

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління адаптацією персоналу в сучасній організації»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



Ліна ВЕЛИЧКО

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ольга КРИКУН

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики НТУ «ХП»

Світлана СТЕПУРИНА

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 організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Величко Ліни Станіславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління адаптацією персоналу в сучасній організації»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року
№ 2101-5/968


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

Перелік питань, які потрібно розробити: теоретично обґрунтувати сутність та механізм управління процесом адаптації персоналу; проаналізувати основні методи управління адаптацією співробітників у сучасній організації; виявити актуальні проблеми, пов'язаних із процесом адаптації нових працівників в компанії; розробити рекомендації щодо оптимізації управління адаптацією персоналу.

4. План роботи

| № | Назва етапів роботи |
|---|--|
| 1 | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою. |
| 2 | Робота над теоретичним розділом: Теоретичні засади управління процесом адаптації персоналу в умовах сучасної організації. |
| 3 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії. |
| 4 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків. |
| 5 | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел. |
| 6 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування. |
| 7 | Подання роботи на кафедру |

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти  Ліна ВЕЛИЧКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи  Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____ Світлана БАБИЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 7 |
| 1.1. Сутність та складові елементи системи адаптації персоналу..... | 7 |
| 1.2. Особливості формування системи адаптації: види та етапи адаптації працівників..... | 10 |
| 1.3. Методи та інструменти управління адаптацією в організації..... | 14 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ В ІТ-КОМПАНІЇ ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» ТА ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ..... | 18 |
| 2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна»..... | 18 |
| 2.2. Проблемні аспекти та недоліки існуючої системи адаптації працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна»..... | 22 |
| 2.3 Запровадження інноваційного підходу до організації адаптаційного процесу нових кадрів із застосуванням ІТ-інструментів..... | 31 |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ..... | 37 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ..... | 40 |
| Додатки | |

ВСТУП

Однією з ключових проблем у процесі управління компанією є ефективне управління персоналом. В сучасних умовах важливість цього питання складно переоцінити, оскільки саме людський капітал стає найціннішим ресурсом для бізнесу. Традиційно кадри вважаються найскладнішим елементом управління, адже кожен співробітник має власні психологічні особливості, здатність самостійно приймати рішення та критично оцінювати свої обов'язки.

Сучасні працівники переважно зосереджені на реалізації власних інтересів і цілей, а їхнє сприйняття управлінських впливів може бути нестабільним і важкопрогнозованим. Це ускладнює процес побудови дієвої системи управління. В умовах сьогоденної економіки статус працівника істотно трансформувалася: з колишнього елемента виробничого процесу він поступово перетворився на ключовий стратегічний ресурс підприємства.

Ключовою причиною таких змін є здатність людини до творчості та інновацій, що стає визначальним фактором успіху в будь-якій сфері. У цьому контексті витрати на персонал сприймаються не просто як операційні витрати, а як інвестиції в людський капітал, що є основним джерелом прибутку. Саме тому покращення системи найму та адаптації персоналу набуває першочергового значення для сучасного бізнесу [11].

Попри значну увагу до теми управління персоналом, сучасний менеджмент стикається з проблемою недостатньої уваги до процесів найму та адаптації. Багато керівників не приділяють достатньо ресурсів для впровадження та вдосконалення систем онбордингу, що негативно впливає на утримання кадрів та їх продуктивність.

Таким чином, дана тема є вкрай актуальною, оскільки вона охоплює один із ключових аспектів успішного функціонування компаній – ефективне залучення та утримання персоналу. Цю проблему висвітлено у роботах Л. В. Балабанової,

С. В. Беляєва, А. М. Виноградської, О. С. Демковіч, О. В. Крушельницькою, Д. П. Мельничуком, В. А. Мірошніченко, О. М. Шканова та інших. Однак питання адаптації нових працівників на підприємствах у контексті трансформаційних змін в економіці залишаються недостатньо дослідженими та висвітленими.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей процесу управління адаптацією персоналу в сучасних компаніях, що сприяє його швидкому та ефективному входженню в нову посаду і виявлення основних проблем адаптації та розробку рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу в сучасних умовах.

Відповідно до мети роботи було сформульовано перелік завдань:

- визначення сутності та механізму управління процесом адаптації персоналу;
- аналіз основних методів управління адаптацією співробітників у сучасній організації;
- дослідження особливостей діяльності персоналу ІТ-компанії в умовах воєнного стану;
- виявлення актуальних проблем, пов'язаних із процесом адаптації нових працівників в ІТ-компанії;
- розробка рекомендацій щодо оптимізації управління адаптацією персоналу ІТ-компанії, що вибрана за об'єкт дослідження.

Об'єктом дослідження є співробітники ІТ-компанії, які перебувають на етапі професійної адаптації в умовах організаційного середовища.

Предметом дослідження є управлінські підходи та методи, що застосовуються для ефективної адаптації персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища.

У ході дослідження використовувалися такі методи: метод теоретичного узагальнення, системний аналіз, методи позитивного і нормативного підходу, а також математичні та статистичні методи дослідження.

Базою для проведення аналізу стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері управління персоналом, а також матеріали періодичних видань, офіційні сайти.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні ключових шляхів покращення процесу адаптації персоналу в сучасних організаціях. У роботі акцентовано увагу на розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу онбордингу, який допомагає новачку швидше адаптуватися в команді та демонструвати високу продуктивність з самого початку роботи [12].

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих теоретичних та практичних результатів для розробки ефективних програм адаптації персоналу в динамічних умовах цифрової економіки.

Основні положення та одержані результати були апробовані на IX міжнародна науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіївича Мазнева) 6-7 березня 2025 р. м. Харків., наявний сертифікат.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел, який налічує 29 джерел. Загальний обсяг роботи 40 сторінок комп'ютерного тексту, містить 5 таблиць, 13 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові елементи системи адаптації персоналу.

Сучасні трансформаційні зміни в економіці суттєво підвищують значущість конкурентоспроможності підприємств країни, що у свою чергу висуває нові вимоги до системи управління персоналом.

Ефективне управління трудовими ресурсами, створення дієвих механізмів швидкої адаптації нових співробітників до умов підприємства та ринку, забезпечення соціального комфорту та сприятливого середовища для професійної самореалізації є основними факторами, що впливають на стабільний розвиток компанії та її економічну безпеку [5].

Очевидно, що в будь-якій компанії ключовою ланкою є людина, оскільки її дії визначають рівень ефективності використання наявних ресурсів, а також впливають на загальну продуктивність та конкурентоспроможність. Тому питання підбору співробітників та їх подальшої інтеграції до колективу стає для роботодавців завданням стратегічної важливості. У цьому працівник змушений конкурувати з іншими фахівцями отримання бажаної посади, й у разі важливим чинником стає його здатність швидко адаптуватися до нових умов праці. Тому процес адаптації надзвичайно важливий як для компанії, так і для співробітника.

Наукові праці науковців, які присвячені вивченню питань адаптації персоналу у компанії, доводять про поступове включення нового співробітника у трудовий процес та середовище компанії.

Авторами О. В. Крушельницькою та Д. П. Мельничуком у підручнику визначено, що адаптація персоналу це процес пристосування працівника до нових професійних, соціальних і організаційних умов праці [13]. Отже, можна дати таке визначення: адаптація персоналу — це процес поступового входження

працівника в робоче середовище підприємства через поступове засвоєння нових умов професійної діяльності.

Ф. І. Хміль розглядає адаптацію персоналу як динамічний процес пристосування працівника до умов організації, що включає ознайомлення з колективом, засвоєння стереотипів поведінки та повне пристосування до середовища [25].

На думку Л. В. Балабанової, процес адаптації персоналу полягає у взаємному пристосуванні працівника та підприємства, що відбувається шляхом поступового звикання співробітника до нових професійних обов'язків, соціального середовища та організаційно-економічних умов діяльності. [2].

Ці визначення підкреслюють важливість взаємодії між працівником та організацією в процесі адаптації, акцентуючи увагу на поступовому освоєнні нових умов праці та інтеграції в колектив.

Ефективність процесу адаптації працівників багато в чому залежить від багатьох організаційних факторів, серед яких ключову роль відіграють наступні:

- якісна організація роботи з професійної орієнтації майбутніх працівників;
- об'єктивна оцінка професійних компетенцій та предметних якостей працівника;
- престижність та привабливість обраної професії у компанії;
- комфортні умови праці, що дозволяють працівнику повною мірою реалізувати свій професійний потенціал;
- ефективна система впровадження інноваційних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна обстановка в колективі та окремих його підрозділах;
- удосконалення системи управління персоналом;
- гнучкий та ефективний механізм мотивації [7].

Зазвичай процес адаптації сприяє підвищенню ефективності використання знань і навичок співробітників, полегшує розуміння особливостей робочого процесу та сприяє швидкому освоєнню професійних стандартів, обов'язків і норм. Крім того, він допомагає новачкам інтегруватися в корпоративну культуру,

ознайомитися з традиціями, правилами взаємодії та комунікації в колективі, що позитивно впливає на їхню соціальну адаптацію та загальне відчуття комфорту.

Рівень адаптації безпосередньо впливає на результативність працівника, що проявляється у високій продуктивності, якісному виконанні поставлених завдань, раціональному розподілі енергетичних ресурсів, ефективній взаємодії в команді, швидкому вирішенні професійних викликів та дотриманні встановлених дедлайнів [29].

З огляду на сучасні глобальні виклики, компаніям варто активно впроваджувати новітні технології для підбору персоналу. У цьому контексті важливо визначити ключові процедури, які мають бути запроваджені кадровими службами для успішного дистанційного найму та інтеграції нових співробітників в умовах сьогодення.

Процес адаптації персоналу в організації охоплює такі основні складові [3]:

- 1) психофізіологічні – враховують індивідуальні особливості працівника;
- 2) соціально-психологічні – сприяють комфортному входженню в робоче середовище;
- 3) професійні – пов’язані з оволодінням необхідними знаннями та компетенціями;
- 4) організаційні – забезпечують структуровану інтеграцію в робочий процес.

Грамотно спланований адаптаційний процес дає змогу досягти низки стратегічних цілей для обох сторін [16]:

Переваги для компанії:

- сприяє швидшому досягненню новими працівниками належного рівня ефективності;
- забезпечує формування позитивної атмосфери в колективі;
- дозволяє знизити ймовірність помилок, що, у свою чергу, зменшує ризики фінансових втрат і шкоди для репутації;

- дає змогу раціональніше використовувати час досвідчених співробітників, зменшуючи навантаження, пов'язане з наставництвом;

- допомагає стабілізувати кадровий склад і зменшити плинність персоналу.

Переваги для працівника:

- налагодження ефективної та зручної взаємодії в професійному середовищі;

- здобуття ключових знань і практичних умінь, необхідних для виконання посадових обов'язків;

- зменшення психологічного напруження та стресових реакцій у процесі входу в нове робоче середовище.

Таким чином, ефективно організований процес адаптації сприяє не лише професійному зростанню співробітників, а й загальному успіху компанії.

1.2. Особливості формування системи адаптації: види та етапи адаптації працівників.

Процес адаптації є доволі складним, що ускладнює створення універсальної класифікації її типів. На рис. 1.1 відображено дві основні особливості адаптації, які застосовуються в сучасних компаніях.



Рисунок 1.1 – Основні особливості процесу адаптації нових працівників в компанії

Складено автором за джерелом [3]

Початковий крок удосконалення процесу адаптації персоналу полягає в глибокому аналізі труднощів, які виникають у нових співробітників під час входження в колектив і виробниче середовище. Серед найбільш поширених викликів можна виокремити невизначеність щодо очікуваних робочих результатів, труднощі у встановленні продуктивних відносин із колегами та складність орієнтації в корпоративній структурі.

Адаптація персоналу є одним із ключових етапів у системі управління людськими ресурсами. Важливо чітко усвідомлювати суть адаптації персоналу та її основні різновиди. На основі теоретичних досліджень [2; 3; 13; 25] було розроблено класифікацію адаптації за кількома критеріями: суб'єкт адаптації, відносини між суб'єктами та об'єктами, рівень професійного досвіду, завершеність процесу, його зміст, сфера діяльності та область впливу (рис. 1.2)

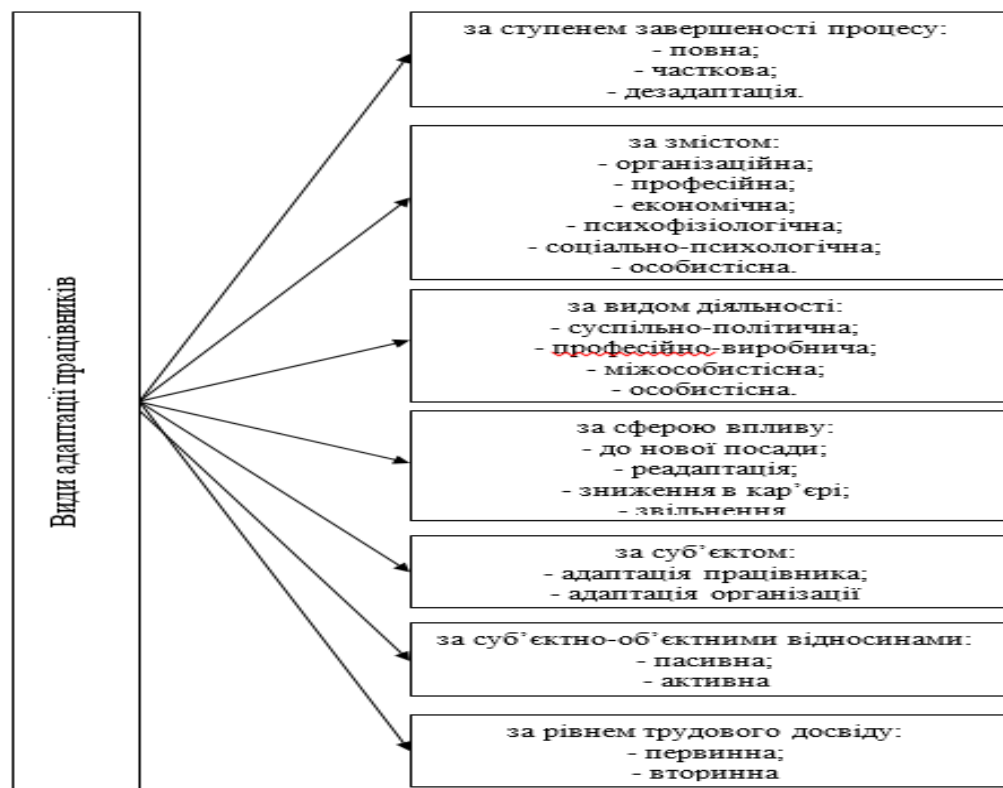


Рисунок 1.2 – Класифікація видів адаптації нових працівників в сучасних компаніях

Складено автором за джерелом [7]

До основних видів адаптації належать [4]:

1. Організаційна адаптація. Новий працівник ознайомлюється з організаційною структурою, принципами управління, посадовими обов'язками та вимогами до роботи.

2. Соціально-психологічна адаптація. Вона полягає у включенні нового співробітника в колектив. Першим кроком є знайомство з колегами, що допомагає подолати відчуття ізольованості та сприяє формуванню соціальної значущості в компанії.

3. Професійна адаптація. Цей вид адаптації передбачає розвиток необхідних професійних компетенцій, засвоєння нових знань і навичок. Завершується професійна адаптація, коли рівень підготовки працівника повністю відповідає вимогам компанії.

4. Психофізіологічна адаптація. Вона включає пристосування до умов роботи, що впливають на фізичний і психологічний стан працівника, а також до виробничої дисципліни, графіка, відряджень та інших аспектів трудової діяльності.

Процес адаптації нового персоналу можна розподілити на кілька етапів, кожен із яких передбачає застосування певних методів та інструментів адаптації (рис. 1.3).

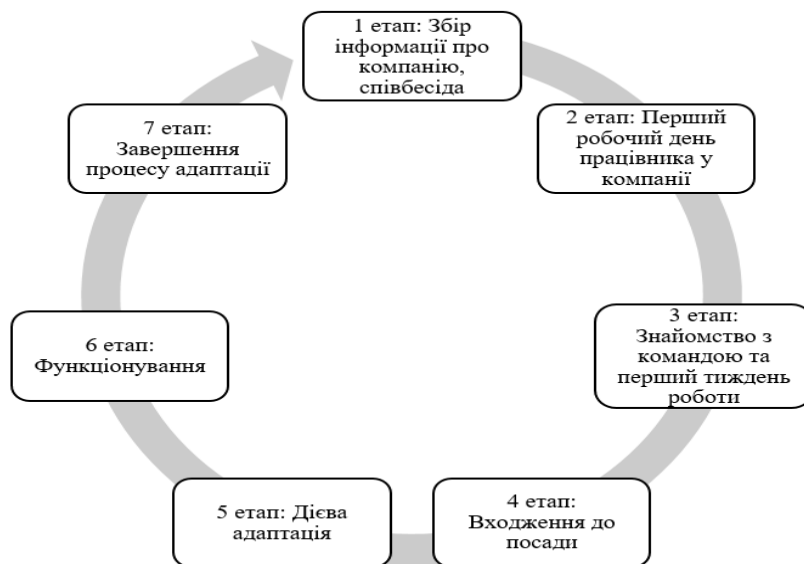


Рисунок 1.3 – Етапи процесу адаптації нового співробітника в компанії [8]

На кожному етапі адаптації необхідно забезпечити чітку та продуману систему її управління. Якщо йдеться про вторинну адаптацію, коли працівник змінює посаду або відділ у межах тієї ж компанії, етапи адаптації залишаються аналогічними, за винятком загальної орієнтації, яка в такому разі може бути скорочена [28].

Організація процесу адаптації покладається на кілька ключових осіб: керівництво компанії, керівника відділу, керівника служби персоналу, менеджера з персоналу та наставника новачка. Кожен із них відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного входження нового співробітника в робочий процес.

Менеджер з персоналу відповідає за розробку системи адаптації в компанії. Саме він створює програму адаптації, що включає як загальні, так і спеціалізовані заходи для нових працівників. До реалізації цієї програми можуть залучатися й інші фахівці, наприклад, психологи чи соціологи.

Керівники компанії та відділу ухвалюють рішення про прийом працівника на роботу, оцінюючи його відповідність посаді. Вони ж координують і затверджують програму адаптації, спостерігаючи за її ефективністю [4].

Наставник нового співробітника – це досвідчений працівник компанії, який добре знає всі робочі процеси та особливості корпоративної культури. Його завдання – допомогти новачку освоїтися, скоротити кількість помилок та забезпечити комфортну інтеграцію в команду [17].

Якщо адаптація проходить неефективно, це може призвести до незадоволеності працівників, підвищення рівня стресу та, зрештою, до зростання плинності кадрів [5].

Процес адаптації можна вважати успішно завершеним, коли працівник перестає сприйматися колективом як новачок. Адаптований співробітник – це той, хто засвоїв ключові цінності, норми, правила та вимоги компанії. Оцінити рівень його адаптації можна за певними критеріями, наведеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії адаптованості новачка в компанії

| Критерії адаптації нового співробітника | |
|--|--|
| Успішна адаптація | Неуспішна адаптація |
| <p>1. Співробітник розуміє свої обов'язки та добре виконує поставлені перед ним завдання.</p> <p>2. Співробітник вивчив структуру компанії, принципи управління та інтегрувався до колективу.</p> <p>3. Співробітник дотримується правил поведінки, які у колективі.</p> <p>4. Співробітник продемонстрував гарний творчий підхід та здатність генерувати нестандартні вирішення проблем.</p> <p>5. Співробітник знайшов неформальні групи всередині компанії за інтересами (друзі, однодумці тощо).</p> | <p>1. Співробітник не до кінця розуміє, що від нього вимагається, і відчуває труднощі з виконанням поставлених перед ним завдань.</p> <p>2. Співробітник не знається на питаннях, пов'язаних з діяльністю підрозділів компанії, не пам'ятає керівників компанії і тримається на відстані від колег.</p> <p>3. Співробітник ігнорує чи періодично порушує встановлені у колективі правила.</p> <p>4. Співробітник почуватися некомфортно, коли його просять імпровізувати чи вирішувати завдання нестандартним способом.</p> <p>5. Співробітник не підтримує стосунки з колегами.</p> |

Складено автором за джерелом [13]

Правильно організована, системна адаптація дозволяє новому співробітнику швидко та з мінімальними витратами увійти на посаду. Досягти при цьому необхідного рівня продуктивності у мінімальні терміни, роблячи мінімум помилок. І тим самим зводячи до мінімуму витрати компанії на персонал.

1.3. Методи та інструменти управління адаптацією в організації.

Розробка ефективної системи адаптації передбачає комплексний підхід, спрямований на забезпечення комфортного входження нового співробітника в робочий процес з мінімальними труднощами як для нього, так і для підприємства. Основною метою такої системи є подолання складнощів адаптаційного періоду та прискорення інтеграції працівника в професійне середовище.

Методи професійної адаптації персоналу охоплюють різноманітні інструменти, що допомагають новачкам швидко освоїтися в колективі, уникнути типових помилок і знизити рівень стресу, при виконанні посадових обов'язків.

Зазначені методи є складовою будь-якої адаптаційної системи, незалежно від особливостей компанії. Традиційно виділяють два основних типи адаптації – економічну та невиробничу [10].

Економічні методи базуються на фінансовому стимулюванні працівника, що може включати підвищення зарплати, преміювання та інші матеріальні заохочення. Такий підхід широко застосовується, оскільки фінансова стабільність є ключовим фактором при виборі роботи, тоді як соціальні та моральні аспекти часто розглядаються як другорядні.

HR-менеджер має правильно спланувати процес адаптації, щоб новий працівник у найкоротші терміни познайомився з колективом і засвоїв особливості внутрішніх взаємин. Кожен етап адаптаційного процесу має бути задокументований у відповідній обліковій системі, що дає змогу відстежувати його результативність. Завдяки такому системному підходу співробітник швидше інтегрується в робочий процес, що позитивно впливає на продуктивність підприємства [8].

Сучасні компанії використовують різноманітні методи управління процесом адаптації персоналу, щоб забезпечити комфортне входження нових співробітників у робоче середовище. Серед найпоширеніших підходів виділяють наступні [10]:

1. «Корпоративний PR». Передбачає наявність внутрішнього довідника, що містить основні правила та принципи взаємодії всередині компанії, залежно від її специфіки. Такий підхід дозволяє спростити адаптацію новачків, оскільки надає їм зрозумілу модель поведінки, якої варто дотримуватися.

2. Інструктаж у підрозділах. Під час адаптації нові працівники отримують повну та доступну інформацію про специфіку роботи у всіх відділах компанії. Додатково їм надається підтримка колег, що допомагає швидше засвоїти правила корпоративної культури.

3. Наставництво. Один із найефективніших методів, що передбачає закріплення за новим співробітником досвідченого наставника. Він допомагає швидше освоїтися в робочому процесі, знижуючи навантаження на керівництво та сприяючи зміцненню командних зв'язків.

4. Коучинг. Цей метод спрямований на розвиток потенціалу нового працівника, прискорення його адаптації та покращення професійної продуктивності.

5. Корпоративні заходи. Неформальні зустрічі, тимбілдинги та інші події сприяють налагодженню відносин між співробітниками, створюючи сприятливу атмосферу для роботи [24].

6. Командний тренінг. Підхід, що допомагає колегам навчитися ефективно спілкуватися, працювати в команді та знаходити спільні рішення через аналіз реальних бізнес-кейсів або рольові ігри.

7. Welcome-тренінг. Інформаційний блок, спрямований на ознайомлення працівників із загальними відомостями про компанію, її історію, продукти, внутрішні процеси та корпоративну культуру.

8. Неформальна підтримка. Організація співпраці з кадровими агентствами або професійними консультантами, які надають психологічну підтримку та допомагають новачкам впоратися зі стресом адаптаційного періоду.

9. Корпоративні школи. Найчастіше застосовуються у сферах, де необхідне швидке навчання специфічним навичкам, які неможливо отримати у класичних освітніх закладах. Це особливо актуально для страхових компаній, фінансового сектора та IT-індустрії.

10. Баддінг. Метод, що передбачає закріплення за новачком одного або кількох колег, які допомагають йому освоїтися та адаптуватися до робочої атмосфери. У перші тижні та місяці це один із найефективніших способів забезпечення підтримки [12].

Якщо нові співробітники стикаються з труднощами у розумінні організаційної структури, компанія може розробити детальну схему взаємодії між відділами та призначити наставника. Визначення основних викликів адаптаційного періоду дозволяє підприємствам впроваджувати ефективні стратегії для їх подолання, що сприяє підвищенню загальної продуктивності персоналу.

Ключову роль відіграє регулярний зворотний зв'язок і наставництво, що допомагає новачкам краще зрозуміти свої функції та відчувати підтримку з боку колективу. Відкрите спілкування та взаємодія між членами команди сприяють зміцненню робочих відносин і формуванню позитивного корпоративного клімату [27].

Крім того, необхідно періодично оцінювати ефективність застосованих методів адаптації, щоб переконатися, що вони приносять очікувані результати та відповідають потребам працівників і компанії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ В ІТ-КОМПАНІЇ ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» ТА ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна».

ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» – це приватна ІТ-компанія, що працює по аутсорс і аутстаф моделям та є досвідченим постачальником рішень для онлайн-навчання і провідним постачальником послуг Open edX. Маючи потужну технічну освіту та глибоке розуміння бізнесу електронного навчання, розробляє та запускає високоякісні проекти для індустрії онлайн-навчання [20].

Компанія ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» (далі – компанія) зареєстрована у м. Київ, вулиця Олеся Гончара, будинок 65А з 2018 року. Генеральний директор компанії Радовіченко Олексій Олегович. Розмір статутного капіталу становить 100 000 грн. Код ЄДРПОУ: 42051217. Основним видом діяльності за КВЕД є 62.01 - Комп'ютерне програмування [9]. E-mail: info@raccoongang.com. Web-сайт: <https://raccoongang.com/>.

Компанія функціонує в Україні згідно двох основних документів статут і установчий договір. ІТ-компанія орієнтується на міжнародний ринок та має клієнтів з різних країн. У Додатку А зображено організаційну структуру компанії. Вона має кілька основних підрозділів, зокрема відділ розробки (ІТ-відділ), операційний, маркетинговий, фінансовий та HR-відділи. Враховуючи таку організаційну структуру, можна зробити висновок, що належить до лінійно-функціональної моделі.

Лінійно-функціональний підхід до управління передбачає чіткий розподіл відповідальності та повноважень між рівнями керівництва. У такій системі

рішення приймаються за вертикальною схемою, а функціональні підрозділи підтримують лінійних менеджерів у виконанні управлінських завдань.

Для кращого розуміння специфіки досліджуваного ІТ-підприємства, на табл. 2.1 наведено SWOT-аналіз компанії.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу ІТ-компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна»

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|--|--|
| <p>Гнучкість та адаптивність – швидке прийняття рішень і адаптація до змін завдяки невеликій команді.</p> <p>Інноваційний потенціал – можливість впроваджувати новітні технології без бюрократичних перешкод.</p> <p>Низькі операційні витрати – менші витрати на утримання штату та офісу порівняно з великими корпораціями.</p> <p>Персоналізований підхід до клієнтів – можливість глибше занурюватися в потреби замовника.</p> <p>Швидка розробка продуктів – відсутність складної ієрархії дозволяє прискорювати процеси створення ПЗ.</p> <p>Кваліфіковані робочі кадри - працює 96 співробітників, включаючи HR-відділ та відділ розробників, що свідчить про потужний кадровий потенціал компанії.</p> | <p>Обмежені фінансові ресурси – менші інвестиційні можливості в маркетинг та розвиток.</p> <p>Низька впізнаваність бренду – складно конкурувати з великими гравцями ринку.</p> <p>Ризик перевантаження команди – невелика кількість співробітників може спричинити вигорання.</p> <p>Залежність від ключових фахівців – втрата одного спеціаліста може сильно вплинути на продуктивність.</p> <p>Обмежені можливості масштабування – швидкий ріст може стати викликом через відсутність налагоджених процесів.</p> |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| <p>Розвиток нішевих рішень – створення спеціалізованого ПЗ для конкретних ринків.</p> <p>Співпраця з міжнародними клієнтами – залучення замовників з інших країн завдяки віддаленій роботі.</p> <p>Використання штучного інтелекту та автоматизації – впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності.</p> <p>Гранти та інвестиції – залучення державного чи приватного фінансування для розширення бізнесу.</p> <p>Аутсорсинг та аутстафінг – надання послуг з розробки великим компаніям без необхідності великого штату.</p> | <p>Висока конкуренція – на ринку багато стартапів та великих корпорацій із подібними рішеннями.</p> <p>Економічна нестабільність – можливі кризи та фінансові ризики, що впливають на інвестиції та попит.</p> <p>Зміни в законодавстві – нові регуляції можуть ускладнити ведення бізнесу.</p> <p>Витік кадрів – досвідчені спеціалісти можуть переходити до більших компаній із вищими зарплатами.</p> <p>Кіберзагрози – хакерські атаки або витік даних можуть підірвати репутацію компанії.</p> |

Для оцінки ефективності управління персоналом на ІТ-підприємствах можна застосовувати різні програмні інструменти. Щоб краще зрозуміти тенденції розвитку ІТ-сфери, розглянемо загальні показники ринку. У 2023 році кількість ІТ-спеціалістів, що працюють в Україні, досягла 346,2 тис. осіб. Це на 2,8% більше, ніж у 2022 році, і на 35,1% більше порівняно з 2020 роком (рис. 2.1) [6].

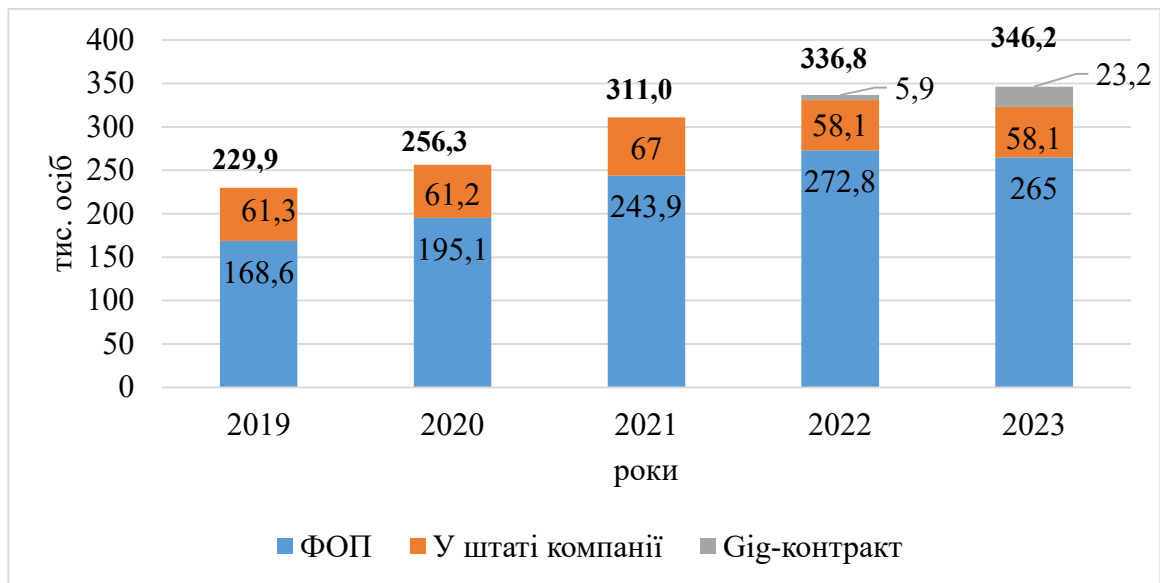


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості ІТ-фахівців в Україні за 2019-2023 рр., тис. осіб (Складено автором за джерелом [6])

Загалом, у період 2019-2023 років спостерігалось зростання кількості працівників у галузі на 78,4%. Найвищий темп збільшення зафіксовано серед спеціалістів, які працюють за Gig-контрактом – у 2023 році їхня чисельність досягла 23,2 тис., що у 3,9 рази перевищує показник 2022 року (5,9 тис.) [6].

Натомість кількість ІТ-фахівців, які зареєстровані як ФОПи, скоротилася до 265 тис., що на 2,9% менше, ніж у 2022 році, коли цей показник становив 272,8 тис. [22].

З метою виявлення тенденцій розвитку компанії, проаналізуємо динаміку основних показників економічної діяльності ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» за 2021- 2023 рр. та дамо їм оцінку, табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Економічні показники діяльності компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» за 2021-2023 рр.

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|--|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р. | 2023 р. до 2022 р. |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 6106,6 | 3567,3 | 4165,9 | -2539,3 | +598,6 |
| 2. Інші доходи, тис. грн | 730,6 | 234,8 | 324,6 | -495,8 | +89,8 |
| Разом доходи, тис. грн | 6837,1 | 3802,1 | 4490,5 | -3035,0 | +688,4 |
| 3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 4229,8 | 2456,9 | 2765,0 | -1772,9 | +308,1 |
| 4. Інші витрати, тис. грн | 2576,1 | 1323,9 | 1678,4 | -1252,2 | +354,5 |
| Разом витрати, тис. грн | 6805,9 | 3780,8 | 4443,4 | -3025,1 | +662,6 |
| 5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 31,2 | 21,3 | 47,1 | -9,9 | +25,8 |

Складено автором за джерелом [9]

Проаналізувавши динаміку основних економічних показників діяльності компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» можна зробити ряд висновків: у 2022 році спостерігається значне зменшення чистого доходу компанії на 44,4% від показників 2021 року, що пов'язане, насамперед з початком повномасштабного вторгнення. На початку війни спостерігався значний відтік робочої сили за кордон, яка пов'язана зі зменшенням заробітної плати та релокація працівників у більш безпечні регіони, що збільшило частку витрат та відповідно зменшило частку чистого доходу, адже замовників послуг стало менше. За 2023 рік компанія змогла частково поновити свої сили на ринку ІТ-послуг та збільшити обсяги наданих послуг та продуктів на 18,1% у порівнянні з 2022 роком, але все ж не досягла довоєнного рівня. Враховуючи те, що основний спектр послуг, що надається складається з результатів інтелектуальної праці

працівників, велика їх собівартість пояснюється високим ступенем інтелектуальності та професійності, що тягнуть за собою високий рівень оплати праці [9].

2.2. Проблемні аспекти та недоліки існуючої системи адаптації працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна».

Працевлаштування у компанію здійснюється відповідно до чинного законодавства про працю України, що при працевлаштуванні, для всіх існують рівні можливості [1].

Станом на 2023 р. штат компанії склав 142 особи. Проаналізуємо динаміку руху загального складу та структури штату компанії за 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Загальний склад та структура штату компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» за 2021-2023 рр.

| Категорії персоналу | 2021 р. | | 2022 р. | | | | 2023 р. | | | | Темп росту | |
|--------------------------|---------|--------------|---------|--------------|----------------------------------|--------|---------|--------------|----------------------------------|-------|------------|-----------|
| | Осіб | Структура, % | Осіб | Структура, % | Відхилення від попереднього року | | Осіб | Структура, % | Відхилення від попереднього року | | 2022/2021 | 2023/2022 |
| | | | | | Осіб | % | | | Осіб | % | | |
| Основний персонал | 128 | 96,9 | 92 | 97,9 | -36 | -28,13 | 140 | 97,96 | +48 | +50,2 | 71,9 | 152,2 |
| у тому числі: | | | | | | | | | | | | |
| Менеджери | 8 | 6,06 | 5 | 5,4 | -3 | -37,5 | 9 | 6,34 | +4 | +80,0 | 62,5 | 180 |
| Розробники | 61 | 46,21 | 42 | 45,65 | -19 | -31,15 | 69 | 48,6 | +27 | +64,3 | 68,9 | 164,3 |
| Інші технічні працівники | 46 | 37,12 | 35 | 38,04 | -11 | -23,9 | 47 | 33,09 | +12 | +34,3 | 76,1 | 134,3 |
| Маркетологи | 7 | 5,3 | 5 | 5,4 | -2 | -28,57 | 8 | 5,63 | +3 | +60,0 | 71,4 | 160,0 |
| HR-працівники | 6 | 4,55 | 4 | 4,3 | -2 | -33,3 | 6 | 4,23 | +2 | +50,0 | 66,7 | 150,0 |
| Інший персонал | 4 | 3,03 | 2 | 2,1 | -2 | -50,0 | 1 | 0,7 | -1 | -50,0 | 50,0 | 50,0 |
| Всього персоналу | 132 | 100 | 94 | 100 | -38 | -28,79 | 142 | 100 | +48 | +51,1 | 71,2 | 142,0 |

Складено автором за джерелом [9]

Отже, виходячи з аналізу загального складу штату компанії, можна зробити ряд висновків: у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням загальна чисельність персоналу скоротилась на 28,8% у порівнянні з 2021 роком, це пов'язано з релокацією працівників на інші, більш безпечні території та за кордон, і як наслідок звільнення з компанії, але заробітна плата в українських ІТ-компаніях з початком війни значно зменшилась, тому багато розробників та технічних працівників, а саме 40 осіб, покинули компанію за власним бажанням у пошуках більш високооплачуваних позицій на ринку. Але у 2023 році загальна кількість працівників у компанії збільшилась на 50,1%, тобто на 48 осіб, адже компанія до того часу вже встигла адаптуватись до нинішніх умов та скорегувати заробітну плату до гідного рівня на ІТ-ринку України.

Для відображення загальної картини руху кадрів та визначення проблем у сфері кадрового адміністрування та оплати праці необхідно відслідкувати показники плинності кадрів та визначити основні причини звільнень штатних працівників підприємства, а також визначити середній час пошуку та залучення нових співробітників компанії, як показника привабливості посади у ІТ-компанії у порівнянні з ринком. У табл. 2.4 наведено основні показники руху робочої сили.

Проаналізувавши таблицю 2.4 можна побачити, у 2021 році ситуація з кадрами була стабільною, за рік компанія прийняла на роботу 10 нових спеціалістів, а покинули компанію лише 5 за власним бажанням, що свідчить про адекватну плинність кадрів, але у 2022 році ситуація різко змінилась, та плинність кадрів досягла свого критичного значення у 32,9%, що пов'язано з масовими звільненнями, у цей період звільнилось за власним бажанням 31 особа та ще 12 працівників чоловічої статі були призвані до армії на початку березня 2022 року, а коефіцієнт звільнень склав 45,7%, що є критичним показником.

Таблиця 2.4 – Основні показники руху робочої сили у компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» за 2021-2023 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|---|-------|------|-------|------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 |
| Середньоспискова чисельність працівників, осіб | 132 | 94 | 142 | -38 | +48 |
| Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб | 10 | 5 | 25 | -5 | +20 |
| Вибуло працівників, осіб: у тому числі з причин: | 6 | 43 | 8 | +37 | -35 |
| - призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом | 1 | 12 | 6 | +11 | -6 |
| - з власного бажання | 5 | 31 | 2 | +26 | -29 |
| -звільнення за порушення трудової дисципліни | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт обороту: | | | | | |
| - з приймання, % | 7,58 | 5,3 | 17,61 | -2,28 | +12,31 |
| - зі звільнення, % | 4,55 | 45,7 | 5,63 | +41,15 | -40,07 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 3,79 | 32,9 | 1,41 | +29,11 | -31,49 |
| Коефіцієнт загального обороту, % | 12,12 | 51,1 | 23,24 | +38,98 | -27,86 |

Складено автором за джерелом [9]

У 2023 році компанія доклала усіх зусиль для нормалізації фінансових показників та відновлення праці на повних об'ємах, і прийняла на роботу 25 нових працівників, що є гарним показником, адже після початку війни ринок праці значно погіршився та знайти спеціаліста з кожним днем стає все складніше. Плинність кадрів у 2023 році знизилась на 31,49% [9].

Компанія гарантує своїм працівникам дотримання всіх соціальних стандартів, передбачених законодавством. Крім того, компанія пропонує розширений компенсаційний пакет, який включає додаткові пільги та бонуси (рис. 2.2).

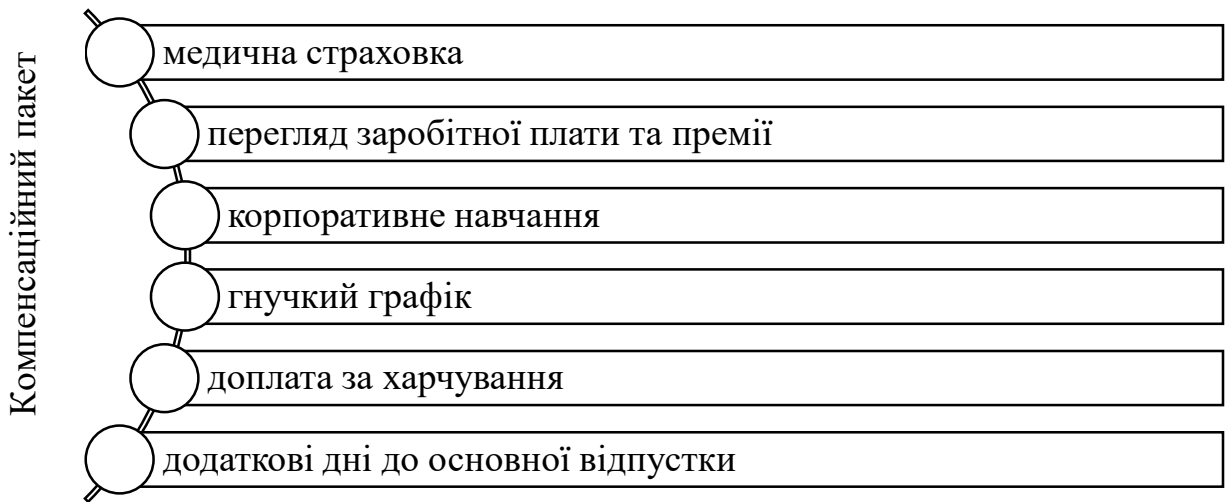


Рисунок – 2.2. Компенсаційний пакет для співробітників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна»

Складено автором за джерелами [2; 13; 19]

Для оцінки рівня ефективності системи адаптації в компанії було проведено емпіричне дослідження у форматі анкетування. Опитування базувалося на розробленій анкеті, що містить 14 запитань, створеній за допомогою Google Forms. Запитання стосувалися різних аспектів мотивації співробітників, зокрема: «Що мотивує вас працювати у цій компанії?», «Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?», «Чи отримуєте ви достатню кількість викликів і цікавих завдань?» тощо.

Анкетування охопило 95 співробітників, які займають різні посади в компанії. Було проведено аналіз відповідей за кожним із питань.

Зокрема, на запитання «Протягом якого часу ви працюєте в ІТ-компанії?» отримано такі результати: понад 1 рік працюють 53% респондентів; 21% мають стаж від 9 місяців до 1 року; 9% – від 3 до 9 місяців; 17% – менше 3 місяців (рис. 2.3).

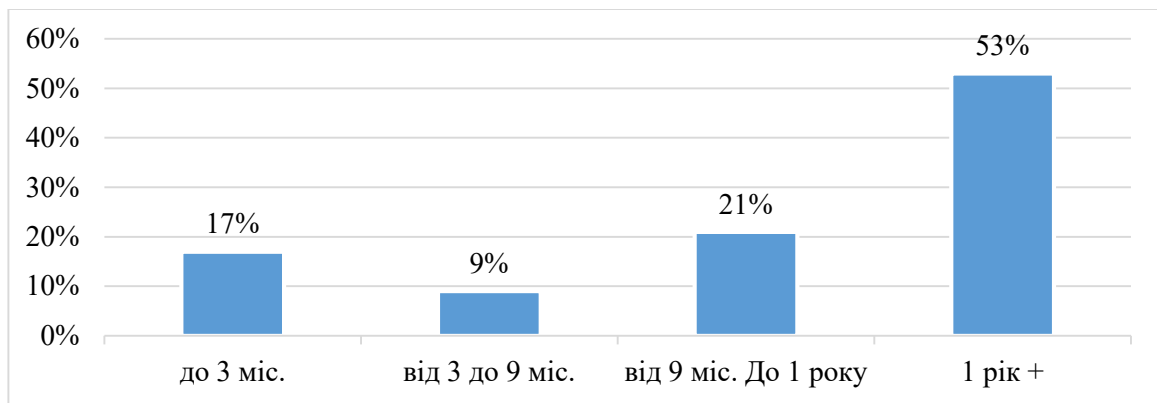


Рисунок 2.3 – Результати опитування серед працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» щодо тривалості праці у компанії

Ці дані свідчать про змінюваність колективу, водночас у компанії є стабільне ядро співробітників (53%), що мають досвід і необхідні компетенції. У той же час 26% опитаних – відносно нові працівники, для яких необхідно вдосконалювати процеси адаптації.

Термін адаптації відіграє ключову роль у процесі інтеграції працівника в компанію, оскільки саме він може визначити подальшу ефективність співпраці між співробітником, колективом і компанією.

За результатами дослідження, серед 26% працівників, які проходять адаптацію: 45% зазначили, що ще не готові до самостійної роботи й потребують продовження адаптаційного періоду; решта співробітників адаптувалися за різний проміжок часу.

Також переважна більшість респондентів вказали, що тривалість їхнього адаптаційного періоду не перевищувала одного місяця. Це свідчить про те, що адаптаційний процес у компанії є доволі інтенсивним, однак потребує вдосконалення для тих, хто не встигає повністю інтегруватися в робочий процес у встановлені терміни (рис. 2.4).

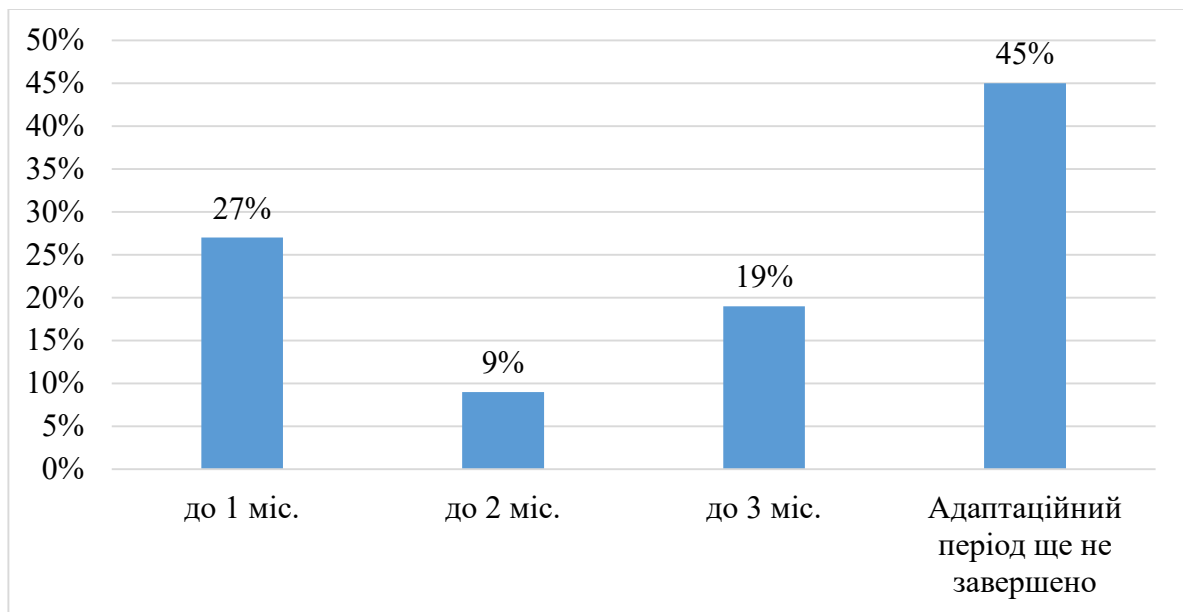


Рисунок 2.4 – Результати опитування серед працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» щодо тривалості адаптаційного періоду

Результати опитування свідчать, що компанія забезпечує ознайомлення нових співробітників із колективом та умовами праці, проте система наставництва практично не розвинена. Щодо етапу представлення нових працівників колективу: 98% опитаних працівників були офіційно представлені колегам; 2% не пройшли цей етап.

Опитування також показало, що більшість нових співробітників потребують допомоги в процесі адаптації, проте офіційний механізм наставництва використовується мінімально. Отримані результати опитування свідчать про: 85% опитаних вважають, що допомога досвідчених колег необхідна; 6% зазначили, що допомога іноді потрібна; 9% заявили, що можуть обійтися без підтримки (рис. 2.5).

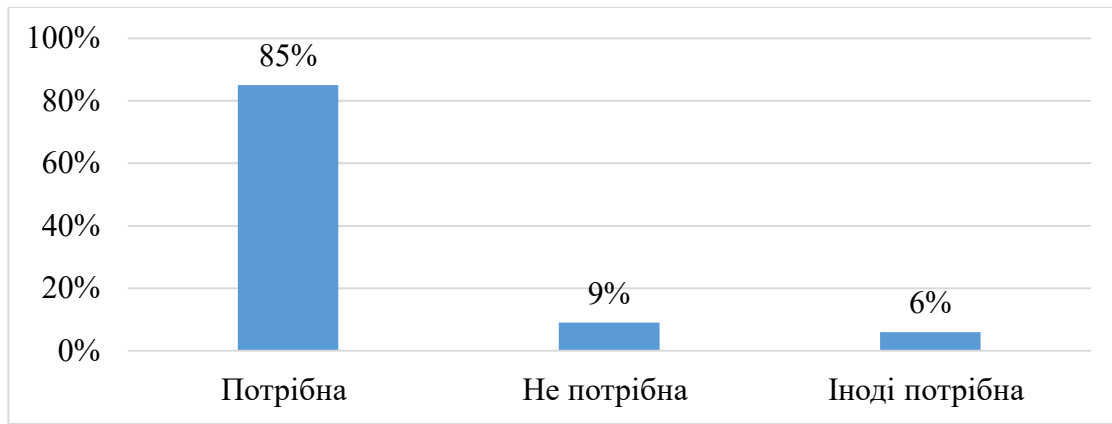


Рисунок 2.5 – Результати опитування серед працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» щодо необхідності допомоги колег в період адаптації

На питання «Хто надає допомогу під час адаптації?» були отримані наступні відповіді (рис. 2.6).

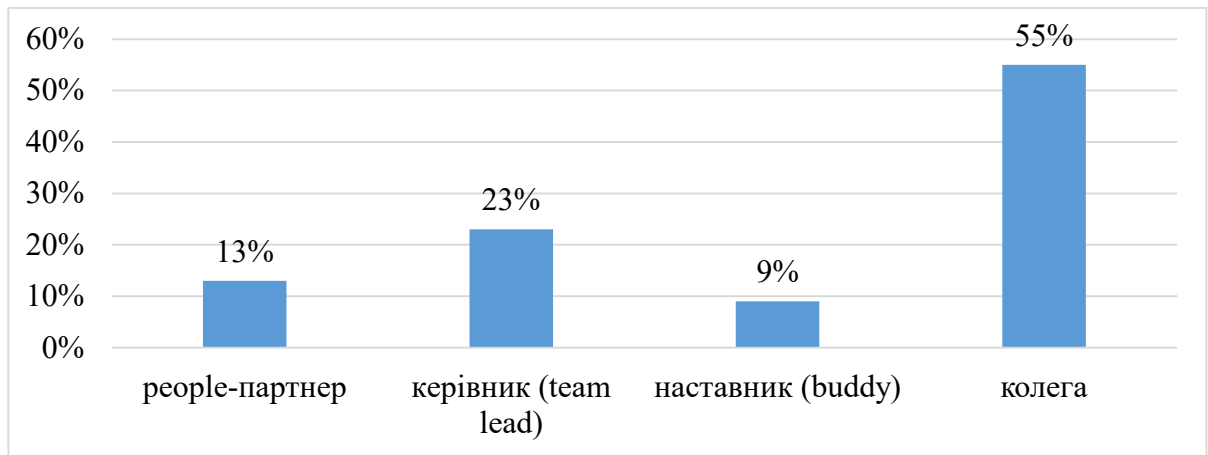


Рисунок 2.6 – Результати опитування серед працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» щодо отримання допомоги у процесі адаптації

Ці результати свідчать про те, що система адаптації в компанії базується переважно на підтримці з боку колективу та керівників, варто розглянути можливість впровадження формальної програми наставництва, де кожному

новачку буде призначено бадді. Це допоможе новим співробітникам швидше адаптуватися та інтегруватися в корпоративну культуру.

Аналіз відповідей респондентів на запитання «У який період Ви відчули, що увійшли до колективу?» дозволяє оцінити ефективність процесу адаптації в компанії (рис. 2.7).

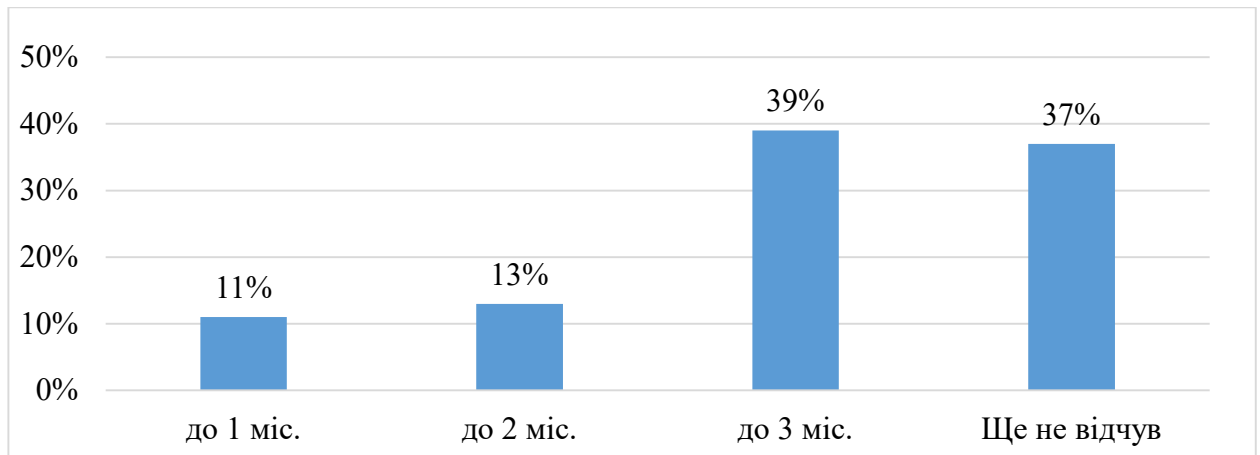


Рисунок 2.7 – Результати опитування серед працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» щодо періоду, коли співробітник відчув себе частиною колективу

Тобто, більшість співробітників (63%) адаптуються протягом перших трьох місяців, що є відносно нормальним показником. Однак 37% не змогли інтегруватися, що може свідчити про недоліки в адаптаційній програмі або особливості корпоративної культури.

Отже, необхідно:

1. Розширити програму наставництва (buddy system). Це допоможе пришвидшити адаптацію та зменшити відсоток тих, хто не відчуває себе частиною колектив.
2. Запровадити регулярні зворотні зв'язки з новими співробітниками. Наприклад, проводити опитування або зустрічі з HR після першого, третього та шостого місяця роботи.

3. Покращити неформальну інтеграцію. Організовувати зустрічі, тимбілдінги, внутрішні заходи для кращого залучення нових співробітників.

Згідно з результатами опитування, 89% респондентів задоволені своїм місцем у колективі, тоді як 11% відзначають певні труднощі. Це свідчить про сприятливу атмосферу в компанії. Також аналіз зацікавленості у професійному розвитку показав, що 78% працівників прагнуть продовжувати кар'єрне зростання в організації, 15% не мають такої мотивації, а 7% поки не визначилися (рис. 2.8). Отримані дані вказують на загальну задоволеність співробітників умовами праці та їхнє бажання професійно розвиватися у межах компанії.

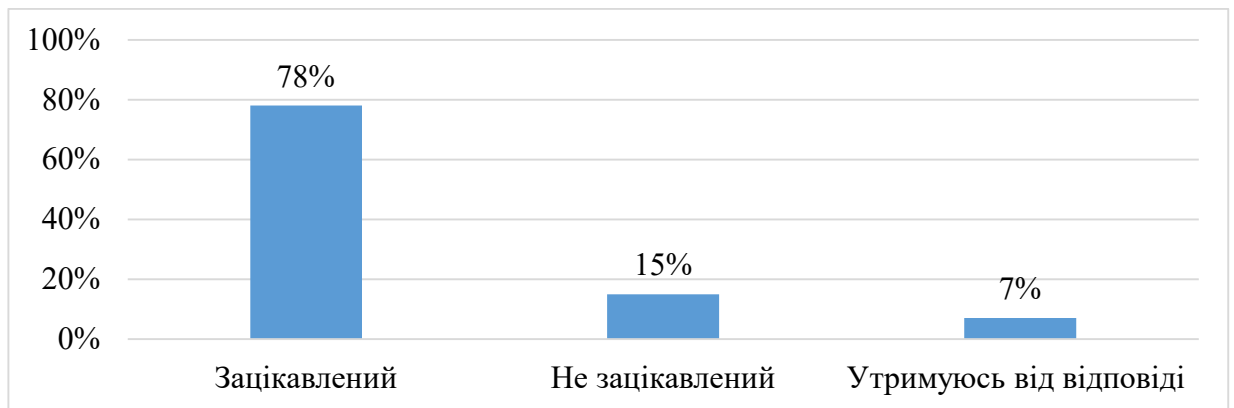


Рисунок 2.8 – Результати опитування серед працівників компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» щодо інтересу до подальшого просування всередині компанії

Для отримання повної картини задоволеності роботою у компанії респондентам було запропоновано відповісти на питання: «Якими аспектами роботи в компанії ви незадоволені?».

Результати опитування свідчать, що загалом нові працівники позитивно оцінюють умови праці, проте деякі фактори потребують покращення.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що в компанії функціонує система адаптації нових співробітників, однак її ефективність потребує покращення. Основні недоліки процесу адаптації включають:

- відсутність відповідальної особи, яка б координувала адаптаційний процес;
- слабка система наставництва;
- надмірно тривалий період адаптації нових співробітників;
- відсутність належної психологічної підтримки для нових працівників.

У ході дослідження виявлено ключові проблеми, що ускладнюють ефективну адаптацію нових працівників, серед яких – нестача координації, слабкий механізм наставництва та брак психологічної підтримки. Ці недоліки можуть суттєво знижувати рівень залученості персоналу та уповільнювати інтеграцію співробітників у трудовий колектив.

2.3 Запровадження інноваційного підходу до організації адаптаційного процесу нових кадрів із застосуванням ІТ-інструментів.

Сьогодні перед HR-менеджерами стоїть одне з ключових завдань – пошук співробітників, які не лише володіють необхідними професійними навичками, а й відповідають корпоративним цінностям компанії. Для досягнення цієї мети активно використовуються цифрові технології, що сприяють не лише оптимізації бізнес-процесів та скороченню витрат ресурсів, але й створенню комфортного середовища для адаптації нових працівників та їхнього кар'єрного розвитку.

Згідно зі статистикою, найбільше звільнень відбувається саме в перші місяці роботи. Тому ефективне рішення полягає в тому, щоб діяти на випередження, підвищувати рівень залученості команди та запобігати втраті перспективних фахівців під час їх адаптаційного періоду. Для цього необхідні автоматизовані системи супроводу адаптації та постійного збору зворотного зв'язку від співробітників [27].

Для удосконалення існуючої системи адаптації персоналу в компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» можна виділити наступні чіткі кроки, які представлені у Додатку Б.

На рис. 2.9 представлені сучасні HR-інструменти, які допомагають оптимізувати процес адаптації персоналу та зменшити навантаження на менеджерів з управління кадрами.



Рисунок 2.9 – Сучасні інструменти для проведення якісного процесу адаптації [23]

Відповідальність за організацію адаптації повинно покладатися на спеціалістів відділу рекрутингу та кадрового супроводу, керівників відповідних структурних підрозділів, а також наставників, які допомагають новачкам швидше інтегруватися у робочий процес [14].

За даними проведеного дослідження понад 70% нових працівників відчують невпевненість у своїй новій ролі навіть після проходження адаптації. Одним із ключових способів подолання цього виклику є програми наставництва.

Згідно зі статистикою, 77% компаній, які впровадили менторські програми, відзначили зниження рівня плинності кадрів. Крім того, 95% молодих фахівців, які брали участь у наставництві, зазначили, що цей досвід позитивно вплинув на їхній кар'єрний розвиток.

Менторська підтримка допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися до корпоративної культури, а також підвищує їхню впевненість у своїх силах. Це особливо актуально для тих, хто працює у віддаленому або гібридному форматі. Наставник допомагає новачку зрозуміти його роль у компанії та краще інтегруватися в команду.

Головне завдання наставництва – це допомогти співробітнику адаптуватися, познайомити його з командою та структурою компанії, а також пояснити, до кого звертатися у різних робочих ситуаціях. Завдяки такій підтримці новачки почуваються впевненіше та швидше починають ефективно виконувати свої обов'язки.

Запроваджена в компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» сучасна система адаптації, яка враховує дистанційний підбір та інтеграцію нових співробітників, сприяє їхньому швидкому залученню до робочого процесу та розкриттю професійного потенціалу. Персоналізована програма адаптації допомагає формувати лояльність до компанії, мотивуючи працівників на довготривалу співпрацю, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Сфера ІТ-технологій активно реагує на зростаючий попит у цифровій трансформації управління персоналом, пропонуючи різноманітні додатки для HR-фахівців та рекрутерів. Більшість керівників вважають, що автоматизація HR-процесів сприяє підвищенню ефективності роботи кадрового відділу та оптимізації адаптації нових співробітників [19].

Серед платформ, які дозволяють ефективно відстежувати та оцінювати кандидатів, можна виокремити такі рішення, як Academy Ocean, Hurma, PeopleForce, SurveyMonkey, Workable, Breezy HR, Beamery та BambooHR [11].

При розробці та впровадженні адаптаційної програми було здійснено аналіз популярних українських програмних рішень, що забезпечують автоматизацію процесу адаптації працівників. Окрім цього, проведено порівняння цінових пропозицій із розрахунку на штат у 100-150 співробітників (рис. 2.10).

Цифровізація HR-процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом, дозволяючи не лише оптимізувати адаптацію, а й створювати комфортні умови для довготривалого співробітництва в компанії [11]. Останнім часом результативними є сучасні цифрові платформи (BambooHR, Workable, SAP SuccessFactors) дозволяють автоматизувати онбординг, зробити його персоналізованим і контрольованим.

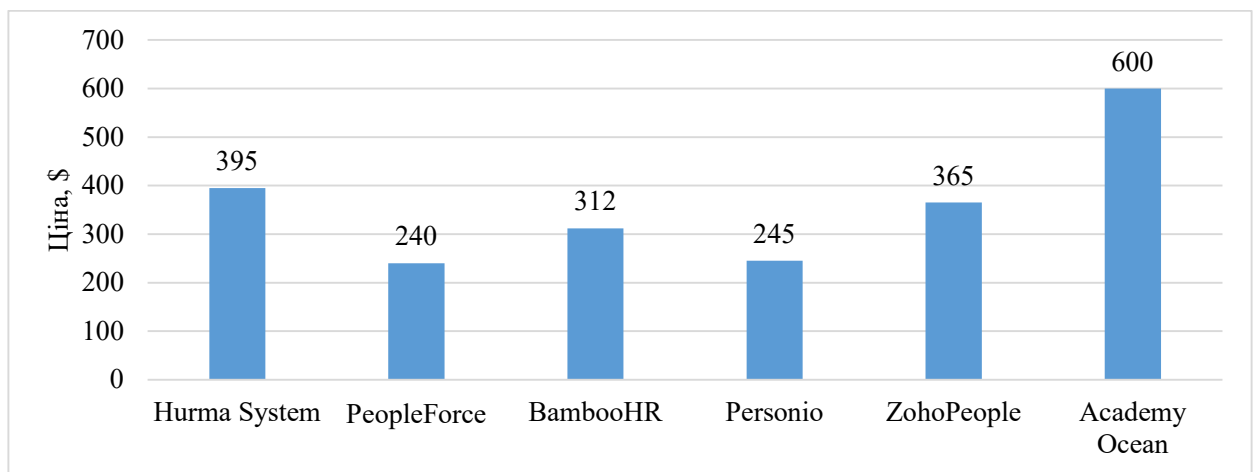


Рисунок 2.10 – Порівняння цінової політики HR-платформ в Україні

Складено автором за джерелом [11]

Аналіз ринку показує, що для компаній із кількістю співробітників у межах 100-150 осіб існує широкий вибір програмного забезпечення, яке забезпечує автоматизовану адаптацію нових працівників. Доступні як вітчизняні рішення з

українським інтерфейсом, так і міжнародні продукти, розроблені англомовними, німецькими та французькими компаніями.

Розглянемо докладніше систему для онбордингу, яка здатна забезпечити автоматизацію адаптаційних процесів для компанії. Однією з провідних платформ є Academy Ocean – міжнародна компанія, що спеціалізується на розробці HR-рішень для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації персоналу та управління корпоративними цілями [21].

Academy Ocean дозволяє скоротити витрати часу на рутинні HR-завдання до 43%, а бюджет на рекрутинг – до 18%. Компанія працює на ринках Східної Європи, пропонуючи хмарний сервіс, що автоматизує всі етапи управління персоналом – від залучення талантів і адаптації до збору аналітики та оптимізації внутрішніх процесів [21].

Завдяки глибокій інтеграції Academy Ocean із популярними месенджерами (Slack, Telegram, WhatsApp, Viber) нові співробітники можуть оперативно отримувати важливу інформацію та швидко знайомитися з корпоративною структурою. Система також містить інструменти для ефективного управління цілями (OKR), що дозволяє відстежувати індивідуальні та командні результати.

Важливим аспектом успішної адаптації є онлайн-зустрічі, які сприяють швидкому залученню нових співробітників у робочий процес. Для моніторингу їхньої продуктивності можна використовувати інструмент «Статистика», що допомагає вчасно виявляти труднощі та оперативно їх вирішувати. Вигляд сторінки Academy Ocean зі статистикою пройдених курсів для нових співробітників представлений у Додатку В.

Таким чином, впровадження сучасних HR-рішень, зокрема Academy Ocean, значно оптимізує адаптацію співробітників, мінімізує адміністративні витрати та підвищує рівень залученості персоналу в корпоративні процеси [21].

Керівники та HR-спеціалісти отримують можливість відстежувати ключові показники адаптації в реальному часі завдяки інтегрованій системі звітності. Це

дозволяє зручно аналізувати прогрес нових співробітників, встановлювати індивідуальні та командні цілі, порівнювати результати між різними підрозділами та легко керувати доступами до інформації [26].

Модуль «PeopleHR» забезпечує автоматизацію онбордингу, дозволяючи налаштовувати та контролювати адаптаційний процес в єдиній системі. Гнучка конфігурація платформи Academy Ocean дає змогу адаптувати систему відповідно до тривалості випробувального періоду або індивідуальних потреб нового співробітника.

Тобто, можна зробити висновок, що використання сучасних онбординг-систем і курсів наставництва дозволяє оптимізувати процес адаптації нових співробітників, підвищити їхню залученість та забезпечити успішне входження в корпоративне середовище. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню рівня плинності кадрів, покращенню продуктивності та створенню ефективної команди в компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Прискорення економічного розвитку України на основі інноваційних підходів потребує глибокого аналізу теоретичних аспектів, зокрема адаптації персоналу підприємств. У ході проведеного дослідження було розглянуто та проаналізовано особливості процесу адаптації персоналу в ІТ-компанії, а також виявлено основні проблеми, що виникають у даній сфері. Зокрема, було встановлено, що ефективна система адаптації відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності працівників, зниженні рівня плинності кадрів та формуванні позитивного корпоративного середовища.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Теоретичні основи вивчення питань адаптації персоналу у компанії, доводять, що це процес, який має декілька етапів. У ході дослідження адаптацію персоналу розглянуто як поступовий процес включення працівника в нове професійне середовище, що передбачає його активне залучення до виробничої діяльності та освоєння корпоративної культури. Даний процес охоплює кілька складових: психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний аспекти. Для забезпечення ефективності адаптації необхідно розробити чітку та послідовну програму адаптації. Така програма повинна містити основні етапи, заходи, терміни реалізації та відповідальних осіб. На практиці адаптація персоналу зазвичай включає чотири етапи: оцінку готовності співробітника, орієнтацію, активну інтеграцію та функціонування. Визначено, що успішна адаптація персоналу характеризується такими показниками, як ефективне виконання посадових обов'язків, відповідальність, дотримання норм поведінки, здатність налагоджувати контакти з колегами та інтеграція в корпоративну культуру.

2. Було встановлено, що застосування різних методів адаптації сприяє формуванню компетентних та ефективних працівників, здатних до швидкого

реагування на зміни та невизначеність. Це розвиває їхню здатність до творчої діяльності, критичного мислення та комунікації. Серед методів адаптації розглянуто такі управлінські підходи, як: «Корпоративний PR», наставництво, коучинг, командні тренінги, Welcome-тренінги, кадрові школи, метод заходів та неформальної підтримки.

Також було визначено, що адаптація спрямована насамперед на зниження витрат часу та фінансів. Керівники повинні відповідально підходити до процесу інтеграції нового працівника, адже від цього залежить його продуктивність і загальна ефективність роботи. У ході адаптації компанія може зіткнутися з певними труднощами, які необхідно своєчасно вирішувати, щоб уникнути негативних наслідків.

3. У дослідженні здійснено аналіз ключових показників функціонування ІТ-компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна». Підприємство вирізняється високим рівнем технічної експертизи та глибоким розумінням специфіки ринку електронного навчання, займаючись розробкою та впровадженням якісних проєктів у сфері онлайн-освіти.

4. Проведений аналіз системи найму та адаптації персоналу в компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна» показав, що хоча система адаптації існує, її ефективність потребує вдосконалення. За результатами анкетного опитування було виявлено низку проблемних аспектів, зокрема: відсутність відповідального працівника за процес адаптації, слабо розвинену систему наставництва, надмірно тривалий адаптаційний період та недостатню психологічну підтримку нових співробітників. Водночас, серед позитивних сторін відзначено можливість професійного розвитку, здобуття досвіду та навчання. Рекомендації, щодо виявлених причин адаптації працівника: призначити конкретну особу або HR-фахівця, відповідального за координацію процесу адаптації, контроль за його етапами та зворотний зв'язок із новачком; створити програму менторства, де досвідчені працівники супроводжують новачків у перші тижні роботи,

допомагаючи їм освоїтися та відповідати на запитання; удосконалити адаптаційний план, розділивши його на етапи з чіткими цілями та строками; запровадити елементи емоційної підтримки: регулярні індивідуальні бесіди з HR, інтеграційні зустрічі в команді, доступ до корпоративного психолога або сервісів підтримки.

5. Розроблено пропозиції щодо підвищення рівня автоматизації процесу адаптації працівників у компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна». Представлено сучасні інструменти, які сприяють спрощенню рутинних завдань менеджера з персоналу та підвищенню ефективності адаптаційного процесу. Доведено, що використання автоматизованої системи управління з використанням платформи academy Ocean дозволяє вирішувати ключові завдання адаптації нових співробітників. Запропоновані заходи враховують потреби як менеджменту, так і нових працівників, сприяючи швидшій інтеграції персоналу в робоче середовище. Проведене дослідження підтверджує, що впровадження цифрових рішень в адаптаційний процес не лише оптимізує час, але й покращує загальну якість управління людськими ресурсами.

Таким чином, правильно організований адаптаційний процес сприяє підвищенню рівня закриття вакансій і зменшенню плинності кадрів. Цифровізація HR-процесів сприяє підвищенню ефективності взаємодії між кадровою службою та працівниками, а також покращенню управління внутрішніми процесами компанії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.
4. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3–4. С. 44–50.
5. Гетьман О.О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
6. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
7. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/>
8. Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.
9. Звітність компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна». URL: <https://vkursi.pro/card/rov-rakun-tekhmolodzhyz-ukraina-42051217>
10. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.
11. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168-175.

12. Крикун О.О., Величко Л.С. Адаптація персоналу, як складовий процес онбордингу персоналу в сучасній організації. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева)*. (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. С. 95-100. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>
13. Крушельницька О. В., Д. П. Мельничук *Управління персоналом : навчальний посібник*. 2-ге вид., переробл. й доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
14. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
15. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матророва, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.
16. Мирошніченко Ю.В., Лобенко А.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27-32.
17. Мороз Л. І., Концовська С. Я. Виробнича адаптація в сучасних умовах. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2015 9 с.
18. Никифорова В.Г. *Управління персоналом: навч. посіб.* Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
19. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>

20. Офіційний сайт компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна». URL: <https://raccoongang.com/>
21. Офіційний сайт компанії платформи Academy Ocean. URL: <https://academyocean.com/ru/product>
22. Офіційний сайт Djinni. URL: <https://djinni.co/hire>
23. Правила онбординга: Або як великі компанії роблять адаптацію співробітників успішною. URL: <https://investory.news/pravila-onbordinga-abo-yak-veliki-kompanii-roblyat-adaptaciyu-spivrobitnikiv-uspishnoyu/>
24. Савченко В. А. Розвиток персоналу: Підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
25. Хміль Ф. І. Управління персоналом : посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006, 488 с.
26. Як відбувається онбординг нових співробітників Genesis під час війни. URL: <https://www.gen.tech/post/onboarding-during-war>
27. Як допомоги новому співробітнику адаптуватися на новому місці. Про персонал. URL: <http://operonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/adaptaciya-personala/kak-pomoch-novomu-sotrudniku-adaptirovatsya-na-novom-meste-raboty.html>.
28. Human Resource Management| Sixteenth Edition | By Pearson Paperback –15 November 2020. by Gary Dessler & Biju Varrkey
29. Staff-capital Адаптація персоналу URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>

ДОДАТКИ

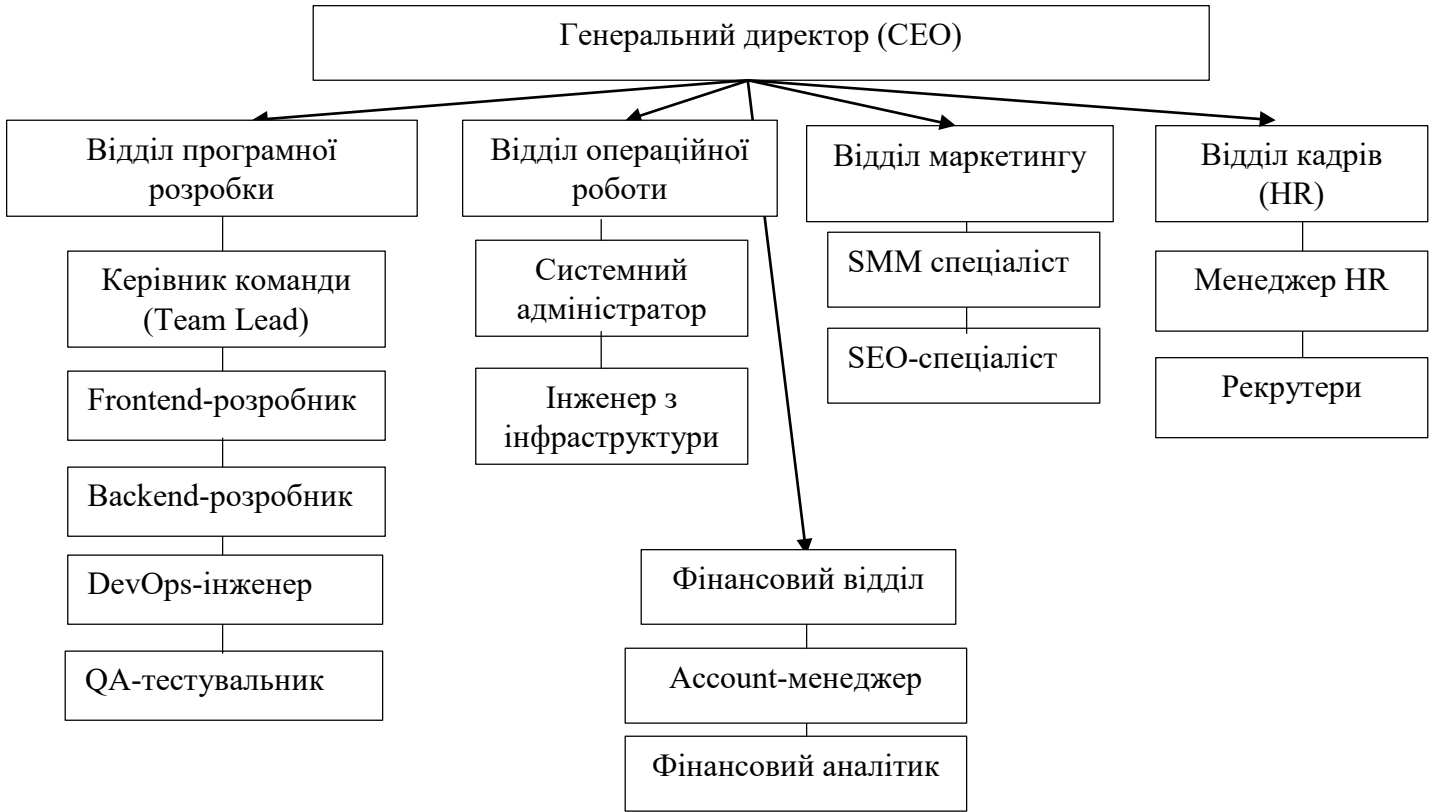


Рисунок А.1 – Організаційна структура ІТ-компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна»

Складено автором

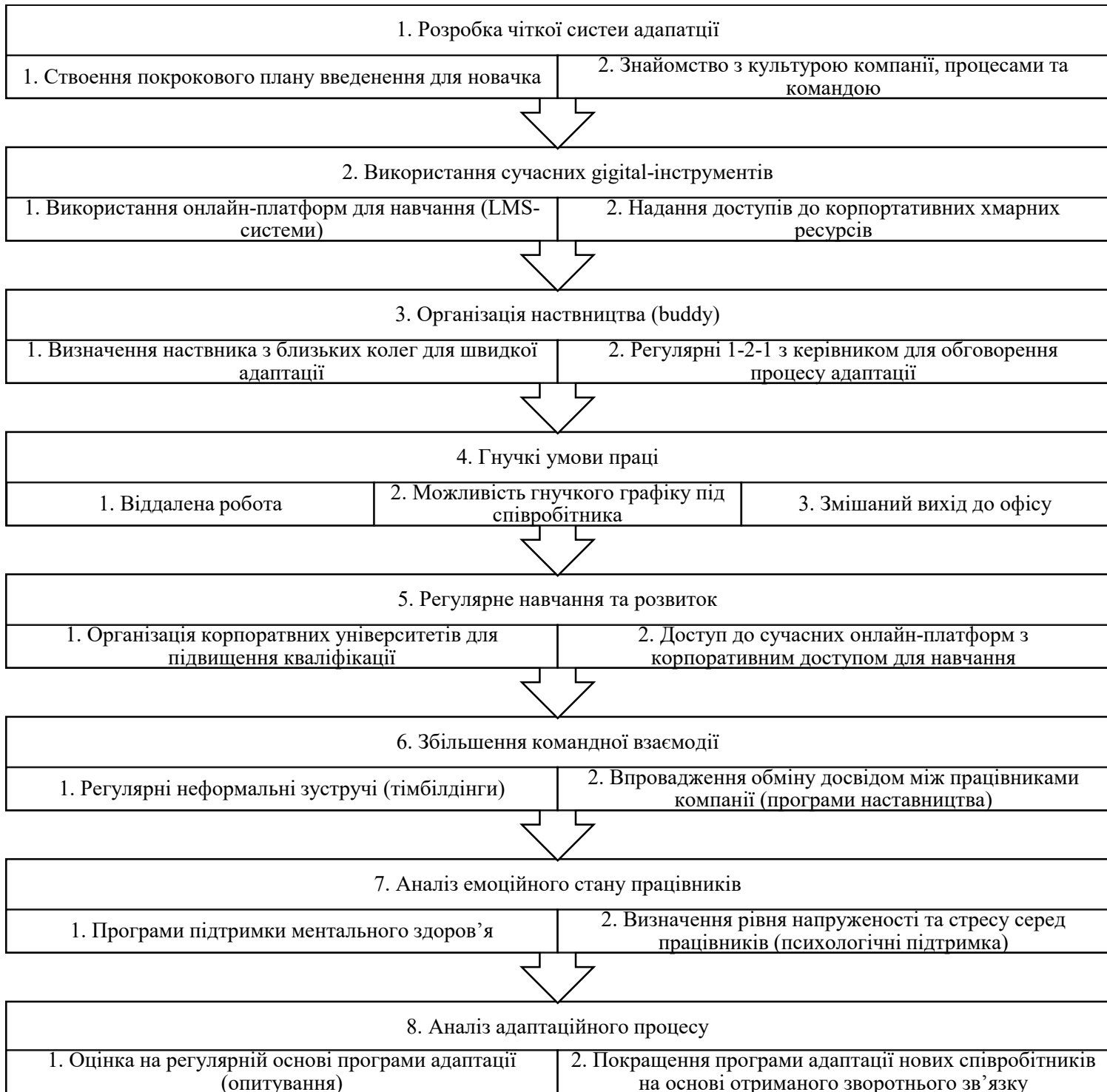


Рисунок Б.1 – Пропозиції щодо методів адаптації персоналу компанії ТОВ «РАКУН ТЕХНОЛОДЖИЗ Україна»

Складено автором

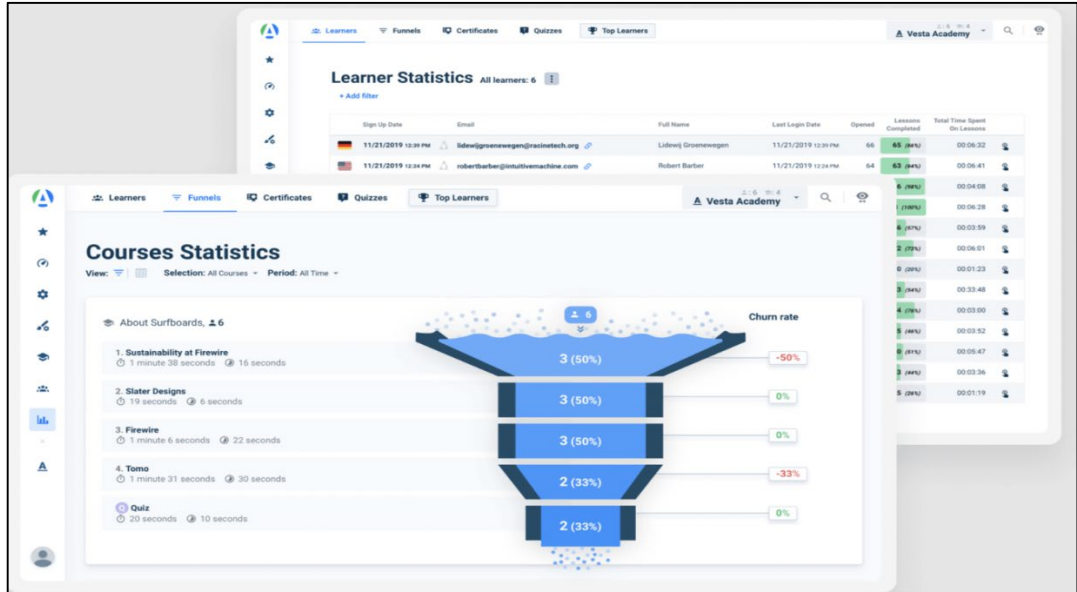


Рисунок В.1 – Вигляд сторінки Academy Ocean зі статистикою пройдених курсів для нових співробітників [21]

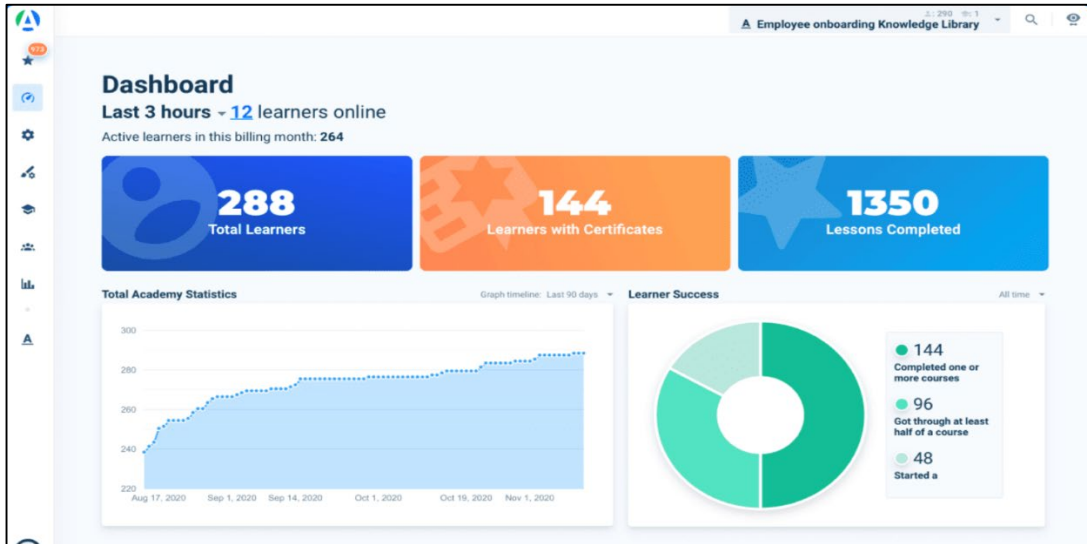


Рисунок В.2 – Вигляд сторінки Academy Ocean зі статистикою пройдених курсів для нових співробітників [21]