методи впровадження програм навчання та розвитку персоналу, формування корпоративної культури та створення умов для успішної інтеграції нових співробітників. Прийняття та адаптація цих практик до українських умов може допомогти підвищити ефективність роботи підприємств, скоротити період адаптації нових співробітників і зміцнити конкурентоспроможність української економіки загалом.

В другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проаналізовано товариство з обмеженою відповідальністю «ІТ Плюс». На основі фінансової звітності підприємства, проаналізовано його основні фінансові результати, так виручка від реалізації робіт та послуг, прибуток до оподаткування та чистий прибуток підприємства, на протязі з 2021 – 2023 роки має тенденцію до зростання, це вказує на розвиток компанії «ІТ Плюс». Коефіцієнти рентабельності, мають позитивне значення і також тенденцію до зростання. В роботі було проведено

аналіз системи управління персоналом, оцінка якісної структури персоналу показала – що на підприємстві працюють переважно чоловіки віком від 30 до 39 років, з вищою освітою з загальним стажем роботи від п'яти до десяти років, із стажем роботи в компанії «ІТ Плюс» від одного до трьох років, необхідно відмітити, що на протязі 2023 року компанія залучила 47 осіб нового персоналу, для яких це перше місце роботи, тобто компанія віддає перевагу випускникам вищих навчальних закладів з ІТ-освітою. Серед таких працівників було проведено анкетування щодо питань адаптації, визначено, що високий відсоток серед новачків компанії, з деяких питань важко адаптуються до умов роботи в «ІТ Плюс», а саме, під час формування проєктних груп їх обирають за залишковим принципом, мало звертаючи уваги на їхні навички та трудовий потенціал, також нові працівники зазнають проблем з жорстким графіком роботи, оскільки, співробітники, що працюють довше, дивляться на них як на «чужинців», а також багато молодих спеціалістів, хотіли би мати змогу працювати онлайн, хоча таку форму роботи мають лише співробітники з великим досвідом роботи. Для вирішення цих проблем, можна запропонувати впровадження Велком-тренінгу - це програма навчання, що проводиться компанією для нових співробітників з метою ознайомлення їх з корпоративною культурою, цінностями, процедурами, а також надання необхідних знань і навичок для успішної адаптації та інтеграції в робоче середовище.

Для впровадження Велком-тренінгу, компанія «ІТ Плюс» вирішила скористатися аутсорсингом. Для цих цілей було обрано три компанії, після проведення рейтингового оцінювання за певними критеріями, було визначено компанію з найвищим рейтингом HedgeHog, серед претендентів вона виявилася найкращою, оскільки - має достатній досвід роботи та кваліфікований персонал у сфері HR-менеджменту. Компанія працює в офлайн-режимі, і фахівці, для кращого ознайомлення, виїжджають до офісу замовника, що дає змогу врахувати всі особливості для побудови унікального та ефективного велком-тренінгу. Ціна на послуги компанії HedgeHog не набагато вища, проте ця організація в рамках замовлення розробки велком-тренінгу надає тижневий курс підвищення

кваліфікації в галузі адаптації персоналу співробітникам HR-служби ТОВ «ІТ Плюс», що є істотною перевагою для компанії-замовника. Таким чином розроблений велком-тренінг має сприяти не тільки підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників, а й зниженню плинності кадрів, поліпшенню організаційної ефективності та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку праці. Таким чином, розробка і впровадження Велком-тренінгу відіграє важливу роль у життєвому циклі працівника в організації і є ключовим елементом у його адаптації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу // Бізнес Портал Луцька. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_216.html.
2. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. Управління розвитком: зб. наук. праць. Харків: ХНЕУ, 2014. 8 (171). С. 34–35.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник, 2020. 94-100 с.
5. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. «Молодий вчений», №12.1 (40), 2018. 640-646 с.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
7. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 70–74.
8. Василик Алла, Мурза Катерина. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Глобальний економічний журнал, 2020. 137-146 с.
9. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. №3–4. С. 44–50
10. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. 2016. Випуск 17. Частина 1. С. 104-107.

11. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 10. С. 99–112.
12. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Економіка і суспільство. 2017. Випуск №13. С. 969-975.
13. Григор'єв О. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Розвиток сучасного українського суспільства: соціологічний та політологічний виміри, грудень, 2020. 114-123 с.
14. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
15. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
16. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 46–48.
17. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Київ, 2017. 241-246 с.
18. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 29, 2020. 57-60 с.
19. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Чинники успішної адаптації та працевлаштування молодих фахівців. Вісник ОНУ ім. І. Мечникова. 2018. Т.28. Вип.8(73). 75-78 с.
20. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
21. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. «Молодий вчений», No10 (62), 2018. 334-337 с.

22. Кабаченко Д.В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. 75-80 с.
23. Козак К.Б. Особливості чинників, що впливають на трудову адаптацію персоналу. Одеська національна академія харчових технологій, 2020. 380-381 с.
24. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби / Ю. Конотопцева // Науковий вісник. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107.
25. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ. Знання України, 2008. 299 с.
26. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ. Кондор, 2009. 308 с.
27. 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.
28. Куріна Н. С., Дарченко Н. С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ. 2013, № 8. С. 348–353. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61
29. Легкий А.А., Невмержицька С.М. Сутність адаптації та її зміст у сучасних умовах. Київ, 2020. 211-214 с.
30. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. №12. С. 287–291.
31. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Проблеми економіки та управління. 2009. № 640. 327–333 с.
32. Маценко Ю.О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник, 2020. 236-240 с.

33. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Економіка та управління підприємствами, 2017. 602-608 с.
34. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35.
35. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
36. П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 2. Том 1. С. 73–79.
37. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69–75.
38. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. 283-290 с.
39. Полінкевич О.М. Принципи адаптивного планування інноваційної діяльності підприємств. «Економічні науки». Серія «Економіка та менеджмент», випуск 15 (58), 2018. 205-210 с.
40. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 47-50.
41. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. №1. 410– 419 с.
42. Своробович Л. М., Карпенко Н. В. Теоретико-методологічні аспекти формування ефективної мотиваційної складової в системі управління персоналом. Економіка: реалії часу. 2019. № 6. С. 157–165. DOI: 10.5281/zenodo.3878768
43. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 390 с.

44. Смачило В. В., Наливайко Т. Л., Різник П. А. Адаптація персоналу підприємницьких структур: сутність та складники. Економіка та менеджмент, 2019. 221-228 с.

45. Сміронов А. Є. Психологічний аналіз проблеми адаптації працівників на робочому місці. Актуальні проблеми психології, 2018. 175-181 с.

46. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №14. С. 753-758.

47. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник. 5-те вид., переробл. та допов. Київ. Центр учбової літератури, 2016. – 492 с.

48. Шаповалова А.А., Булим В.Ю. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення. Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції, 2020. 141-143 с

49. Ziden A. A., Joo O. Ch. Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 2020. Vol. 13. Iss. 9. P. 734–750. URL: https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf

50. The Future of Onboarding in India: Predictions and Trends for the Coming Years. LinkedIn. 01.02.2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/future-on->