

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«Управління адаптацією персоналу в організації»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МС23(3)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/Євген АГЕСВ
(підпис) (ім'я та прізвище)
Керівник _____/Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я та прізвище)
Рецензент _____/Олексій ШЕЛЕСТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)
Нормоконтроль _____/Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
Секретар ЕК _____/Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» січня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Євгену АГЕСВУ

1. Тема: «Управління адаптацією персоналу в організації» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/150 від «20» січня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): 1. Теоретичні аспекти формування та реалізації адаптаційної політики управління персоналом. 2. Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП». 3. Формування ефективних заходів для покращення управління адаптацією персоналу.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):
1. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження магістерської кваліфікаційної роботи. 2. Техніко-економічні показники ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП». 3. Індикатори зміни загальної чисельності персоналу. Структурний аналіз персоналу за 2021-2013 р.р. 4. Характеристика освітнього рівня персоналу, Вікова структура персоналу. 5. Розробка та впровадження заходів для підвищення ефективності системи адаптації персоналу підприємства.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» січня 2025 р.

Керівник:

_____ Юрій КОСТІН
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Євген АГЕСВ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.01.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.01.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.01.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.02.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.02.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	21.02.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.02.2025 р.	

Здобувач

_____ Євген АГЕСВ
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема «Управління адаптацією персоналу в організації»

Магістерська кваліфікаційна робота: 129 с., 6 рисунків, 18 таблиць, 61 літературне джерело, 2 додатки

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення заходів управління адаптацією персоналу в організації.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення управління адаптацією персоналу в організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів щодо управління адаптацією персоналу в організації.

Методи дослідження включають теоретичні та емпіричні підходи. Теоретичні методи передбачають аналіз державних нормативно-правових актів, вивчення наукових публікацій з проблеми удосконалення управління адаптацією персоналу в організаціях, а також порівняльний аналіз, синтез і узагальнення, що дозволяють систематизувати теоретичні та практичні дані з досліджуваної теми. Емпіричні методи охоплюють статистичний аналіз, метод спостереження, а також вивчення досвіду практичного застосування методів удосконалення адаптації персоналу в організаціях.

Теоретичні дослідження були проведені на основі вивчення та аналізу наукових праць, літературних джерел і періодичних видань як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, що стосуються обраної теми. Більш глибокі дослідження здійснювались на базі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», де для аналізу використовувались дані бухгалтерської та статистичної звітності, а також річні звіти підприємства.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти формування та реалізації адаптаційної політики управління персоналом; проведено комплексну оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; сформовано ефективні заходи для покращення управління адаптацією персоналу.

Результати дослідження можливо застосовувати при проведенні адаптації персоналу підприємств України.

Ключові слова: адаптація персоналу, адаптаційний тренінг, управління процесом адаптації персоналу, розвиток персоналу, ефективність управління персоналом, стабільність персоналу.

ANNOTATION

Topic "Improving the management of personnel adaptation in the organization"

Master's qualification work: 128 p., 5 figures, 17 tables, 53 literary sources.

The purpose of the master's qualification work is the theoretical justification and development of practical recommendations for improving measures for managing personnel adaptation in the organization.

The object of the study is the process of improving the management of personnel adaptation in the organization.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied approaches to managing personnel adaptation in the organization.

The research methods include theoretical and empirical approaches. Theoretical methods involve the analysis of state regulatory legal acts, the study of scientific publications on the problem of improving the management of personnel adaptation in organizations, as well as comparative analysis, synthesis and generalization, which allow systematizing theoretical and practical data on the topic under study. Empirical methods include statistical analysis, the observation method, as well as the study of experience in the practical application of methods for improving personnel adaptation in organizations.

Theoretical research was conducted on the basis of the study and analysis of scientific works, literary sources and periodicals of both domestic and foreign authors related to the chosen topic. More in-depth research was carried out on the basis of LLC "PRAVEX GROUP", where the analysis used data from accounting and statistical reporting, as well as annual reports of the enterprise.

The paper considers theoretical aspects of the formation and implementation of the adaptation policy of personnel management; a comprehensive assessment of the effectiveness of the production and economic activities of LLC "PRAVEX GROUP" was carried out; effective measures were formed to improve the management of personnel adaptation.

The results of the study can be used when adapting personnel of Ukrainian enterprises.

Keywords: personnel adaptation, adaptation training, management of the personnel adaptation process, personnel development, personnel management efficiency, personnel stability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
1.1. Сутність адаптаційних процесів персоналу та їх вплив на ефективність управління підприємством.....	11
1.2. Організація та координація процесу адаптації персоналу підприємств.....	21
1.3. Методика аналізу ефективності адаптаційної системи.....	29
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	40
2.1. Комплексна характеристика функціонування підприємства.....	40
2.2. Аналіз відповідності кадрового складу потребам підприємства.....	49
2.3. Оцінка реалізації кадрової політики на підприємстві.....	60
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	76
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління адаптацією персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	76
3.2. Впровадження сучасних технологій у процес адаптації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та розрахунок їх економічної ефективності.....	83
3.3 Створення програми адаптаційного тренінгу для нових працівників..	94
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	113
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

У сучасних умовах питання формування кадрового середовища в українських організаціях набувають особливої важливості. Важливим аспектом є встановлення оптимальних соціальних пропорцій серед основних характеристик персоналу, що сприятимуть ефективному розвитку та зростанню організації. Це включає залучення та утримання висококваліфікованих і професійно підготовлених фахівців, що вимагає зосередження уваги на їхній адаптації до умов організації та пошуку нових управлінських підходів, методик і технологій для забезпечення успішної інтеграції.

Адаптація працівників в організації – це систематичний процес інтеграції індивідуальності в професійне середовище компанії, який охоплює основні функціональні, організаційні та кадрові процеси. Цей процес є одним із центральних елементів практики управління персоналом у сучасних організаціях. З одного боку, адаптація є механізмом взаємодії працівника з організаційним середовищем, з іншого – методом розвитку кадрового потенціалу організації. Варто зазначити, що як особисті потреби молодих фахівців у професійній сфері, так і вимоги організацій до нових працівників, що мають професійну освіту, постійно еволюціонують. Це зумовлює необхідність розробки нових підходів, методик і технологій адаптації як організаційного процесу, особливо в контексті молодих спеціалістів.

З точки зору оптимізації кадрових процесів, адаптація молодих спеціалістів є критично важливим аспектом. Вона дозволяє новим працівникам досягти високого рівня професійної компетентності за короткий час та ефективно інтегруватися в кадрову та соціальну структуру організації.

Варто зазначити, що значення адаптації молодих працівників часто недооцінюється керівниками та працівниками кадрових служб багатьох підприємств і організацій, як державних, так і недержавних. На цих

підприємствах часто навіть не застосовуються базові програми адаптації, не лише для молодих спеціалістів, але й для інших категорій працівників. Це робить проблему адаптації персоналу в сучасних організаціях надзвичайно актуальною, а вивчення адаптаційних процесів молодих спеціалістів, розробка спеціальних програм і технологій, що враховують сучасні вимоги та позитивний досвід як вітчизняний, так і зарубіжний, надзвичайно важливим.

Також залишається відкритим питання наукового аналізу механізмів управління та технологій процесу адаптації молодих фахівців у сучасних умовах, а також створення умов для їхнього подальшого професійного та кар'єрного розвитку. Не менш важливою є проблема пошуку ефективних шляхів вирішення завдань створення інноваційно-орієнтованого кадрового потенціалу не лише для окремих організацій, але й для суспільства в цілому.

У зв'язку з цим, питання управління адаптацією персоналу в організаціях набуває особливої актуальності.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення заходів управління адаптацією персоналу в організації.

Виходячи з поставленої мети, сформульовано наступні завдання для дослідження:

1. Розглянути теоретичні аспекти формування та реалізації адаптаційної політики управління персоналом
2. Провести комплексну оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»
3. Сформулювати ефективні заходи для покращення управління адаптацією персоналу

Об'єкт дослідження – процес удосконалення управління адаптацією персоналу в організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів щодо управління адаптацією персоналу в організації.

Методи дослідження включають теоретичні та емпіричні підходи. Теоретичні методи передбачають аналіз державних нормативно-правових актів, вивчення наукових публікацій з проблеми удосконалення управління адаптацією персоналу в організаціях, а також порівняльний аналіз, синтез і узагальнення, що дозволяють систематизувати теоретичні та практичні дані з досліджуваної теми. Емпіричні методи охоплюють статистичний аналіз, метод спостереження, а також вивчення досвіду практичного застосування методів удосконалення адаптації персоналу в організаціях.

Теоретичні дослідження були проведені на основі вивчення та аналізу наукових праць, літературних джерел і періодичних видань як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, що стосуються обраної теми. Більш глибокі дослідження здійснювались на базі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», де для аналізу використовувались дані бухгалтерської та статистичної звітності, а також річні звіти підприємства.

Результати наукового дослідження в цілому вирішують важливе завдання – наукове обґрунтування та розробку теоретико-методологічних засад удосконалення управління адаптацією персоналу в організаціях. Це дозволяє не лише сформулювати ключові принципи ефективної адаптації, але й розробити на їх основі інструменти, які можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємств. Окрім того, дослідження дозволяє більш глибоко зрозуміти процеси адаптації, що позитивно впливає на скорочення періоду адаптації нових працівників, що, у свою чергу, знижує витрати та підвищує продуктивність. Підходи та рекомендації, запропоновані в роботі, можуть стати основою для розробки політик і стратегій адаптації персоналу на підприємствах різних галузей. Таким чином, результати дослідження сприяють покращенню загальної організаційної культури та зростанню ефективності управління персоналом.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що застосування рекомендацій, викладених у роботі, сприятиме підвищенню ефективності функціонування сучасних підприємств та організацій.

Розроблені заходи з удосконалення адаптації персоналу допоможуть зменшити рівень плинності кадрів і збільшити їх задоволеність роботою. Крім того, впровадження цих рекомендацій дозволить швидше досягати високого рівня професійної кваліфікації нових співробітників. Результати дослідження також можуть бути корисними для керівників, які шукають ефективні способи впровадження кадрових змін, оскільки вони дають конкретні кроки для вдосконалення адаптаційного процесу. Це підвищить не лише продуктивність праці, але й сприятиме стабільності в організації.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність адаптаційних процесів персоналу та їх вплив на ефективність управління підприємством

Одним із важливих аспектів кадрового менеджменту сучасного підприємства є управління процесами трудової адаптації персоналу, що стає особливо актуальним у контексті залучення нових працівників.

Взаємодія між працівником і організацією супроводжується процесом взаємного пристосування, в основі якого лежить поступове входження співробітників у нові професійні, соціальні та економічні умови праці.

Трудова адаптація являє собою складний соціальний процес, під час якого особистість опановує нове трудове середовище, вступає у професійні та соціально-психологічні відносини в межах організації та погоджує власні ціннісні орієнтири з існуючими корпоративними нормами [33]. Вона передбачає активну взаємодію між особистістю і професійним середовищем, у межах якої відбувається як вплив організації на нового працівника, так і пристосування організаційного середовища до особливостей нового члена колективу.

Адаптація працівника в організації є цілеспрямованим процесом інтеграції особистості у функціональну, організаційну та соціально-психологічну структуру підприємства. Вона виступає одним із стратегічних напрямів системи управління персоналом, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та розвитку кадрового потенціалу. З позиції управлінських підходів, адаптація відіграє подвійну роль: з одного боку, забезпечує гармонізацію відносин між працівником і підприємством, а з іншого – є важливим інструментом кадрової політики,

спрямованим на формування лояльності персоналу та посилення корпоративної культури.

Розглядаючи адаптацію персоналу як системний процес, можна визначити, що підприємство має відповідні цілі, застосовує певні методи та здійснює комплекс заходів для створення сприятливих умов інтеграції нового працівника в професійне середовище, соціальний клімат та організаційну структуру. Цей процес є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом, оскільки дозволяє мінімізувати період входження нового співробітника в робочий процес і підвищити рівень його залученості.

Функціонування адаптаційного механізму базується на взаємодії двох підсистем: керуючої (суб'єкт управління) та керованої (об'єкт управління), що вимагає постійного підтримання механізму двостороннього зв'язку. Прямий зв'язок реалізується через управлінський вплив на персонал шляхом впровадження адаптаційних програм, наставництва, інструктажів та інших методів організаційної підтримки. Водночас зворотний зв'язок забезпечує отримання даних про ефективність процесу адаптації, дозволяючи коригувати управлінські рішення відповідно до реальних потреб нових працівників.

Таким чином, адаптація персоналу є динамічним управлінським процесом, який спрямований не лише на інтеграцію нового співробітника у робоче середовище, а й на підвищення ефективності кадрового управління в цілому за рахунок зворотного зв'язку та постійного моніторингу результатів.

Ефективність адаптаційного процесу визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють[25]:

- високий рівень професійної орієнтації майбутніх працівників, що сприяє формуванню обґрунтованих очікувань щодо роботи в організації;
- об'єктивність та неупередженість оцінки персоналу як на етапі відбору, так і протягом усього процесу адаптації, що забезпечує справедливість кадрових рішень;

- ефективність організаційного механізму управління адаптацією, який передбачає узгодженість дій керівництва, кадрових служб і безпосередніх наставників;
- рівень престижності та привабливості професії, що впливає на мотивацію співробітників і їх зацікавленість у тривалій роботі в організації;
- особливості організації праці, які сприяють реалізації професійного потенціалу працівників та відповідають їхнім мотиваційним установкам;
- наявність ефективної системи впровадження інновацій, що забезпечує швидку адаптацію співробітників до змін у робочих процесах;
- гнучкість внутрішньої системи навчання персоналу, яка дозволяє своєчасно оновлювати знання та навички відповідно до вимог організації;
- соціально-психологічний клімат у колективі, який впливає на рівень довіри, співпраці та емоційного комфорту працівників;
- індивідуальні особистісні характеристики адаптованого співробітника, що включають психологічні особливості, вік, сімейний статус та інші фактори, які можуть впливати на процес інтеграції в організаційне середовище.

Таким чином, успішна адаптація персоналу є результатом узгодженої взаємодії організаційних, соціально-психологічних і особистісних чинників, що потребує комплексного підходу до управління цим процесом.

Ефективно впроваджена програма адаптації нових працівників сприяє формуванню висококваліфікованої та мотивованої робочої сили, здатної результативно виконувати поставлені перед підприємством завдання. У свою чергу, це позитивно позначається на продуктивності праці, підвищуючи загальну цінність людських ресурсів в організації.

Процес адаптації не можна розглядати як окремий чи ізольований елемент системи управління персоналом. Навпаки, він є інтегрованою складовою загальної організаційної структури та кадрової політики підприємства. Формалізована процедура адаптації має враховувати положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та відповідні

регламентуючі документи, оскільки саме на їх основі розробляються адаптаційні стандарти та критерії оцінки ефективності цього процесу [52].

Процес взаємної інтеграції співробітника та підприємства базується на прийнятті або неприйнятті новими працівниками організаційних та професійних умов діяльності. Відповідно, адаптація має бути пов'язана не лише з поточними кадровими процедурами, а й зі стратегічним управлінням людськими ресурсами. Вона повинна враховувати наявні програми мотивації персоналу, оцінювання та розвитку професійних компетенцій, а також бути узгодженою з корпоративною культурою організації. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити ефективність кадрової політики, сприяючи гармонійному входженню нового персоналу в робоче середовище та його довгостроковій інтеграції в організаційні процеси [38].

Недостатня увага кадрової служби до процесу адаптації персоналу, а також відсутність чітко визначених і регламентованих процедур введення нових працівників у посаду ускладнює їх інтеграцію в колектив. Це може призвести до передчасного звільнення як за власною ініціативою, так і з ініціативи керівництва. Як наслідок, знижується ефективність заходів щодо комплектування персоналу та погіршується загальна результативність діяльності підприємства.

Згідно з позицією [28]., адаптація персоналу має кілька ключових цілей:

- мінімізація початкових витрат: новий працівник, не маючи достатніх навичок та досвіду роботи на своєму місці, спочатку працює менш продуктивно, що спричиняє додаткові витрати для підприємства;
- зниження рівня тривожності та невизначеності: продумана система адаптації допомагає новим співробітникам швидше освоїтись і почуватися впевненіше;
- скорочення плинності кадрів: коли новий персонал не відчуває комфорту та підтримки на робочому місці, це може призвести до передчасного звільнення;

- економія часу керівників і працівників: чітко розроблена програма адаптації дозволяє оптимізувати час як самого співробітника, так і його керівників і наставників;

- формування позитивного ставлення до роботи: ефективна адаптація сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та загальної мотивації персоналу.

Таким чином, якісно розроблена та впроваджена система адаптації позитивно впливає не лише на швидкість інтеграції нового персоналу, а й на загальну ефективність управління людськими ресурсами в підприємстві.

Адаптація персоналу має цілі та завдання як з боку підприємства, так і з боку самого працівника.

Головна мета адаптації для підприємства – швидке, повне та ефективне пристосування нового співробітника до умов роботи. Відповідно, ключовими завданнями є [9].:

- підвищення продуктивності праці нового працівника;
- оптимізація загальної ефективності діяльності підприємства;
- зменшення ймовірності звільнення персоналу на ранніх етапах роботи;
- формування лояльності та залученості працівників до корпоративної культури;
- зниження рівня стресу і тривожності у нового співробітника;
- створення позитивного ставлення до роботи та підвищення загальної задоволеності трудовою діяльністю.

З точки зору персоналу, головною метою адаптації є швидке освоєння на робочому місці та прагнення до довгострокового співробітництва. Основні завдання з боку працівника включають [16].:

- бажання продовжити кар'єру на підприємстві;
- розуміння специфіки діяльності підприємства та його бізнес-процесів;
- оперативне включення в робочий процес та ефективне виконання своїх обов'язків

- формування стресостійкості для легшого подолання труднощів перших місяців роботи;
- встановлення доброзичливих стосунків із колегами та керівництвом;
- розвиток почуття задоволеності від виконання професійних обов'язків.

Отже, ефективна адаптація має двосторонній характер і сприяє не лише швидкому включенню працівника в робочий процес, а й формуванню стабільного, мотивованого персоналу в підприємстві.

Процес адаптації персоналу в організації можна розглядати з двох точок зору, що дозволяє не тільки побудувати взаємовигідні стосунки, а й підвищити ефективність управлінських процесів. Адаптація сприяє дотриманню етичних стандартів і норм, забезпечуючи оптимальну інтеграцію нового працівника в колектив і робоче середовище.

Класифікація адаптації персоналу за різними критеріями [16]:

1. За відносинами суб'єкт-об'єкт:
 - активна адаптація – коли працівник активно прагне впливати на своє робоче середовище, змінюючи норми, цінності та форми взаємодії, що йому необхідно освоїти. це забезпечує більш гнучкий підхід до змін.
 - пасивна адаптація – коли працівник не прагне змінювати середовище, а пасивно пристосовується до існуючих умов, що може призвести до меншої продуктивності та мотивації.
2. За впливом на працівника:
 - прогресивна адаптація – має сприятливий вплив на працівника, покращує його взаємодію з колективом, підвищує ефективність праці та мотивацію.
 - регресивна адаптація – характеризується пасивним пристосуванням до організаційного середовища з негативними наслідками, такими як низька трудова дисципліна та зниження продуктивності.
3. За рівнем:

- первинна адаптація – це процес входження працівника в організацію та освоєння нового робочого середовища, що зазвичай відбувається при вступі на нову посаду чи при початку роботи в компанії.
- вторинна адаптація – адаптація, що відбувається при змінах у робочому середовищі, зміні посади чи роботи в нових умовах, що потребує подальшого коригування і навчання.

Таким чином, різноманітні типи адаптації дозволяють організації більш точно визначити і реалізувати стратегії для інтеграції нових працівників і забезпечити їх ефективну роботу в колективі.

Адаптація персоналу є важливим аспектом інтеграції працівника в організацію, і її можна розглядати в кількох напрямках.

1. Виробнича адаптація є одним з найбільш складних процесів, оскільки вона передбачає інтеграцію працівника в нове для нього організаційне середовище. Основною метою є освоєння виробничих умов, правил трудової діяльності, а також налагодження та розширення взаємозв'язків між працівником і виробничим середовищем.

2. Позавиробнича адаптація полягає у формуванні взаємодії працівника з колегами поза межами робочого процесу. Це може проявлятися в спільному відпочинку, навчанні, спортивних заняттях та інших позаробочих активностях, що сприяють формуванню корпоративної культури та зміцненню командного духу.

Як професійну адаптацію, можна визначити процес додаткового освоєння можливостей, знань і навичок працівника, а також формування важливих професійних якостей і позитивного ставлення до виконуваної роботи [29]. Важливими об'єктивними показниками є точне виконання працівником своїх посадових обов'язків, дотримання норм виробітку, рівень кваліфікації, наявність спеціальних знань і навичок. Суб'єктивні аспекти включають мотиви, що стали основою для вибору професії, емоційну оцінку своєї діяльності та плани щодо подальшого професійного розвитку або зміни професії.

Психофізіологічна адаптація полягає в процесі пристосування працівника до специфічних умов праці, режиму робочого часу та відпочинку, що встановлені на робочому місці. Цей процес безпосередньо залежить від фізіологічного стану працівника, його здоров'я, а також від впливу зовнішніх факторів, таких як температура, освітленість, рівень шуму та вібрації, що можуть впливати на працездатність і загальне самопочуття.

Соціально-психологічна адаптація характеризується процесом інтеграції нового працівника в трудовий колектив. Важливими аспектами є: розвиток і закріплення інтересу до виконуваної роботи, накопичення професійного досвіду, формування ділових і особистих зв'язків з колегами, активна участь у соціальному житті організації, а також підвищення мотивації, яка охоплює не тільки індивідуальні досягнення, але й колективні цілі організації в цілому.

Організаційно-адміністративна адаптація є процесом ознайомлення працівника з особливостями організаційної структури управління, його місцем в загальній системі цілей і функцій організації. На цьому етапі працівник має усвідомити свою роль у загальному виробничому процесі та стати готовим до впровадження нововведень. Однією з характерних рис цього виду адаптації є підготовленість працівника до змін і здатність оперативно впроваджувати нові підходи у виконання своїх функцій.

Економічна адаптація включає ознайомлення працівника з економічною моделлю управління організацією, системою матеріальних стимулів та мотивації, а також з умовами оплати праці та іншими виплатами. Важливим аспектом є забезпечення розуміння працівником того, як економічні фактори впливають на його діяльність і на загальний фінансовий стан підприємства.

Санітарно-гігієнічна адаптація передбачає звикання працівника до підготовки робочого місця відповідно до вимог гігієнічних та санітарних норм, встановлених в організації, з урахуванням стандартів техніки безпеки та охорони здоров'я, а також забезпечення економічної безпеки навколишнього середовища. Цей етап включає усвідомлення важливості дотримання

санітарних вимог для підтримання продуктивної та здорової робочої атмосфери.

Усі вищезгадані види адаптації взаємопов'язані і перебувають у постійній інтеграції. Тому ефективне управління адаптацією потребує створення цілісної системи інструментів впливу, що забезпечують як швидкість, так і успішність процесу адаптації нових працівників до організаційного середовища.

Процес адаптації можна поділити на кілька етапів:

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника. Цей етап є критично важливим для розробки індивідуальної програми адаптації, що буде найбільш ефективною для працівника. Якщо новий співробітник має відповідний рівень підготовки і досвід роботи в аналогічних підрозділах інших організацій, то період адаптації буде мінімальним. Однак слід врахувати, що навіть досвідчений працівник може зіткнутися з новими підходами до виконання знайомих завдань через відмінності в організаційній структурі, технології діяльності чи інфраструктурі. Таким чином, адаптація включає не лише знайомство з виробничими особливостями організації, а й інтеграцію у комунікативні мережі, знайомство з колективом та специфікою корпоративної комунікації й поведінки.

Етап 2. Орієнтація. Орієнтація є процесом практичного знайомства нового працівника з його посадовими обов'язками та вимогами, що ставляться до нього з боку організації. На цьому етапі важливу роль відіграють безпосередні керівники та працівники кадрової служби. Програма орієнтації зазвичай включає цикл лекцій, організацію ознайомлювальних екскурсій та практичних занять, що включають роботу на окремих робочих місцях або з конкретним обладнанням. Цей етап дає можливість новому співробітнику глибше зрозуміти свою роль в організації та її вимоги.

Етап 3. Адаптація. Основною метою цього етапу є фактичне пристосування працівника до його нової ролі, що значною мірою визначається його включенням у міжособистісні стосунки з колегами. Важливо на цьому

етапі створити умови для того, щоб працівник мав можливість проявляти свої здібності в різних аспектах роботи, тестуючи на практиці набуті знання про організацію. Не менш важливо протягом цього періоду підтримувати працівника, регулярно здійснювати оцінку його діяльності та взаємодії з колегами, надаючи зворотний зв'язок для ефективного коригування поведінки та результатів.

Етап 4. Функціонування. Завершальний етап адаптації, що характеризується поступовим подоланням новим співробітником труднощів, пов'язаних з виробничими та міжособистісними аспектами, і переходом до стабільної трудової діяльності. Зазвичай, при спонтанному розвитку процесу адаптації, етап функціонування настає через 1-1,5 роки роботи. Проте, якщо процес адаптації регулярно контролювати та коригувати, цей етап може наступити вже через кілька місяців. Зменшення періоду адаптації здатне приносити організації суттєву фінансову вигоду, особливо у випадку великого обсягу залучення персоналу.

Значення та важливість процесу адаптації зростає останнім часом. Недавні тенденції на ринку праці, такі як дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження рівня лояльності персоналу та посилена конкуренція за зарплати, змушують організації постійно шукати нові методи залучення та утримання кадрів. Ці питання активно обговорюються в професійних колах. Однак сам процес адаптації часто залишається поза увагою, хоча саме він є важливим зв'язком між процесами залучення та утримання персоналу. З огляду на це, багато підприємств, вкладаючи значні ресурси в пошук і підбір кваліфікованих кандидатів, втрачають нових працівників через відсутність системного підходу до адаптації, що призводить до необхідності починати процес знову. Причини таких невдач часто не аналізуються детально, і в результаті все зводиться до звинувачень у низькому рівні зарплат або у "відсутності лояльності" серед сучасних працівників.

1.2 Організація та координація процесу адаптації персоналу підприємств

На сьогодні управління процесом адаптації, як одна з ключових функцій системи управління персоналом, займає провідне місце серед важливих теоретичних і практичних досліджень у сфері сучасного менеджменту.

Адаптація персоналу є двостороннім процесом: з одного боку, це ознайомлення працівника з новим для нього організаційним середовищем, а з іншого – зміна поведінкових моделей нового співробітника відповідно до корпоративних вимог і стандартів, що визначаються культурою організації.

Управління персоналом в рамках організації включає кілька інтегрованих підфункцій: управління процесом адаптації персоналу та управління організаційною поведінкою працівників. Сучасна система управління повинна відповідати трьом основним вимогам: високій ефективності, постійному оновленню та адаптації до змін зовнішнього середовища. Побудова ефективної системи управління адаптацією персоналу вимагає ретельної розробки організаційно-методичних інструментів, що забезпечать успішну професійну адаптацію працівників та сприятимуть їх подальшому професійному розвитку й зростанню.

Управління процесом адаптації – це комплексний процес, що активно впливає на фактори, які визначають його ефективність, та дозволяє мінімізувати негативні наслідки, що можуть виникнути під час цього процесу.

Основною метою управління адаптацією персоналу є усунення причин, які призводять до проблем, і зниження негативних аспектів, що неминуче виникають при адаптації працівника до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Технологія ефективного управління процесом адаптації передбачає створення чітко структурованого алгоритму, визначення відповідних способів і методів управлінського впливу, а також встановлення якісних та кількісних показників для моніторингу процесу адаптації нових працівників.

При формуванні системи управління адаптацією необхідно вирішити низку ключових завдань, зокрема: ідентифікація факторів, що впливають на успішність адаптації як позитивно, так і негативно; визначення організаційних умов для вдосконалення процесу адаптації; розробка стандартів професійного мислення та поведінки на робочому місці; засвоєння ціннісних орієнтацій у рамках професії; формування стійкого позитивного ставлення до вибраної професії; підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці; розвиток професіоналізму та лояльності персоналу організації; зменшення плинності кадрів; створення механізму інтеграції в новий колектив та професійну діяльність; загальне підвищення ефективності виробничих процесів підприємства.

Одним із можливих інструментів управління адаптацією є впровадження системи професійного наставництва, яка дає змогу забезпечити персональну підтримку нових працівників у процесі їх інтеграції в організацію.

Регулярне впровадження належно організованої програми адаптації персоналу дозволяє виявити численні переваги в різних сферах. Зокрема, керівники та наставники, відчуваючи свою відповідальність за результат адаптації нових співробітників, значно уважніше підходять до їх введення на посаду. Також може виникнути потреба в перегляді та коригуванні посадових інструкцій, що сприяє удосконаленню організаційних процесів. У рамках цієї програми створюється спеціальна система контролю не тільки для нових працівників, але й для наставників, а також для всіх, з ким новачок взаємодіє в процесі своєї роботи. Програма адаптації дає змогу оцінити ефективність керівників, що надає важливу інформацію для подальших покращень. Важливим аспектом є своєчасне звільнення від працівників, які не відповідають вимогам, що знижує ризики для організації. Адаптація також позитивно впливає на згуртованість колективу, знижуючи рівень конфліктів і сприяючи командній роботі. Крім того, зменшуються витрати на прийом нових працівників, що є вигідним для організації. Якісне та всебічне підбиття підсумків програми адаптації підвищує мотивацію до праці у всіх

співробітників. Ретельно продумані адаптаційні програми також сприяють реалізації державних ініціатив щодо підвищення якості організації праці, що в свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Управління процесом адаптації персоналу передбачає дотримання кількох важливих принципів:

1. Принцип безперервності адаптаційного процесу передбачає його постійний характер. Працівник повинен систематично пристосовуватися до динамічних умов функціонування підприємства, щоб ефективно відповідати вимогам нової посади та професійного середовища, одночасно оптимізуючи витрати часу й ресурсів.

2. Принцип прогресивності передбачає безперервне вдосконалення підходів та методів адаптації, що мають відповідати актуальним глобальним тенденціям і динаміці змін у зовнішньому середовищі. Важливим аспектом є впровадження передових практик як міжнародного, так і національного досвіду для підвищення ефективності адаптаційних процесів.

3. Принцип перспективності передбачає врахування майбутнього розвитку підприємства під час побудови системи адаптації. Зокрема, необхідно орієнтуватися на стратегічні пріоритети, що сприятиме гармонійному залученню нових працівників до реалізації довгострокових цілей підприємства.

Система адаптації персоналу повинна характеризуватися цілісним підходом, що передбачає інтеграцію всіх її складових та врахування всіх чинників, які можуть впливати на її функціонування. Це включає взаємозв'язок елементів системи та комплексне урахування зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оперативність системи адаптації передбачає здатність до швидкого та ефективного прийняття рішень для оцінки її стану, вдосконалення та вжиття заходів для мінімізації негативних відхилень у процесі адаптації. Це забезпечує гнучкість та швидкість реагування на зміни, що виникають.

Оптимальність вимагає від організації розробки кількох варіантів адаптаційних стратегій та вибору найбільш доцільного з них, який найбільше відповідає реальним потребам та цілям організації.

Для забезпечення максимальної ефективності роботи системи адаптації необхідно спростити її структуру та процеси, не втрачаючи при цьому основних цілей і результатів. Такий підхід дозволяє зберегти зручність у застосуванні та скоротити можливі зайві витрати.

Розробка заходів для формування системи адаптації має базуватися на досягненнях наукових досліджень у цій галузі, з урахуванням необхідності адаптації та коригування методів відповідно до змін умов діяльності організації. Це гарантує, що система буде відповідати актуальним вимогам та забезпечить ефективне включення нових працівників.

4. Принцип узгодженості вказує на необхідність тісної взаємодії між різними підрозділами та рівнями ієрархії організації. Важливо, щоб всі частини організації працювали в єдиному напрямку, що гарантує досягнення спільних цілей, узгоджених із загальною стратегією компанії.

Щоб система адаптації була стійкою та ефективною, вона повинна зберігати свою дієздатність навіть в умовах зовнішніх і внутрішніх змін. В разі відхилень від мети, система має швидко відновлюватися та коригувати свої процеси для досягнення поставлених завдань.

5. Принцип економічності полягає в тому, щоб адаптація персоналу відбувалась із мінімальними витратами, одночасно забезпечуючи максимальний ефект від правильно організованого процесу адаптації, що сприяє зниженню витрат на перепідготовку та утримання кадрів.

Прозорість системи передбачає її ясність та зрозумілість для всіх учасників процесу адаптації. Вона повинна мати чітку структуру, єдину термінологію та єдині стандарти, щоб усі сторони, що беруть участь у процесі, могли чітко розуміти свої ролі та завдання.

6. Принцип гнучкості передбачає можливість динамічного коригування системи адаптації відповідно до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому

середовищі підприємства. Він також враховує індивідуальні особливості працівників, які проходять адаптацію, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, удосконалювати процеси та підвищувати загальну ефективність адаптаційних заходів. Гнучкість системи підтримується через визначення певних меж маневру, що дозволяють адаптувати методи та інструменти адаптації відповідно до нових викликів.

Окрім вищезазначених принципів, формування системи адаптації має базуватись на чітко розробленій методології, що передбачає постійну роботу з оновлення та вдосконалення процесу. Важливим аспектом є стандартизація оформлення документів, що супроводжують адаптаційний процес, що забезпечує його системність, узгодженість і прозорість для всіх учасників.

Функції управління адаптацією можуть виконувати різні структурні підрозділи організації:

- Служба управління персоналом – відповідальна за методичне забезпечення процесу адаптації, надання консультацій та методологічної допомоги через фахівців, які сприяють належному проходженню адаптації нових працівників.

- Безпосередні керівники та/або колеги – здійснюють адаптацію працівників у разі відсутності спеціалізованої служби управління персоналом, виконуючи роль наставників і підтримки новачків у процесі інтеграції.

- Відділ навчання та підготовки персоналу – організує процес введення нових працівників на посаду шляхом проведення тренінгів, семінарів, курсів і інструктажів, що сприяє швидшому засвоєнню основних вимог і процедур.

- Колектив – активно включається в адаптацію нового працівника, забезпечуючи його інтеграцію в команду, надаючи допомогу в освоєнні неформальних аспектів корпоративної культури та взаємодії в колективі.

Основною метою адаптації персоналу є мінімізація часу, необхідного для подолання дисбалансу між потребами організації та новими працівниками. Організація орієнтована на підвищення ефективності своєї діяльності через швидке включення працівників в робочі процеси, що вимагає залучення та

утримання висококваліфікованих спеціалістів. Чим вище рівень професійної підготовки та мотивації співробітників, тим швидше вони адаптуються до організаційних умов, що приєє раціональному розподілу ресурсів і забезпечує зростання ефективності трудової діяльності.

Завдання адаптації персоналу з погляду суб'єкта управління персоналом можна сформулювати наступним чином:

1. Скорочення плінності кадрів – нові співробітники, не відчуваючи себе потрібними на новому місці роботи, можуть прийняти рішення про звільнення, що негативно позначається на стабільності організації.

2. Зменшення витрат – новий працівник без достатнього рівня навичок працює менш ефективно, що призводить до додаткових витрат, пов'язаних з навчанням і адаптацією.

3. Економія часу – завдяки чітко організованому процесу адаптації, зменшується час, витрачений керівниками та співробітниками на навчання та підтримку новачка.

4. Розвиток позитивного ставлення до роботи – адаптація сприяє формуванню у працівника почуття задоволення від виконуваної роботи, що підвищує його мотивацію.

5. Зниження невизначеності та тривожності – нові працівники, отримавши чітке уявлення про свої обов'язки та умови роботи, менше переживають і швидше стають впевненими в своїх силах.

Для реалізації зазначених завдань усі суб'єкти, залучені до управління персоналом, мають дотримуватися чіткої логіки дій, у межах якої кожен етап відображає ключові аспекти класичного управлінського циклу, зокрема стратегічне планування, ефективну організацію, стимулювання діяльності, систему контролю та механізми координації.

Процес організаційної адаптації піддається регулюванню та може бути спрямований на досягнення визначених результатів. Його управління передбачає цілеспрямовану діяльність суб'єкта управління, орієнтовану на вдосконалення механізмів освоєння новими співробітниками необхідних

професійних компетенцій, інтеграцію їх у корпоративне середовище, засвоєння організаційних норм і залучення до неформальної взаємодії в колективі.

Управління адаптацією нових співробітників є одним з найважливіших завдань, що стоїть перед службою управління персоналом. Цей процес здійснюється за допомогою комплексу методів, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників або на групи, що дозволяє максимально ефективно інтегрувати їх у колектив.

Процес управління адаптацією є важливим як для співробітників, так і для організації, тому вибір ефективних інструментів для його реалізації є критичним. Ось основні дієві методи адаптації персоналу:

1. Інструктаж – здійснюється безпосередньо на робочому місці під керівництвом відповідального співробітника або запрошеного фахівця. Його зміст охоплює структуровану сукупність процедур та регламентованих норм, що визначають алгоритм дій у конкретних виробничих умовах.

2. Жорстка регламентація процесу робить цей метод ефективним для швидкої орієнтації в конкретних робочих завданнях.

3. Ротація – це метод самостійного навчання, в якому працівник тимчасово займає іншу посаду для здобуття нових знань та навичок. Цей метод дозволяє розширити професійну компетенцію співробітника через зміну ролей та завдань.

4. Тестування – використовується для оцінки професійних знань, навичок нових працівників, а також їх мотивації та індивідуальних особливостей. Метою тестування є не лише визначення поточного рівня підготовки, але й виявлення зон для подальшого розвитку.

5. Корпоративна брошура – це кишеньковий довідник, який містить усю необхідну інформацію про організацію, її політики, правила, а також посадові інструкції. Це зручний інструмент для швидкого ознайомлення з основними положеннями роботи.

6. Адаптаційний лист (щоденник нового співробітника, план стажування) – містить конкретні завдання на час випробувального терміну, а також перелік завдань, що повинні бути виконані, і критерії для оцінки їх виконання. Це дозволяє чітко стежити за прогресом новачка та оцінювати його ефективність.

7. Тренінг – метод активного навчання, спрямований на розвиток не лише професійних знань і навичок, але й соціальних установок. Види тренінгів включають ділові та рольові ігри, групові дискусії, мозковий штурм, ігри-розминки, відеоаналіз тощо. Цей метод допомагає швидко інтегрувати нових працівників в колектив та культуру організації.

8. Наставництво – це метод, при якому досвідчений співробітник передає свої знання, навички та досвід новому працівнику. Наставник підтримує новачка в процесі адаптації, допомагаючи йому освоїтись на новому місці та швидше адаптуватися до організаційних вимог. Цей метод є важливим для розвитку потенціалу працівників і забезпечення передачі корпоративних знань.

Ці методи дозволяють ефективно керувати процесом адаптації, забезпечуючи як швидке засвоєння новими працівниками вимог до їх діяльності, так і забезпечення високого рівня залученості та розвитку.

Коучинг – це метод, що поєднує консалтинг і тренінг, при якому «коуч» допомагає людині досягти конкретної професійної мети. На відміну від наставництва, коучинг фокусується не на загальному розвитку, а на досягненні чітко визначених цілей. Цей метод консультування спрямований на максимальну ефективність у досягненні індивідуальних та організаційних цілей, з особливим акцентом на результативність та швидкість виконання завдань.

Управління процесом адаптації має свою специфіку, оскільки роль різних сторін у цьому процесі може варіюватися залежно від конкретної ситуації. Для одних професій (або професійних груп) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічна адаптація, для інших –

соціально-психологічна. Це означає, що кожен працівник потребує індивідуального підходу, враховуючи специфіку його професії та робочих умов.

Особливістю управління адаптацією є те, що для кожного працівника необхідно визначити, яка саме сторона адаптації є найбільш важливою в умовах конкретного виробничого середовища. Розробка відповідних заходів, спрямованих на полегшення цього процесу, є основою ефективного управління адаптацією. Важливо, щоб весь цей процес був організований правильно і грамотно.

Організація правильного та ефективного процесу адаптації є критичним етапом для успіху підприємства. Якщо організація прагне утримувати висококваліфікованих співробітників, керівництво повинне забезпечити максимально ефективну та короткострокову адаптацію нових працівників, що є ключем до їх швидкої інтеграції та продуктивної роботи в команді.

1.3 Методика аналізу ефективності адаптаційної системи.

Оцінка ефективності процесу адаптації персоналу є комплексним та системно організованим процесом, який полягає у встановленні рівня відповідності індивідуальних характеристик працівника вимогам конкретної посади чи робочого місця. Наразі існує значна кількість методик оцінювання, які застосовуються з різним ступенем успішності, однак дослідження, що стосуються оцінки ефективності адаптаційного процесу, досі недостатньо для повного задоволення вимог практики [23].

Ефективність (результативність) управління процесом професійної адаптації визначається сукупністю таких факторів, як працездатність, ставлення до праці та рівень залученості працівника. Вплив цих факторів на результати праці опосередковується через систему цілей, завдань, навчальних

програм, стандартів, а також через загальний управлінський процес, який включає етапи планування, організації, керівництва, контролю та адаптації.

Процес адаптації персоналу в організації можна аналізувати з двох аспектів – як сам процес та як кінцевий результат. У контексті процесу, аналіз передбачає, що організація здійснює низку дій для створення сприятливих умов для введення нового працівника на посаду, а також для формування соціального клімату та організаційної структури [5]. Як результат, після впровадження моделі адаптації як інструменту управління, належного впровадження та ефективного керівництва, можна досягти як об'єктивних, так і суб'єктивних результатів [1].

До результатів, що можуть бути визнані об'єктивними ознаками успішної адаптації, належать такі аспекти:

- зменшення ресурсних витрат на процес найму нового персоналу;
- зниження рівня плинності кадрів серед працівників на випробувальному терміні, як з ініціативи керівництва, так і за бажанням самих працівників;
- скорочення часу, необхідного для досягнення значущого впливу діяльності нових працівників на покращення конкурентоспроможності підприємства;
- зменшення кількості часу, що витрачають основні співробітники на процес адаптації новачків, що дозволяє підвищити їхню продуктивність у виконанні основних робочих функцій.

До суб'єктивних результатів адаптації, як правило, відносяться наступні фактори:

- поліпшення соціально-психологічного клімату в організації;
- рівень задоволення нового працівника своєю діяльністю та організацією в цілому;
- формування лояльності до організації з перших етапів трудової діяльності сприяє розвитку мотивації та заохочує працівників до довгострокового співробітництва з компанією.

Одним із ключових завдань кадрової служби є розробка дієвої системи оцінки адаптації персоналу. Відповідно, існує кілька підходів до вимірювання ефективності цього процесу, які є характерними для сучасних організацій [29]:

1. Оцінка через задоволеність. У рамках цього підходу основними критеріями оцінки адаптації є рівень задоволення нового співробітника своєю роботою та задоволеність організації результатами діяльності працівника. Використовуючи спеціально розроблену анкету, можна отримати дані про можливі труднощі у роботі, характер професійних інтересів та швидкість їх формування. На основі отриманих відповідей розраховуються індекси «зацікавленості в роботі», «задоволеності роботою» та «задоволеності професією». Хоча оцінка рівня задоволеності є складним завданням, оскільки відповіді співробітників можуть не завжди точно відображати реальну ситуацію, ці показники дозволяють робити висновки щодо швидкості та ефективності адаптації працівника. Чим вище рівень задоволення працівника, тим більшою є його адаптація до внутрішнього середовища організації.

2. Оцінка через визначення показників ефективності. Для аналізу результативності процесів адаптації були введені дві основні групи показників: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні показники дозволяють оцінити рівень продуктивності працівника в його трудовій діяльності та активність у різних сферах організаційної роботи. Вони класифікуються на три основні категорії:

- професійні показники, що оцінюють відповідність кваліфікації працівника вимогам його посади;
- соціально-психологічні показники, що характеризують поведінку працівника відповідно до норм і правил організації;
- психофізіологічні показники, що відображають рівень стомлюваності, навантаження та стресостійкість працівника. Суб'єктивні показники дозволяють визначити, як сам працівник оцінює своє ставлення до професії, свої взаємини з керівництвом і колегами, а також його сприйняття умов праці і власної участі у досягненні загальних цілей організації [41].

Наявність об'єктивних показників у системі оцінки ефективності адаптації дає змогу провести кількісну оцінку результатів адаптаційного процесу та здійснити їх інтерпретацію.

1. Інтегрована система оцінки результативності адаптаційних програм. Така система оцінки фокусується не тільки на формуванні критеріїв ефективності, але й на детальному аналізі їх впливу на внутрішні процеси організації. Інтегральний підхід дозволяє виявити ступінь взаємозалежності між результатами адаптації працівників та загальною діяльністю організації, що, в свою чергу, сприяє формуванню лояльності працівників і чіткому розумінню стратегічних цілей. Показник ефективності управління процесом адаптації визначається комплексною реалізацією системи оцінки [8].

Вплив показників ефективності на процес адаптації представлений в табл. 1.1. Кожен новий працівник вступає в організацію через адаптаційний період, що включає процес інтеграції в трудовий колектив. Протягом випробувального терміну працівник формує своє перше враження про організацію, яке часто важко змінити в подальшому [19].

Таблиця 1.1

Критерії результативності адаптації

Показники ефективності	Область їхнього впливу
1	2
Перспективи кар'єрного зростання	Можливість внутрішнього рекрутингу та зменшення витрат на набір нового персоналу, прямий взаємозв'язок з лояльністю
Зацікавленість організаційної культурою	Лояльність, ідентифікація особи з організацією
Поділ цілей організації	Приєднання працівника до організації, узгодженість його індивідуальних цілей та цілей організації
Задоволеність колективом	Доброзичливість при спілкуванні, відкритість, озвучене бажання працювати в даному колективі, активність, позитивна групова динаміка, командна робота, соціалізація та індивідуалізація, формальність та неформальність спілкування
Задоволеність керівником	Лояльність, висока мотивація до праці, сприятливий психологічний клімат у колективі
Прийняття організаційних і правил	Адекватна система субординації, чітке усвідомлення своєї ролі та місця в організаційних відносинах, відсутність простою в роботі, прозорість каналів комунікації
Прозорість посадової інструкції	Відповідність описаних у посадовій інструкції прямих обов'язків реальної діяльності, відсутність тимчасових витрат на доопрацювання та роз'яснення, швидка початок виконання безпосередніх обов'язків
Відкритість по відношенню до колективу та керівника	Лояльність до колег та керівника, активне обговорення питань, що виникають
Успішне вхідне навчання	Готовність до навчання, висока швидкість та швидкість вхідного навчання, яка дозволить негайно приступити до виконання своїх обов'язків, відсутність необхідності повторного навчання, що дозволяє скоротити фінансові та тимчасові витрати

Продовження табл. 1.1.

1	2
Задоволеність організацією робочого місця	Лояльність та відповідна оснащеність дозволяє виконувати роботу вчасно
Відсутність конфліктів	При вплив конфліктних ситуацій на якість роботи існує менша ймовірність виникнення стресу
Зацікавленість роботою	Приєднання до організації через роботу, підвищення компетентності у процесі роботи
Прозорість результатів та помилок	Увага до досягнень формує лояльність, розуміння допущених помилок допомагає проаналізувати та уникнути їх повторення в майбутньому, тим самим досягається економія часових, матеріальних та фінансових витрат
Відповідність роботи та кваліфікації	Швидкість включення до основної роботи, скорочення ймовірності виникнення стресу чи невдоволення роботою, зниження тимчасових та фінансових витрат на додаткове навчання працівників, зменшення часу на контроль
Координація діяльності з іншими працівниками	Висока ефективність групової роботи, розуміння свого внеску у досягнення командного результату
Задоволеність організацією загалом	Кар'єрне зростання, поліпшення матеріального положення
Поділ цілей та бачення компанії	Приєднання до організації, повне занурення у процес роботи, з'єднання індивідуальних та організаційних цілей
Прозорість оцінки роботи	Усвідомлення результату своєї діяльності та її оцінки, висока мотивація, можливість впливу на фінансову винагороду
Наявність системи мотивації	Стимуляція у професійному плані
Задоволеність системою винагороди	Мотивація, результативність, стимуляція до професійного розвитку та кар'єрному зростанню
Задоволеність організацією робочого	Чітке планування робочого часу, розподіл виробничих зусиль

Адаптація є процесом, що займає певний час, тривалість якого може варіюватися від кількох місяців до кількох років.

Адаптація є результатом протиріч, що виникають внаслідок змін у ролі, статусі особистості, її посадових обов'язках та повноваженнях, взаємодії з іншими людьми, а також норм і цінностей колективу. В цьому контексті індивід, або як особистість, або як біологічна структура, або як комбінація обох, має змінити свій стан таким чином, щоб виникла нова динамічна рівновага, що відповідає новим умовам [37].

Адаптацію можна розглядати як перехідний процес між старими і новими умовами існування особистості, що виникає тільки за умови змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Якщо ж змін немає, індивід залишається в тому ж стані стабільності, що й до змін. Отже, адаптація – це не добровільний процес, а вимушена реакція, що є наслідком впливу зовнішніх сил [51].

Оскільки адаптація є суб'єктивним процесом, вона також є внутрішньо мотивованою діяльністю, яка характеризується прийняттям або неприйняттям особистістю умов її існування та ступенем її активності в зміні цих умов відповідно до бажаного напрямку. Таким чином, якщо новий співробітник організації не має мотивації до адаптації в новому середовищі, він може прийняти рішення змінити це середовище, залишивши організацію, що в свою чергу призведе до додаткових витрат на пошук нового працівника для вакантної посади [47].

Процес адаптації охоплює біологічні, соціальні та психологічні аспекти особистості. Для повного розуміння сутності процесів адаптації, як частини соціалізації, необхідно враховувати всі аспекти навколишнього середовища та суспільства в цілому [29].

Адаптованість особистості – це такий стан, який дозволяє людині без значних конфліктів реалізовувати свої творчі та конструктивні потенціали, переживати моменти самоствердження, цінувати власну особистість, прагнути

до самовдосконалення та визнання своєї значущості, зокрема у професійній діяльності.

Особливе місце серед напрямів адаптаційних процесів займає система адаптації до трудової та професійної сфери. Професійна адаптація є важливою складовою виробничої адаптації, яка, в свою чергу, є частиною соціальної адаптації. Адаптуючись на виробництві, працівник здобуває практичні навички у своїй професії (конструктор, технолог, токар тощо) та удосконалюється в конкретній спеціальності [52].

Досвід сучасних вітчизняних організацій свідчить про те, що питання профорієнтації та адаптації персоналу часто недооцінюються. Багато фахівців з управління персоналом не завжди повною мірою усвідомлюють значення профорієнтації та адаптації як ефективних інструментів регулювання робочої сили в організації. Крім того, на поточний момент на всіх рівнях управлінської структури існують суттєві організаційно-методичні недоліки, що призводить до утворення численних управлінських органів у регіонах (центри профорієнтації, кабінети в школах і навчальних закладах), які функціонують без чітко визначених повноважень.

Це відомче розділення та вузька спрямованість створюють перешкоди для розвитку ефективних зв'язків між органами управління профорієнтацією та адаптацією, що поглиблює організаційні проблеми в цих сферах на кожному рівні управління. Цій проблемі слід приділяти особливу увагу, проводити більш глибоке дослідження ситуації та розробляти заходи для її усунення.

Висновки до розділу 1

Управління трудовою адаптацією є однією з основних проблем при роботі з персоналом в організаціях, особливо в процесі залучення кадрів. Адаптація працівника до організаційного середовища представляє собою

керований процес інтеграції індивіда в професійну атмосферу компанії, що охоплює її ключові функціональні, організаційні та кадрові процеси. Цей процес є важливим напрямом управління персоналом у сучасних організаціях. Адаптація виступає, з одного боку, як механізм взаємодії працівника з організаційним середовищем та його оточенням, а з іншого – як інструмент розвитку кадрового потенціалу організації.

Забезпечення позитивного ефекту від програми адаптації нових кадрів відбувається завдяки формуванню робочої сили з високим рівнем здібностей та сильною мотивацією для виконання завдань, які постають перед організацією. Як результат, спостерігається підвищення продуктивності праці та зростання цінності людських ресурсів організації.

Важливість процесу адаптації значно зросла останніми роками. Брак кваліфікованих кадрів на ринку праці, зниження лояльності працівників і конкуренція в оплаті праці – усе це змушує організації постійно шукати нові методи залучення та утримання персоналу. Водночас сам процес адаптації часто залишається поза увагою, хоча саме він є ключем до успішного з'єднання процесів залучення та утримання кадрів. У результаті, організації, витрачаючи значні зусилля на пошук та відбір кандидатів, часто втрачають нових співробітників через відсутність ефективно побудованого процесу адаптації, що призводить до повторення ситуації. У таких випадках аналіз причин часто відсутній через брак часу, а проблеми зазвичай списують на низький рівень заробітних плат або «тотальну нелояльність» сучасних працівників.

Управління адаптацією – це процес активного впливу на фактори, які визначають її розвиток і дозволяють мінімізувати негативні наслідки.

Головною метою управління адаптацією персоналу є виявлення причин та зниження негативних наслідків, що виникають під час процесу адаптації працівника до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності в цій сфері необхідно розробити чіткий алгоритм, визначити відповідні методи та підходи до

адаптації, а також розробити як якісні, так і кількісні показники, що дають змогу здійснювати контроль над процесом інтеграції нових співробітників.

Ключовою метою адаптації є швидке подолання дисбалансу між потребами працівника та організації, оскільки організація зацікавлена в підвищенні ефективності своєї діяльності, що вимагає залучення та утримання найкращих кадрів. Чим вище рівень розвитку працівника, зокрема його професійних знань, умінь, навичок та мотивів до праці, тим швидше він адаптується і тим продуктивніше використовуються інші фактори виробництва.

Оцінка ефективності адаптації персоналу – це організований процес встановлення відповідності між вимогами до посади чи робочого місця та якісними характеристиками працівника.

Процес адаптації включає біологічні, соціальні та психологічні аспекти особистості. Розуміння і прийняття сутності адаптаційних процесів можливо лише в контексті всіх чинників навколишнього середовища та суспільства загалом.

Аналіз досвіду сучасних організацій в Україні вказує на недостатнє приділення уваги проблемам профорієнтації та адаптації кадрів. Часто фахівці з управління персоналом не повною мірою усвідомлюють важливість цих інструментів для ефективного регулювання пропозиції робочої сили в організації. Додатково, ослаблення управлінської структури призвело до створення численних управлінських органів на регіональному рівні (центри профорієнтації, кабінети профорієнтації в навчальних закладах), які функціонують без чітко визначених повноважень і регламентації.

Відокремлення функцій та вузька відомча спеціалізація гальмують розвиток прямих взаємозв'язків між управлінськими структурами, що відповідають за профорієнтацію та адаптацію, ускладнюючи таким чином усунення організаційних недоліків у цій сфері. Це призводить до ускладнення проблеми на кожному наступному етапі управління. У зв'язку з цим важливо

акцентувати увагу на комплексному аналізі існуючої ситуації та розробці ефективних заходів для її подолання.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1 Комплексна характеристика функціонування підприємства

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є суб'єктом господарювання, заснованим на приватній формі власності із правом залучення найманого персоналу. Підприємство здійснює свою діяльність у сфері деревообробної промисловості.

Основною метою функціонування підприємства є ведення виробничо-господарської діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, забезпечення прибутковості інвестованого капіталу, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та персоналу. Окрім цього, підприємство може брати участь у благодійних ініціативах, реалізовувати державні програми та виконувати державні замовлення відповідно до чинного законодавства. Додатково передбачається можливість здійснення посередницької діяльності з метою підвищення ефективності виробничих та комерційних процесів.

Предмет діяльності підприємства, відповідно до положень Статуту, охоплює такі напрями:

. Закупівля, обробка та збут сировини. Підприємство здійснює придбання сировинних матеріалів для їх подальшої переробки та використання у виробничих процесах. Реалізація готової продукції охоплює як внутрішній ринок, так і експортні операції, що сприяє розширенню комерційних можливостей.

2. Виробництво та реалізація будівельних матеріалів. Діяльність підприємства охоплює виготовлення широкого спектра будівельних матеріалів, що відповідають сучасним стандартам якості та безпеки. Реалізація

продукції здійснюється через розгалужену систему збуту, включаючи оптові та роздрібні канали.

3. , переробка та збут сільськогосподарської продукції. Підприємство спеціалізується на обробці аграрної продукції, зокрема сировини рослинного та тваринного походження. Готова продукція постачається як кінцевим споживачам, так і підприємствам харчової промисловості, сприяючи розвитку агропромислового комплексу.

4. Будівельно-ремонтні роботи у сфері господарської діяльності. Компанія надає комплексні ремонтно-будівельні послуги, включаючи капітальний та поточний ремонт об'єктів різного призначення. Використання сучасних технологій та матеріалів забезпечує високу якість і довговічність виконаних робіт.

5. Логістичні та транспортно-експедиційні послуги. Підприємство здійснює організацію вантажних і пасажирських перевезень у межах країни та за кордоном. Послуги включають логістичний супровід, доставку різних категорій вантажів та забезпечення комфортних і безпечних пасажирських перевезень.

6. Оптова торгівля продукцією різних категорій. Діяльність підприємства спрямована на закупівлю, зберігання та реалізацію широкого асортименту товарів, зокрема продуктів харчування, промислової продукції та будівельних матеріалів. Оптові поставки здійснюються через розгалужену мережу дистрибуції, що сприяє оперативному забезпеченню потреб ринку.

7. Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами. Підприємство реалізує продукцію через власні торгові точки, співпрацює з роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами. Гнучка цінова політика та контроль якості сприяють формуванню довіри та лояльності клієнтів.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» здійснює виробничу діяльність, враховуючи конкурентне середовище та ринкові тенденції, що дозволяє забезпечувати високий рівень якості продукції при збереженні її доступної вартості.

Продукція підприємства відзначається стабільною якістю, що відповідає сучасним стандартам, а також оптимальним співвідношенням ціни та споживчих характеристик. Окрему нішу на ринку займають столярні вироби, виготовлені підприємством, які користуються значним попитом серед споживачів завдяки довговічності, естетичному вигляду та екологічності матеріалів.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовуються дані за 2021–2023 роки, що включають величину товарної продукції, собівартість виробництва, отриманий прибуток, а також показники основних та оборотних засобів. На основі цих показників проводиться аналіз рівня використання виробничих ресурсів, що дозволяє визначити ефективність управління активами підприємства. Розрахунок відповідних коефіцієнтів здійснюється за встановленими економічними формулами, результати яких подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові техніко-економічні характеристики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2021	2022	2023
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780
2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610
7	Чисельність ПВП, осіб	82	71	64
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500

Оцінювання ефективності використання основних засобів здійснюється за допомогою таких показників, як фондovіддача (Фв) та фондомісткість (Фм). Визначення фондovіддачі ґрунтується на співвідношенні вартості виробленої або реалізованої продукції (за вирахуванням ПДВ та акцизів) до середньорічної вартості основних виробничих фондів, що дозволяє оцінити ступінь їх використання. Крім того, фондомісткість, що є оберненим показником до фондovіддачі, характеризує частку основних засобів, припадну на кожен гривню випущеної продукції, що, у свою чергу, дає можливість проаналізувати ресурсомісткість виробничого процесу.

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{Реалізована продукція}}{\text{Середньорічна вартість ОВФ}} \quad (2.1)$$

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{1}{\Phi_{\text{в}}} \quad (2.2)$$

Одним з найбільш загальних показників, який відображає ефективність використання основних фондів, є фондорентабельність. Цей показник залежить не лише від рівня фондovіддачі, а й від того, наскільки рентабельною є продукція підприємства. Зв'язок між фондovіддачею та рентабельністю продукції можна розглядати через таку взаємозалежність:

$$R_{\text{опф}} = \frac{\Pi}{\text{ОПФ}} \quad (2.3)$$

де $R_{\text{опф}}$ – рентабельність основних виробничих фондів;

Π – чистий прибуток від реалізації продукції;

ОПФ – середньорічна вартість основних фондів.

Оборотні кошти є найбільш мобільною складовою капіталу, і ефективність їх використання має вирішальне значення для досягнення позитивних результатів діяльності підприємства та збереження його стабільного фінансового стану.

Головною метою їх аналізу є своєчасне виявлення проблем у управлінні оборотними коштами, усунення недоліків та пошук резервів для підвищення

інтенсивності та ефективності їх використання. Ключовими показниками ефективності використання оборотних коштів є коефіцієнт оборотності, а також показник тривалості одного обороту оборотних коштів, які розраховується відповідно за формулами (2.4) і (2.5) [15]:

$$K_{об} = \frac{B_p}{E}, \quad (2.4)$$

$$\Pi_{об} = \frac{E}{B_p} \times D, \quad (2.5)$$

де B_p – виручка від реалізації, тис.грн.;

E – вартість оборотних коштів за аналізований період, тис. грн.;

D – кількість календарних днів в аналізованому періоді (приймаємо $D=360$ дн.). Отримані результати розрахунків будемо вносити до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2021	2022	2023
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.15	1.18
7	- фондівдача	1.16	1.24	1,28
	- фондомісткість	0.95	0.84	0,79
8	Зарплатомісткість, грн.	8500	9700	10463
9	Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	5,82	7,45	6,65
10	Період одного обороту запасів (днів)	61,86	48,31	54,11

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.2, можна відзначити, що у 2023

році, порівняно з попереднім періодом, не тільки відбулося незначне збільшення обсягів реалізації продукції, але й спостерігається зростання обсягу оборотних коштів. Окрім цього, ми можемо побачити позитивну тенденцію у підвищенні фондовіддачі, яка у 2023 році склала 1,29 грн/1 грн, що свідчить про поліпшення ефективності використання основних фондів.

Фондомісткість – це показник, який відображає, скільки основних фондів (наприклад, будівель, обладнання, машин) припадає на одиницю обсягу виробництва або на одну одиницю продукції. Він вимірюється як відношення вартості основних фондів до обсягу виробництва або доходу. Висока фондомісткість може свідчити про низьку ефективність використання основних фондів.

Фондорентабельність – це показник, який визначає ефективність використання основних фондів підприємства, тобто прибуток, отриманий на одиницю основних фондів. Він характеризує рентабельність використання основних засобів підприємства. Висока фондорентабельність свідчить про ефективне використання фондів, що дозволяє отримати більше прибутку з менших витрат на основні засоби.

Чим вищі ці показники, тим більш ефективно підприємство застосовує свої основні фонди для виробництва продукції та забезпечення прибутку.

Однак слід зазначити, що фондомісткість, порівняно з 2022 роком, знизилась до 0,78 грн/1 грн, що вказує на не зовсім ефективне використання основних засобів на підприємстві.

Зростання фондорентабельності вказує на потенціал для покращення результатів діяльності, хоча цей процес поки відбувається повільно. Усі ці фактори вказують на певні проблеми в рівні ділової активності підприємства, які потребують додаткового аналізу та оптимізації. Тепер варто звернути увагу на структуру товарної продукції, що виготовляється ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», оскільки асортимент продукції компанії досить широкий і надає можливості для подальшого розвитку на ринку.

Протягом 2021-2023 років в асортименті товарної продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» відбулися певні зміни, що свідчать про розвиток та адаптацію підприємства до ринкових умов. За цей період відзначено розширення номенклатури продукції, що дозволило збільшити її пропозицію на ринку та задовольнити різноманітні потреби споживачів. Крім того, підприємство значно вдосконалило технологічні процеси, що позитивно вплинуло на якість продукції та зменшило витрати виробництва. Такі зміни в асортименті дозволяють ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» займати стабільні позиції на ринку та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах динамічного попиту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Товариний асортимент ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», грн.

№ з\п	Найменування	Роки		
		2021	2022	2023
	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780
1.	Столярні вироби (вікна, двері.).	325689	240526	260531
2.	Буковий клеєний щит - 470×512 мм	250636	203725	213485
3.	Дитячі стільці згідно контракту	152639	132056	169874
4.	Меблі під замовлення	400236	423693	583963
5.	Погонажні вироби:	501432,5	647950	985632
6.	Інша продукція	232947,5	329590	440295

Для розрахунку структури товарної продукції можна використовувати наступну формулу:

$$\mathcal{B} = \text{ТП}_i / \text{ТП} * 100\%, \quad (2.6)$$

де $\mathcal{B}$ – структура товарної продукції в процентному відношенні

ТП_i – вартість окремої асортиментної одиниці продукції (в грн.);

ТП – загальна вартість товарної продукції підприємства (в грн.).

Ця формула дозволяє визначити частку окремих категорій продукції в загальній сумі товарної продукції підприємства. Розрахунок дає змогу оцінити, яку частку від загального обсягу товарів займає кожен з видів продукції, що випускаються. Це є важливим інструментом для аналізу та оптимізації асортиментної політики підприємства.

Всі отримані результати внесемо до табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура товарної продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», %

№ з\п	Найменування	Роки		
		2021	2022	2023
	Обсяг товарної продукції, грн.	100,00	100,00	100,00
1.	Столярні вироби (вікна, двері)	17,48	12,16	9,82
2.	Буковий клеєний щит - 470×512 мм	13,45	10,30	8,04
3.	Дитячі стільці згідно контракту	8,19	6,68	6,40
4.	Меблі під замовлення	21,48	21,43	22,00
5.	Погонажні вироби:	26,91	32,77	37,14
6.	Інша продукція	12,50	16,67	16,59

Згідно з проведеними розрахунками, на рисунках 2.1–2.3 буде представлена структура товарної продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП».

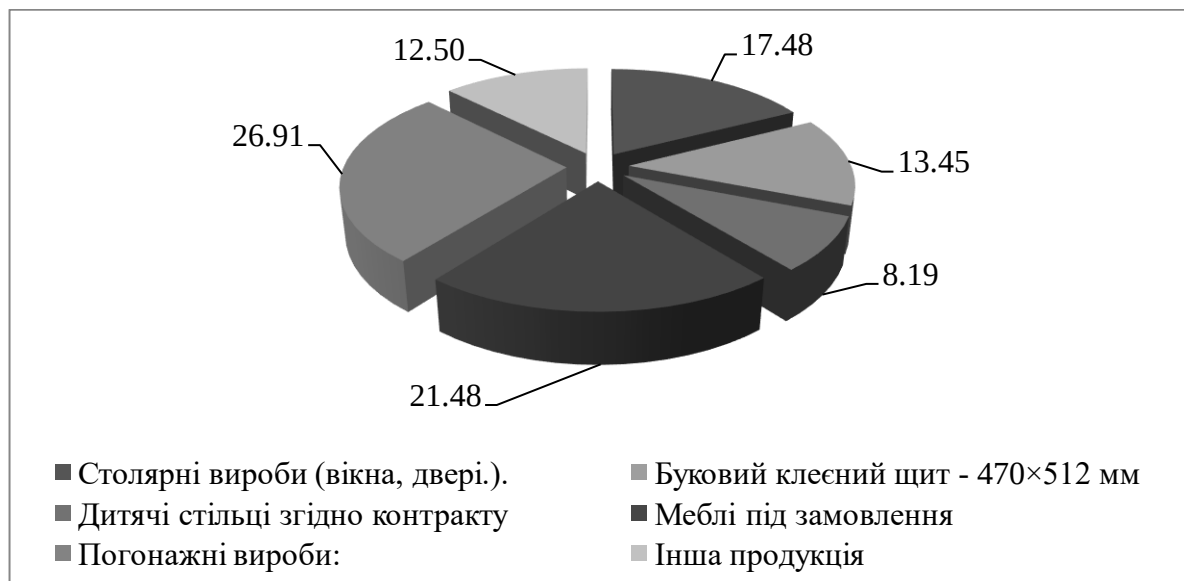


Рис. 2.1. Структура випуску продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» за 2021 рік, %

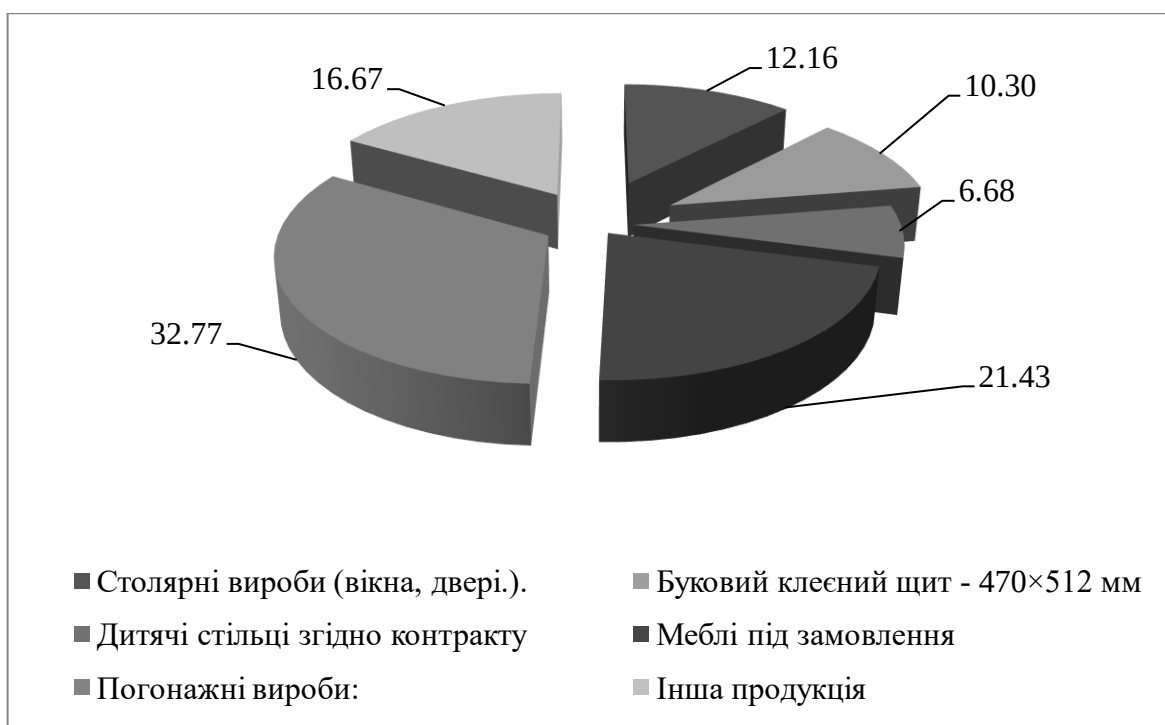


Рис. 2.2. Структура випуску продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» за 2022 рік, %

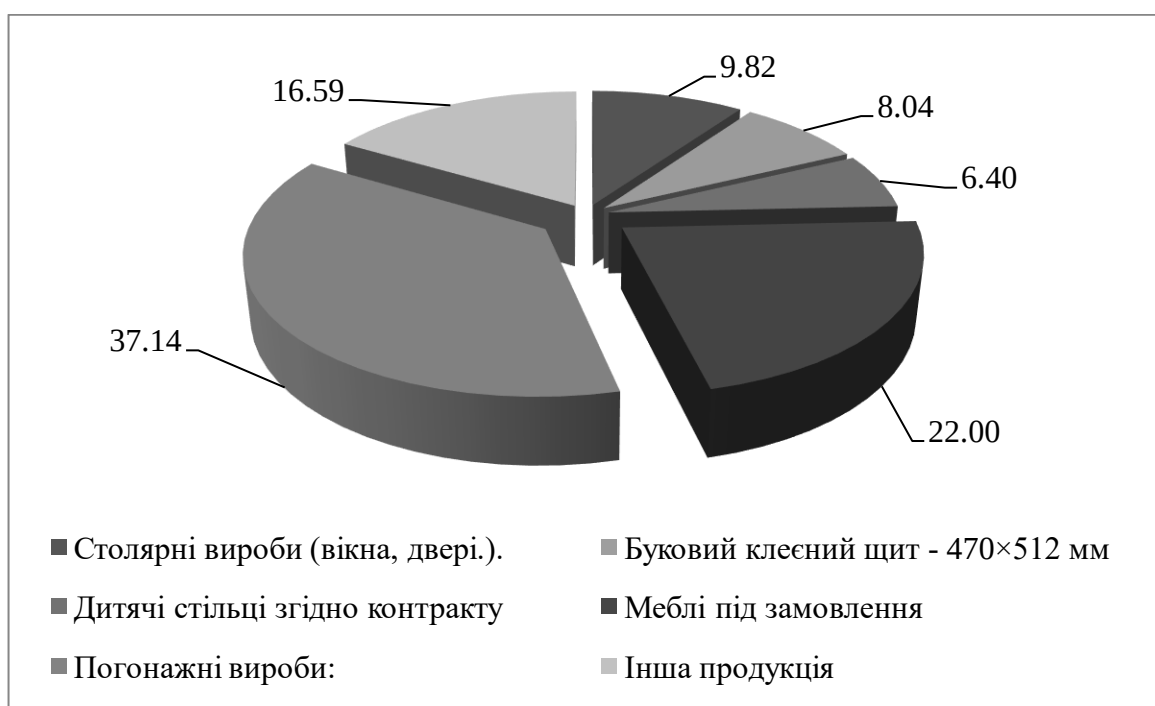


Рис. 2.3. Структура випуску продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» за 2023 рік, %

Згідно з аналізом отриманих даних, можна зробити висновок, що протягом трьох років асортимент товарної продукції на підприємстві

залишався досить стабільним. Однак, була зафіксована певна зміна у структурі виробництва погонажних виробів: у 2021 році їх частка становила 26,91 %, у 2022 році – 32,77 %, а в 2023 році – 37,14 %. Це пов'язано з більш ефективним використанням сировини для виготовлення погонажних виробів, що дозволяє не тільки задовольняти більшу кількість потреб клієнтів, але й збільшувати прибуток підприємства. Важливо зазначити, що саме погонажні вироби користуються найбільшим попитом серед споживачів завдяки їхній широкій номенклатурі та універсальності застосування в різних сферах.

Таким чином, асортимент продукції підприємства є достатньо широким, але при цьому зберігає певну стабільність. Це вказує на ефективну організацію виробничих процесів та високий рівень кваліфікації персоналу, що сприяє стабільному розвитку підприємства. Така стабільність у виробництві дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність на ринку та задовольняти потреби споживачів. Високий рівень спеціалізації в певних сегментах товарів також допомагає зміцнити позиції компанії серед конкурентів.

2.2. Аналіз відповідності кадрового складу потребам підприємства.

Кадри є основним елементом системи управління на підприємстві. Вони можуть виступати як об'єкт управління, так і суб'єкт. Як об'єкт, працівники є основною продуктивною силою, що безпосередньо впливає на результати виробничого процесу. Управління кадрами включає в себе не тільки планування, але й ефективне формування, розподіл і перерозподіл людських ресурсів, що є важливою частиною загального процесу управління підприємством. Важливо, що управління персоналом має схожі принципи з управлінням матеріальними ресурсами, оскільки вони взаємно взаємодіють і сприяють досягненню кінцевих результатів.

Однак працівники не є лише ресурсом для виконання певних функцій, вони мають широкий спектр індивідуальних якостей. Серед цих якостей важливу роль відіграють соціально-психологічні характеристики, що визначають їх здатність до співпраці, мотивації та адаптації до змін у робочому середовищі. Це дозволяє кадрам бути не тільки об'єктом, але й активними суб'єктами управління, здатними впливати на прийняття рішень у межах підприємства.

Кадри, або персонал підприємства, складають штат працівників, чисельність яких визначається різноманітними факторами. Сюди належать характер виробничих процесів, їх складність, масштаб та ступінь автоматизації. Ці фактори визначають нормативну (планову) чисельність персоналу. Однак фактична чисельність працівників може варіюватися і залежить від того, скільки співробітників працює в організації на конкретний момент часу. Важливо, щоб кількість персоналу відповідала потребам виробництва та ефективно забезпечувала виконання всіх функцій підприємства. Під час планування чисельності враховуються також сезонні коливання попиту на продукцію чи послуги. Крім того, на кількість працівників можуть впливати зміни в технологіях, автоматизація або впровадження нових методів управління. Кожна організація повинна проводити регулярний моніторинг чисельності персоналу, щоб уникнути надмірної або недостатньої зайнятості. Це дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, зберігаючи високу продуктивність. Також варто враховувати потенційний вплив змін на ринку праці, як-от конкуренція за кваліфікованих спеціалістів або зміну економічних умов. Персонал підприємства є основним чинником для досягнення поставлених цілей, і його правильне управління дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною. Тому, для забезпечення стабільного розвитку, важливо враховувати не тільки кількість працівників, а й їх кваліфікацію, досвід та мотивацію.

Динаміка чисельності та складу персоналу за три роки наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники загальної чисельності персоналу

Категорія персоналу	Роки		
	2021	2022	2023
Керівники	10	9	9
Спеціалісти, службовці	28	26	21
Основні працівники	51	46	42
Допоміжні робітники	31	25	22
Разом	120	104	94

Розглянемо зміни в чисельності персоналу як у абсолютних, так і у відносних показниках (табл. 2.6). За два роки чисельність працівників підприємства знизилася на 10 осіб: у першому році скорочення склало 16 осіб, а в другому – 10 осіб. У відносному вираженні це відповідно 13,33% у 2022 році та 9,63% у 2023 році.

Отже, у 2023 році порівняно з попереднім роком спостерігається скорочення майже на 10% персоналу, що можна оцінити як негативну тенденцію для підприємства, яка свідчить про зниження стабільності робочої сили. Варто зазначити, що найбільшу частку серед звільнених працівників за період з 2021 по 2023 рік складають допоміжні робітники, їх частка в загальній чисельності звільнених досягла 12%. Це може свідчити про певні зміни в організаційній структурі підприємства, а також потребу в оптимізації процесів та ресурсів.

Таблиця 2.6

Індикатори зміни загальної чисельності персоналу

	Абсолютне відхилення, осіб			Відносне відхилення відхилення, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Керівники	-	1	0	-	-10,00	0,00
Спеціалісти, службовці	-	2	5	-	-7,14	-19,23
Основні працівники	-	5	4	-	-9,80	-8,70
Допоміжні робітники	-	6	3	-	-19,35	-12,00
Разом	-	16	10	-	-13,33	-9,62

Що стосується зміни структури персоналу за період 2021–2023 років, то після розрахунку частки кожної категорії працівників відповідно до загальної

чисельності, результати будуть внесені до табл.і 2.7. Це дозволить детальніше оцінити, як змінився склад персоналу в різних категоріях та які зміни відбулись у співвідношенні між ними, що може свідчити про тенденції в управлінні кадровими ресурсами підприємства.

Таблиця 2.7

Структурний аналіз персоналу по роках, %

№	Категорії персоналу	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Керівники	8,3	8,7	9,6
2.	Спеціалісти, службовці	23,3	25	22,3
3.	Основні працівники	42,5	44,2	44,6
4.	Допоміжні робітники	25,9	22,1	23,5
	Всього	100	100	100

Проілюструємо отримані розрахунки (рис.2.4).

Згідно з отриманими даними, чисельність персоналу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» зменшилася за аналізований період. Щодо змін у структурі персоналу, то:

- Частка керівників у загальній чисельності працівників збільшилася з 8,2% у 2021 році до 9,5% у 2023 році. Проте в абсолютних показниках кількість керівників за три роки зменшилася на одну особу.
- Частка спеціалістів та службовців зменшилася з 23,4% у 2021 році до 22,2% у 2023 році, при цьому кількість спеціалістів та службовців знизилася на 7 осіб за три роки.
- Частка основних працівників зросла з 42,5% у 2021 році до 44,5% у 2023 році. Однак, незважаючи на збільшення відсоткової частки основних працівників, їх кількість за три роки зменшилася на 9 осіб.
- Частка допоміжних працівників знизилася з 25,9% у 2021 році до 23,6% у 2023 році, при цьому кількість допоміжних працівників зменшилася на 9 осіб за три роки.

Ці зміни вказують на поступове зменшення чисельності персоналу у всіх

категоріях, що може свідчити про оптимізацію структури підприємства або зменшення обсягів діяльності.

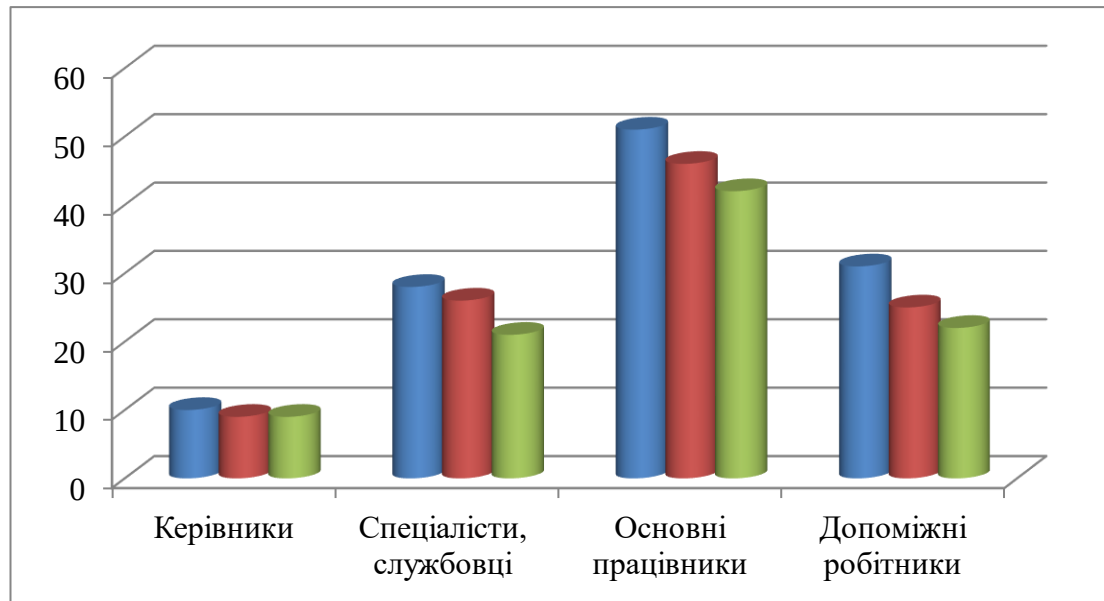


Рис. 2.4 Структурний аналіз персоналу за 2021-2023 р.р.,%

Отже, можна зробити висновок, що в діяльності підприємства з управління персоналом необхідні додаткові заходи для покращення кадрового планування. Адже ефективне виконання трудових функцій на різних посадах вимагає від працівників не лише відповідної професії, а й достатньої кваліфікації. Кваліфікація працівника залежить від кількох факторів: рівня загальної освіти, спеціалізованої підготовки, а також досвіду роботи на схожих посадах, що дозволяє йому ефективно виконувати обов'язки на підприємстві.

Для забезпечення прогресу в виробництві важливою є наявність кваліфікованого персоналу, оскільки без цього не можна досягти значних результатів у роботі. Саме тому особливу увагу слід приділяти оцінці рівня кваліфікації працівників та її ефективному використанню, що є важливою складовою кадрової політики підприємства. Кваліфікація працівника безпосередньо впливає на якість виконуваних завдань та продуктивність праці. Висококваліфіковані працівники здатні швидше адаптуватися до нових умов і технологій, що дозволяє підприємству підтримувати

конкурентоспроможність. Оцінка кваліфікації допомагає також ідентифікувати потенційні прогалини в навичках і знаннях працівників, що сприяє організації навчання та підвищення кваліфікації. У свою чергу, це підвищує ефективність роботи і знижує ймовірність помилок, що можуть виникнути через недооцінку важливості певних навичок.

Структура персоналу підприємства визначається співвідношенням різних груп працівників, що мають спільні ознаки. Ці групи можна класифікувати за різними критеріями, такими як соціальний статус, професійна належність, кваліфікація, стать, вік та інші фактори. Розрахунок кожного виду структури дає змогу глибше проаналізувати характеристики персоналу і його потенціал.

Зміни у кваліфікаційній структурі персоналу свідчать про позитивні або негативні зміни в трудовому потенціалі підприємства, які можуть виникати через набуття нових умінь, знань і навичок працівниками. Важливим індикатором цього є рівень освіти співробітників, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. Детальні статистичні дані з цього питання надані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика освітнього рівня персоналу

№ п/п	Роки Рівень освіти	2021		2022		2023	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Вища освіта	60	50	68	66	75	80
2	Середньо-спеціальна	60	50	36	34	19	20
	Разом	120	100	104	100	94	100

На рис. 2.5 для наочності наведено структуру персоналу за 2021 – 2023 рік

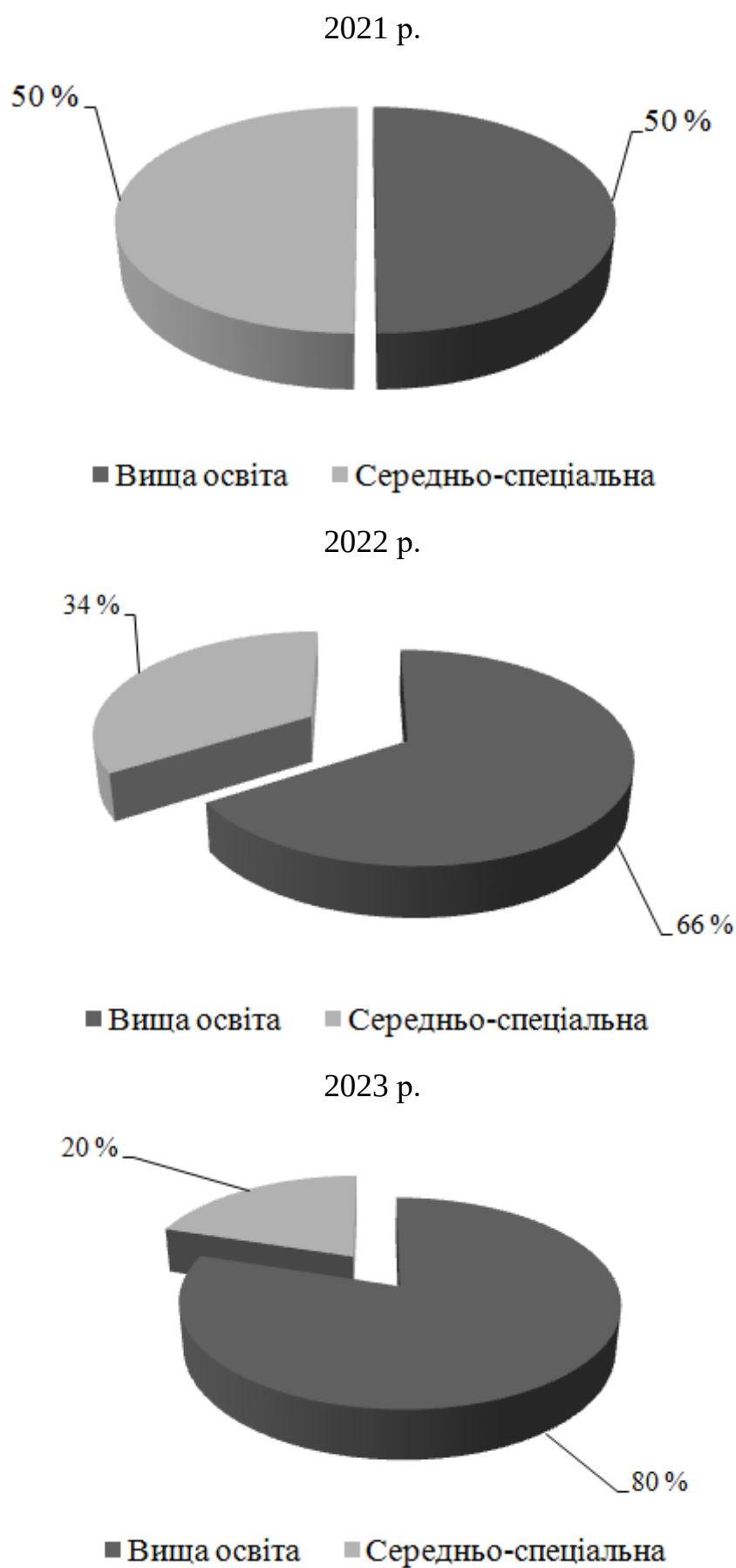


Рис. 2.5 Освітня структура персоналу за 2021 – 2023 р.р.

Таким чином, з розрахунків видно, що за останні роки на підприємстві збільшилася кількість робітників з вищою освітою. Цей факт говорить про те що на підприємстві працюють висококваліфіковані спеціалісти, що приводить до росту продуктивності праці, зменшення браку та збільшення прибутків підприємства.

Аналіз вікової структури персоналу може надати важливі відомості про підприємство. Збалансованість цієї структури, що приблизно відповідає віковій демографічній структурі економічно активного населення на рівні країни, міста чи регіону, вказує на здатність підприємства задовольняти соціальні та економічні потреби працівників різних вікових груп. Вікова структура персоналу визначається за часткою працівників певного віку у загальній чисельності колективу.

Для її аналізу на підприємстві скористаємося даними з табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу

№ п/п	Роки Вікові групи	2021		2022		2023	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	від 18 до 39 років	23	19,2	30	28,9	20	22,3
2	від 40 до 54 років	40	33,3	26	25	31	33,0
3	від 55 і старше	57	47,5	48	46,1	43	44,7
	Разом	120	100	104	100	94	100

Таким чином, з розрахунків видно що у 2023 на підприємстві найбільшу частину персоналу складає вікова група від 55 і старше - 44,7%, а найменшу частку становить вікова група 15 до 39 років – лише 14,9 %. Все це свідчить про наявність недоліків у роботі з молодими фахівцями та системі стимулювання праці робітників.

Графічний аналіз структури по віковим групам за 2021 – 2023 рік представлений на рис. 2.6.

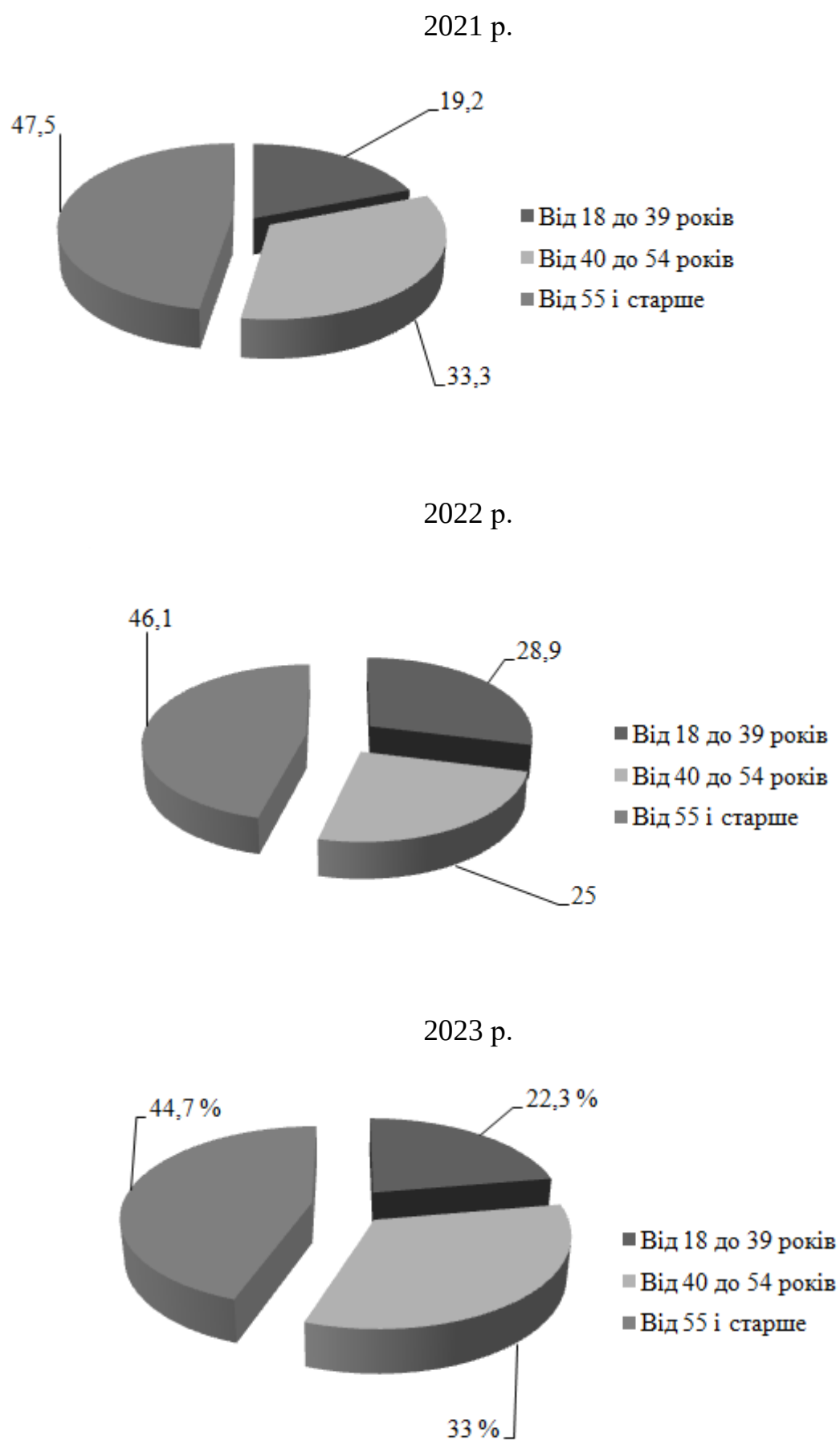


Рис. 2.6 Структура персоналу за віковими групами за 2021– 2023 р.р.

Згідно з розрахунками, у 2023 році на підприємстві найбільшу частку персоналу складає вікова група 55 років і старше – 44,7%, тоді як найменшу частку має вікова група 15–39 років – лише 14,9%. Це свідчить про наявність проблем в залученні молодих фахівців та недостатню ефективність механізмів мотивації працівників, що потребує перегляду та вдосконалення політики кадрової роботи для забезпечення балансу між віковими групами.

Графічне зображення структури персоналу за віковими групами за період 2021–2023 років можна побачити на рис. 2.6.

Таблиця 2.10

Абсолютні показники руху персоналу

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, осіб	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Середньооблікова чисельність ПВП	120	104	94	-10	-16
Прибуло	27	22	19	-5	-3
Вибуло, усього	43	32	23	-9	-11
у тому числі:					
- за скороченням штатів	12	10	5	-2	-5
- за власним бажанням	31	22	18	-9	-4

Оцінювання динаміки персоналу на підприємстві здійснюється за допомогою різних показників, які класифікуються на абсолютні та відносні. До абсолютних показників належить, зокрема, кількість працівників, прийнятих на роботу або звільнених, що дає змогу отримати загальну картину змін у складі персоналу. Проте для детальнішого аналізу доцільно застосовувати відносні показники, оскільки вони відображають частку працівників, що зазнали кадрових змін, у загальній чисельності персоналу.

Визначення відносних показників руху персоналу є ключовим інструментом аналізу кадрової ситуації на підприємстві. До них належать:

- коефіцієнт обороту за прийомом (k_p), який обчислюється як співвідношення чисельності прийнятих працівників до середньоспискової чисельності персоналу протягом визначеного періоду.

- коефіцієнт обороту за вибуттям (k_o), що визначає частку звільнених працівників відносно середньоспискової чисельності персоналу за той самий часовий проміжок.

- коефіцієнт плинності кадрів (k_{pl}), що характеризує частку працівників, які припинили трудову діяльність за власним бажанням або з ініціативи адміністрації, у загальній чисельності персоналу.

- коефіцієнт постійності складу персоналу (k_{pp}), який відображає частку працівників, що працюють на підприємстві понад один рік, відносно середньоспискової чисельності.

Застосування цих коефіцієнтів сприяє комплексному аналізу змін у структурі персоналу, виявленню тенденцій та розробленню своєчасних заходів щодо вдосконалення кадрової політики підприємства.

Розрахунки показників руху трудових ресурсів на підприємстві наведені в таблиці 2.11. Вони включають абсолютні та відносні показники, які дозволяють оцінити динаміку та структуру персоналу, а також ефективність кадрового управління. Зокрема, аналіз цих показників допомагає визначити рівень плинності кадрів, коефіцієнти обороту та стабільності, що є важливими для розробки стратегії розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11

Відносні показники руху персоналу

№ п/п	Назва показників	2021 р.,	2022 р.,	2023 р.,
1.	Рівень плинності кадрів	0,225	0,211	0,202
2.	Інтенсивності обороту із прийняття	0,36	0,31	0,25
3.	Інтенсивність обороту зі звільнення	0,26	0,21	0,19

Аналізуючи розрахунки, можна зробити висновок, що рівень плинності персоналу на підприємстві у 2023 році зменшився на 3% порівняно з 2022 роком. Однак цей коефіцієнт перевищує нормативний (гранично

припустимий) показник, оскільки вважається нормою рівень плинності кадрів не вище 3–5% на рік.

При цьому інтенсивність обороту з прийому за два роки майже не змінилася і становить 22%, у той час як коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 20% порівняно з 2022 роком. Таке становище може свідчити про наявність недоліків у системі управління персоналом, зокрема в організації праці, її оплаті та умовах праці.

У періоди кризових ситуацій на підприємствах часто впроваджуються нововведення з метою подолання труднощів. Проте, як показує практика, в 90% випадків нововведення стикаються з опором з боку персоналу. У таких ситуаціях необхідно розробити та реалізувати ефективну систему мотивації, яка допоможе налагодити стабільний темп роботи та покращити клімат у колективі, що, у свою чергу, призведе до підвищення продуктивності праці на підприємстві.

2.3 Оцінка реалізації кадрової політики на підприємстві

У сучасних умовах ринкової економіки кадрова політика підприємства набуває нового соціально-економічного значення, виходячи за межі традиційної організаційно-адміністративної діяльності. Управління персоналом стає ключовим елементом, що визначає ефективність функціонування підприємства.

Кадровою політикою займаються органи керівництва на всіх рівнях: від зовнішнього керівництва до керівників підрозділів та кадрових служб. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до збитків та збільшення соціальних витрат.

Зміна ролі кадрової функції безпосередньо впливає на трансформацію статусу кадрової служби підприємства. Керівник цього підрозділу поступово набуває стратегічного значення, стаючи одним із ключових управлінців, а

кадрова політика перетворюється на фундаментальний елемент раціонального використання трудових ресурсів.

Відомо, що підвищена складність організаційної структури негативно позначається на ефективності її роботи. Надмірна кількість структурних підрозділів спричиняє дублювання функціональних обов'язків, що уповільнює процеси координації та узгодження діяльності. Це, своєю чергою, веде до збільшення управлінського апарату, зниження рівня завантаженості персоналу та втрати функціональної доцільності окремих управлінських ланок.

Формування ефективної системи кадрової політики неможливе без впровадження механізмів адаптації персоналу. Цей процес спрямований на інтеграцію нових працівників у робоче середовище, що забезпечує їх оперативне залучення до колективу та засвоєння організаційної культури. Результативність адаптаційних заходів визначається якістю підготовки та рівнем інформаційного забезпечення нових співробітників, зокрема ознайомленням із місією, стратегічними цілями, корпоративними цінностями, політиками, організаційною структурою та ключовими бізнес-процесами підприємства. Ширший доступ до релевантної інформації прискорює процес усвідомлення новачком своєї ролі в організації та сприяє швидшому включенню в робочий процес.

Забезпечення працівників необхідними ресурсами та інструментами є важливою складовою ефективної адаптації. Крім того, для професійного розвитку персоналу доцільним є використання навчальних програм, тренінгів та доступу до освітніх платформ. Важливим аспектом є також організація комунікаційних заходів, таких як вступні інформаційні сесії, спільні навчальні програми та корпоративні зустрічі, що сприяють налагодженню взаємодії між новими працівниками та їхніми колегами. Включення у професійне середовище за допомогою наставництва та обміну досвідом із більш досвідченими співробітниками сприяє швидкому освоєнню необхідних навичок та встановленню ефективних робочих зв'язків.

Остаточний етап адаптаційного процесу передбачає впровадження системи моніторингу та оцінювання результатів діяльності нових працівників шляхом проведення регулярних аналізів їхньої роботи та надання обґрунтованого зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє розвитку професійних компетенцій співробітників, формуванню продуктивних робочих звичок і підвищенню рівня їхньої залученості до виконання службових обов'язків. Як наслідок, підприємство отримує можливість оптимізувати кадрові процеси, підвищити ефективність функціонування та реалізовувати стратегічні завдання.

Ефективність організаційної структури служби управління персоналом значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін та ускладнень завдань, що постають перед підприємством. Гнучкість та швидка реакція на нові виклики є ключовими факторами для забезпечення стабільного функціонування організації.

Управління персоналом є важливою складовою загального управлінського процесу підприємства. Цей процес вимагає системного підходу, планування та обдуманих дій, що дозволяють ефективно реагувати на щоденні виклики та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Формування стратегії управління персоналом охоплює різноманітні сфери, серед яких виробничо-економічна, політична, соціальна, психологічна та адміністративно-правова складові. Застосування такого комплексного підходу забезпечує всебічний аналіз чинників, що впливають на ефективність залучення та використання трудових ресурсів.

Процес розробки кадрових планів розпочинається з формулювання ключових цілей і завдань управління персоналом у межах визначених напрямів діяльності на певний період. Важливою складовою цього етапу є дослідження поточного стану кадрового потенціалу, прогнозування потреб у персоналі та розробка відповідних заходів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних орієнтирів.

Підрозділ з управління персоналом відіграє ключову роль у процесі

розробки стратегічних планів економічного та соціального розвитку підприємства, акцентуючи увагу на забезпеченні стабільності трудового колективу, оптимізації поєднання професійних функцій робітників і службовців, а також удосконаленні соціальних аспектів корпоративної культури.

До його завдань входить створення програм професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження заходів, спрямованих на посилення мотивації, підвищення рівня задоволеності працею та створення сприятливого робочого середовища.

Плани роботи з кадрами складаються в комплексі з загальними планами розвитку та удосконалення виробництва, що сприяє підвищенню економічної ефективності та якості продукції. Інтеграція кадрового планування з іншими аспектами управління дозволяє забезпечити узгодженість та ефективність усіх процесів підприємства.

Модифікація кадрової структури підприємства зумовлюється впровадженням інноваційних технологічних процесів, підвищенням рівня механізації та автоматизації виробництва, оновленням асортименту продукції, розширенням виробничих потужностей, а також удосконаленням системи організації та управління.

Такі трансформації впливають не лише на пропорційне співвідношення категорій промислово-виробничого персоналу, а й на зміни в професійному, кваліфікаційному та освітньому складі всіх груп працівників підприємства.

Адаптація персоналу до змін є важливою складовою кадрової політики підприємства. Вона включає в себе процеси навчання, перепідготовки та соціалізації працівників, що дозволяють їм ефективно реагувати на нові вимоги та виклики. Розробка та впровадження програм адаптації сприяє зниженню опору змінам, підвищенню мотивації та залученості працівників, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Ефективність організаційної структури служби управління персоналом значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін та ускладнень

завдань, що постають перед підприємством. Робота з кадрами є важливою складовою управлінської діяльності, яка вимагає плановірності, обдуманості та здатності протиставити хаосу щоденних справ чітко розроблений план.

Формування стратегії роботи з кадрами передбачає врахування ключових управлінських аспектів, зокрема виробничо-економічного, політичного, соціального, психологічного та адміністративно-правового. Процес планування кадрової діяльності розпочинається з постановки цілей і завдань у кожному з цих напрямів на визначений часовий період.

Активна участь кадрового підрозділу в розробленні стратегічних планів економічного та соціального розвитку підприємства зосереджується на питаннях забезпечення стабільності трудового колективу, раціонального поєднання професій робітників і службовців, а також на заходах, спрямованих на соціальну підтримку персоналу. Комплексне узгодження кадрової політики з загальною стратегією розвитку виробництва сприяє підвищенню економічної результативності та якості випущеної продукції.

Модифікація виробничих технологій, широке впровадження механізації та автоматизації, оновлення асортименту продукції, збільшення обсягів виробництва, а також удосконалення управлінських процесів зумовлюють безперервну трансформацію кадрової структури підприємства. Такі зміни охоплюють не лише співвідношення різних категорій промислово-виробничого персоналу, а й коригування професійного, кваліфікаційного та освітнього складу всіх груп працівників.

Для забезпечення стабільності виробничої діяльності на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» підрозділ, що відповідає за організацію праці та систему оплати, здійснює розрахунок необхідної чисельності промислово-виробничого персоналу на запланований період. Цей процес базується на методах технічного нормування, що дає змогу раціонально визначити потребу підприємства у трудових ресурсах, оптимізувати витрати робочого часу та забезпечити ефективне виконання виробничих завдань.

На ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» поряд із планом чисельності працівників

розробляються також плани з підготовки кадрів та підвищення кваліфікації, які є невід'ємними частинами загального плану з праці та заробітної плати підприємства.

Робочий план відділу кадрів передбачає реалізацію заходів, спрямованих на підбір, розстановку, навчання та підвищення кваліфікації як управлінських, так і виконавчих кадрів. Цей план розробляється на місячній або кварталній основі та охоплює вирішення поточних завдань, пов'язаних з роботою з персоналом на підприємстві.

Перспективне планування підвищення кваліфікації для керівників, спеціалістів та робітників також є обов'язковим для відділу кадрів. Оскільки план підвищення кваліфікації є складовою частиною загального плану розвитку підприємства, його реалізація безпосередньо пов'язана з основними напрямками розвитку підприємства на визначений період. Зокрема, цей план орієнтований на заходи, спрямовані на технічне переозброєння, реконструкцію підприємства та вдосконалення господарського механізму.

Зміни в структурі кадрів, що відбуваються на підприємстві, а також категорії працівників, які мають намір підвищити свою кваліфікацію чи отримати спеціальну підготовку, детально відображаються в цьому плані.

Адаптація персоналу є важливою складовою кадрової політики підприємства, яка забезпечує ефективне впровадження нових технологій, процесів та організаційних змін. Вона включає в себе заходи з ознайомлення працівників з новими умовами праці, навчання та підтримки в період змін, що сприяє зниженню опору до нововведень та підвищенню продуктивності праці.

Розробка та реалізація системи мотивації, яка включає в себе елементи адаптації персоналу, допомагає налагодити спокійний темп роботи та покращити клімат в колективі, що обов'язково призведе до підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Ефективність організаційної структури служби управління персоналом значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін та ускладнень завдань, що постають перед підприємством. Робота з кадрами є важливою

складовою управлінської діяльності, яка вимагає плановірності, обдуманості та здатності протиставити хаосу щоденних справ чітко розроблений план.

Основні аспекти управління, що охоплюються плануванням роботи з кадрами, включають виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий напрямки. Процес розробки планів розпочинається з визначення цілей і завдань управління кадрами для кожного з цих аспектів на визначений період часу.

Активну участь у формуванні планів економічного та соціального розвитку бере відділ кадрів, зокрема, зосереджуючи увагу на питаннях створення стабільного трудового колективу, сумісності професій робітників і службовців, а також розвитку соціальних аспектів в колективі. Планування роботи з кадрами інтегрується з загальними планами розвитку та вдосконалення виробництва, що сприяє підвищенню економічної ефективності та якості виробничих процесів.

Зміни, пов'язані з впровадженням нових технологічних процесів, механізацією та автоматизацією виробництва, модифікацією асортименту продукції, розширенням обсягів виробництва та вдосконаленням організації і управління, призводять до постійної трансформації кадрової структури підприємства. Така еволюція зачіпає не лише пропорції між категоріями промислово-виробничого персоналу, але й професійні, кваліфікаційні та освітні характеристики всіх категорій персоналу.

Для забезпечення стабільності виробничих процесів на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» відділ організації праці та заробітної плати здійснює розрахунок чисельності промислово-виробничого персоналу на визначений період, опираючись на дані технічного нормування. Це дає змогу науково обґрунтувати потреби в робочому часі для виконання поставлених виробничих завдань.

У межах планування чисельності працюючих також розробляються плани підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації, що є невід'ємними елементами загального плану по праці та заробітній платі підприємства.

Структура плану роботи відділу кадрів включає ряд заходів, спрямованих на підбір, розстановку, навчання та підвищення кваліфікації управлінських і виконавчих кадрів. Такий план складається на короткострокову перспективу (місяць або квартал) і охоплює поточні завдання, пов'язані з кадровими питаннями підприємства.

Водночас відділ кадрів займається розробкою перспективних планів підвищення кваліфікації керівних працівників, спеціалістів та робітників. Оскільки план підвищення кваліфікації є частиною загального плану розвитку підприємства, він безпосередньо пов'язаний із стратегічними напрямками розвитку, зокрема, із заходами, що стосуються технічного переоснащення, реконструкції підприємства та вдосконалення господарського механізму. Цей план охоплює не лише зміни в кадровій структурі, а й визначає категорії працівників, які потребують підвищення кваліфікації або спеціальної підготовки.

Сучасна кадрова політика підприємства орієнтована на адаптацію до умов ринкової економіки та має на меті забезпечення кожного робочого місця та посади кваліфікованим персоналом, що володіє необхідними професійними знаннями та спеціалізаціями.

Кадрова політика ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» спрямована на досягнення високого рівня технологічних компетенцій серед керівників та фахівців, наближаючи їх до світових стандартів. Основні напрямки цієї політики охоплюють такі ключові аспекти:

1. Реалізація комплексної програми професійного розвитку, яка включає:
 - розробку матриці технологічних компетенцій;
 - оцінювання керівників та фахівців за визначеними параметрами матриці, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони персоналу, створюючи на цій основі індивідуальні програми навчання та коригування знань для різних рівнів працівників – від інженерів до менеджерів вищої ланки.
2. Відновлення та вдосконалення програм навчання робітників, що

включає:

- опрацювання автоматизму навичок виконання основних виробничих операцій;
- визначення об'єктивних і суб'єктивних факторів, що призводять до браку та відмов устаткування;
- розробку планів організаційно-технічних заходів і програм навчання майстрів та робітників, спрямованих на зниження впливу суб'єктивних факторів на виробничий процес.

Основою організації кадрової роботи є принципи плановості, науковості та комплексного підходу. На підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПІ» функціонує система кадрової роботи, що гарантує науково обґрунтований підбір, навчання та виховання персоналу. Формування цієї системи відбувається з урахуванням специфічних умов виробництва, вимог науково-технічного прогресу, а також завдань щодо підвищення ефективності виробничої діяльності та якості праці.

Значний вплив на ефективність організаційної структури служби управління персоналом має її здатність до адаптації в умовах змін та ускладнення завдань, що виникають перед підприємством. Робота з кадрами є невід'ємною частиною управлінської діяльності, що вимагає чіткої плановості, продуманості і здатності протистояти хаосу повсякденних операцій за допомогою ретельно розробленого плану.

Планування кадрової роботи охоплює різні сфери управління, зокрема виробничо-економічну, політичну, соціальну, психологічну та адміністративно-правову. Розробка планів розпочинається з формулювання цілей та завдань для кожного з цих аспектів на визначений період часу.

Активну участь у розробці планів економічного та соціального розвитку бере відділ кадрів, зокрема зосереджуючи увагу на таких питаннях, як формування стабільного трудового колективу, взаємодія професій робітників і службовців, а також соціальний розвиток колективу. Плани кадрової роботи розробляються у тісному зв'язку з загальними планами розвитку та

удосконалення виробництва, що сприяє підвищенню економічної ефективності та якості виробничих процесів.

Інтеграція нових технологічних процесів, механізація та автоматизація виробництва, зміни в асортименті продукції, розширення обсягів виробництва, а також удосконалення організаційної та управлінської діяльності призводять до постійних змін у структурі кадрів підприємства. Це охоплює не лише зміну співвідношення категорій промислово-виробничого персоналу, а й коригування професійного, кваліфікаційного та освітнього складу всіх категорій працівників підприємства.

Для стабільного функціонування виробничих процесів на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» відділ організації праці та заробітної плати здійснює розрахунок необхідної чисельності промислово-виробничого персоналу на плановий період, спираючись на результати технічного нормування. Завдяки цьому забезпечується науково обґрунтоване визначення потреби підприємства у витратах робочого часу для виконання запланованих виробничих завдань.

Окрім розрахунку чисельності персоналу, підприємство формує плани підготовки кадрів та підвищення їхньої кваліфікації, які інтегруються до загального плану з питань праці та заробітної плати. У межах цих заходів відділ кадрів розробляє комплексну програму з відбору, розстановки, навчання та професійного розвитку управлінського та виконавчого персоналу. Планування таких заходів здійснюється на щомісячній або щоквартальній основі з урахуванням актуальних потреб підприємства щодо кадрового забезпечення.

Стратегічні аспекти розвитку персоналу охоплюють розробку перспективних програм підвищення кваліфікації керівників, фахівців і робітників. Ці програми є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства та тісно пов'язані з ключовими напрямками модернізації виробництва, що включають технічне переозброєння, реконструкцію виробничих потужностей та удосконалення господарського механізму. У планах професійного розвитку відображаються зміни у кадровій структурі та

визначаються категорії працівників, які потребують додаткового навчання або спеціальної підготовки.

Сучасна кадрова політика підприємства спрямована на ринкові умови господарювання. Мета полягає в забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей належної кваліфікації.

Кадрова стратегія ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» спрямована на досягнення високого рівня технологічної компетентності керівного складу та фахівців відповідно до міжнародних стандартів. Для реалізації цієї мети впроваджено комплексну програму професійного розвитку, яка передбачає:

- формування матриці технологічних компетенцій як інструменту для системного аналізу професійних знань і навичок;
- проведення оцінювання керівників та спеціалістів відповідно до зазначеної матриці, що дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, розробити індивідуальні програми навчання та усунути прогалини в знаннях на всіх рівнях управління – від інженерних посад до керівників вищої ланки.
- Актуалізація програм навчання робітничого персоналу включає:
 - відпрацювання автоматизованих навичок виконання виробничих операцій;
 - аналіз факторів, що спричиняють дефекти продукції та збої у функціонуванні обладнання, з виокремленням об'єктивних і суб'єктивних причин;
 - розроблення планів організаційно-технічних заходів і навчальних програм для майстрів і робітників, спрямованих на мінімізацію впливу суб'єктивних факторів на якість виробничих процесів.

Організація кадрової роботи ґрунтується на принципах планомірності, наукової обґрунтованості та комплексного підходу. У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» впроваджено систему управління персоналом, основним завданням якої є забезпечення раціонального відбору, професійної підготовки та розвитку кадрів на основі сучасних наукових підходів.

Формування цієї системи здійснюється з урахуванням специфіки виробничих процесів, тенденцій науково-технічного розвитку, стратегічних завдань підвищення продуктивності праці та поліпшення її якості.

Основний вектор розвитку кадрової політики спрямований на стимулювання творчої активності, гармонійний розвиток професійних і особистісних якостей працівників, а також на максимальне використання людського капіталу для забезпечення динамічного економічного та соціального зростання підприємства.

Забезпечення стабільності трудового колективу, здатного ефективно функціонувати в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоврядування, є одним із пріоритетних напрямів кадрової роботи у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП». Основна увага приділяється відповідності професійних компетенцій персоналу сучасним вимогам виробництва, формуванню почуття відповідальності за реалізацію стратегічних завдань підприємства, збереженню та розвитку кращих трудових традицій, а також стимулюванню зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці.

Кадрова політика спрямована на створення умов, за яких кожен член персоналу цінує своє робоче місце та прагне до професійного зростання. З метою оптимального розподілу трудових ресурсів здійснюється системне управління внутрішньою мобільністю кадрів, враховуючи рівень кваліфікації працівників та виробничі потреби.

Для досягнення цієї мети відділ кадрів реалізує програми професійної підготовки та перепідготовки, створюючи умови для ефективного поєднання трудової діяльності з навчанням. Окрім цього, кадрова служба контролює дотримання соціальних гарантій і пільг, визначених чинним законодавством.

Підвищення освітнього рівня персоналу у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» здійснюється шляхом направлення працівників, за їх згодою, на навчання до закладів середньої спеціальної та вищої освіти.

Окрім цього, підприємство активно сприяє діяльності навчальних закладів у підготовці молоді до професійної діяльності, формуванні стійких професійних інтересів і розвитку компетенцій, необхідних для результативної роботи в умовах сучасного виробництва.

Адаптація персоналу є важливою складовою кадрової політики підприємства. Вона передбачає процес інтеграції нових працівників у колектив, ознайомлення їх з корпоративною культурою, політиками та процедурами підприємства. Ефективна адаптація сприяє швидшому освоєнню робочих обов'язків, зменшенню рівня стресу та підвищенню задоволеності працівників.

Відсутність системної адаптації персоналу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» може призвести до низки негативних наслідків. Без належної адаптації нові працівники можуть відчувати себе втраченими та не інтегрованими в колектив, що знижує їхню ефективність та задоволеність роботою. Це може також погіршити відносини в колективі та збільшити плинність кадрів, оскільки співробітники, які не можуть адаптуватися до нових умов, часто залишають компанію в перші місяці або роки роботи.

Крім того, відсутність адаптації може призвести до підвищених ризиків, оскільки недостатня підготовка співробітників до нових умов роботи може створити загрозу для підприємства. Наприклад, недосвідчені працівники можуть допускати помилки, що впливають на якість продукції або послуг, а також на безпеку виробничого процесу.

Для уникнення цих проблем необхідно розробити та впровадити ефективну програму адаптації персоналу, яка включатиме навчання, наставництво та інтеграцію нових співробітників у корпоративну культуру. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності роботи, зниженню плинності кадрів та покращенню загального морального клімату в колективі.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є підприємством, яке перебуває у приватній власності, і має право на найм працівників. Воно здійснює свою діяльність у сфері деревообробки.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення ефективного ведення виробничих процесів та господарських операцій, спрямованих на створення нових робочих місць і отримання прибутку від інвестованого капіталу. Також підприємство орієнтується на задоволення соціально-економічних потреб як власника, так і його працівників, підтримку благодійної діяльності, виконання державних замовлень та програм у випадках, передбачених законом, а також на здійснення посередницької діяльності.

На підприємстві асортимент товарної продукції за три роки майже стабільний. Дещо змінилася структура випуску погонажних виробів (2021 р. – 26,91 % , 2022 р. – 32,77 % , 2023 р. – 37,14 %). Це зумовлено раціональнішим використанням сировини у процесі виготовлення погонажних виробів, розширенням можливостей задоволення різноманітних запитів клієнтів, а також зростанням рівня прибутковості підприємства. Крім того, саме погонажні вироби мають найбільший попит серед споживачів, бо мають велику номенклатуру виробів.

Протягом двох років чисельність працівників на підприємстві зменшилася на 10 осіб: у перший рік - на 16 осіб, а в другий - на 10 осіб. У відсотковому відношенні це складає 13,33% у 2022 році та 9,62% у 2023 році.

Таким чином, в порівнянні з 2022 роком, у 2023 році відбулося скорочення чисельності працівників майже на 10%, що є негативним фактором для підприємства.

Особливої уваги заслуговує те, що найбільша частина звільнених осіб за період 2021-2023 років припадає на допоміжних працівників, що становить 12% від загальної кількості.

Чисельність працівників на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» зменшилася, а щодо змін у структурі персоналу:

1. Частка керівників серед усіх працівників за період з 2021 по 2023 рік зросла з 8,3% до 9,6%. Однак, попри збільшення їх частки в відсотковому вираженні, в абсолютних цифрах кількість керівників за три роки зменшилася на 1 особу.

2. Частка спеціалістів і службовців у загальній кількості працівників знизилася з 23,3% у 2021 році до 22,3% у 2023 році. В абсолютному вираженні їх число зменшилося на 7 осіб.

3. Частка основних працівників у загальному складі зросла з 42,5% в 2021 році до 44,6% у 2023 році. Попри це, в абсолютному вираженні їх кількість скоротилася на 9 осіб за три роки.

4. Частка допоміжних працівників серед загальної кількості працівників знизилася з 25,9% у 2021 році до 23,5% у 2023 році. В абсолютному вираженні їх число зменшилося на 9 осіб за три роки.

За останні кілька років на підприємстві спостерігається збільшення числа працівників із вищою освітою. Це свідчить про те, що на підприємстві працюють кваліфіковані фахівці, що позитивно впливає на продуктивність праці, знижує рівень браку та сприяє зростанню прибутку.

У 2023 році рівень плинності персоналу зменшився на 3% порівняно з 2022 роком. Однак цей показник все ще перевищує допустиму норму, оскільки за нормативними стандартами рівень плинності кадрів не має перевищувати 3-5% на рік.

Коефіцієнт обороту з прийому кадрів залишився стабільним за два роки і становить близько 22%. Водночас коефіцієнт обороту зі звільненням зменшився на 20% у порівнянні з 2022 роком. Така ситуація може вказувати на наявність певних проблем у системі управління персоналом, зокрема в організації процесу управління та адаптації нових працівників.

Кадрова політика підприємства орієнтована на умови ринкової економіки, її основною метою є забезпечення належного кадрового складу для

кожної посади та робочого місця як зараз, так і в майбутньому, із врахуванням необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій. З огляду на це, ми детально розглянули принципи структури кадрового планування на сучасних підприємствах.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Шляхи підвищення ефективності управління адаптацією персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

На основі проведеного аналізу системи управління адаптацією персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» було ідентифіковано низку проблемних аспектів, що зумовило необхідність розроблення заходів для її вдосконалення.

Оптимізація системи управління адаптацією персоналу передбачає впровадження комплексного підходу, зокрема розроблення спеціалізованої програми адаптації для нових працівників, підготовку кваліфікованого фахівця з адаптації та визначення його функціональних обов'язків у відповідній посадовій інструкції. Додатково доцільним є запровадження інституту наставництва, що сприятиме ефективнішій інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище.

Важливим аспектом є створення інформаційного середовища, що міститиме всі необхідні матеріали для швидкого ознайомлення працівників з діяльністю підприємства, його місією, цінностями та внутрішніми регламентами. Крім того, варто впровадити систему зворотного зв'язку, що дозволить оцінювати ефективність адаптаційних заходів та оперативно вносити корективи. Одним із дієвих інструментів покращення адаптації є проведення регулярних тренінгів та навчальних сесій, спрямованих на розвиток професійних та соціальних навичок нових працівників.

Запровадження сучасних цифрових технологій, зокрема електронних платформ для навчання та комунікації, сприятиме підвищенню ефективності адаптаційного процесу. Важливим елементом також є психологічна підтримка співробітників на початкових етапах їхньої діяльності, що допоможе зменшити рівень стресу та підвищити їхню мотивацію. Оцінка адаптації

персоналу на основі конкретних показників результативності дозволить керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого вдосконалення цього процесу.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить створення ефективної системи управління процесом адаптації персоналу, яка відповідатиме актуальним вимогам і стандартам розвитку підприємства.

Комплексний підхід до адаптації дозволить значно скоротити період входження нових працівників у робочий процес, підвищити їхню продуктивність та рівень задоволеності працею, що в цілому позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства.

Деталізований перелік заходів щодо поліпшення процесу адаптації персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» представлено в табл. 3.1.

Розглянемо детальніше запропоновані заходи.

1. Для ефективного функціонування великого підприємства доцільним є введення в штат спеціаліста з адаптації персоналу. Фахівець з адаптації у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має володіти глибокими знаннями щодо організаційної структури підприємства, нормативних вимог до професійної діяльності та корпоративної культури. Крім того, він повинен розуміти психологічні аспекти первинної та вторинної адаптації, мати компетенції у сфері психології інтеграції працівників у новий колектив, володіти методами мотиваційного впливу щодо значущості адаптаційних процесів, а також навичками діагностики прихованих труднощів адаптації та аналізу їхніх причин.

Таблиця 3.1

Розробка та впровадження заходів для підвищення ефективності системи адаптації персоналу підприємства

Назва заходу	Зміст	Результат
Підготовка фахівця з адаптації персоналу та формування його функціональних обов'язків у посадовій інструкції.	Підготовка кваліфікованого фахівця, який сприятиме швидкій інтеграції нових працівників у колектив та ефективному виконанню ними професійних обов'язків. Організація та координація адаптаційних заходів під керівництвом відповідального спеціаліста. Надання консультацій з психологічних, соціальних, економічних та інших питань, що впливають на процес адаптації. Формування звітності щодо результативності заходів з адаптації та ефективності їх впровадження.	Прискорення процесу входження нового працівника в посаду та освоєння посадових обов'язків. Забезпечення керівництва підприємства детальними звітами щодо проходження новими співробітниками всіх етапів адаптації. Надання своєчасної підтримки та допомоги працівникам у разі виникнення труднощів під час адаптаційного періоду.
Створення комплексної програми адаптації для нових працівників, спрямованої на швидку інтеграцію в колектив та ефективне освоєння посадових обов'язків.	Розробка «довідника» для нових працівників, що міститиме інформацію про підприємство, його правила, а також посадові інструкції. Організація welcome-тренінгу для новачків з метою їх швидкої інтеграції в робочий процес. Ознайомлення працівників із робочим місцем та основними вимогами з охорони праці та техніки безпеки. Детальне роз'яснення посадових обов'язків і відповідальності, включаючи опис робочих процесів, очікуваних результатів та вимог до якості виконання завдань.	Новий працівник розпочинає виконання посадових обов'язків, маючи повний обсяг необхідної інформації та підготовку для ефективної роботи.
Запровадження системи наставництва для підтримки нових працівників, прискорення їхньої адаптації	Закріплення за новим працівником досвідченого наставника зі стажем роботи в підприємстві не менше 2-3 років, який надаватиме професійну підтримку, ділитиметься досвідом та допомагатиме у вирішенні складних робочих ситуацій.	Пришвидшення процесів соціально-психологічної адаптації нового працівника та його інтеграції до колективу через ефективну підтримку та комунікацію. Максимальне розкриття потенціалу новачка, що сприятиме його професійному розвитку та досягненню високих результатів у роботі.

Фахівець повинен мати здатність виявляти та оперативно вирішувати конфліктні ситуації на ранніх етапах, до того як вони призведуть до серйозних наслідків, таких як звільнення працівника, зниження його дисциплінованості чи продуктивності. Важливо також виявляти внутрішні ресурси для швидкої та безперешкодної інтеграції нових працівників у колектив.

Окрім цього, фахівець має регулярно здійснювати моніторинг процесів адаптації в організації, проводити роз'яснювальні заходи, консультації, лекції та «круглі столи». Він також зобов'язаний інформувати працівників про важливість адаптаційних заходів та необхідність їх реалізації в організації. Усі функціональні обов'язки спеціаліста детально прописані у його посадовій інструкції.

Для забезпечення професійного розвитку фахівця з адаптації, необхідно регулярно направляти його на курси підвищення кваліфікації, що дозволить освоїти нові підходи та методи роботи з персоналом. Ці витрати мають бути передбачені окремо в бюджеті підприємства.

1. Для ефективного проведення адаптації в організації слід використовувати спеціалізовану програму. Загальна програма повинна охоплювати всі аспекти функціонування організації та включати наступне:

- Загальні відомості про організацію, зокрема: привітальне слово, основні тенденції розвитку, стратегічні цілі та завдання, пріоритети, корпоративні традиції, норми поведінки, інформація про продукцію та послуги, що виробляються організацією, її споживачів, а також структура керівництва та внутрішні зв'язки.

- Інформація щодо оплати праці персоналу, включаючи базові ставки, премії та бонуси.

- Опис додаткових пільг для працівників, а також можливості для додаткового навчання в межах організації.

- Взаємовідносини між персоналом і профспілкою, зокрема терміни і умови прийому на роботу, переміщення та просування працівників, права та

обов'язки співробітників відповідно до займаної посади, а також правила дисципліни та санкції за порушення.

– Забезпечення охорони праці та дотримання техніки безпеки, що включає правила поведінки під час нещасних випадків, заходи протипожежного захисту, використання запобіжних засобів, а також питання охорони здоров'я та розташування пунктів надання медичної допомоги.

– Розроблення програми адаптації персоналу здійснюється у форматі оперативного планового документа, що включає структурований перелік адаптаційних заходів із чітким визначенням строків їх виконання та закріпленням відповідальних посадових осіб, які здійснюватимуть контроль за їх впровадженням.

Для зручності сприйняття та наочності, програму адаптації рекомендується оформити у вигляді таблиці. (табл.. 3.2)

Таблиця 3.2

Адаптаційна програма персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Завдання	Відповідальні особи	Термін виконання
Організація робочого місця для працівника	Менеджер з персоналу	До вступу працівника на роботу
Інтеграція в організацію та проведення вступного інструктажу	Безпосередній керівник	Перший робочий день
Ознайомлення з командою та робочим середовищем	Спеціаліст з адаптації	Перший робочий день
Постановка завдань на період випробувального терміну, визначення наставника	Безпосередній керівник	Перший робочий день
Бесіда про техніку безпеки, відповідальність та обов'язки, відповіді на хвилюючі нового співробітника питання	Наставник	Перший робочий день
Контроль результатів	Безпосередній керівник	По закінченню випробувального терміну

Для ефективного впровадження програми адаптації нових співробітників, а отже, для їх повноцінної інтеграції, ключовими є наступні аспекти:

- Обов’язкове та послідовне виконання заходів. Нові працівники та відповідальні посадові особи мають чітко дотримуватися запланованих заходів програми.

- Комплексний та своєчасний контроль. Необхідно здійснювати об’єктивний моніторинг ходу реалізації всіх заходів програми.

- Ефективна підтримка у випадку труднощів. Забезпечення своєчасної допомоги співробітникам, які стикаються з труднощами під час адаптації.

- Підведення підсумків та формулювання рекомендацій. Аналіз результатів адаптації повинен включати порівняльну оцінку особистісного потенціалу нового співробітника та розробку практичних рекомендацій для ефективного використання його знань і вмінь на користь організації.

Запровадження системи наставництва є надійним і перевіреним способом ефективної адаптації нових працівників. Завдяки підтримці досвідченого колеги, нові працівники мають можливість впевнено розвиватися професійно. Під чуйним керівництвом наставника вони отримують необхідну моральну та інформаційну підтримку, а також набувають цінного досвіду та знань, що дозволяє їм швидко ставати кваліфікованими фахівцями.

Здійснення цілеспрямованих заходів адаптації має кілька важливих переваг:

- Зменшення витрат на адаптацію нових працівників. Це дозволяє їм швидше увійти в курс справ і почати ефективно працювати. Керівництво та HR-підрозділи можуть мінімізувати необхідність додаткових тренінгів або перевчення, що в свою чергу знижує фінансові витрати. Швидка адаптація також сприяє більш швидкому досягненню працівниками очікуваних результатів.

– Зниження стресу при вступі на нову посаду. Нові працівники відчують менше напруження, коли мають підтримку. Вони стають впевненішими у своїх силах і краще орієнтуються в нових умовах. Це дозволяє уникнути відчуття ізоляції і допомагає швидше адаптуватися до змін в організації.

– Зниження плинності кадрів. Зменшення психологічного бар'єру допомагає уникнути звільнень та сприяє кращій інтеграції. Працівники, які отримують належну підтримку, частіше залишаються на довший термін, що зменшує витрати на рекрутинг і навчання нових спеціалістів. Стабільність в команді також позитивно впливає на колективну атмосферу і ефективність роботи.

– Економія часу керівника. Наставник бере на себе частину обов'язків з навчання, що дозволяє зекономити робочий час безпосереднього керівника. Керівник може сконцентруватися на більш стратегічних завданнях, поки наставник займається інтеграцією нового працівника. Це також дозволяє зберегти високий рівень організаційної ефективності без втрат часу.

– Реалістичні очікування та задоволення від роботи. Проведення бесід та welcome-тренінгів допомагає сформувати правильне уявлення про роботу та організацію. Нові працівники краще розуміють свої обов'язки та перспективи розвитку, що зменшує рівень розчарувань. Це також допомагає знизити рівень стресу і покращити загальну мотивацію.

– Навчання організаційної поведінки. Адаптація в рамках корпоративної культури дає змогу швидше зрозуміти та прийняти внутрішні правила і норми. Це забезпечує гармонійне включення нового працівника в робочу атмосферу і полегшує взаємодію з іншими співробітниками. Розуміння організаційних цінностей також підвищує залученість і лояльність співробітників до компанії.

Отже, цілеспрямована адаптація працівників є важливою складовою для всіх сучасних організацій. Завдяки використанню ефективних інструментів адаптації та розумінню основних закономірностей цього процесу, організація

здатна вирішити низку управлінських завдань і значно покращити продуктивність праці персоналу.

3.2. Впровадження сучасних технологій у процес адаптації персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та розрахунок їх економічної ефективності.

Аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» свідчить про відсутність у компанії будь-якої документації, яка б регламентувала процес адаптації працівників. Адаптаційна робота, що проводиться з новими співробітниками, не має системного підходу і виконується на формальному рівні. Для ефективного управління процесом адаптації керівництву підприємства слід розробити необхідні нормативні документи. Першочергово потрібно створити такі документи:

1. Положення про адаптацію персоналу. Це організаційний документ, який визначає правила та процеси управління адаптацією персоналу в компанії. На його основі буде розроблена методика адаптації працівників.
2. Посадова інструкція для відповідального співробітника. Цей документ закріплює функцію управління адаптацією за конкретною особою.
3. Положення про адаптаційний тренінг. Це комплексний захід, спрямований на введення нових співробітників у робочу атмосферу компанії, що включає:
 - ознайомлення з основною інформацією про компанію;
 - сприяння соціально-психологічній адаптації працівників.

Процес адаптації працівників включає три основні етапи, кожен з яких містить специфічні заходи для досягнення успішної адаптації. Однак перед початком цих етапів необхідно реалізувати підготовчий етап – розробку документації, що забезпечить ефективне управління адаптаційним процесом. Згідно з посадовою інструкцією, відповідальність за створення цієї документації покладається на заступника голови правління. На підготовчому

етапі керівництво ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має розробити низку наступних документів:

1. Інформаційна брошура для співробітників. Цей документ містить основні відомості про компанію, її історію, місію, цілі, стратегію та структуру. Брошура допомагає новим співробітникам швидко ознайомитися з основними аспектами роботи та корпоративними стандартами. Вона також включає важливу інформацію про правила внутрішнього розпорядку, переваги та можливості розвитку всередині організації. Забезпечує співробітників базовими знаннями, необхідними для того, щоб розпочати ефективну роботу в колективі.

2. Програми загальної та спеціалізованої адаптації. Ці програми визначають порядок та структуру адаптації для нових співробітників, враховуючи особливості їхніх посад та обов'язків. Загальна програма охоплює загальні аспекти, такі як ознайомлення з підприємством та його політиками, а спеціалізована програма орієнтована на конкретні завдання, які новий співробітник повинен виконувати. У межах кожної програми визначаються ключові цілі та етапи адаптації, а також специфічні тренінги та курси для забезпечення швидкої інтеграції в робочий процес. Це дозволяє не тільки ознайомити нового працівника з основами роботи, але й підготувати його до виконання конкретних завдань.

3. Адаптаційний документ (Адаптаційний лист). Фіксує всі етапи та результати адаптації нових співробітників. Він містить інформацію про виконання конкретних завдань, а також про те, як новий працівник адаптується до колективу та робочого середовища. Документ використовують для моніторингу прогресу, визначення труднощів і проблем, що виникають під час адаптації. Він також служить основою для прийняття рішень щодо подальших етапів адаптаційного процесу.

4. Методичні вказівки з оцінки рівня адаптації. Методичні рекомендації містять конкретні критерії для оцінки ефективності адаптації працівників на всіх етапах. Вони допомагають керівництву і HR-відділу об'єктивно

оцінювати, наскільки успішно співробітник освоює нову посаду. В документі розглядаються як кількісні, так і якісні критерії, що стосуються професійних навичок та соціальної адаптації. Використання таких рекомендацій дозволяє на ранніх етапах визначити проблемні моменти і своєчасно коригувати процес адаптації.

5. Форма для оцінки прогресу адаптації. Бланк оцінки адаптації використовується для збору даних про адаптацію нового працівника від безпосереднього керівника та колег. В ньому зазначаються як позитивні, так і проблемні аспекти, що виникають під час адаптаційного періоду. Оцінка проводиться на різних етапах, щоб вчасно реагувати на потреби працівника і надавати йому необхідну підтримку. Цей інструмент дозволяє зафіксувати зміни в продуктивності та рівні залученості співробітника в робочий процес.

6. Оцінка результатів адаптаційного процесу (відгук про роботу нового співробітника). Цей відгук надається після завершення певного періоду адаптації і є оцінкою роботи нового співробітника в період інтеграції. Відгук включає аналіз успішності виконання обов'язків, взаємодії з колегами, а також рівня задоволеності роботою. Цей документ також містить рекомендації щодо подальшого розвитку співробітника, його навчання та можливих коригувальних дій, якщо необхідно. Оцінка результатів дозволяє приймати рішення про подальший розвиток або закріплення працівника на посаді.

7. Анкета для збору відгуків від співробітника. Анкета є інструментом для збору думок нового працівника про процес адаптації. Вона дозволяє дізнатися, наскільки ефективно пройшов процес адаптації з точки зору самого співробітника. Анкета включає питання щодо підтримки з боку керівництва, корисності інформаційних ресурсів та оцінки атмосфери в колективі. Завдяки її заповненню можна виявити слабкі місця в адаптаційному процесі та удосконалити його для майбутніх працівників.

8. Звіт про підсумки адаптації нового співробітника. Звіт підсумовує всі етапи адаптаційного процесу і містить аналіз того, як співробітник інтегрувався в колектив та освоїв свої обов'язки. У звіті

оцінюються як професійні досягнення, так і соціальна адаптація, а також відображаються можливі труднощі та пропозиції щодо подальшого розвитку співробітника. Це дає змогу визначити, чи готовий працівник до виконання своїх завдань на високому рівні та чи потрібно надавати додаткову підтримку. Висновки із звіту можуть бути використані для поліпшення методів адаптації в майбутньому.

Розроблені документи будуть використовуватися в подальшому процесі адаптації співробітників. Якщо до цих документів не буде внесено змін або доповнень, підготовчий етап адаптації не буде необхідним. На етапі ознайомлення з підприємством проводяться заходи, які допомагають новим працівникам швидше засвоїти основну інформацію про організацію. Розробка інформаційних матеріалів для нових співробітників є важливим інструментом для їх швидкої інтеграції в компанію. Ключовими перевагами таких матеріалів є:

1. Доступність інформаційних матеріалів. Інформаційні матеріали видаються кожному новому працівнику, що дозволяє йому звертатися до них в будь-який зручний час. Це дає можливість новачкам самостійно ознайомлюватися з основною інформацією без прив'язки до конкретних моментів або зустрічей. Окрім того, нові працівники можуть мати доступ до цих матеріалів під час робочих годин або в позаробочий час, що підвищує ефективність їх навчання. Така гнучкість в доступі до інформації сприяє швидшій адаптації та зниженню стресу.

2. Задоволення інформаційних потреб нових співробітників. Інформаційні матеріали є важливим інструментом для задоволення потреб нових працівників в отриманні поточної інформації про компанію. Це дозволяє працівникам уникати залежності від постійної консультації з колегами або керівництвом, що може заважати їхній продуктивності. Наявність таких матеріалів допомагає знизити рівень невизначеності і забезпечує оперативний доступ до найважливіших даних про робочі процеси

та корпоративну культуру. Такі ресурси є важливим засобом самостійного отримання необхідної інформації.

3. Об'єктивність сприйняття інформації новими працівниками. Інформаційні матеріали забезпечують можливість сприйняття даних незалежно від емоцій або впливу інших людей. Нові працівники можуть оцінювати отриману інформацію на основі власного розуміння та без зовнішніх спотворень. Це дозволяє уникнути непорозумінь, що можуть виникнути в процесі особистих комунікацій, та зосередитися на фактах і ключових аспектах організаційної діяльності. Таким чином, кожен новачок має можливість отримати максимально об'єктивну картину про організацію.

4. Першочергове ознайомлення з робочим середовищем. Інформаційні матеріали також дають можливість новим працівникам здійснити поверхневе первинне ознайомлення з новим робочим середовищем, що прискорює їх інтеграцію. Це допомагає швидше адаптуватися до нового колективу та культури організації, зменшуючи стрес та невизначеність у перші дні роботи. Завдяки такому ознайомленню, нові працівники можуть краще зрозуміти структуру компанії, правила та норми поведінки, що сприяє їх швидшій адаптації. У результаті цього процесу новачки швидше стають частиною командної роботи та починають активно вносити свій вклад у загальні завдання.

Загальна програма адаптації є офіційним документом, що регулює процес адаптації працівника, розробленим на період ознайомлювального етапу. Вона містить детальний перелік заходів, спрямованих на інтеграцію співробітника в нове для нього виробниче та соціальне середовище, із чітким визначенням термінів виконання та осіб, відповідальних за їх реалізацію:

1. Постачання основної інформації про підприємство. Цей захід включає передачу новому співробітнику загальних відомостей про компанію, її історію, місію, структуру, основні напрямки діяльності та корпоративні цінності. Така інформація допомагає працівнику швидше зрозуміти основи функціонування підприємства та його місце в його загальній стратегії. Окрім

цього, працівник знайомиться з основними політиками та принципами, що діють в організації. Це дає йому змогу краще інтегруватися в корпоративне середовище і відчувати себе частиною команди.

2. Ознайомлення з керівником і роз'яснення завдань та вимог до роботи. Цей етап передбачає особисту зустріч нового співробітника з керівником, під час якої пояснюються основні обов'язки та очікування від працівника. Після такої зустрічі новачок отримує чітке уявлення про цілі та задачі, які він має виконувати в межах своєї посади. Також обговорюються можливості розвитку і подальші кроки для професійного зростання. Це дозволяє визначити чіткі орієнтири та сприяє зниженню невизначеності, яка може виникнути у нового працівника.

3. Ознайомлення з внутрішніми правилами та нормами підприємства. Важливою частиною адаптації є інформування співробітника про правила поведінки та внутрішній розпорядок підприємства. Це включає регламенти щодо дотримання робочого часу, взаємодії з колегами, правила безпеки та етики поведінки. Ознайомлення з внутрішнім розпорядком допомагає зменшити кількість порушень і забезпечує дотримання правил компанії. Такі правила сприяють створенню стабільного та організованого робочого середовища.

4. Інтеграція в соціально-психологічний клімат підрозділу. Цей етап передбачає знайомство новачка з колективом і людьми, з якими йому доведеться працювати. Співробітнику допомагають розвинути соціальні зв'язки всередині підрозділу, що є важливим для адаптації в новому середовищі. Ознайомлення з іншими співробітниками сприяє розвитку позитивних міжособистісних стосунків і формуванню довіри. Це також допомагає працівникові розуміти, як взаємодіяти з іншими відділами, що підвищує ефективність роботи в команді.

5. Розвиток базових професійних навичок. Включення в програму адаптації елементів навчання або наставництва допомагає новачкові швидше освоїти необхідні професійні навички. Цей процес може бути формальним,

через тренінги, або неформальним, через взаємодію з досвідченими колегами. Навчання допомагає новому працівникові зрозуміти специфіку роботи, отримати потрібні інструменти та методи для ефективного виконання своїх обов'язків. Застосування наставництва дозволяє пришвидшити процес інтеграції та розвитку професійних компетенцій.

6. Прискорення освоєння робочих умов і технологій. Нові працівники мають бути ознайомлені з усіма аспектами, які впливають на їхню роботу, такими як санітарно-гігієнічні умови та технологічні процеси. Це важливо для того, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки в рамках встановлених норм і стандартів. Оперативне засвоєння таких умов дозволяє мінімізувати помилки та підвищити продуктивність праці. Ознайомлення з усіма важливими аспектами праці також знижує рівень стресу та тривоги у нових співробітників.

7. Інформування про економічну ситуацію на підприємстві. Цей етап включає ознайомлення новачка з поточною економічною ситуацією на підприємстві, зокрема з нормами оплати праці, системою бонусів, а також методами участі в прибутку компанії. Це важливо для того, щоб працівник мав чітке уявлення про умови праці та можливості для фінансового розвитку в компанії. Також важливе значення має пояснення способів виплати заробітної плати, що додає впевненості у стабільності і прозорості внутрішніх процесів підприємства. Правильне інформування з цього питання допомагає уникнути непорозумінь і створює лояльне ставлення до організації.

Відповідно до загальної програми адаптації, керівник формує індивідуальну адаптаційну програму для нового працівника, беручи до уваги його професійні та особистісні особливості. Ця спеціалізована програма акцентує увагу на аспектах, що стосуються конкретного структурного підрозділу або робочого місця співробітника.

Після її розробки проект узгоджується з директором, який має право внести зміни в програму, враховуючи потреби організації та характеристики працівника. Важливо, щоб співробітник був поінформований, що паралельно

з основними етапами адаптації буде проводитися оцінка його поточних результатів, яка здійснюватиметься через 1 місяць і через 3 місяці після початку роботи.

На другому етапі адаптаційного процесу здійснюється офіційне представлення нового працівника його безпосередньому керівнику та трудовому колективу. У визначений час заступник голови правління супроводжує співробітника до його робочого місця, де відбувається знайомство з керівником підрозділу. Керівник надає працівникові всі необхідні відомості щодо його роботи, більш детально роз'яснюючи специфіку діяльності та інші важливі аспекти. Окрім цього, працівнику надається інформаційна брошура, де роз'яснюється спеціальна частина матеріалу, а також надаються відповіді на всі виниклі питання.

Керівник інформує працівника про основні правила та вимоги до роботи, які включають такі аспекти:

1. Правила, характерні для конкретного виду роботи або підрозділу. Це включає специфічні норми, що регулюють виконання обов'язків у рамках певної діяльності. Працівник має зрозуміти особливості роботи, щоб ефективно виконувати свої функції.

2. Відносини з працівниками інших підрозділів. Важливо зазначити правила взаємодії з іншими співробітниками, що не належать до безпосереднього підрозділу. Це сприяє створенню ефективних комунікацій і співпраці в межах підприємства.

3. Особливості соціально-психологічного клімату в колективі. Працівник має бути ознайомлений з внутрішньою атмосферою, яка може впливати на його взаємодію з колегами. Знання норм поведінки допоможе уникнути конфліктів і забезпечить комфортну робочу обстановку.

4. Контроль та оцінка виконання роботи. Потрібно пояснити, як здійснюється контроль за виконанням завдань, а також на яких засадах проводиться оцінка результатів праці. Це дасть працівнику розуміння критеріїв успіху в роботі.

5. Контроль за порушеннями. Працівник має бути поінформований про можливі наслідки за порушення дисципліни чи виконання роботи. Це допоможе зберігати відповідальність та підтримувати порядок на робочому місці.

6. Використання обладнання. Важливо ознайомити працівника з правильним використанням обладнання та засобів праці. Це забезпечить безпеку і ефективність виконуваних завдань.

7. Правила техніки безпеки. Оскільки техніка безпеки є критично важливою, працівник повинен знати основні правила, які гарантують безпечні умови праці. Це дозволить уникнути травм та нещасних випадків.

8. Обов'язки підприємства щодо працівника. Пояснення про соціальні гарантії та винагороди, які надаються за хорошу роботу, мотивує працівника до продуктивної праці. Це може включати матеріальну допомогу та заохочення.

9. Особливості комунікацій підприємства. Керівник пояснює, як відбувається комунікація всередині підприємства. Знання цього процесу допоможе працівнику правильно орієнтуватися в інформаційному потоці.

Крім того, керівник інформує працівника про його основні функції, обов'язки та відповідальність:

1. Детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів. Працівник повинен чітко розуміти, яку роботу він має виконувати, і що є кінцевим результатом. Це допомагає уникнути непорозумінь щодо завдань.

2. Інформація про взаємозв'язки роботи з іншими завданнями. Пояснення, як його робота співвідноситься з іншими процесами в підрозділі та на підприємстві в цілому. Це дозволить працівнику побачити свою роль у загальній картині діяльності компанії.

3. Обговорення спільних проблем та способів їх вирішення. Працівник має знати, які проблеми можуть виникати в процесі роботи і як їх можна вирішувати. Це створює атмосферу співпраці та пошуку спільних рішень.

4. Нормативи якості виконання роботи та оцінка виконання. Пояснення вимог до якості роботи допомагає працівнику зрозуміти, як його результати будуть оцінюватися. Це створює чіткі орієнтири для досягнення успіху.

5. Тривалість робочого дня та розклад. Працівник повинен бути поінформований про час роботи, включаючи перерви, для ефективного планування свого дня. Це допоможе уникнути затримок і розпорядити час відповідно до вимог.

6. Виконання обов'язків у разі відсутності працівника. Працівник має знати, як організується виконання його обов'язків, якщо він тимчасово не може працювати. Це забезпечує безперервність роботи колективу та підрозділу.

Для полегшення процесу адаптації нового працівника до робочих умов, керівник ознайомлює його з правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства. На третьому етапі адаптаційного процесу наставник виконує функцію спостерігача за діяльністю новачка, надаючи йому підтримку у вирішенні поточних завдань і даючи необхідні рекомендації. У разі потреби наставник коригує або доповнює інформацію, отриману працівником від керівника, забезпечуючи таким чином точність і повноту наданих знань. По завершенню випробувального терміну (зазвичай через два місяці) проводиться ділова оцінка нового співробітника.

Після завершення випробувального періоду безпосередній керівник організовує зустріч з колективом для обговорення роботи новачка, оцінює думки працівників і формує власну оцінку діяльності співробітника. На основі аналізу результатів роботи приймається рішення про успішне проходження випробувального терміну або необхідність його продовження чи припинення. Рішення щодо оцінки фіксується в оціночному листі, який підписується як керівником, так і працівником. Після цього оціночний лист вноситься до особової справи працівника, а результати оцінки надаються безпосередньо співробітнику для ознайомлення.

Витрати, пов'язані з реалізацією проекту, разом із зазначенням періодичності їх здійснення, подано в табл. 3.3.

На цьому етапі пропонується реалізувати низькозатратні заходи для впровадження системи адаптації, що включають розробку необхідних нормативних документів та організацію тренінгів для нових працівників із залученням внутрішніх ресурсів підприємства.

Оскільки ці заходи не потребують матеріальних витрат, очікуваний ефект може мати значний вплив на загальний стан підприємства, зокрема через зниження рівня плинності кадрів та швидке освоєння посад операційно-касовим персоналом, який складає значну частину трудового колективу.

Таблиця 3.3

Витрати, що виникають у процесі впровадження та реалізації проєкту адаптації персоналу

Стаття витрат	Періодичність	Сума, грн.
Впровадження проєкту		
Підготовка відеоматеріалу	Одноразово	2000
Видавництво довідника	Одноразово	1500
Придбання необхідного обладнання для тренінгів	Одноразово	2000
Трудовитрати, пов'язані з розробкою проєкту	Одноразово	500
Разом		6 000

Після досягнення покращення ключових показників підприємства та отримання прибутку, доцільно перейти до реалізації другого етапу процесу адаптації. У цьому випадку загальні витрати на впровадження проєкту адаптації оцінюються в суму 6000 грн (деталі наведені в таблиці 3.6). Якщо припустити, що перший етап проєкту сприятиме збільшенню прибутку на 10% упродовж першого року, то приріст складе: $44200 \times 10\% = 4420$ грн. Крім того, для розширення підприємства необхідно буде залучити 3 молодих фахівців, середній річний дохід яких складатиме: $44200 / 8 = 5525$ грн.

Тобто річний прибуток підприємства зросте на $4420 + 5525 = 9945$ грн.

Отже, річний прибуток підприємства збільшиться на $4420 + 5525 = 9945$

грн.

Річний ефект від проєкту складе: $9945 / 6000 \times 100 = 165\%$.

Термін окупності проєкту становить: $6000 / 9945 = 0,6$ року або 7,2 місяця.

Чистий дохід перевищує інвестиційні витрати на 3945 грн, що робить проєкт економічно доцільним.

Варто зазначити, що розрахований прибуток базується на середньому підвищенні продуктивності праці нових працівників, що підтверджує потенційне збільшення прибутку після реалізації проєкту. Крім того, вплив соціально-психологічної адаптації може мати більший позитивний ефект, ніж передбачено в нашому грошовому аналізі.

З огляду на проведений економічний аналіз, можна зробити висновок, що запропонований інвестиційний проєкт є вигідним і потребує впровадження. З його реалізацією очікується підвищення продуктивності праці, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

3.3 Створення програми адаптаційного тренінгу для нових працівників

Адаптаційний тренінг – це спеціально розроблена програма, яка спрямована на допомогу новим співробітникам у швидкому та ефективному пристосуванні до умов праці в організації. Мета тренінгу полягає в тому, щоб знизити стрес від зміни робочого середовища, швидко ознайомити з корпоративною культурою та цінностями компанії, а також забезпечити розуміння всіх вимог та стандартів, які ставляться до співробітників. Тренінг має на меті підвищити рівень мотивації нових працівників, допомогти їм зрозуміти свої обов'язки та відповідальність, а також налаштувати на позитивне ставлення до роботи в команді.

Функції адаптаційного тренінгу включають знайомство з корпоративними нормами, розвиток комунікативних навичок, навчання використанню внутрішніх ресурсів компанії та ознайомлення з основними інструментами для виконання професійних завдань. Окрім цього, тренінг покликаний допомогти новим працівникам будувати ефективні взаємодії з колегами та керівництвом, підтримуючи атмосферу довіри та взаємоповаги. Він також допомагає уникнути помилок, які можуть виникнути через недосяжне розуміння внутрішніх процесів, і сприяє розвитку ефективних навичок адаптації.

Адаптаційний тренінг є важливим інструментом для зниження рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Він сприяє кращому засвоєнню новими працівниками корпоративних норм та стандартів, що, у свою чергу, покращує ефективність їхньої роботи та інтеграцію в колектив.

Тренінг дає змогу підвищити рівень задоволеності працівників і зменшити час на їх адаптацію до робочих завдань. Таким чином, адаптаційний тренінг є важливою частиною стратегії управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність та стійкість компанії.

Адаптаційний тренінг можна проводити у такі етапи:

1. Організація, підготовка та строки проведення заходу

Адаптаційний тренінг є комплексним заходом, спрямованим на інтеграцію нових працівників у компанію, що включає ознайомлення з основними аспектами діяльності організації та забезпечення соціально-психологічної адаптації.

Цей тренінг рекомендується проводити щомісяця, у останню п'ятницю кожного місяця, для новоприйнятих співробітників, які були прийняті протягом цього періоду. Кількість учасників не повинна перевищувати 5 осіб і бути меншою за 3. Якщо кількість нових працівників менша за 3 або більша за 5, тренінг переноситься на наступний місяць або проводиться одночасно для двох груп. Тривалість адаптаційного тренінгу коливається в межах від 160 до

200 хвилин, що зумовлено адаптацією змісту програми відповідно до специфіки та потреб різних груп учасників.

Необхідно провести підготовчі заходи, зазначені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Організаційні заходи перед проведенням адаптаційного тренінгу

Захід□	Термін□
Вибрати працівника для участі у тренінгу, повідомити йому про участь, видати план розповіді□	На початку місяця□
Перевірити наявність необхідного обладнання та придбати відсутню□	Протягом місяця до тренінгів□
Нагадати знову прийнятим працівникам, співробітнику-учасниці тренінгів, керівникам співробітників про час і місце проведення тренінгу□	За 3 дні□

2. Оцінка результативності адаптаційних тренінгів. Оцінка ефективності тренінгу здійснюється за допомогою якісних критеріїв, визначених попередньо (табл. 3.5)

3. Компоненти тренінгу представлені у табл. 3.6.

4. Коригувальні заходи. Врахування специфіки кожної категорії працівників є важливим аспектом під час організації та проведення тренінгу. Згідно з визначеним планом, тренінг реалізується для співробітників, що були призначені на посади, починаючи з рівня начальника відділу.

Для вищих посадових категорій цей тренінг не є обов'язковим. Окремі блоки програми можуть бути адаптовані з урахуванням вікових груп нових працівників.

Тренінг має на меті надання актуальної та перевіреної інформації про ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», при цьому його зміст може змінюватися, доповнюватися та оновлюватися відповідно до змін у компанії. Вправи і завдання в програмі також можуть бути переглянуті та узгоджені з керівництвом підприємства.

Таблиця 3.5

Параметри оцінки результативності проведення тренінгу

Критерії	Засіб	Джерело
1	2	3
Число працівників, які успішно оцінюють процес соціально-психологічної адаптації.	Оцінка новими працівниками ефективності проходження адаптаційного процесу.	Оцінка ефективності адаптації нових працівників за допомогою анкетування.
Число працівників, які оцінюють проведення тренінгів як корисне.	Оцінка відгуків нових співробітників про тренінг.	Оцінка за допомогою усного опитування.
Кількість помилок, допущених новими працівниками в процесі роботи; Зростання продуктивності праці після участі в тренінгах; Рівень успішності інтеграції нових працівників у колектив.	Оцінка ефективності роботи нових співробітників керівниками та наставниками.	Опитування
Число працівників, які успішно адаптувались у колективі.	Оцінка менеджером рівня соціально-психологічної адаптації нових працівників.	Під час адаптаційних розмов та підтримки працівників протягом випробувального періоду.

Особлива увага до процесу адаптації працівників обумовлена прагненням компанії підвищити свою конкурентоспроможність. Це досягається шляхом формування команди, де кожен співробітник поділяє спільні цінності та корпоративну етику. Залучення нових працівників до організаційної культури сприяє підвищенню їхньої мотивації та ефективності. Важливим є створення атмосфери, де всі члени колективу працюють злагоджено, підтримуючи одне одного. Таким чином, адаптація стає важливим елементом стратегії розвитку компанії.

Таблиця 3.6

Компоненти тренінгу

Блок	Зміст
Фільм про становлення ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	Історія компанії, місія, цілі, стратегія, принципи діяльності, становище на ринку
Вправа-знайомство	Розповідь про себе із зазначенням відмінних рис, улюблених і нелюбих якостей людей, явищ в житті, «Ніхто з вас не знає, що я...», попарне подання з подальшим розповіддю про співрозмовника
Перевірка засвоєння представленого в Положеннях компанії матеріалу у формі діалогу.	Прийнята форма одягу Правила користування інформаційними ресурсами Правила внутрішнього трудового розпорядку
Розповідь запрошеного співробітника за планом:	Про себе, освіту, досвід роботи до приходу в компанію Про компанії в різні періоди її розвитку Про свій шлях у компанії, колективі, відносини в ньому Про принципи діяльності компанії, її цінності, традиції, кадрову політику, про те, що компанія робить для співробітників Відповіді на питання
Перевірка знання організаційної структури	Самостійно за 7-10 хв. по пам'яті намалювати структуру підприємства», розглянути всі отримані варіанти, вибрати кращий і загальними зусиллями відтворити максимально точно і повно.
Розповідь про політику в галузі управління персоналом	Про критерії підбору персоналу в компанію, про адаптацію і наставництво, про навчання, про атестацію, про проекти, про корпоративні заходи, конкурси, про соціальний пакет як вираженні турботи компанії про співробітників
Підведення підсумків, отримання зворотного зв'язку	Усно

Якщо керівництво організує ефективну процедуру адаптації, результатом стане значне поліпшення загального стану підприємства. Це призведе до зменшення витрат на пошук нового персоналу, адже працівники, які швидко адаптуються, стають більш лояльними та стабільними в організації. Зниження рівня плинності кадрів також є важливим результатом, оскільки менш ймовірно, що працівники, які добре адаптовані, залишатимуть організацію. Створення резерву кадрів, завдяки системі наставництва, дає можливість досвідченим працівникам набувати навичок управлінської діяльності, що допомагає розвивати внутрішню експертизу.

Ще однією перевагою є зменшення часу, необхідного для досягнення рентабельності новими співробітниками. Завдяки правильній адаптації новачки швидше опановують свої обов'язки, знижуючи час, необхідний для повноцінного виконання робочих завдань. Адаптація також формує позитивне ставлення новачка до виконуваних завдань та організації в цілому, що збільшує мотивацію та зацікавленість у довгостроковій співпраці. Зниження рівня конфліктів у колективі є ще одним важливим результатом ефективної адаптації, оскільки нові працівники швидше знайомляться з корпоративними нормами та встановлюють гармонійні стосунки з колегами.

Адаптаційний тренінг є важливою частиною цього процесу, оскільки він допомагає новим співробітникам швидше інтегруватися в команду і освоїти специфіку роботи на новому місці. Тренінг забезпечує новачків необхідними знаннями про організацію, її цінності та правила, що зменшує стрес і адаптаційні труднощі. Якщо ж ігнорувати процес адаптації, наслідки можуть бути серйозними: погіршення атмосфери в колективі, збільшення кількості звільнень та зниження ефективності роботи співробітників.

Висновки до розділу 3

До ключових напрямів вдосконалення управлінської системи адаптації персоналу належать розробка програми адаптації для нових співробітників,

підготовка спеціаліста з адаптації з відповідною посадовою інструкцією, а також впровадження системи наставництва в організації. Втілення цих заходів сприятиме створенню удосконаленої системи управління адаптацією персоналу, яка відповідатиме актуальним вимогам і стандартам розвитку підприємства.

Для великої компанії наявність фахівця з адаптації персоналу є необхідною. Спеціаліст з адаптації в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» повинен бути добре знайомий з організаційною структурою, вимогами до праці та корпоративної етики, розуміти психологічні аспекти первинної та вторинної адаптації, володіти знаннями з психології адаптації в новому колективі, мати вміння впливати на важливість процесу адаптації, а також здатність виявляти приховані проблеми та визначати причини їх виникнення.

Для проведення адаптації необхідно використовувати спеціально розроблену програму. Загальна програма охоплює всю організацію в цілому.

Програма адаптації працівника розробляється як оперативний план, що містить перелік заходів з визначенням термінів їх реалізації та відповідальних осіб, які здійснюватимуть контроль за виконанням зазначених заходів.

Запровадження системи наставництва є перевіреним і ефективним методом адаптації працівників. Це дає можливість новим працівникам впевнено розвиватися в професійному середовищі під керівництвом досвідчених колег.

Завдяки отриманню моральної та інформаційної підтримки, а також засвоєнню знань і безцінного досвіду наставників, молоді спеціалісти швидко досягають високого рівня професіоналізму.

Аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» свідчить, що на підприємстві відсутня документація, що регламентує процес адаптації персоналу. Адаптаційна робота з новими співробітниками здійснюється без системного підходу та має формальний характер. Керівництву компанії слід розробити необхідну документацію для ефективного управління процесом адаптації. Спочатку варто створити такі нормативні акти:

1. Положення про адаптацію персоналу – організаційний документ, який визначатиме принципи управління адаптацією співробітників на підприємстві. На основі цього положення буде розроблена методика адаптації персоналу.

2. Посадова інструкція для співробітника, що відповідає за управління адаптацією персоналу.

3. Положення про адаптаційний тренінг – комплексний захід для інтеграції нових співробітників у організацію.

На підготовчому етапі керівниками ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» повинні бути розроблені такі документи:

1. Інформаційна брошура для співробітників.

2. Програми загальної та спеціалізованої адаптації.

1. Адаптаційний документ (Адаптаційний лист). Адаптаційний лист фіксує всі етапи та результати адаптації нових співробітників. Він містить інформацію про виконання конкретних завдань, а також про те, як новий працівник адаптується до колективу та робочого середовища. Документ використовують для моніторингу прогресу, визначення труднощів і проблем, що виникають під час адаптації. Він також служить основою для прийняття рішень щодо подальших етапів адаптаційного процесу.

3. Методичні вказівки з оцінки рівня адаптації.

4. Форма для оцінки прогресу адаптації.

5. Оцінка результатів адаптаційного процесу (відгук про роботу нового працівника).

6. Анкета для збору відгуків від співробітника.

7. Звіт про підсумки адаптації нового працівника.

Звіт підсумовує весь процес адаптації і містить аналіз того, як співробітник освоїв свої функції та увійшов до колективу. У ньому оцінюються як професійні досягнення працівника, так і його соціальна адаптація, з зазначенням можливих проблем та рекомендацій щодо подальшого розвитку. Такий звіт дає змогу оцінити готовність працівника

виконувати свої обов'язки на високому рівні та виявити потребу в додатковій підтримці. Висновки, зроблені на основі цього звіту, можуть бути корисними для вдосконалення методів адаптації у майбутньому.

Розроблені документи будуть використовуватись на всіх етапах адаптації. Якщо до цих документів не буде внесено змін або доповнень, підготовчий етап вважається завершеним. На етапі ознайомлення з новим співробітником здійснюються заходи, що сприяють швидкому засвоєнню інформації про підприємство в цілому. Підготовка інформаційних матеріалів для нових працівників є важливим інструментом для їх ефективної інтеграції в організаційну структуру підприємства.

Основна програма адаптації є базовим організаційним документом, який регламентує процес включення нового співробітника протягом ознайомчого етапу. Вона містить перелік заходів, спрямованих на інтеграцію працівника у виробниче та соціальне середовище, із зазначенням термінів їх проведення та відповідальних осіб.

На основі цієї програми безпосередній керівник розробляє проект спеціалізованої програми адаптації, що враховує особистісні особливості конкретного нового співробітника. Цей документ охоплює питання, що стосуються окремого підрозділу або робочого місця. Проект узгоджується з директором, причому під час узгодження керівник має можливість вносити необхідні корективи.

Також новий співробітник має бути поінформований про те, що паралельно з безпосереднім етапом роботи проводиться оцінка поточних результатів адаптації через один та три місяці від початку роботи.

З метою спрощення процесу адаптації до умов праці керівник забезпечує ознайомлення нового працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства. Тренінг має надавати актуальну та достовірну інформацію про діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», з можливістю оновлення та доповнення матеріалів з часом. Вправи та завдання в програмі також можуть коригуватися та погоджуватися з керівництвом підприємства.

Зосереджена увага на адаптації співробітників зумовлена бажанням компаній зміцнити свою конкурентоспроможність шляхом формування команд, що поділяють цінності організації та корпоративну етику.

На поточний момент пропонується здійснити малозатратні заходи для запровадження системи адаптації на першому етапі. Це передбачає розробку внутрішніми ресурсами підприємства необхідних нормативних документів та проведення тренінгів для нових співробітників. Ці заходи не потребують значних матеріальних витрат, проте прогнозований результат може позитивно вплинути на діяльність підприємства завдяки зниженню плинності кадрів та швидшому включенню операційно-касового персоналу, який становить значну частину штату.

Чистий отриманий дохід перевищує інвестиційні витрати на 3945 грн, що дозволяє визнати проект економічно обґрунтованим. Варто також зазначити, що прибуток, який генерується завдяки реалізації проєкту, базується на середніх показниках підвищення продуктивності праці нових працівників, що свідчить про можливе збільшення прибутку в разі його впровадження. Вплив соціально-психологічної адаптації на результативність працівників може виявитися більш суттєвим, ніж розрахована нами фінансова вигода. Аналіз економічних показників підтверджує вигідність інвестиційного проєкту, що робить його доцільним для впровадження. В результаті реалізації цього проєкту підвищиться продуктивність праці співробітників, що, в свою чергу, збільшить ефективність роботи ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі надано теоретичне обґрунтування та розроблені теоретико-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління процесом адаптації персоналу в організації.

Згідно з визначеною метою, у роботі поступово виконано наступні завдання дослідження:

1. Розглянуто теоретичні аспекти формування та реалізації адаптаційної політики управління персоналом

Однією з основних проблем при роботі з персоналом в організації, зокрема при залученні кадрів, є управління трудовою адаптацією. Адаптація працівника в організації – це керований процес інтеграції індивіда в професійну середу компанії, що включає її основні функціональні, організаційні та кадрові процеси. Адаптація є одним з ключових напрямів управління персоналом у сучасних організаціях. Вона виступає, з одного боку, як механізм взаємодії працівника з організаційним середовищем і його оточенням, а з іншого – як метод розвитку потенціалу кадрових ресурсів організації.

Розроблена програма адаптації нових кадрів забезпечує позитивний ефект, створюючи робочу силу з високими здібностями та сильною мотивацією для виконання завдань, що постають перед організацією. Це, в свою чергу, призводить до зростання продуктивності праці та підвищення цінності людських ресурсів організації.

Важливість процесу адаптації значно зросла останніми роками. Брак кваліфікованих кадрів на ринку праці, зниження лояльності працівників і конкуренція в оплаті праці – усе це змушує організації постійно шукати нові методи залучення та утримання персоналу. Водночас сам процес адаптації часто залишається поза увагою, хоча саме він є ключем до успішного з'єднання процесів залучення та утримання кадрів. У результаті, організації, витрачаючи значні зусилля на пошук та відбір кандидатів, часто втрачають нових

співробітників через відсутність ефективно побудованого процесу адаптації, що призводить до повторення ситуації. У таких випадках аналіз причин часто відсутній через брак часу, а проблеми зазвичай списують на низький рівень заробітних плат або «тотальну нелояльність» сучасних працівників.

Управління адаптацією – це процес активного впливу на фактори, які визначають її розвиток і дозволяють мінімізувати негативні наслідки.

Основною метою управління адаптацією персоналу є усунення причин і мінімізація негативних аспектів, які неминуче виникають під час процесу пристосування працівника до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Технологія ефективного управління адаптацією передбачає розробку чіткого алгоритму, визначення методів та способів адаптації, а також якісних і кількісних показників, які дозволяють контролювати процес інтеграції нового співробітника.

Ключовою метою адаптації є швидке подолання дисбалансу між потребами працівника та організації, оскільки організація зацікавлена в підвищенні ефективності своєї діяльності, що вимагає залучення та утримання найкращих кадрів. Чим вище рівень розвитку працівника, зокрема його професійних знань, умінь, навичок та мотивів до праці, тим швидше він адаптується і тим продуктивніше використовуються інші фактори виробництва.

Оцінка ефективності адаптації персоналу – це організований процес встановлення відповідності між вимогами до посади чи робочого місця та якісними характеристиками працівника.

Процес адаптації включає біологічні, соціальні та психологічні аспекти особистості. Розуміння і прийняття сутності адаптаційних процесів можливо лише в контексті всіх чинників навколишнього середовища та суспільства загалом.

Як показав досвід сучасних організацій, в Україні приділяється недостатньо уваги проблемам профорієнтації та адаптації кадрів. Спеціалісти з управління персоналом не завжди повною мірою усвідомлюють значення

цих методів як способів регулювання пропозиції робочої сили в організації. Крім того, ослаблення управлінської ланки в організаціях призвело до множинності органів управління на рівні регіонів (центри профорієнтації та зайнятості, кабінети профорієнтації в школах і навчальних закладах) без чіткої регламентації їх повноважень.

Такий поділ функцій та вузька відомча спеціалізація перешкоджають розвитку прямих взаємозв'язків між управлінськими структурами, відповідальними за профорієнтацію та адаптацію, що ускладнює подолання організаційних недоліків у цій сфері. Це спричиняє подальше ускладнення проблеми на кожному наступному рівні управління. Відтак, необхідно зосередити увагу на комплексному аналізі даної ситуації та розробці ефективних заходів для її усунення.

2. Проведена комплексна оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є підприємством, яке перебуває у приватній власності, і має право на найм працівників. Воно здійснює свою діяльність у сфері деревообробки.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення ефективного ведення виробничих процесів та господарських операцій, спрямованих на створення нових робочих місць і отримання прибутку від інвестованого капіталу. Також підприємство орієнтується на задоволення соціально-економічних потреб як власника, так і його працівників, підтримку благодійної діяльності, виконання державних замовлень та програм у випадках, передбачених законом, а також на здійснення посередницької діяльності.

На підприємстві асортимент товарної продукції за три роки майже стабільний. Дещо змінилася структура випуску погонажних виробів (2021 р. – 26,91 % , 2022 р. – 32,77 % , 2023 р. – 37,14 %). Це пов'язано із тим, що ефективніше використовується сировина (при виготовленні погонажних виробів), задовольняються різні потреби клієнтів, а також збільшується

прибуток. Крім того, саме погонажні вироби мають найбільший попит серед споживачів, бо мають велику номенклатуру виробів.

Протягом двох років чисельність працівників на підприємстві зменшилася на 10 осіб: у перший рік - на 16 осіб, а в другий - на 10 осіб. У відсотковому відношенні це складає 13,33% у 2022 році та 9,62% у 2023 році.

Таким чином, в порівнянні з 2022 роком, у 2023 році відбулося скорочення чисельності працівників майже на 10%, що є негативним фактором для підприємства.

Особливої уваги заслуговує те, що найбільша частина звільнених осіб за період 2021-2023 років припадає на допоміжних працівників, що становить 12% від загальної кількості.

Чисельність працівників на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» зменшилася, а щодо змін у структурі персоналу:

5. Частка керівників серед усіх працівників за період з 2021 по 2023 рік зростає з 8,3% до 9,6%. Однак, попри збільшення їх частки в відсотковому вираженні, в абсолютних цифрах кількість керівників за три роки зменшилася на 1 особу.

6. Частка спеціалістів і службовців у загальній кількості працівників знизилася з 23,3% у 2021 році до 22,3% у 2023 році. Абсолютно це означає, що за цей період число спеціалістів та службовців зменшилося на 7 осіб.

7. Частка основних працівників у загальному складі зростає з 42,5% в 2021 році до 44,6% у 2023 році. Попри це, в абсолютному вираженні їх кількість скоротилася на 9 осіб за три роки.

8. Частка допоміжних працівників серед загальної кількості працівників знизилася з 25,9% у 2021 році до 23,5% у 2023 році. В абсолютному вираженні їх число зменшилося на 9 осіб за три роки.

За останні кілька років на підприємстві спостерігається збільшення числа працівників із вищою освітою. Це свідчить про те, що на підприємстві працюють кваліфіковані фахівці, що позитивно впливає на продуктивність праці, знижує рівень браку та сприяє зростанню прибутку.

У 2023 році рівень плинності персоналу зменшився на 3% порівняно з 2022 роком. Однак цей показник все ще перевищує допустиму норму, оскільки за нормативними стандартами рівень плинності кадрів не має перевищувати 3-5% на рік.

Коефіцієнт обороту з прийому кадрів залишився стабільним за два роки і становить близько 22%. Водночас коефіцієнт обороту зі звільненням зменшився на 20% у порівнянні з 2022 роком. Така ситуація може вказувати на наявність певних проблем у системі управління персоналом, зокрема в організації процесу управління та адаптації нових працівників.

Кадрова політика підприємства орієнтована на умови ринкової економіки, її основною метою є забезпечення належного кадрового складу для кожної посади та робочого місця як зараз, так і в майбутньому, із врахуванням необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій. З огляду на це, ми детально розглянули принципи структури кадрового планування на сучасних підприємствах.

3. Проведено формування ефективних заходів для покращення управління адаптацією персоналу

До основних напрямків удосконалення управлінської системи адаптації персоналу можна включити створення програми адаптації для нових співробітників, підготовку спеціаліста з адаптації та розробку його посадової інструкції, а також впровадження системи наставництва в організації.

Реалізація цих заходів дозволить створити удосконалену систему управління адаптацією персоналу, що відповідатиме сучасним вимогам і стандартам розвитку організації.

Для великої компанії наявність фахівця з адаптації персоналу є необхідною. Спеціаліст з адаптації в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» повинен бути добре знайомий з організаційною структурою, вимогами до праці та корпоративної етики, розуміти психологічні аспекти первинної та вторинної адаптації, володіти знаннями з психології адаптації в новому колективі, мати

вміння впливати на важливість процесу адаптації, а також здатність виявляти приховані проблеми та визначати причини їх виникнення.

Для проведення адаптації необхідно використовувати спеціально розроблену програму. Загальна програма охоплює всю організацію в цілому.

Програма адаптації працівника створюється як оперативний документ планування і включає список заходів, що визначають терміни їх виконання, а також відповідальних осіб за контроль виконання цих заходів.

Запровадження системи наставництва є перевіреним і ефективним методом адаптації працівників. Завдяки цьому нові працівники можуть впевнено розвиватися в професійному плані під керівництвом досвідчених колег.

Отримуючи моральну та інформаційну підтримку, засвоюючи знання та безцінний досвід наставників, молоді фахівці швидко стають справжніми професіоналами своєї справи.

Аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» свідчить, що на підприємстві відсутня документація, що регламентує процес адаптації персоналу. Адаптаційна робота з новими співробітниками здійснюється без системного підходу та має формальний характер. Керівництву компанії слід розробити необхідну документацію для ефективного управління процесом адаптації. Спочатку варто створити такі нормативні акти:

4. Положення про адаптацію персоналу — організаційний документ, який визначатиме принципи управління адаптацією співробітників на підприємстві. На основі цього положення буде розроблена методика адаптації персоналу.

5. Посадова інструкція для співробітника, що відповідає за управління адаптацією персоналу.

6. Положення про адаптаційний тренінг — комплексний захід для інтеграції нових співробітників у організацію.

На підготовчому етапі керівниками ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» повинні бути розроблені такі документи:

1. Інформаційна брошура для співробітників.
2. Програми загальної та спеціалізованої адаптації.
2. Адаптаційний документ (Адаптаційний лист)

Адаптаційний лист фіксує всі етапи та результати адаптації нових співробітників. Він містить інформацію про виконання конкретних завдань, а також про те, як новий працівник адаптується до колективу та робочого середовища. Документ використовують для моніторингу прогресу, визначення труднощів і проблем, що виникають під час адаптації. Він також служить основою для прийняття рішень щодо подальших етапів адаптаційного процесу.

3. Методичні вказівки з оцінки рівня адаптації.
4. Форма для оцінки прогресу адаптації.
5. Оцінка результатів адаптаційного процесу (відгук про роботу нового працівника).
6. Анкета для збору відгуків від співробітника.
7. Звіт про підсумки адаптації нового працівника.

Звіт підсумовує весь процес адаптації і містить аналіз того, як співробітник освоїв свої функції та увійшов до колективу. У ньому оцінюються як професійні досягнення працівника, так і його соціальна адаптація, з зазначенням можливих проблем та рекомендацій щодо подальшого розвитку. Такий звіт дає змогу оцінити готовність працівника виконувати свої обов'язки на високому рівні та виявити потребу в додатковій підтримці. Висновки, зроблені на основі цього звіту, можуть бути корисними для вдосконалення методів адаптації у майбутньому.

Розроблені документи будуть використовуватись на всіх етапах адаптації. Якщо до цих документів не буде внесено змін або доповнень, підготовчий етап вважається завершеним. На етапі ознайомлення з новим співробітником здійснюються заходи, що сприяють швидкому засвоєнню інформації про підприємство в цілому. Підготовка інформаційних матеріалів

для нових працівників є важливим інструментом для їх ефективної інтеграції в організаційну структуру підприємства.

Основна програма адаптації є базовим організаційним документом, який регламентує процес включення нового співробітника протягом ознайомчого етапу. Вона містить перелік заходів, спрямованих на інтеграцію працівника у виробниче та соціальне середовище, із зазначенням термінів їх проведення та відповідальних осіб.

На основі цієї програми безпосередній керівник розробляє проект спеціалізованої програми адаптації, що враховує особистісні особливості конкретного нового співробітника. Цей документ охоплює питання, що стосуються окремого підрозділу або робочого місця. Проект узгоджується з директором, причому під час узгодження керівник має можливість вносити необхідні корективи.

Також новий співробітник має бути поінформований про те, що паралельно з безпосереднім етапом роботи проводиться оцінка поточних результатів адаптації через один та три місяці від початку роботи.

Для полегшення адаптації до умов праці керівник ознайомлює нового працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства. Тренінг має надавати актуальну та достовірну інформацію про діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», з можливістю оновлення та доповнення матеріалів з часом. Вправи та завдання в програмі також можуть коригуватися та погоджуватися з керівництвом підприємства.

Зосереджена увага на адаптації співробітників зумовлена бажанням компаній зміцнити свою конкурентоспроможність шляхом формування команд, що поділяють цінності організації та корпоративну етику.

На поточний момент пропонується здійснити малозатратні заходи для запровадження системи адаптації на першому етапі. Це передбачає розробку внутрішніми ресурсами підприємства необхідних нормативних документів та проведення тренінгів для нових співробітників. Ці заходи не потребують значних матеріальних витрат, проте прогнозований результат може позитивно

вплинути на діяльність підприємства завдяки зниженню плинності кадрів та швидшому включенню операційно-касового персоналу, який становить значну частину штату.

Чистий отриманий дохід перевищує інвестиційні витрати на 3945 грн, що дозволяє визнати проєкт економічно обґрунтованим. Варто також зазначити, що прибуток, який генерується завдяки реалізації проєкту, базується на середніх показниках підвищення продуктивності праці нових працівників, що свідчить про можливе збільшення прибутку в разі його впровадження. Вплив соціально-психологічної адаптації на результативність працівників може виявитися більш суттєвим, ніж розрахована нами фінансова вигода. Аналіз економічних показників підтверджує вигідність інвестиційного проєкту, що робить його доцільним для впровадження. В результаті реалізації цього проєкту підвищиться продуктивність праці співробітників, що, в свою чергу, збільшить ефективність роботи ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ABC – XYZ аналіз. URL: https://pidru4niki.com/1967060363074/marketing/abc-xy_analiz (дата звернення: 15.01.2025)
2. Адаптація персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/> (дата звернення: 15.01.2025).
3. Адаптація персоналу в організації: види, етапи, особливості та рекомендації. URL: <https://presa.com.ua/psykholohiia/adaptatsiya-personalu-v-organizatsiji-vidi-etapi-osoblivosti-ta-rekomendatsiji.html> (дата звернення: 18.01.2025)
4. Антонова О. В., Петренко О. С., Аршава І. О. Вплив конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управлінців публічного сектору в умовах сучасного державотворення *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. Вип. 1. С. 7 – 13.. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2021_1_3 (дата звернення: 22.01.2025)
5. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу О. К. Байрачна *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 342-348.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 15.10.22)
7. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.
8. Вагонова О. Г. Методичне обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства О. Г. Вагонова, Д. О. Беклєшов, Є. В. Терехов. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. Вип. 4. С. 200-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2021_4_24 (дата звернення: 02.01.2025)
9. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63.

URL: [http:// www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/ view/205/197](http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197)

10. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3–4. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8 (дата звернення: 26.01.2025)

11. Використання західного досвіду в роботі рекрутингових агентств. URL: <https://naurok.com.ua/vikoristannya-zahidnogo-dosvidu-v-roboti-rekrutingovih-agenstv-171534.html> (дата звернення: 16.01.2025)

12. Вонберг Т. В. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Т. В. Вонберг, А. А. Головка Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313-318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_42 (дата звернення: 27.01.2025)

13. Воробйова Н. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації Н. П. Воробйова, Т. В. Познякова Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. - № 26. - С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8

14. Гавкалова Н. В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 4–14.

15. Глинська Л. Міжпоколінні розбіжності ціннісних диспозицій у сучасному українському суспільстві. Київський нац. університет ім. Тараса Шевченка. Українознавчий альманах. 2015. Вип. 18. С. 70–73. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/453/1/Глинская.pdf> (дата звернення: 25.01.2025).

16. Гончарова С.Ю., Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства, Стаття наук.-практ. конф. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23462/1/%D0%93%D0%BE%D0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A1.%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202020.pdf> (дата звернення: 26.01.2025)

17. Горова О. О. Професійний розвиток як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх організацій. Вчені записки університету "КРОК". Серія : *Економіка*. 2021. Вип. 3. С.195-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_3_25 (дата звернення: 12.01.2025)
18. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
19. Грішнова О. А. та ін. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці. Київ : КНЕУ, 2015. 224 с
20. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". № 727. С. 46–48.
21. Домусчі В. О. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації / В. О. Домусчі, Є. А. Славенко, А. В. Бузунар Бізнес Інформ. 2021. Вип. 12. С.268-276.
22. Дуднєва Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. Електронний журнал «Ефективна економіка».2025 № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88> (дата звернення: 20.02.2025)
23. Захарова О. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка організації та управління*. 2014. № 3. С. 100–107.
24. Кадрова політика підприємства: структура, оцінка та відбір персоналу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13827/>
25. Калина, А.В., Калініна С. П., Лук'янченко Н. Д.. *Менеджмент продуктивності*: навч. посіб. К. : МАУП, 2005. 232 с.
26. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу К. І. Карабаджак Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19-21.
27. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. 2014. Вип. 14. С. 100–107.
28. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору

персоналу для підприємств. Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації, 2020. С. 268.

29. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. Київ : Кондор, 2015. 308 с.

30. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 348–353. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61 (дата звернення: 20.01.2025).

31. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 176–181.

32. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. О. Ю. Лінькова Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. Вип. 3(1). С.74-78 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)11) (дата звернення: 25.01.2025)

33. Літорович О. В. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. О. В. Літорович, О. І. Карий *Економічний простір*.2020. Вип. 159. С.58-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_159_13 (дата звернення: 02.01.2025)

34. Маслова В.М. Економіка та соціологія праці: Навчання персоналу. URL: https://stud.com.ua/81574/ekonomika/navchannya_personalu (дата звернення: 02.01.2025)

35. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. В.Г. Никифорова. Одеса: Атлант, 2013, 275 с

36. Обиденнова Т. С., Лещенко А І. Актуальність професійного розвитку персоналу на підприємстві: теоретичний аспект. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023.– С. 228-236.

37. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. Бізнес Інформ. 2024. №6. С. 382–388. URL:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388> .

38. Обиденнова Т.С., Васильєва М. О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. Modern Economics. 2021. № 26(2021). С. 116-120. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-17) · (дата звернення: 26.01.2025)

39. Обиденнова Т.С., Дуднєва Ю.Е., Васильєва М. О. Управління командою проєкта в сучасних умовах. /Науковий журнал "Економічний вісник Національного гірничого університету" №2 (70) ,2020, с. 168-174 https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202_168-174.pdf (дата звернення: 02.01.2025).

40. Обиденнова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14). (дата звернення: 02.01.2025)..

41. Покоління X, Y, Z – життєві цінності та кар'єрні пріоритети. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety> (дата звернення: 17.01.2025)

42. Полювання на таланти: хто такий хедхантер і як їм стати? URL: <https://hurma.work/blog/polyuvannya-na-talanti-hto-takij-hedhanter-i-yak-yim-stati/> (дата звернення: 12.01.2025)

43. Раскопа Н. Як використовувати чат-боти ecommerce? URL: <https://promodo.ua/ua/blog/kak-ispolzovat-chat-botov-v-e-commerce.html#gref> (дата звернення: 17.01.2025)

44. Рекрутингове агентство «Навігатор» URL: <http://www.navigator.lg.ua/article.php?textname=skrining> (дата звернення: 02.01.2025)

45. Римаренко В.О., Сичевський М.П. Сучасні методи оцінки персоналу. URL:<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10385/1/Morden%20me>

thods%20of%20evaluation%20personnel.pdf (дата звернення: 02.01.2025)

46. Степанова О. В., Обидєннова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. №2. С. 166–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175> (дата звернення: 12.01.2025)

47. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/> (дата звернення: 17.01.2025)

48. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/> (дата звернення: 02.01.2025)

49. Формування корпоративної культури підприємства. 2017. 2018 Наук.роб. Всеукраїнський конкурс на найкращу студентську роботу. URL: <https://www.wupn.edu.ua/pdf/007.pdf> (дата звернення: 22.01.2025)

50. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 42. С. 52–60.

51. Чорнобиль О.В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Кам'янець-Подільський, 2016. 24 с.

52. Хедхантинг: визначення. URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/xedxanting-viznachennya/> (дата звернення: 25.01.2025)

53. Як зрозуміти покоління X, Y, Z, Альфа та побудувати з ними комунікацію. URL: <https://para.school/blog/marketing/kak-ponjat-pokolenija-x-y-z-alfa> (дата звернення: 28.01.2025)

54. Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. О. М. Яцюк. *Криворізький економічний інститут ДНБЗ*. 2012. С. 88-91.

55. Graf, N., Gramß, D., & Edelkraut, F. (2019). *Agiles Lernen: Neue*

Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. Haufe-Lexware.

56. Headhunting: хто такі мисливці за головами. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/headhunting-kto-takie-ohotniki-za-golovami>

57. Joseph D. and Sridevi S. Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. International Journal in Management and Social Science. 2015. Vol. 03. Issue-07. P. 175–186

58. Lynch K. and Buckner-Hayden G. Reducing the new employee learning curve to improve productivity. Journal of Healthcare Risk Management. 2010. Volume 29. Number 3. P. 22–28. <https://doi.org/10.1002/jhrm.20020>

59. Meyer A. M. and Bartels L. K. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. Journal of Organizational Psychology. 2017. Vol. 17 (5). P. 10–27

60. Niedzielski, E., & Walkowiak, R. (2000). Human resources management in the enterprise. Olsztyn: University of Warmia and Mazury. <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdfm> (дата звернення: 26.01.2025)

61. Obydiennova Tetiana, Aheiev Eugene. Processes and principles of personnel management in conditions of market transformations. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 14-16 листопада 2024 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. 34 – 36 URL: <https://drive.google.com/file/d/1u35jo4nbQ7tfGxT2giwdckJ8NfJPoChf/view> (дата звернення: 02.01.2025)..

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Міністерство освіти і науки України
 Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
 Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
 Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
 Сікорського», м. Київ, Україна
 Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
 Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
 Поліський національний університет, м. Житомир, Україна
 Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна
 Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
 Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації
 Експертний центр «Грант менеджмент»
 Дослідницький інститут XLIM Університету Лімож, м. Лімож, Французька Республіка
 Український університет в Європі (UUE-F), м. Краків, Польща
 Університет Alma Mater Europaea, м. Марібор, Словенія
 Технічний університет Картахени, м. Картахена, Іспанія

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Тези доповідей
 I Міжнародної науково-практичної конференції

14-16 листопада 2024 р., м. Харків

Харків
 2024

Продовження додатку А

УДК 330.324:339.9

Р 64

Ресстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 542 від 10 жовтня 2024 р.)

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 22 від 11 грудня 2023 року)

Редакційна колегія:

д-р. пед. наук, проф. Д. В. Коваленко (головний редактор);
д-р. екон. наук, проф. В. І. Чобіток;
д-р. екон. наук, проф. Ю. Д. Костін;
к-т. екон. наук, доц. В. В. Євченко;
к-т. екон. наук, доц. І. П. Порсюрова;
к-т. екон. наук, проф. Ю. В. Ус;
к-т. техн. наук, доц. М. М. Чуйко.

Адреса редколегії:
61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

Р 64 Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 14-16 листопада 2024 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – 1 ед. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дискодов CD-ROM ; Acrobat Reader 10. - 514 с.

ISBN 978-966-941-962-0

У збірнику представлені тези доповідей учасників І Міжнародної науково-практичної конференції на загальну тему «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації». Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори. Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові. Конференція проводиться в рамках Проекту Erasmus+ : «Європейська концепція динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі» № 101127747 — EDETMS — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

УДК 330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ISBN 978-966-941-962-0

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2024



Ministry of Education and Science of Ukraine
Educational and Research Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine
Ukraine State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
Kharkiv Regional Entrepreneurship Support Fund of the Kharkiv Regional Military Administration
Grant Management Expert Centre
XLIM Research Institute of the University of Limoges, Limoges, French Republic
Ukrainian University in Europe, Krakow, Poland
Alma Mater Europaea University, Maribor, Slovenia
Polytechnic University of Cartagena, Cartagena, Spain

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Abstracts of the
I International scientific and practical conference

November 14-16, 2024, Kharkiv

Kharkiv
2024

Продовження додатку А

*Obydiennova T., PhD of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship,
Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogics
Academy», V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv.
Eugene Aheiev, applicant for the second (master's) level of education of the
Department of Marketing and Trade Entrepreneurship,
Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogics
Academy», V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv.*

PROCESSES AND PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MARKET TRANSFORMATIONS

Conducting research on modern economic processes, one can come to the conclusion that the basis of economic growth and increasing its competitiveness is actually the micro level, that is, a set of enterprises, institutions and organizations that ensure the satisfaction of the ever-growing needs of the population and the country in general. The process of managing an enterprise, in particular its personnel, is almost its most important element. After all, the success of the enterprise depends on the efficiency and rationality of management activities, the degree of disclosure of its economic potential.

Personnel management is an important structural unit in the general management system of the enterprise. And actually, the success of the enterprise will depend on the quality of management. The enterprise together with its employees is the basis of the formation of the state's gross income, therefore the art of managing not only it, but also personnel, is a component of the economic formula for success. In the economic system, everything is interconnected: starting from one employee and ending on a global scale, therefore, the problem of effective management must be solved in a complex manner.

Personnel management in modern conditions includes several interdependent stages:

1. Development of an effective personnel management system (definition of the subject, tasks and content of this type of management, its main directions, principles and methods for a specific organization).

2. Formation of the mechanism of personnel management and the corresponding organizational structure (development of optimal structures and staffs of the personnel service, determination of the structure of professional training and the structure of professionally significant personality qualities of personnel managers, selection, training and placement of specialists in human resource management).

3. Human resources planning (making plans and forecasts regarding work with personnel, planning the number and composition of employees, creating automated human resources management systems).

4. Recruitment (knowledge and skillful use of all existing sources of meeting personnel needs).

5. Career orientation and adaptation (introduction of hired employees to the organization, development of their understanding of what the organization expects from employees and what work in it receives a well-deserved evaluation).

6. Formation of personnel management potential (analysis of the quality of management personnel, organization of hiring and permanent work with young specialists, development of scientific and practical bases for selection and placement of management personnel).

7. Evaluation of personnel and their activities (organization of evaluation of management personnel, development of principles and methods of working with the reserve, organization of specialist competitions, certification, development of effective evaluation methods).

8. Organization of personnel training (development and implementation of programs of professional training, retraining and advanced training of employees).

9. Management of labor discipline and personnel turnover (development of the structure of wages and benefits for the purpose of attracting, hiring and retaining personnel, development of procedures for promotion, demotion, transfer and dismissal of employees).

10. Organization of office management and evaluation of the effectiveness of personnel services (maintenance of personal files of employees, accounting and reporting of personnel, use of office equipment and personal computers in the

automation of human resources management processes, evaluation of the effectiveness of personnel work units).

The evolution of management theory and practice is closely related to the development of industry and science in general. These processes are concomitant and closely intertwined with each other.

In the conditions of the transition of the domestic economy to market relations, its integration into the world economic system, the problem of developing such an economic policy and strategy that allows the organization to maintain competitiveness arises. The actions of organizations and their management cannot be reduced to a simple reaction to the changes taking place. The need to consciously manage changes on the basis of a scientifically based procedure for their prediction, regulation, adaptation to the goals of the organization and to changing external conditions is spreading more and more. The most important success factor is the transition to a modern personnel management system.

References

1. Obydiennova, T., & Leshchenko, A. (2024). Innovatsiini metody motyvatsii profesiinoho rozvytku personalu pidpryemstv. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14).
2. Markina, I., Voronina, V., & Filatova, K. (2021). Menedzhment personalu v umovakh stiykoho innovatsiynoho rozvytku pidpryemstva [Personnel management in the conditions of sustainable innovative development of the enterprise]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and innovation*, vol. (17), pp. 39–42.
3. Balueva, O. and Snopenko, H. (2020), "Transformation of the human resources management function: current trends", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441> (Accessed 09 Nov 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10

Продовження додатку А

Електронне наукове видання комбінованого використання Можна використовувати в локальному та мережному режимах

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Збірник тез доповідей
І Міжнародної науково-практичної конференції
(14-16 листопада 2024 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Комп'ютерне верстання *Аліси Махінової*

Режим доступу:
<http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

Міністерство освіти і науки України
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Демонстраційний матеріал
до магістерської кваліфікаційної роботи на тему:

«Управління адаптацією персоналу в організації»

Роботу виконав
здобувач вищої освіти
гр. ДМП-МС23 (3) мг
Євген АГЕЄВ
Керівник:
д.е.н., проф. Юрій КОСТІН

1

- **Мета магістерської кваліфікаційної роботи** – теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації з розробки заходів з управління адаптацією персоналу в організації.
- **Об'єкт дослідження** – процес управління адаптацією персоналу в організації.
- **Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів щодо управління адаптацією персоналу в організації.
- **Методи дослідження:**
 - ✓ теоретичні: аналіз державних нормативних документів; аналіз наукових робіт з проблеми розробки заходів з удосконалення управління адаптацією персоналу в організації; порівняльний аналіз, синтез, узагальнення дозволили провести систематизацію теоретичного та практичного матеріалу з досліджуваної проблеми;
 - ✓ емпіричні: статистичні, спостереження, вивчення практичного досвіду з питань удосконалення управління адаптацією персоналу в організації.

2

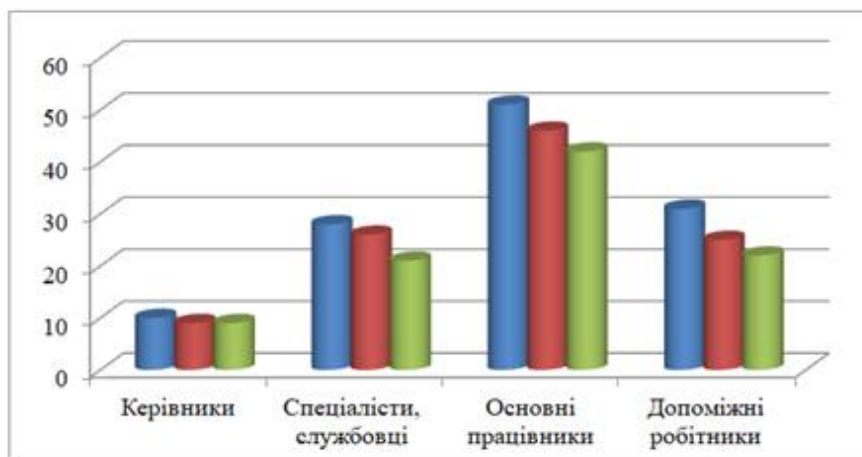
Техніко-економічні показники ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2021	2022	2023
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.15	1.18
7	- фондівдача	1.16	1.24	1,28
	- фондомісткість	0.95	0.84	0.79
8	Зарплатомісткість, грн.	8500	9700	10463
9	Коефіцієнт оборотності запасів (обороту)	5,82	7,45	6,65
10	Період одного обороту запасів (днів)	61,86	48,31	54,11

Індикатори зміни загальної чисельності персоналу

3

	Абсолютне відхилення, осіб			Відносне відхилення відхилення, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Керівники	-	1	0	-	-10,00	0,00
Спеціалісти, службовці	-	2	5	-	-7,14	-19,23
Основні працівники	-	5	4	-	-9,80	-8,70
Допоміжні робітники	-	6	3	-	-19,35	-12,00
Разом	-	16	10	-	-13,33	-9,62

Структурний аналіз персоналу за 2021-2023 р.р., %

Характеристика освітнього рівня персоналу

№ п/п	Роки Рівень освіти	2021		2022		2023	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Вища освіта	60	50	68	66	75	80
2	Середньо-спеціальна	60	50	36	34	19	20
	Разом	120	100	104	100	94	100

Вікова структура персоналу

№ п/п	Роки Вікові групи	2021		2022		2023	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	від 18 до 39 років	23	19,2	30	28,9	20	22,3
2	від 40 до 54 років	40	33,3	26	25	31	33,0
3	від 55 і старше	57	47,5	48	46,1	43	44,7
	Разом	120	100	104	100	94	100

Розробка та впровадження заходів для підвищення ефективності системи адаптації персоналу підприємства

Назва заходу	Зміст	Результат
Підготовка фахівця з адаптації персоналу та формування його функціональних обов'язків у посадовій інструкції.	Підготовка кваліфікованого фахівця, який сприятиме швидкій інтеграції нових працівників у колектив та ефективному виконанню ними професійних обов'язків. Організація та координація адаптаційних заходів під керівництвом відповідального спеціаліста. Надання консультацій з психологічних, соціальних, економічних та інших питань, що впливають на процес адаптації. Формування звітності щодо результативності заходів з адаптації та ефективності їх впровадження.	Прискорення процесу входження нового працівника в посаду та освоєння посадових обов'язків. Забезпечення керівництва підприємства детальними звітами щодо проходження новими співробітниками всіх етапів адаптації. Надання своєчасної підтримки та допомоги працівникам у разі виникнення труднощів під час адаптаційного періоду.
Створення комплексної програми адаптації для нових працівників, спрямованої на швидку інтеграцію в колектив та ефективне освоєння посадових обов'язків.	Розробка «довідника» для нових працівників, що міститиме інформацію про підприємство, його правила, а також посадові інструкції. Організація welcome-тренінгу для новачків з метою їх швидкої інтеграції в робочий процес. Ознайомлення працівників із робочим місцем та основними вимогами з охорони праці та техніки безпеки. Детальне роз'яснення посадових обов'язків і відповідальності, включаючи опис робочих процесів, очікуваних результатів та вимог до якості виконання завдань.	Новий працівник розпочинає виконання посадових обов'язків, маючи повний обсяг необхідної інформації та підготовку для ефективної роботи.
Запровадження системи наставництва для підтримки нових працівників, прискорення їхньої адаптації	Закріплення за новим працівником досвідченого наставника зі стажем роботи в підприємстві не менше 2-3 років, який надаватиме професійну підтримку, ділитиметься досвідом та допомагатиме у вирішенні складних робочих ситуацій.	Пришвидшення процесів соціально-психологічної адаптації нового працівника та його інтеграції до колективу через ефективну підтримку та комунікацію. Максимальне розкриття потенціалу новачка, що сприятиме його професійному розвитку та досягненню високих результатів у роботі.

6

Адаптаційна програма персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Завдання	Відповідальні особи	Термін виконання
Організація робочого місця для працівника	Менеджер з персоналу	До вступу працівника на роботу
Інтеграція в організацію та проведення вступного інструктажу	Безпосередній керівник	Перший робочий день
Ознайомлення з командою та робочим середовищем	Спеціаліст з адаптації	Перший робочий день
Постановка завдань на період випробувального терміну, визначення наставника	Безпосередній керівник	Перший робочий день
Бесіда про техніку безпеки, відповідальність та обов'язки, відповіді на хвилюючі нового співробітника питання	Наставник	Перший робочий день
Контроль результатів	Безпосередній керівник	По закінченню випробувального терміну

7

Компоненти тренінгу

Блок	Зміст
Фільм про становлення ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	Історія компанії, місія, цінності, стратегія, принципи діяльності, становище на ринку
Вправа-знайомство	Розповідь про себе із зазначенням відмінних рис, улюблених і нелюбих якостей людей, явищ в житті, «Ніхто з вас не знає, що я...», попарне подання з подальшим розповіддю про співрозмовника
Перевірка засвоєння представленого в Положеннях компанії матеріалу у формі діалогу.	Прийнята форма одягу Правила користування інформаційними ресурсами Правила внутрішнього трудового розпорядку
Розповідь запрошеного співробітника за планом:	Про себе, освіту, досвід роботи до приходу в компанію Про компанію в різні періоди її розвитку Про свій шлях у компанії, колективі, відносини в ньому Про принципи діяльності компанії, її цінності, традиції, кадрову політику, про те, що компанія робить для співробітників Відповіді на питання
Перевірка знання організаційної структури	Самостійно за 7-10 хв. по пам'яті намалювати структуру підприємства», розглянути всі отримані варіанти, вибрати кращий і загальними зусиллями відтворити максимально точно і повно.
Розповідь про політику в галузі управління персоналом	Про критерії підбору персоналу в компанію, про адаптацію і наставництво, про навчання, про атестацію, про проекти, про корпоративні заходи, конкурси, про соціальний пакет як вираження турботи компанії про співробітників
Підведення підсумків, отримання зворотного зв'язку	Усно

