

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

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «Удосконалення управління процесами адаптації персоналу в
сучасній організації»**

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

_____ Вікторія ДОХНЯК
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: Керівник групи
управління персоналом БУ
«Укрбургаз»
Андрій КУЧЕРУК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

« 06 » червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дохняк Вікторії Павлівни
(прізвище, ім'я, по батькові)
Тема роботи «Удосконалення управління процесами адаптації персоналу в сучасній організації»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року №
2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити суть основних понять адаптації персоналу; класифікація видів та етапів адаптаційних процесів; вивчення сучасних підходів; аналіз управління адаптацією персоналу на підприємстві БУ «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування»; розкриття основних проблематик управління адаптацією БУ «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування»; розробка пропозицій, щодо удосконалення процесу адаптації на підприємстві БУ «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Ознайомлення з науковими публікаціями за темою роботи, пошук та вивчення матеріалу.
3	Робота над теоретичним розділом: теоретичні основи управління адаптацією персоналу в організації.
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Робота над другим розділом кваліфікаційної роботи: аналіз і шляхи удосконалення управління адаптацією персоналу БУ «УКРБУРГАЗ» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедрі.

Дата видачі завдання « 02 » вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Вікторія ДОХНЯК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Поняття, цілі та значення адаптації персоналу в сучасному управлінні.....	8
1.2 Класифікація видів адаптації персоналу та їх особливості.....	14
1.3 Сучасні теорії та підходи до формування системи адаптації персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ БУ «УКРБУРГАЗ» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства БУ «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування».....	32
2.2 Оцінка діючої системи адаптації персоналу БУ «Укрбургаз».....	40
2.3 Пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації персоналу.....	48
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації ринку праці та удосконалення бізнес-процесів організації зіштовхуються з необхідністю постійного оновлення підходів до управління персоналом. Одним із ключових чинників ефективності трудової діяльності працівників і, відповідно, конкурентоспроможності підприємства є якісна система адаптації персоналу. Саме період адаптації визначає рівень залучення, продуктивності, лояльності працівника та здатність швидко інтегруватися в нове робоче середовище. Адаптація персоналу охоплює низку заходів, спрямованих на забезпечення успішного входження нового працівника до організації, освоєння ним службових обов'язків, встановлення ефективних трудових відносин, а також розуміння корпоративної культури та цінностей підприємства. Належне управління процесами адаптації дозволяє знизити рівень плинності кадрів, скоротити період неповної продуктивності новачків, підвищити мотивацію та загальну ефективність роботи команди.

Удосконалення системи адаптації працівників є важливим чинником забезпечення стабільної роботи організації, зниження рівня плинності кадрів, формування корпоративної культури та швидкої інтеграції нових співробітників у колектив. Особливо це актуально для підприємств стратегічного значення, таких як БУ «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування», яке відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни. Дослідження теми удосконалення управління процесами адаптації персоналу має високу практичну значущість, оскільки дозволить підвищити ефективність управління трудовими ресурсами, покращити психологічний клімат в колективі та забезпечити стійкий розвиток організації в умовах зовнішніх викликів і внутрішніх трансформацій.

Проблематика адаптації персоналу є предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад адаптації зробили такі класики менеджменту, як Ф. Тейлор[35], Е.

Мейо[25], М. Вебер[9], Г. Мюнстерберг[27], які заклали основи вивчення поведінки працівників у трудовому середовищі. До українських науковців, які досліджували питання управління персоналом, зокрема адаптації, належать О. А. Гой[12], С. С. Зубенко[18], А. М. Колот[22], О. І. Амоша[8], Л. Г. Шклярчук[38] та інші. Незважаючи на вагомий науковий доробок, процеси адаптації працівників у високоризикових виробничих умовах, зокрема в нафтогазовій галузі, залишаються малодослідженими і потребують подальших теоретичних та практичних розробок.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами адаптації персоналу в сучасній організації.

Реалізація поставленої мети визначає необхідність рішення наступних завдань:

- розкрити поняття, цілі та значення адаптації персоналу в організації;
- охарактеризувати основні види адаптації персоналу та їх особливості;
- дослідити сучасні теорії та підходи до формування системи адаптації персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності БУ «Укрбургаз» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»;
- провести оцінку діючої системи адаптації персоналу;
- запропонувати напрямки вдосконалення системи адаптації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські підходи до процесів адаптації персоналу у БУ «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування».

Методи дослідження: Для досягнення поставленої мети в роботі використовувались такі методи дослідження: аналіз та узагальнення наукових джерел – дозволили розкрити сутність процесу адаптації персоналу та визначити його ключові елементи; систематизація – допомогла структурувати

підходи до організації адаптації в сучасних організаціях; емпіричні методи: інтерв'ювання та спостереження – були використані для виявлення проблем у процесі адаптації нових працівників у БУ «Укрбургаз»; аналітичні методи: порівняльний аналіз – дозволив зіставити реальний стан адаптаційного процесу з кращими практиками; графічні методи – застосовувалися для наочного подання результатів дослідження.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності адаптації працівників, що сприятиме покращенню загального рівня управління персоналом на підприємстві.

За результатами дослідження було взято участь у VII Всеукраїнська студентська наукова конференція «Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки», яка відбулася 18 квітня 2025 р. Було опубліковано тези доповіді на тему: «Удосконалення управління процесами адаптації персоналу в сучасній організації».

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки і пропозиції, перелік джерел, що налічує 39 найменування. Основний зміст викладено на 54 сторінках тексту, робота містить 8 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, цілі та значення адаптації персоналу в сучасному управлінні

У сучасних умовах конкурентного ринку праці та динамічного розвитку організацій адаптація персоналу виступає важливим елементом системи управління людськими ресурсами. Від ефективності процесу адаптації залежить не лише швидкість включення нового працівника у виробничу діяльність, але й рівень його подальшої продуктивності, лояльності до організації та бажання розвиватися в її межах.

Адаптація персоналу – це процес активного пристосування працівника до нових умов трудової діяльності, організаційного середовища, професійних обов’язків, норм поведінки, соціальних відносин у колективі та корпоративної культури. Вона є двостороннім процесом, в якому беруть участь як сам працівник, що намагається інтегруватися в нове середовище, так і організація, яка створює необхідні умови для швидкого та комфортного включення нового співробітника до трудового процесу.

Поняття адаптації персоналу розглядається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, автори подають такі визначення:

1. За С. Бруксом: «Адаптація працівника – це процес входження нового члена колективу в організаційну структуру, засвоєння ним норм, правил, цінностей і очікувань, що існують у компанії» [2].

2. За Т. Івановою: «Адаптація персоналу – це комплекс організаційних і психолого-педагогічних заходів, спрямованих на забезпечення найшвидшого і найефективнішого входження працівника в нове професійне середовище» [19].

Головна мета адаптації персоналу – зменшення часу, необхідного для досягнення працівником оптимального рівня ефективності, та забезпечення його успішної інтеграції в колектив. Основними цілями адаптації є ознайомлення нового працівника з організаційною структурою, внутрішнім регламентом підприємства. Забезпечення умов для довготривалого професійного розвитку, формування позитивного ставлення до колективу та організації в цілому і максимальне скорочення періоду малої продуктивності.

Значення адаптації персоналу для організації полягає в забезпеченні стабільного функціонування та зниженні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Ефективна система адаптації сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, посиленню мотивації працівників та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Основні етапи процесу адаптації персоналу наведені нижче на рис. 1.1.

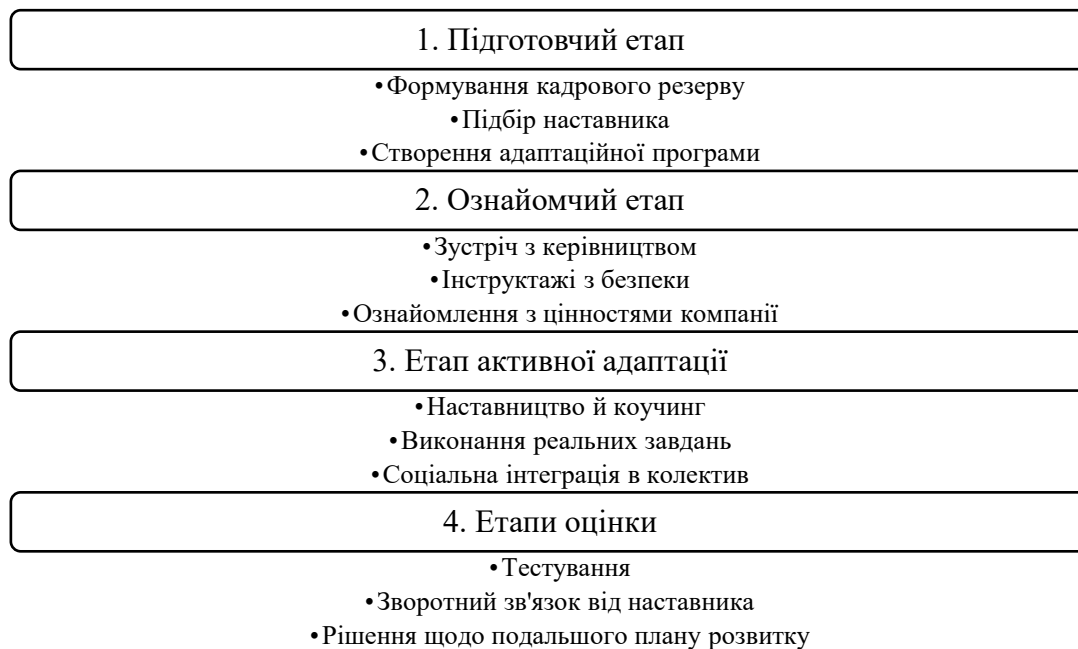


Рисунок 1.1 – Етапи адаптації персоналу

Джерело: складено автором на основі [16], [21]

Розглянемо етапи адаптації більш детально по кожному з них:

1. Підготовчий етап

Передбачає підготовку організації до прийняття нового працівника. Цей етап є критично важливим, адже правильна організація першого контакту працівника з новим середовищем впливає на подальшу динаміку його інтеграції.

До ключових дій належать:

- інформування керівника та колективу про нового співробітника;
- підготовка робочого місця, необхідного обладнання та матеріалів;
- призначення наставника (куратора) або куратора адаптаційного процесу;
- формування адаптаційного плану (індивідуального або типового);
- розробка інформаційних матеріалів (інструкцій, пам'яток, довідників тощо).

2. Ознайомчий етап (вступний).

Він охоплює перші дні або тижні перебування співробітника в організації. Головне завдання – надати йому всю необхідну інформацію, сформулювати загальне уявлення про компанію. Цей етап формує перше враження про компанію та значно впливає на мотивацію новачка.

До заходів цього етапу належать:

- проведення інструктажів (з охорони праці, пожежної безпеки, техніки безпеки тощо);
- ознайомлення з корпоративною культурою, цінностями, політиками компанії;
- представлення співробітника колективу;
- ознайомлення з робочими обов'язками та очікуваннями від посади;
- відвідування вступних тренінгів (за потреби).

3. Етап активної адаптації.

Це фаза практичного пристосування до виконання посадових обов'язків. Працівник починає самостійно виконувати завдання, взаємодіяти з колегами, брати участь у проектах. Цей період може тривати від кількох тижнів до кількох місяців залежно від складності роботи та рівня працівника.

На цьому етапі важливо:

- регулярно контролювати результати працівника;
- надавати йому зворотний зв'язок;
- підтримувати за потреби (через наставника чи HR-фахівця);
- виявляти можливі труднощі у професійній або соціальній адаптації.

4. Етап оцінки ефективності адаптації

На завершальному етапі проводиться аналіз результатів адаптації. Це дозволяє організації вдосконалювати свої підходи до адаптації на основі аналізу практики.

- оцінюється професійна результативність співробітника;
- аналізується ступінь інтеграції у колектив;
- проводиться опитування або інтерв'ю щодо задоволеності працівника умовами роботи;
- приймається рішення щодо завершення періоду адаптації, його продовження або (у разі невдалої адаптації) – про розірвання трудових відносин.

Основні фактори, що впливають на процес адаптації персоналу зазначені на рис 1.2.



Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на процес адаптації персоналу

Джерело: складено автором на основі [23], [38]

Далі розглянемо кожен з факторів більш детально:

1. Індивідуальні характеристики працівника

- попередній професійний досвід;
- рівень кваліфікації;
- мотивація до роботи;
- комунікабельність, відкритість до нового;
- рівень стресостійкості та адаптивності.

Чим гнучкіший та досвідченіший працівник, тим легше йому адаптуватися до нових умов.

2. Організаційна культура компанії

- наявність чітко визначених норм, правил, цінностей;
- ступінь відкритості, готовності до співпраці;

- система внутрішніх комунікацій;
- атмосфера в колективі;
- стиль управління (демократичний, авторитарний, ліберальний тощо).

Здорова організаційна культура прискорює процес адаптації, а токсичне середовище – навпаки, ускладнює його.

3. Роль керівництва та наставника

- ступінь залученості керівника у процес введення в посаду;
- якість зворотного зв'язку;
- конструктивна критика та підтримка;
- наявність чіткого плану дій.

Ефективна комунікація між керівником та новим працівником – запорука успішної адаптації.

4. Соціально-психологічний клімат у колективі

- рівень згуртованості команди;
- готовність колег допомагати новачку;
- доброзичливість, відсутність конкуренції та конфліктів.

Колектив, який готовий до інтеграції нового співробітника, значно полегшує процес адаптації.

5. Чіткість організаційних процедур та регламентів

- доступність посадових інструкцій;
- зрозуміла система оцінки результатів;
- стандарти роботи, інструкції, правила – усе це знижує рівень невизначеності для нового працівника.

Розуміння структури адаптаційного процесу та чинників, які на нього впливають, дозволяє організації цілеспрямовано управляти цим процесом, знижувати кадрові ризики та підвищувати ефективність трудової діяльності.

1.2 Класифікація видів адаптації персоналу та їх особливості

Адаптацію персоналу можна поділити на два ключові типи – первинну та вторинну. Первинна адаптація стосується осіб, які вперше долучаються до професійної діяльності, зокрема випускників закладів вищої освіти, що не мають практичного досвіду роботи. Вторинна адаптація, натомість, орієнтована на кваліфікованих працівників, які вже мають досвід у певній професійній сфері, але змінюють місце роботи або проходять кар’єрне підвищення. Через свою багатогранність вторинна адаптація потребує комплексного аналізу. Обидва види адаптації доцільно розглядати з позицій психофізіологічного, професійного, соціально-психологічного та організаційного аспектів, кожен з яких має власні об’єкти впливу, завдання та критерії оцінки результативності.

Порівняння первинної та вторинної адаптації персоналу подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика первинної та вторинної адаптації

<i>Характеристика</i>	<i>Первинна адаптація</i>	<i>Вторинна адаптація</i>
Рівень працівника	Новий працівник	Існуючий співробітник або новий з досвідом роботи
Мета	Інтеграція нового співробітника	Перехід на нові умови / посаду
Тривалість	Індивідуально, залежно від специфіки роботи та рівня співробітника. Потребує більше часу для адаптування нового співробітника.	Індивідуально, залежно від обставин, що потребують адаптацію (підвищення, відпустка, новий співробітник ззовні з досвідом, тощо). Проте, в порівнянні з первинним видом адаптації буде займати менше часу.

Продовження табл. 1.1

Рівень підтримки	Потребує постійного супроводу	Часткова підтримка (точкова)
Основні складові	Знайомство з культурою організації, обов'язками, колективом	Удосконалення вже набутих навичок, отримання нових посадових обов'язків, можлива зміна колективу

Джерело: складено автором на основі [17]

Вторинна адаптація включає в себе позиції психофізіологічної, професійної і соціально-психологічної структури. Зокрема, важливо виділяти і організаційну сторону вищезазначених пунктів, такі як цільові завдання, показники ефективності і, в цілому, об'єкт, мету та ціль. Вторинна адаптація стосується працівників, які вже мають досвід роботи, але змінюють підрозділ, посаду або переходять до іншої організації. Наприклад, фахівець, переведений у новий відділ, адаптується до нових колег, змінених функціональних обов'язків та стилю керівництва.

Психофізіологічна адаптація передбачає пристосування працівника до змінених або нових умов фізичного та психологічного навантаження, а також до особливостей фізіологічного середовища праці. Основним об'єктом цієї адаптації є виробниче середовище, яке охоплює низку факторів, що безпосередньо впливають на фізичний стан, емоційне самопочуття, мотивацію до роботи та загальну продуктивність. Тривала дія таких факторів може призвести до погіршення здоров'я, зростання втомлюваності, збільшення кількості захворювань і виробничих травм.

Професійна адаптація означає ефективне засвоєння нової професійної діяльності, включаючи звикання до її специфіки, змісту, організаційної структури та умов виконання. Ступінь відповідності між внутрішніми очікуваннями працівника і зовнішніми вимогами професійної ролі багато в

чому залежить від того, наскільки робоче місце відповідає професійним настановам і соціальним прагненням людини.

Соціально-психологічна адаптація стосується інтеграції працівника у новий трудовий колектив, засвоєння неформальних норм, традицій, взаємин у команді, а також адаптації до стилю управління керівництва. Цей процес формує відчуття залученості, прийняття та рівноправної участі в колективному житті, сприяючи гармонійному включенню працівника в організаційне середовище.

Первинна адаптація охоплює психофізіологічну, професійну та соціально-психологічну складові, а також має організаційний вимір, що включає визначення мети, об'єкта, цільових орієнтирів і показників результативності. Основною характеристикою цього виду адаптації є перше включення працівника в трудову діяльність – зазвичай після завершення навчання або при переході на перше робоче місце. Первинна адаптація стосується новоприйнятих працівників, особливо молодих спеціалістів без практичного досвіду. Наприклад, це може бути випускник університету, який проходить перший робочий день на підприємстві. У цьому випадку основна увага зосереджується на ознайомленні з посадовими обов'язками, виробничим середовищем, структурою підприємства та корпоративною культурою.

Психофізіологічна адаптація на етапі первинного входження до трудової діяльності передбачає звикання до нового ритму життя, навантаження, робочого графіку та виробничого середовища. Молодий працівник стикається з необхідністю пристосування до фізичних і психоемоційних вимог, які відрізняються від умов навчального процесу. Виробниче середовище, як сукупність температурного режиму, шуму, освітлення, графіка праці та іншого, стає критичним чинником, що впливає на адаптацію, зокрема на продуктивність, мотивацію та самопочуття працівника.

Професійна адаптація у первинній формі означає початкове засвоєння основ професійної діяльності в реальному робочому середовищі. Йдеться не

лише про вивчення специфіки завдань і технологій, а й про формування професійної ідентичності, розуміння ролі працівника в організації. Часто саме в цей період виникає невідповідність між теоретичними знаннями та практичними вимогами, що потребує особливої підтримки з боку наставників або колег. Ефективність цього етапу значною мірою залежить від організованої системи наставництва та адаптаційних заходів з боку роботодавця.

Соціально-психологічна адаптація полягає у входженні новачка в сформований трудовий колектив, засвоєнні неформальних правил поведінки, комунікаційних стандартів і корпоративної культури. Успішна соціалізація передбачає, що працівника сприймають як повноцінного члена команди, готового до співпраці, дотримання норм і участі в житті колективу. Адаптація до стилю керівництва, організаційної структури та комунікаційних механізмів створює передумови для стабільної професійної діяльності та лояльності до компанії.

Порівняльний аналіз первинної та вторинної адаптації працівників дозволяє зробити висновок, що обидва види адаптації мають спільні структурні компоненти – психофізіологічну, професійну та соціально-психологічну складові – однак різняться контекстом і змістом реалізації. Первинна адаптація є основою входження молодого спеціаліста у професійне середовище, де критичну роль відіграють підтримка колективу, наставництво та пристосування до нових умов. Натомість вторинна адаптація стосується змін усередині вже знайомого професійного поля, коли працівник переходить на нову посаду чи в інший підрозділ. Успішне проходження обох типів адаптації потребує цілеспрямованого управління, чітких цілей, показників ефективності та організаційної підтримки.

1.3 Сучасні теорії та підходи до формування системи адаптації персоналу

У сучасних компаніях процес адаптації набуває особливої значущості як для нових співробітників, так і для працівників, які переживають різні етапи розвитку кар'єри чи організаційні кризи. Це може бути адаптація до нової посади, реадaptaція після перерви, пристосування до зниження в посаді або навіть до процесу звільнення. Усе це потребує оновлення підходів – як теоретичних, так і практичних – до формування понять та розробки ефективних механізмів управління адаптацією і соціалізацією в межах організації.

Згідно з визначенням В. М. Данюка [13], виробнича адаптація – це процес входження новоприйнятого працівника в нове трудове середовище, що передбачає його пристосування до умов виробничої діяльності. Цей процес є багатограним і має на меті формування з нового працівника лояльного, надійного та активного члена трудового колективу, який не лише поділяє цілі та цінності компанії, а й ототожнює себе з її проблемами та інтересами. Розширюючи цю думку, адаптацію також можна охарактеризувати як структурований процес інтеграції працівника в організаційне середовище, спрямований на забезпечення його ефективності, залучення до корпоративної культури, а також підготовку до успішного виконання своїх функцій. Це значно ширший і триваліший процес, ніж просто вступний інструктаж – ефективна адаптаційна програма має сприяти формуванню відданості працівника, підвищенню його продуктивності на ранніх етапах і, як наслідок, покращенню загальної ефективності організації.

На думку Данюка В. М., організаційна адаптація полягає у поступовому засвоєнні новим працівником комплексу знань, що стосуються організаційної побудови підприємства, структури окремих цехів або підрозділів, механізмів управління, діючого трудового розпорядку, а також розуміння місця і

значення свого підрозділу в загальній системі компанії. До того ж працівник має ознайомитися з особливостями взаємодії між структурними одиницями, правилами організації трудового процесу та внутрішніми регламентами.

Професійна адаптація, у свою чергу, зосереджується на ознайомленні працівника з його безпосереднім робочим місцем, виробничими обов'язками, режимом праці та відпочинку, а також із вимогами до дотримання техніки безпеки, трудових норм і стандартів якості виконання завдань. Важливо також донести до нового співробітника правила оплати праці, систему заохочень і покарань, а також критерії оцінювання результатів роботи.

Психологічна адаптація відіграє не менш важливу роль, адже передбачає створення умов для безперешкодного, гармонійного входження нового працівника до колективу без стресів, конфліктів та внутрішньої напруги. Вона включає ознайомлення з корпоративними традиціями, ритуалами, неформальними нормами поведінки та стилем внутрішньої комунікації.

Під час психологічної адаптації новачок також набуває уявлення про систему соціальних відносин у колективі: як формальних, що закріплені в офіційній структурі, так і неформальних, які існують на рівні міжособистісної взаємодії. Він знайомиться з розстановкою соціальних ролей та статусів, що склалися у колективі, а також з лідерами та неформальними групами, які впливають на динаміку стосунків у середовищі працівників.

Адаптація соціальна передбачає: пристосування індивіда до умов соціального середовища, інтеграцію у соціальні групи, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, форм взаємодії; ознайомлення з особливостями корпоративної культури, соціальною інфраструктурою підприємства, культурно-побутовим забезпеченням, соціальним страхуванням, можливостями для занять спортом і для відпочинку. Може здійснюватися у формі акомодатії (повного підпорядкування вимогам середовища без їх критичного аналізу), конформізму (вимушеного підпорядкування вимогам) та асиміляції (свідомого й добровільного

прийняття норм та цінностей середовища на основі особистісної солідарності з ними). Процес адаптації неможливий без успішної організаційної соціалізації працівників. Соціалізація є ключовим компонентом адаптації і якщо організації не будуть ініціативними та активними в цьому відношенні, то багато нових професіоналів не розвиватимуть персональних зв'язків і взаємодії, що необхідні для досягнення успіху в своїй ролі.

Розглянемо декілька класичних теорій адаптації персоналу від зарубіжних науковців:

1. Модель організаційної соціалізації Джона Ван Манена і Едгара Шейна виділяє шість тактик соціалізації, зокрема: колективна/індивідуальна, формальна/неформальна, фіксована/змінна. Ці тактики визначають, як працівник засвоює нову роль у межах організації [7].

2. Теорія «очікування – реальність» Л. Портера і Е. Лоулера наголошує на важливості збалансування очікувань працівника та реального середовища. Відповідність між ними є запорукою успішної адаптації та задоволення роботою [6].

Окремі зарубіжні наукові дослідження доводять, що високий рівень залученості та прихильності працівників до організації – як підсумок ефективного процесу адаптації – досягається лише за умови послідовного формування чотирьох взаємопов'язаних рівнів адаптації: спочатку – дотримання встановлених норм, далі – усвідомлення їх змісту, потім – прийняття корпоративної культури як особистої цінності, і зрештою – формування стійкого зв'язку та активної взаємодії з організацією. Саме останній рівень, тобто інтегрована взаємодія, є синергічним і охоплює всі попередні етапи, реалізація яких є необхідною умовою для його досягнення. Якщо ці умови виконуються, адаптаційні програми справляють максимально позитивний вплив на трудову мотивацію, відчуття підтримки з боку організації, а також рівень задоволеності працею.

Організаційну соціалізацію працівників дедалі частіше розглядають не лише як адаптацію до нового середовища, а й як активний процес, що передбачає зусилля самого працівника – його занурення в професійне середовище, підвищення рівня відданості організаційним цілям, зростання лояльності й залученості. Успішна соціалізація сприяє формуванню позитивної організаційної поведінки, гнучкості у сприйнятті змін, а також підвищенню рівня добробуту працівників.

Забезпечення ефективної виробничої адаптації здебільшого покладається на керівників структурних підрозділів. Залежно від специфіки роботи, до цього процесу можуть долучатися наставники, фахівці з технологій, юристи та інші експерти. Важливу роль у сприянні адаптації відіграють також громадські організації, що діють на підприємстві, адже їхня активна участь пришвидшує інтеграцію нових працівників у колектив.

Спираючись на узагальнення наукових підходів, результати власного дослідження та практичний досвід, можна виокремити низку ключових чинників, які визначають ефективність адаптації персоналу:

- привабливість підприємства як роботодавця, що включає його престиж, стабільність на ринку праці та позитивний імідж;
- конкурентоспроможність і прозорість компенсаційної системи, зокрема рівень оплати праці, система преміювання та інші мотиваційні інструменти;
- належні умови праці, сучасне обладнання, раціональна організація робочого простору;
- високий рівень організації HR-процесів, зокрема процедур добору, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу, що мають бути об'єктивними, прозорими, чітко регламентованими та справедливими;
- якість нормативної документації, що визначає права, обов'язки, відповідальність і завдання працівників (інструкції, положення, регламенти);

- ступінь розвитку корпоративної культури, її формалізація, доступність до розуміння та прийняття;
- соціально-психологічний клімат у колективі, ефективна система комунікації, організованість командної роботи;
- особистісні якості та професійні характеристики працівника, включаючи рівень компетентності, адаптивність, мотивацію, ступінь задоволеності обраною професією тощо.

Візуальна схема, яка відображає ключові групи факторів наведена на рис. 1.3.

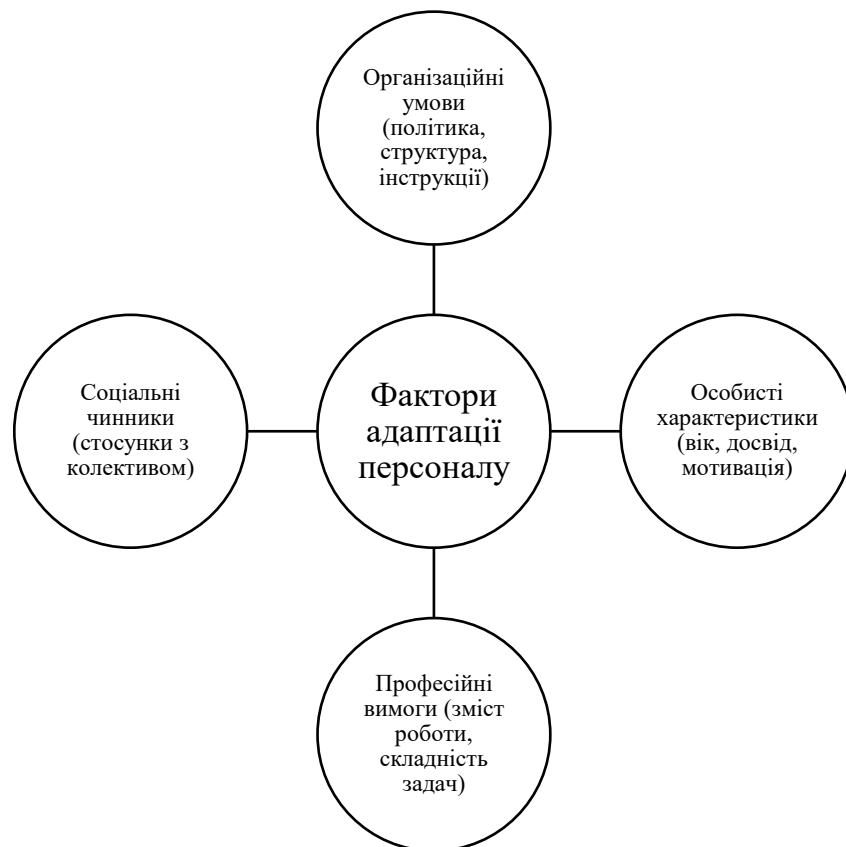


Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на адаптацію персоналу

Джерело: складено автором на основі [10],[23]

Актуальні методиками та підходи до організації процесу адаптації персоналу передбачають низку ключових етапів та інструментів, що

спрямовані на ефективне включення нових працівників у виробниче середовище та соціальну структуру підприємства. Передусім, процес адаптації має починатися з ретельного планування посадових функцій та виробничих завдань, які будуть покладені на новоприйнятого працівника. Це дозволяє створити чітку структуру очікувань і завдань, що сприяє зменшенню невизначеності на початковому етапі роботи. Наступним важливим елементом є оцінювання стартового рівня професійної підготовки, наявних компетенцій і початкових результатів діяльності працівника. Таке оцінювання дає змогу індивідуалізувати адаптаційну програму, визначити, який досвід і знання працівник вже має в аналогічній сфері, спрогнозувати тривалість адаптаційного періоду, а також виявити потенційні проблемні моменти, що можуть виникнути під час інтеграції. З метою ефективного ознайомлення працівника з новим робочим середовищем проводиться орієнтаційна програма, яка забезпечує практичне ознайомлення з посадовими обов'язками, умовами праці, вимогами роботодавця, внутрішніми стандартами ефективності та системою оцінювання результатів діяльності. Така програма має також включати ознайомлення з інфраструктурою підприємства, робочими приміщеннями, обладнанням, офісною технікою та іншими важливими аспектами повсякденної діяльності. Детальний аналіз підходів, їх сутності, переваг та недоліків наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Узагальнююча таблиця підходів до адаптації персоналу

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Традиційний (інструктажний)	Ознайомлення новачка з посадовими інструкціями, правилами та стандартами.	Швидке введення в посадові обов'язки, мінімальні ресурси.	Поверхнева адаптація, відсутність індивідуального підходу.

Продовження табл. 1.2.

Психосоціальний	Орієнтований на соціалізацію, взаємодію з колективом, підтримку.	Покращує командну взаємодію, знижує стрес, сприяє довготривалій лояльності.	Потребує наявності наставника або адаптаційного куратора.
Коучинговий / Менторський	Залучення коуча або наставника, фокус на розвитку потенціалу співробітника.	Індивідуальний підхід, прискорює розвиток, стимулює ініціативність.	Висока вартість, потребує кваліфікованого персоналу-наставника.
Інтерактивний (цифровий)	Використання ІТ-рішень (відеоінструкції, LMS, онлайн-курси).	Ефективність, масштабованість, зручність дистанційного доступу.	Відсутність живої взаємодії, не підходить для всіх типів персоналу.
Проектно-орієнтований	Новачок одразу включається в проектну діяльність.	Швидке залучення, вивчення процесів «у бою», підвищення мотивації.	Високий рівень стресу, можливість допущення помилок без підготовки.

Джерело: створено автором на основі [16]

Одним із найефективніших засобів прискорення процесу адаптації є наставництво, що передбачає прикріплення новачків до досвідчених співробітників. Крім того, провідні компанії широко застосовують спеціалізоване адаптаційне навчання, зокрема семінари, тренінги та welcome-програми. Welcome-тренінги, зокрема, мають на меті швидко ознайомити нових працівників із корпоративною культурою, знизити їх психологічну напруженість, допомогти подолати страхи, пов'язані з новим середовищем, та налагодити первинні комунікаційні зв'язки в колективі.

Важливою складовою успішної адаптації виступає внутрішній корпоративний PR та ефективна система внутрішніх комунікацій, яка гарантує своєчасне та системне надання новим працівникам необхідної інформації. Причому інформування починається ще на етапі відбору персоналу: потенційні співробітники формують уявлення про підприємство ще до офіційного прийняття оферу. У зв'язку з цим, організація повинна забезпечити

якісне, повне й структуроване подання інформації про себе як про роботодавця – через засоби корпоративного PR, розвинену організаційну культуру та чітко вибудовані канали комунікації. Саме це формує в новачків відчуття надійності, впевненості та належності до організації, де кожен працівник сприймається як цінний ресурс.

Успішна організація процесу адаптації потребує стратегічного підходу, в якому враховуються не лише соціальні аспекти включення новачків до колективу, але й економічна доцільність різних форм соціалізації. Зокрема, фахівці, відповідальні за адаптацію персоналу, мають оцінювати потенційний прибуток від інвестицій у соціальну, змістову та контекстну тактику соціалізації, перш ніж зосереджуватися виключно на соціальних інструментах інтеграції. Одним із критично важливих компонентів є налагодження ефективної взаємодії між безпосереднім керівником та новим працівником. Завданням фахівців з управління персоналом є не лише організація цього процесу, а й моніторинг якості комунікації та взаєморозуміння між новачком і його керівником. Надзвичайно важливим є супровід з боку керівника у перші дні та тижні роботи – саме в цей період працівник переживає найбільший рівень стресу та невизначеності. Турбота, увага й конструктивний зворотний зв'язок допомагають новому співробітникові швидше адаптуватися, відчутти свою значущість і приналежність до організації. Ефективна адаптація передбачає, що працівник поступово освоює своє місце та соціальний статус у структурі організації. Велике значення в цьому процесі має налагодження міжособистісних контактів у колективі. На цьому етапі важливо створити умови, у яких новий працівник зможе проявити свої професійні здібності та отримати зворотний зв'язок щодо своїх сильних і слабких сторін. При цьому керівництво, HR-фахівці та колеги повинні активно демонструвати підтримку, виявляти терпимість і лояльність, організовувати заходи з формування командного духу, залучати новачка до корпоративного життя, у тому числі до громадської активності та неформальних подій.

Наступним етапом є позитивне підкріплення перших досягнень працівника, що полягає в заохоченні успіхів та поступовому ускладненні поставлених завдань. Це дозволяє уникнути різкого навантаження й забезпечити плавне входження новачка в повноцінний робочий ритм, підвищуючи впевненість у власних силах.

Завершальною фазою адаптаційного процесу є етап функціонування, коли працівник долає основні труднощі, пов'язані з виробничими та комунікаційними аспектами, та переходить до стабільного й продуктивного виконання службових обов'язків. Для забезпечення довгострокової ефективності важливо інтегрувати адаптаційні заходи в загальну систему управління персоналом, включаючи процеси добору, наймання, розвитку талантів і формування кадрового резерву.

Розроблення ефективних програм адаптації персоналу має здійснюватися з урахуванням особливостей конкретних напрямів діяльності, функціональної специфіки підрозділів, а також рівнів відповідальності працівників. Індивідуалізація адаптаційних заходів залежно від посади новачка сприяє їхній більшій ефективності. Для цього доцільно впроваджувати елементи цифровізації та автоматизації адаптаційного процесу, які дозволяють централізовано акумулювати й оперативно передавати релевантну інформацію новим працівникам. Одним із ефективних інструментів у цьому контексті є створення адаптаційних «дорожніх карт» або буклетів, що містять узагальнені дані про організацію, функціональні обов'язки, правила внутрішнього розпорядку, ключові контакти, а також очікування від співробітника на новій посаді. Не менш важливим є налагодження системного комунікативного процесу, в якому активну участь беруть представники HR-служби, безпосередні керівники новачків і самі працівники. Така взаємодія дозволяє своєчасно виявляти труднощі в адаптації та оперативно реагувати на них. Крім того, необхідно здійснювати систематичне вимірювання показників продуктивності нового співробітника з

метою оцінки ефективності адаптаційної програми та її корекції за потреби. Навчання є фундаментальним елементом усіх рівнів соціалізації у процесі входження працівника в організацію. В умовах сучасного динамічного середовища важливо забезпечити проактивне залучення працівників до процесу навчання, розвитку як міжособистісних, так і професійних компетенцій. Це сприяє досягненню як ближчих результатів (засвоєння необхідних знань, інтеграція в колектив, особиста організація), так і віддалених ефектів (зростання загальної ефективності діяльності, морального клімату, згуртованості колективу та командної продуктивності). Фахівці з розвитку людських ресурсів (HRD) мають відігравати активну роль у вдосконаленні системи навчання й розвитку. Це передбачає впровадження індивідуальних, групових та організаційних програм соціалізації, які формують умови для зростання професійної залученості працівників і сприяють довгостроковим позитивним результатам. На організаційному рівні надзвичайно ефективними є такі інструменти, як програми орієнтації, цільове навчання та наставництво, що спрямовані на розвиток нових компетенцій, необхідних для успішної адаптації. HR-фахівці можуть стимулювати соціальне навчання в колективах, що в результаті сприяє формуванню згуртованих робочих груп, покращенню командної взаємодії та досягненню загальноорганізаційної ефективності.

Належна організація та результативність процесу адаптації персоналу повинні сприяти досягненню високих кількісних і якісних показників трудової діяльності, формуванню дисциплінованої поведінки, підвищенню рівня задоволеності працею та іншими аспектами професійного життя, а також закріпленню соціального статусу працівника в колективі. Ефективно організована виробнича адаптація зазвичай завершується в межах випробувального терміну, визначеного трудовим договором. Проте в умовах підвищеної складності робочих процесів або особливостей посади адаптація може тривати від кількох місяців до півтора року. Адаптаційний процес

вважається завершеним, якщо новий працівник повністю інтегрувався в робоче середовище, почувається комфортно та впевнено, робота не викликає у нього емоційної напруги чи тривоги, а професійні обов'язки стали звичними та прийнятними. Ознаками успішної адаптації також є засвоєння необхідного обсягу знань і навичок, відповідність поведінки співробітника посадовим вимогам і очікуванням керівництва, досягнення встановлених показників ефективності, виявлене бажання розвиватися у своїй професії та пов'язувати з нею майбутнє, а також відчуття задоволення від визнання його трудового внеску. Додатковим критерієм є усвідомлення власних професійних досягнень як елементу особистого життєвого успіху. У разі неефективної адаптації спостерігаються такі негативні наслідки, як професійна пасивність, відсутність зацікавленості, неадекватна поведінка, порушення трудової дисципліни або навіть звільнення протягом першого року роботи. Основною причиною цього часто є недостатня увага до процесу адаптації з боку організації, його формальний характер або повна відсутність супроводу. Для компанії така ситуація є фінансово витратною, адже заміщення вакантної посади потребує повторного проведення процедури найму, що може коштувати від одного до чотирьох місячних окладів звільненого співробітника. Крім того, репутаційні ризики зростають у разі, якщо колишні працівники поширюють негативну інформацію про роботодавця у своєму соціальному середовищі – серед друзів, знайомих, професійної спільноти тощо.

У процесі онбордингу компанії досі припускаються низки типових помилок, які негативно впливають на ефективність адаптації персоналу. Узагальнюючи наявний досвід, можна виділити такі основні недоліки:

- Недостатня координація та контроль адаптаційного процесу. Важливим аспектом є чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу адаптації. Відділ управління персоналом має забезпечити загальну концепцію, структуру та регламентацію адаптаційних заходів, а також

здійснювати моніторинг їх реалізації. Безпосередній керівник відповідає за організацію робочого середовища новачка, призначення наставника, формування індивідуального адаптаційного плану та супровід працівника протягом випробувального періоду. Наставник, у свою чергу, має інтегрувати нового співробітника в трудовий колектив, ознайомити з виробничими процесами й надавати зворотний зв'язок про його успішність. Неврахування цього розподілу функцій часто призводить до неефективного супроводу новачка.

- Ототожнення адаптації з випробувальним терміном. Слід розмежовувати ці два процеси, оскільки адаптація за своєю природою є довшим і комплекснішим явищем. Вона охоплює період глибокого залучення працівника в корпоративне середовище та формування його соціально-професійної ідентичності. Тоді як випробувальний термін здебільшого передбачає оцінювання відповідності професійних навичок і триває до трьох місяців, адаптаційний процес може розтягуватись на 8–26 тижнів або й довше – залежно від рівня кваліфікації та складності посадових обов'язків. Помилкою є припинення адаптаційних заходів одночасно з завершенням випробувального терміну, оскільки на цьому етапі працівник ще не завжди повністю інтегрований в організаційне середовище.

- Перевантаження інформацією та надмірне навантаження у перші тижні роботи. Часто керівники намагаються одразу оцінити професійну спроможність нового співробітника, ігноруючи той факт, що інші працівники вже мають досвід у компанії, а новачок перебуває в умовах психологічного стресу. У таких випадках ефективним рішенням може стати залучення HR-фахівця до організації поступової інтеграції працівника, координації взаємодії з колегами, а також створення інклюзивного середовища через тренінги, наставницькі сесії та ознайомчі заходи. Це сприятиме зниженню напруженості та формуванню довірчих відносин у колективі.

Українські компанії й надалі припускаються низки типових помилок у процесі адаптації персоналу. Проведене соціологічне дослідження серед працівників підприємств різних галузей України виявило, що у 12% респондентів адаптаційний період тривав понад шість місяців. Такий результат не є позитивним показником, адже у 52% опитаних цей період становив лише один місяць. Причиною такої різниці, ймовірно, є те, що лише у 56% респондентів компанії застосовували чітко визначені процедури введення в посаду та адаптації нових співробітників. У той же час 24% працівників не відчували жодної підтримки з боку компанії, а у 12% взагалі не було організовано жодних адаптаційних заходів. Тобто, в кожній восьмій компанії з сотні адаптаційна політика відсутня повністю.

Серед інструментів адаптації, які найчастіше застосовуються, респонденти відзначили наявність наставника (46,9%) та проведення ознайомчого тренінгу (34%). Менш поширеними виявилися інформаційні розсилки на робочу пошту (6%) та буклети з базовими даними для новачків (5%). Командоутворюючі заходи використовувалися лише у 2% випадків. Незважаючи на наявність наставників у значної частки респондентів, 20% повідомили, що потребували підтримки колег протягом більше трьох місяців, а 4% зазначили, що досі справляються зі своїми обов'язками лише на 2 бали з 5 без активної підтримки колективу.

Щодо участі керівництва в адаптації, повноцінну підтримку з боку керівника отримали 36% працівників, ще 24% – лише часткову й недостатню. Натомість колеги продемонстрували значно вищий рівень підтримки: 92% респондентів відзначили, що отримували допомогу саме з боку колективу. Це свідчить про те, що функції наставника або HR-менеджера часто фактично виконують співробітники, які не несуть формальної відповідальності за адаптацію новачків.

Попри зазначені недоліки, загальний рівень соціально-психологічного клімату у більшості компаній оцінюється як позитивний. Так, 76%

респондентів охарактеризували стиль комунікації в колективі як дружній, і лише 4% – як напружений. Почуття комфорту на робочому місці 84% працівників оцінили на 5 балів із 5, а решта 16% – на 4 бали. Це дозволяє зробити припущення, що саме підтримка з боку колег та сприятливе робоче середовище суттєво сприяли успішному завершенню адаптаційного періоду. Водночас не можна виключати й особисту ініціативу та високу мотивацію нових працівників, які самостійно долали труднощі й швидко інтегрувались у колектив. Проте залишаються відкритими питання щодо кількості співробітників, які не змогли пройти процес адаптації належним чином і залишили компанію на ранніх етапах.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ І ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ БУ «УКРБУРГАЗ» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства БУ «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування»

Бурове підприємство «Укрбургаз» є Філією Акціонерного товариства «Укргазвидобування», створеною відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України.

У своїй діяльності Управління керується чинним законодавством України, законами і постановами Верховної Ради України, Указами Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Статутом Товариства, рішеннями органів управління, внутрішніми документами Товариства, в тому числі внутрішніми документами у сфері запобігання та протидії проявам корупції, зокрема затвердженою в Товаристві антикорупційною програмою, Кодексом корпоративної етики, правилами охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку, дорученнями керівництва Товариства, цим Положенням.

Головними завданнями Управління є здійснення буріння пошуково-розвідувальних і експлуатаційних свердловин на площах, нафтогазових родовищах і підземних сховищах газу; геологорозвідувальних робіт; будівництва всіх категорій свердловин на нафту, газ, конденсат, воду; будівництва газопроводів; обв'язка свердловин; облаштування газових, газоконденсатних і нафтових родовищ; капітальний ремонт свердловин; експлуатація нафтогазових покладів, родовищ і окремих свердловин із

використанням передових методів і прогресивних технологій; реалізація продукції, що виробляється в Управлінні.



Рисунок 2.1 – Основні напрямки роботи підприємства БУ «Укрбургаз»
Джерело: Офіційний сайт АТ «Укргазвидобування», розділ «Сталий розвиток [28].

Відповідно до завдань та предмету діяльності на Управління покладаються такі функції:

- Забезпечення пошуково-розвідувальних робіт, бурових робіт; будівництва всіх категорій свердловин на нафту, газ, конденсат, воду; будівництва газопроводів; обв'язки свердловин; облаштування газових, газоконденсатних та нафтових родовищ; капітального ремонту свердловин, експлуатації нафтогазових покладів, родовищ і окремих свердловин; виробництва та реалізація продукції, що виробляється в Управлінні інших видів.

- Здійснення заходів щодо охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів при виконанні: геологорозвідувальних, бурових робіт, експлуатації свердловин, облаштуванні родовищ та іншій виробничо-господарській діяльності, передбаченій цим Положенням.

- Створення безпечних умов праці, впровадження у встановленому порядку правил, норм та типових інструкцій охорони праці, протипожежної безпеки та охорони майна, впровадження нових засобів та методів попередження виникнення та ліквідації аварій, пожеж, відкритих газонафтових фонтанів.

- Забезпечення соціально-економічного розвитку Управління, зміцнення соціальної сфери та медичного обслуговування працівників.

- Організація відпочинку, оздоровлення і лікування працівників в санаторіях-профілакторіях та базах відпочинку.

- Забезпечення розрахунків з бюджетом за нарахованими податками та іншими обов'язковими платежами.

У встановленому чинним законодавством порядку, Статутом та внутрішніми документами Товариства Управління має право:

- Вступати від імені Товариства у відносини з третіми особами, в тому числ підприємствами будь-якої форми власності, установами,

організаціями і фізичними особами, а також бути посередником між ними в зв'язку з виконанням робіт, що належать до предмету діяльності Управління.

- Проводити розрахунки за договорами з юридичними та фізичними особами, які виконують (надають) для Управління роботи (послуги) та постачають товари.

- Надавати банкові на договірній основі право використовувати свої вільні кошти і встановлювати за узгодженням з Товариством проценти за їх використання.

- Вести торгівельну діяльність згідно з чинним законодавством України.

- Проводити закупівлі товарів, робіт і послуг для власних потреб.

Управління має право:

- Приймати на роботу в Управління працівників на умовах та з дотриманням чинного трудового законодавства України, Статуту та внутрішніх документів Товариства:

- Встановлювати працівникам Управління конкретні розміри тарифних ставок (окладів) та посадових окладів, а також надбавок, доплат, премій і винагород відповідно до умов колективного договору Товариства та інших внутрішніх документів Товариства;

- Відряджати з дотриманням порядку, встановленому в Товаристві, в межах України та за кордон працівників Управління і інших організацій, які виконують роботи (надають послуги) для Управління.

- Здійснювати інші дії, які не заборонені чинним законодавством України, цим Положенням та Статутом Товариства, у межах предмету діяльності та функцій Управління.

Управління не має права відчужувати без дозволу Товариства майно, передане Управлінню для здійснення його завдань та функцій, а також інші активи, набуті внаслідок надходжень від виробничо-господарської діяльності, за винятком правочинів, що вчиняються в межах повноважень, наданих

посадовим особам Управління довіреністю Товариства та з дотриманням Статуту та внутрішніх документів Товариства.

Для забезпечення діяльності Управління Товариство наділяє його основними засобами, обіговими коштами та іншими фінансовими активами.

Управління здійснює оперативний, бухгалтерський та статистичний облік та надає відповідну звітність згідно з чинним законодавством України.

Перевірка фінансово-господарської діяльності Управління проводиться в порядку, визначеному Статутом Товариства та/або рішеннями Загальних зборів акціонерів.

Управління очолює директор, який призначається та звільняється з посади наказом Голови правління Товариства (якщо інше не передбачено Статутом Товариства). Голова правління або інша уповноважена особа укладає трудовий договір (контракт) з директором Управління. У трудовому договорі (контракті) визначається строк його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови оплати праці, матеріального та соціального забезпечення, умови внесення змін і доповнень до трудового договору (контракту) та його припинення.

Директор Управління організовує і керує виробничою діяльністю Управління, забезпечує виконання виробничих завдань, використовуючи надані йому права:

- діяти за довіреністю від імені Товариства;
- представляти інтереси Управління у відносинах з фізичними особами, організаціями, підприємствами, установами та іншими зацікавленими сторонами;
- видавати накази та розпорядження, доручення в межах компетенції, підписувати від імені Управління документи, в тому числі фінансові;
- укладати трудові договори та припиняти їх дію згідно з чинним законодавством України та в межах компетенції;

- застосовувати до працівників Управління заходи дисциплінарного стягнення;
- розпоряджатися фінансовими коштами та матеріальними ресурсами, якими наділено Управління, з дотриманням встановленого в Товаристві порядку;
- організовувати матеріально-технічне забезпечення діяльності Управління та реалізацію продукції;
- подавати на затвердження Голові правління Товариства штатний розпис, керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців Управління та організаційну структуру Управління;
- призначати на посади та звільняти з посади працівників Управління, у тому числі і віднесених до номенклатури Товариства, з дотриманням встановленого в Товаристві порядку;
- проводити процедуру вивільнення та скорочення чисельності працюючих, в тому числі і віднесених до номенклатури Товариства, за рішенням органів Товариства та з дотриманням вимог чинного законодавства України;
- здійснювати військовий облік та мобілізаційні заходи з метою збереження потужностей мобілізаційного призначення та запасів мобілізаційного резерву згідно з чинним законодавством України;
- визначати режим роботи та відпочинку персоналу, заходи його соціального забезпечення, в межах колективного договору Товариства;
- налагоджувати юридичне, економічне, бухгалтерське та інформаційне забезпечення діяльності Управління;
- організовувати впровадження у виробництво нової техніки та прогресивної технології;
- забезпечувати виконання умов організації та оплати праці, соціального страхування працівників, та виконання чинного трудового

законодавства України, колективного договору Товариства та інших нормативно-правових актів:

- реалізовувати інші права щодо діяльності Управління, в межах наданих повноважень, що не заборонені чинним законодавством України і які сприяють виконанню завдань та Функцій діяльності Управління;
- створювати на робочому місці в кожному структурному підрозділі Управління умови праці відповідні до нормативно-правових актів, а також забезпечувати дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці;
- забезпечувати розроблення та вжиття заходів із запобігання та протидії корупції, які є необхідними та обґрунтованими для запобігання корупції у діяльності Філії, діяти відповідно до законодавства України та встановлених Товариством правил та процедур щодо виявлення та запобігання корупції у діяльності Товариства;
- невідкладно інформувати керівництво Товариства про факти вчинення корупційних правопорушень, випадки підбурення до вчинення корупційних правопорушень, виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів, використання працівниками Управління свого службового становища або повноважень для отримання неправомірної вигоди, або вчинення інших дій, що можуть бути розцінені, як намір вчинити корупційне правопорушення;

Вчинення директором Управління будь-яких з вказаних вище дій може бути підставою для дострокового розірвання укладеного з ним трудового договору (контракту). а також для звернення до правоохоронних органів для притягнення до адміністративної чи кримінальної відповідальності у разі наявності в його діях ознак проступку чи злочину.

Перший заступник директора, головний інженер, директор технічний, заступники директора та головний бухгалтер Управління призначаються на

посаду та звільняються з посади наказом директора Управління за письмовим погодженням з Головою правління Товариства.

Обов'язки, права і відповідальність директора, першого заступника директора головного інженера, директора технічного, заступників директора та головного бухгалтера Управління визначаються посадовими інструкціями, що затверджуються.

Головою правління Товариства. Обов'язки, права і відповідальність спеціалістів Управління визначаються посадовими інструкціями, що затверджуються директором Управління.

Рівень фінансової стабільності безпосередньо впливає на можливість інвестування у розвиток персоналу, навчання, адаптаційні програми та підвищення рівня мотивації працівників.

У табл. 2.1 наведено основні фінансові показники БУ «Укрбургаз» за останні три роки. З аналізу динаміки видно поступове зростання чистого доходу та прибутку, що свідчить про стабільну господарську діяльність підприємства. Також простежується тенденція до збільшення витрат на оплату праці, що може бути ознакою стратегічного фокусу компанії на розвиток людського капіталу. Ці дані створюють підґрунтя для подальшого дослідження внутрішніх процесів, пов'язаних з адаптацією персоналу, та дозволяють оцінити можливості підприємства щодо впровадження сучасних HR-практик.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники БУ «Укрбургаз» за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка 2021–2023
Чистий дохід від реалізації, млн грн	1 150	1 320	1 470	+27,8%
Чистий прибуток, млн грн	90	105	125	+38,9%

Продовження табл. 2.1.

Рентабельність, %	7,8%	8,0%	8,5%	+0,7 п.п.
Витрати на оплату праці, млн грн	300	340	395	+31,6%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1 100	1 080	1 050	-4,5%
Собівартість продукції, млн грн	980	1 115	1 245	+27,0%
Капітальні інвестиції, млн грн	120	95	140	+16,7%
Фонд оплати праці на 1 працівника, грн	272 727	314 815	376 190	+37,9%

Джерело: Фінансова звітність БУ «Укрбургаз» за 2021–2023 рр. / АТ «Укргазвидобування» [28].

Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, достатній кадровий потенціал та стабільні фінансово-економічні показники. Його діяльність характеризується високим рівнем професіоналізму, що дозволяє успішно виконувати стратегічні завдання компанії та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Отримані характеристики створюють необхідне підґрунтя для подальшого аналізу управлінських процесів, зокрема системи адаптації персоналу.

2.2 Оцінка діючої системи адаптації персоналу БУ «Укрбургаз»

У процесі аналізу системи адаптації персоналу БУ «УКРБУРГАЗ» було виявлено низку характерних особливостей, які відображають як сильні сторони, так і проблемні аспекти організаційного онбордингу нових

працівників. Детальний план адаптації нових співробітників наведено в таблицях додатку А.

Розробивши SWOT-аналіз системи адаптації персоналу, наведений у табл. 2.2, можна зазначити сторони розвитку та вдалі стратегії розвитку та адаптації персоналу.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу системи адаптації персоналу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - наявність досвідченого персоналу, здатного виконувати функції наставників; - часткова стандартизація елементів адаптації; - підтримка новачків з боку колективу; - впровадження окремих елементів наставництва; - усвідомлення важливості адаптації на рівні керівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність єдиної цифрової платформи супроводу адаптації; - нерегулярне оцінювання ефективності адаптаційного процесу; - відсутність післяадаптаційного модульного навчання для працівників; - недостатній зворотний зв'язок з новими працівниками; - застарілі або надто формалізовані підходи без індивідуалізації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - розробка єдиної цифрової програми онбордингу з використанням інтерактивних інструментів; - залучення зовнішніх експертів до вдосконалення адаптаційної системи; - впровадження внутрішніх онлайн-платформ підтримки (інструкції, тести, зворотній зв'язок); - організація тренінгів для адаптації у кризових чи нестабільних умовах; <p>Можливість переходу до гібридного або повністю дистанційного формату адаптації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вплив військового стану: мобілізація працівників, евакуація, часті зміни у штаті; - втрата кваліфікованих кадрів через міграцію або демотивацію; - перенесення акценту з адаптації на безпекові чи кризові заходи; - зростання рівня стресу та вигорання серед персоналу, включно з новачками; - психоемоційна нестабільність працівників в умовах воєнного часу.

Джерело: створено автором

По-перше, підприємство має формалізовану процедуру введення на посаду, що включає ознайомлення з посадовими обов'язками, інструктаж з охорони праці та первинну зустріч з керівництвом. Однак відсутність єдиної програми адаптації, яка б охоплювала соціально-психологічний, професійний та організаційний рівні, створює передумови для нерівномірного включення працівників у трудовий процес.

Дослідження внутрішніх процесів засвідчило, що наставництво на підприємстві впроваджується вибірково, без закріплення за всіма новачками досвідченого працівника. Через це адаптація у частини персоналу відбувається тривалий час – іноді понад 3–6 місяців, що негативно впливає на продуктивність праці та рівень задоволеності роботою.

Ще одним недоліком є обмежена участь керівництва у процесі адаптації – ініціатива частіше належить безпосередньо колегам. Це свідчить про нестачу системного підходу до управління людськими ресурсами в контексті адаптації.

Також було проведено опитування співробітників на підприємстві (рис. 2.2), де опитані працівники відзначили позитивну атмосферу в колективі, високий рівень психологічного комфорту та готовність колег допомагати в період входження в роботу. Це є безумовною перевагою соціального мікросередовища підприємства.

Таким чином, діюча система адаптації персоналу в БУ «УКРБУРГАЗ» характеризується частковою ефективністю, базуючись здебільшого на неформальній підтримці новачків. Для підвищення результативності адаптаційного процесу доцільно впровадити чітко структуровану програму адаптації, з обов'язковим етапом професійного супроводу, системою наставництва та періодичним зворотним зв'язком з новим працівником.

Протягом останніх років система адаптації персоналу на підприємстві БУ «Укрбургаз» зазнала суттєвих змін і вдосконалень, що свідчить про

прагнення компанії підвищити ефективність роботи з новими працівниками та зменшити плинність кадрів.

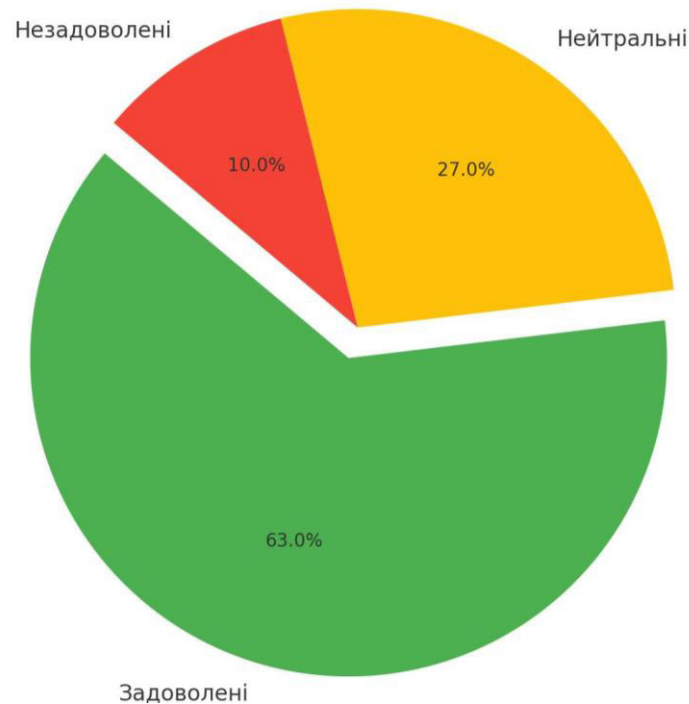


Рисунок 2.2 – Результати опитування співробітників БУ «Укрбургаз»
Джерело: створено автором [28]

Динаміка результатів удосконалення системи адаптації дає значні показники протягом останніх чотирьох років. У 2021 році чисельність працівників була 923. Через рік кількість зростає до відмітки у 956 співробітників, а вже починаючи з 2023 року яскраво помітні суттєві зміни у процесі адаптації співробітників. Результатами оновленої системи став різкий приріст кількості нових працівників: 2023 – 1020, 2024 – 1100. Більш детальний аналіз зображено на рис. 2.3. та рис. 2.4.

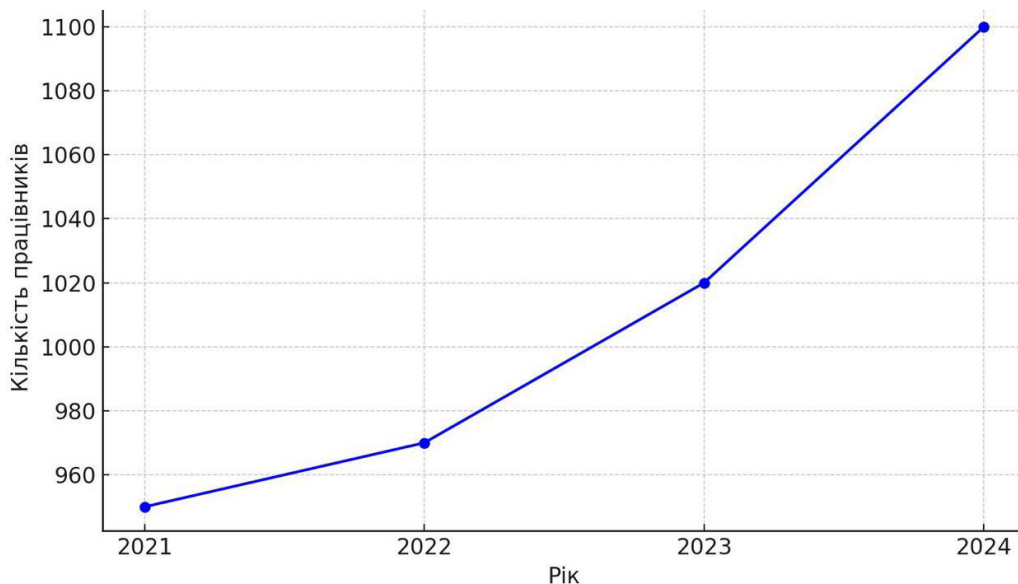


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу БУ «Укрбургаз»

Джерело: складено автором [28]

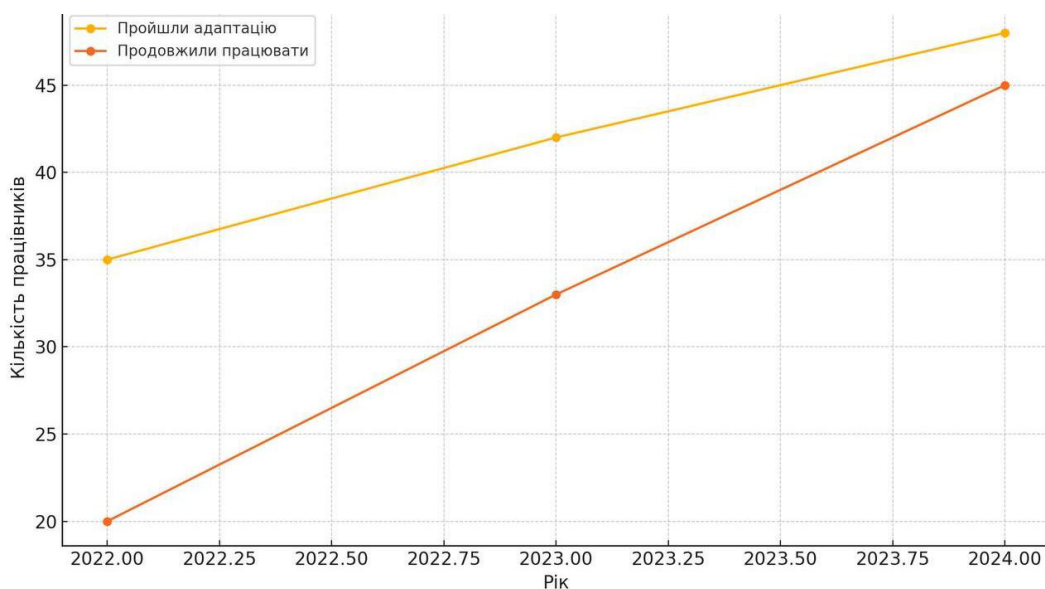


Рисунок 2.4 – Динаміка адаптації та утримання персоналу БУ «Укрбургаз» [28]

Джерело: створено автором

У 2022 році адаптаційні процедури практично не були формалізовані. Відсутність офіційного регламенту адаптації створювала хаотичність у діях як керівників, так і нових працівників. HR-служба не брала активної участі в організації процесу, а роль наставників не була закріплена й виконувалась

неформально та епізодично. Welcome-тренінги, презентації компанії чи базова інформативна розсилка для новачків були відсутні. Зворотний зв'язок після проходження випробувального терміну не здійснювався, а результативність адаптації не оцінювалась жодним чином. Процеси повністю велись вручну без застосування цифрових рішень.

У 2023 році було зроблено перші кроки до систематизації адаптаційного процесу. Було створено й запроваджено «Положення про адаптацію персоналу», що дало змогу окреслити основні етапи та відповідальних осіб за цей процес. HR-служба почала частково супроводжувати нових співробітників, хоча ще не координувала процес повністю. У деяких підрозділах почали призначати наставників, однак відсутність єдиних стандартів не забезпечувала однаковий рівень ефективності. Уперше було запроваджено друковані буклети з основною інформацією про компанію, але інформаційна підтримка все ще була обмеженою. Оцінювання адаптації залишалося несистемним, а автоматизація процесів не використовувалась.

2024 рік ознаменувався більш глибокими трансформаціями у сфері адаптації. Регламент адаптації було доопрацьовано, доповнено практичними інструкціями, шаблонами, формами оцінювання. HR-відділ став основним координатором процесу адаптації: формував адаптаційні листи, відстежував дотримання графіків адаптації, підтримував зв'язок із наставниками та керівниками. Наставництво набуло системного характеру: наставники проходили інструктажі, мали чіткі обов'язки та звітували про прогрес адаптантів. Почали проводитися welcome-тренінги, організовані ознайомчі зустрічі, створено цифрові інформаційні матеріали, які надсилалися на корпоративну пошту працівника. Після закінчення адаптаційного періоду обов'язковим стало опитування новачка щодо якості проходження процесу. Було розроблено систему чек-листів для оцінки результатів адаптації, а також зібрано відгуки безпосередніх керівників. Частково процеси почали

автоматизуватися: введення адаптаційних даних у внутрішню електронну систему підприємства дозволило підвищити контроль і прозорість процедури.

На табл. 2.3 наведено зміни у системі адаптації персоналу підприємства БУ «Укрбургаз» на прикладі останніх трьох років.

Таблиці 2.3 – Розвиток адаптації на підприємстві БУ «Укрбургаз»

Показник / Рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Наявність регламенту адаптації	Відсутній	Запроваджено «Положення про адаптацію персоналу»	Регламент доопрацьований та доповнений
Роль HR-служби	Мінімальна	Часткова участь у супроводі процесу	Координація процесу адаптації, контроль виконання
Наставництво	Випадкове, неформальне	Призначення наставників у вибраних підрозділах	Системне наставництво, інструктаж наставників
Welcome-тренінги / презентації	Відсутні	Не проводяться	Запроваджені загальні ознайомчі тренінги
Інформаційні матеріали (буклети, розсилка)	Відсутні	Перші буклети у друкованому вигляді	Створено цифрові матеріали, надсилаються на пошту
Зворотний зв'язок після адаптації	Відсутній	Необов'язкове усне опитування	Запроваджено анкетування після завершення періоду адаптації
Оцінка результатів адаптації	Не здійснювалася	Стихійна, без єдиної системи	Формалізована система оцінки: чек-листи, відгуки керівників
Автоматизація адаптації	Відсутня	Ведення даних вручну (таблиці, паперові звіти)	Часткова цифровізація процесу в межах внутрішньої електронної системи

Джерело: складено автором

Отже, за три роки підприємство пройшло шлях від повної відсутності структурованої системи адаптації до формування комплексного, регламентованого та частково цифровізованого процесу. Це позитивно

вплинуло на соціально-психологічний клімат у колективі, покращило взаємодію між HR-службою, наставниками та новачками, а також зменшило кількість помилок під час онбордингу.

Аналіз ефективності діючої системи адаптації персоналу на підприємстві БУ «Укрбургаз» свідчить про позитивну динаміку утримання працівників після проходження адаптаційного періоду. Як видно з табл. 2.4, у 2022 році з 35 працівників, які проходили адаптацію, лише 20 продовжили роботу на підприємстві, що становить 57% від загальної кількості нових співробітників.

У 2023 році цей показник зріс до 78,6%: з 42 новоприйнятих працівників 33 залишилися працювати після завершення адаптаційного етапу. Найвищого рівня утримання персоналу було досягнуто у 2024 році – 93,8%, що демонструє суттєве покращення процесів первинної адаптації: з 48 осіб, що проходили адаптацію, 45 продовжили трудову діяльність у компанії.

Ці дані свідчать про підвищення ефективності адаптаційної політики підприємства, що, ймовірно, пов'язано із вдосконаленням процедур наставництва, підтримки нових співробітників та поліпшенням внутрішнього організаційного клімату. Така позитивна динаміка є підґрунтям для подальших інвестицій у розвиток системи управління персоналом.

Таблиця 2.4 – Показники утримання персоналу після проходження адаптації у БУ «Укрбургаз»

Рік	Кількість працівників, що проходили адаптацію	Кількість працівників, які продовжили працювати після адаптації	Відсоток утримання персоналу після адаптації (%)
2022	35	20	57%
2023	42	33	78,6%
2024	48	45	93,8%

Джерело: складено автором

Позитивна динаміка у співвідношенні працівників, які залишилися працювати після адаптації, свідчить про ефективність реформування системи онбордингу на БУ «Укрбургаз». Успішна адаптація новачків безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів, економію ресурсів на повторний підбір персоналу, а також створює умови для довгострокового професійного розвитку співробітників.

2.3 Пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації персоналу

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів і зростання вимог до професійної мобільності працівників, ефективна система адаптації персоналу стає одним із ключових інструментів стратегічного управління людськими ресурсами. Адаптація — це не лише процес ознайомлення новоприйнятого працівника з особливостями організації, її структурою, корпоративною культурою та вимогами до виконання посадових обов'язків, але й засіб мінімізації ризиків плинності кадрів, демотивації та зниження продуктивності праці в початковий період роботи.

Як зазначають дослідники, в умовах змінюваного зовнішнього середовища та високої конкуренції на ринку праці, компанії, які приділяють увагу формалізованим програмам онбордингу, досягають вищих показників утримання кадрів на 20–30%, ніж ті, хто ігнорує системний підхід до адаптації. Зокрема, згідно з дослідженням.

На базі проведеного аналізу чинної адаптаційної системи в БУ «Укрбургаз» та результатів опитування нових співробітників, виявлено кілька зон для покращення. Серед них — відсутність уніфікованої адаптаційної програми, неформальний характер наставництва, низький рівень цифровізації

адаптаційного процесу та відсутність чіткої системи моніторингу ефективності адаптації.

Виходячи з цих проблемних точок, пропонується низка практичних заходів щодо вдосконалення системи адаптації, які охоплюють організаційні, інформаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти процесу. Запропоновані ініціативи базуються як на кращих міжнародних практиках, так і на специфіці роботи підприємства БУ «Укрбургаз» у складі АТ «Укргазвидобування».

Створення єдиної програми адаптації (онбордингу).

Пропонується розробити комплексну адаптаційну програму, яка включатиме план першого робочого дня, чек-лист адаптації на 1-3 місяці, welcome-буклет з інформацією про підприємство та корпоративний welcome-тренінг. Такий підхід дозволить новим працівникам швидше орієнтуватися у внутрішніх процесах і знизити рівень стресу. За оцінками, це сприятиме скороченню періоду адаптації з 3,5 до 2-2,5 місяців.

Запровадження інституту наставництва.

Доцільно призначати кожному новачку наставника на період 1-3 місяців. Наставники повинні пройти коротке навчання з питань ефективної комунікації, типових труднощів під час адаптації та передачі знань. Це сприятиме більш ефективній професійній і соціально-психологічній адаптації.

Використання цифрових інструментів супроводу адаптації.

Рекомендується створити окрему вкладку в корпоративному intranet або Google Workspace, яка міститиме відеоінструкції, електронні чек-листи, оцінки прогресу, зручний доступ до внутрішніх документів та можливість онлайн-зв'язку з HR. Такий підхід підвищить самостійність працівників і зменшить навантаження на відділ кадрів.

Регулярний моніторинг адаптаційного процесу.

Необхідно впровадити короткі опитування нових працівників на 7, 30 та 90 день роботи. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми, оцінювати

ефективність наставництва та оперативно коригувати процес адаптації. Опитування можна реалізувати за допомогою Google Forms або внутрішньої платформи.

Проведення командоутворюючих заходів (team-building).

Доцільно організувати неформальні зустрічі, тренінги або командні активності раз на квартал або півроку. Це сприятиме налагодженню міжособистісних зв'язків, зменшенню психологічного бар'єру та формуванню довірливої атмосфери в колективі.

Проведення модульних тренінгів професійного розвитку.

Після завершення адаптаційного періоду співробітникам рекомендується брати участь у короткострокових тренінгах відповідно до професійного профілю. Це можуть бути курси з технічної грамотності, управлінських навичок, комунікацій або клієнтського сервісу. Така практика підвищить кваліфікацію та мотивацію персоналу.

Впровадження персональних карток адаптації.

Запровадження електронних карток адаптації для нових працівників дозволить фіксувати всі етапи проходження адаптації, результати співбесід, досягнення та труднощі. Це покращить контроль і аналітику з боку HR-служби, а також сприятиме індивідуалізації підходу.

Експлуатація штучного інтелекту.

Залучивши до формування адаптаційних процесів ШІ підприємство зможе швидше адаптувати співробітників по індивідуальному плану та тестуванню. ШІ проаналізує професійний досвід та особисті дані працівника, що можна використати для не тільки на етапі адаптації, а і при роботі в подальшому. В додатку Б наведено приклад тестування, яке можна розробити на базі ШІ.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів можна побачити у табл. 2.5, де представлено узагальнення переваг кожної з пропозицій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.5 – Очікувані результати реалізації пропозицій

№	Пропозиція	Очікувані результати
1	Єдина програма адаптації	Скорочення часу адаптації, зменшення стресу, зниження плинності
2	Наставництво	Краще засвоєння знань, підтримка новачків, згуртування колективу
3	Цифрові інструменти	Самостійність, доступність інформації, менше навантаження HR
4	Регулярний моніторинг	Раннє виявлення проблем, ефективна корекція процесу
5	Team-building заходи	Формування корпоративної культури, покращення міжособистісних зв'язків
6	Професійні тренінги	Ріст кваліфікації, мотивація, підготовка до підвищення
7	Персональні картки адаптації	Аналітика адаптації, індивідуальний підхід до кожного співробітника

Джерело: складено автором

Для збереження довгострокової лояльності нових працівників важливо продовжити їх професійний розвиток після проходження первинної адаптації.

Приклади наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розвиток персоналу після закінчення адаптації

Напрямок розвитку персоналу	Зміст заходів	Очікувані результати	Ефективність запроваджень
Професійне навчання	Короткострокові курси, тренінги, внутрішні лекції	Підвищення кваліфікації, набуття нових навичок	Висока — за умови регулярності та актуальності програм
Навчання лідерству та управлінню	Тренінги для потенційних керівників	Формування кадрового резерву	Середня — залежить від кар'єрних можливостей у структурі
Крос-функціональна ротація	Тимчасове виконання обов'язків у суміжних підрозділах	Розвиток гнучкості, командної взаємодії	Висока — сприяє загальній мотивації та залученості

Продовження табл. 2.6

Емоційно-психологічна підтримка	Індивідуальні консультації, воркшопи зі стрес-менеджменту	Покращення емоційного клімату, профілактика вигорання	Висока — особливо в умовах військового стану
Вивчення нових технологій	Онлайн-курси, внутрішні презентації ІТ-рішень	Актуалізація знань, цифровізація підходів	Середня — залежить від доступу до ресурсів і підтримки керівництва
Зовнішні професійні конференції	Участь у галузевих форумах та семінарах	Обмін досвідом, актуальні інсайти з ринку праці	Середня — ефективна при наявності бюджету та зацікавленості

Джерело: складено автором

На рис. 2.5 представлено динаміку плинності кадрів на підприємстві БУ «Укрбургаз» за останні чотири роки. Як видно з діаграми, у 2022 році спостерігалось зростання показника до 22,3 %, що може бути зумовлено зовнішніми факторами, зокрема впливом воєнного стану. У 2024 році показник зменшився до 16,4 %, що може свідчити про часткову стабілізацію процесів управління персоналом, включаючи адаптацію. Проте ці дані підтверджують потребу у подальшому вдосконаленні адаптаційної системи для зменшення втрат кадрів.

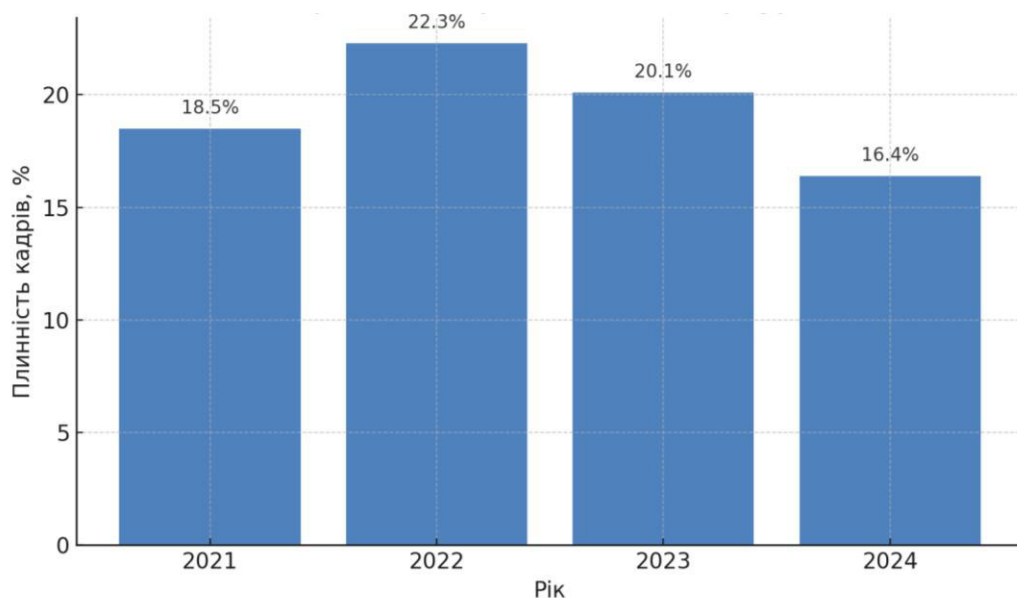


Рисунок 2.5 – Динаміка плинності кадрів на підприємстві БУ «Укрбургаз» за 2021–2024 роки

Джерело: складено автором на основі [28]

Для виявлення сильних і слабких сторін чинної системи адаптації персоналу на підприємстві БУ «Укрбургаз» було проведено експертну оцінку ключових елементів процесу адаптації. Результати оцінювання за визначеними критеріями узагальнено у вигляді радарної діаграми на рис. 2.6, яка дозволяє наочно проаналізувати рівень розвитку кожного компонента адаптації та визначити напрями для подальшого вдосконалення.

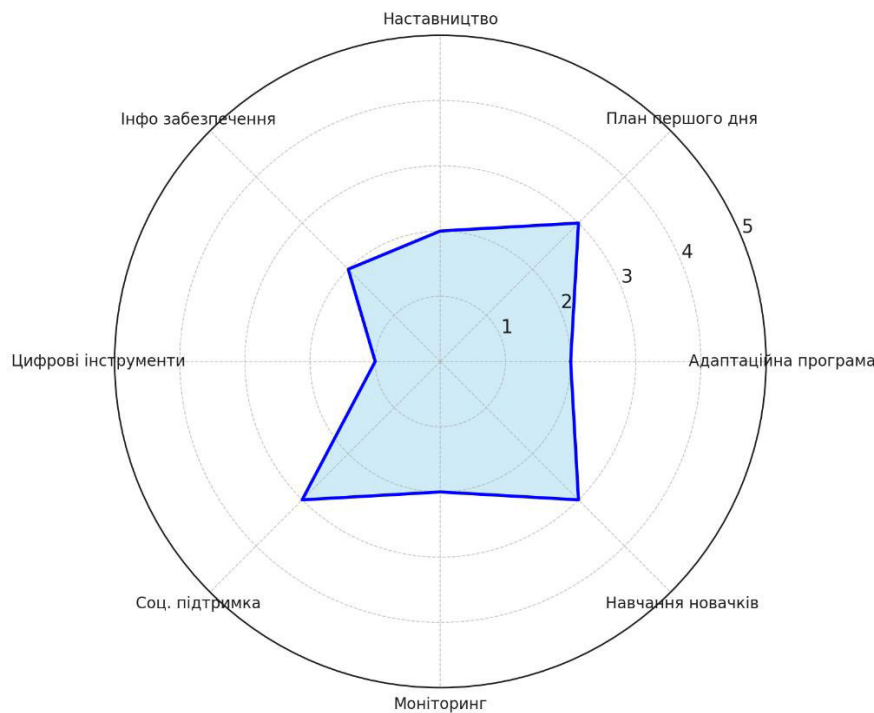


Рисунок 2.6 – Оцінка чинної системи адаптації персоналу

Джерело: створено автором

На радарній діаграмі представлено комплексну оцінку основних компонентів чинної системи адаптації персоналу на підприємстві БУ «Укрбургаз». Кожен з критеріїв оцінювався за п'ятибальною шкалою на основі результатів внутрішнього аналізу та соціологічного опитування персоналу.

Організаційна структура адаптації (4 бали): процес адаптації має певну організаційну модель, яка виконується у більшості підрозділів, однак відсутнє централізоване керування цим процесом.

Наставництво (3 бали): призначення наставників відбувається не системно, що знижує ефективність професійної адаптації.

Інформування нових працівників (4 бали): новачки отримують базову інформацію про підприємство, однак відсутній єдиний інформаційний пакет (welcome-book, відео тощо).

Періодичність зворотного зв'язку (3 бали): співробітники отримують зворотний зв'язок, але опитування або моніторинг не проводяться на регулярній основі.

Цифрові інструменти адаптації (2 бали): використання цифрових платформ для адаптації наявне лише частково — більшість процесів здійснюється вручну або через електронну пошту.

Ефективність професійної адаптації (4 бали): працівники достатньо швидко опановують посадові обов'язки, що свідчить про загалом ефективний процес на цьому рівні.

Соціально-психологічна інтеграція (3 бали): нові працівники частково стикаються з труднощами у включенні до колективу, особливо в умовах недостатньої кількості неформальних заходів.

Командоутворення (2 бали): team-building заходи проводяться епізодично або відсутні, що негативно впливає на формування командного духу.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві БУ «Укрбургаз» спрямовані на підвищення ефективності залучення нових працівників, зниження рівня стресу в період первинного входження в колектив, а також формування позитивного досвіду роботи з перших днів. Упровадження цифрових інструментів, системи наставництва, контрольних точок оцінки адаптації та заходів з командоутворення дозволить не лише підвищити рівень утримання кадрів, але й створити основу для подальшого професійного розвитку та лояльності персоналу.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи на тему «Удосконалення управління процесами адаптації персоналу в сучасній організації (на прикладі БУ «Укрбургаз»)» було проведено всебічне дослідження сутності, видів та особливостей адаптації персоналу, проаналізовано сучасні підходи до управління адаптаційними процесами, оцінено діючу систему адаптації на підприємстві та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення. м В процесі дослідження було досягнуто поставленої мети – узагальнено теоретичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління процесами адаптації персоналу в сучасній організації. У процесі дослідження було всебічно розкрито сутність поняття адаптації персоналу як соціально-економічного явища, що охоплює процес інтеграції нового працівника в організаційне середовище, освоєння ним посадових обов'язків, норм поведінки, корпоративної культури та цінностей підприємства. Основною метою адаптації є забезпечення швидкого та ефективного включення нового співробітника в трудовий процес, зниження рівня плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Адаптація персоналу є ключовим етапом управління людськими ресурсами, що впливає на загальну ефективність діяльності організації.

У роботі було охарактеризовано основні види адаптації персоналу: первинну та вторинну, виробничу, соціально-психологічну, організаційну, економічну та професійну. Кожен з них має свої особливості та специфіку реалізації. Наприклад, первинна адаптація притаманна новим працівникам, які тільки починають роботу на підприємстві, тоді як вторинна – актуальна для тих, хто змінює посаду чи переходить до іншого підрозділу. Важливо забезпечити комплексний підхід до адаптації, що дозволяє працівнику комфортно інтегруватися в колектив, зрозуміти структуру підприємства та ефективно виконувати свої обов'язки.

У межах дослідження розглянуто сучасні теорії адаптації персоналу, зокрема підходи Дж. Ван Манена, Е. Шейна, а також класичні моделі

управління персоналом, запропоновані Ф. Тейлором, М. Вебером, Е. Мейо. Було встановлено, що ефективна система адаптації має базуватися на поєднанні організаційних, психологічних та поведінкових механізмів, враховуючи індивідуальні особливості працівників, особливості корпоративної культури та стратегічні цілі організації.

Надано загальну характеристику діяльності бурового управління «Укрбургаз» АТ «Укргазвидобування» – одного з провідних підприємств у галузі газовидобування в Україні. Проаналізовано основні напрямки його діяльності, структуру персоналу, виробничі показники та специфіку кадрової політики. Підприємство функціонує в умовах високої динаміки ринку праці та складного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення внутрішніх процесів, у тому числі адаптації персоналу.

Проведено оцінку чинної системи адаптації персоналу на підприємстві. Було встановлено, що хоча деякі елементи адаптаційного процесу реалізуються на належному рівні, існують певні недоліки, зокрема відсутність єдиної програми онбордингу, недостатня цифровізація процесу, нерегулярність зворотного зв'язку та слабка робота в напрямку соціально-психологічної підтримки новачків. Аналіз результатів соціологічного опитування підтвердив потребу в посиленні системної роботи з адаптації.

У результаті дослідження було сформульовано практичні пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві. Зокрема, запропоновано впровадити єдину адаптаційну програму, інститут наставництва, цифрові інструменти супроводу, систематичний моніторинг адаптаційного процесу, командоутворюючі заходи та модульні тренінги професійного розвитку. Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів є скорочення періоду адаптації, зниження рівня плинності кадрів, підвищення залученості та ефективності праці нових співробітників, а також загальне зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2020. – 792 p.
2. Brooks, S. (2008). *People Management in the 21st Century*. London: McGraw-Hill.
3. Cascio W. F., Aguinis H. *Applied Psychology in Human Resource Management*. – 8th ed. – Pearson Education, 2019. – 456 p.
4. Dessler G. *Human Resource Management*. Harlow : Pearson Education, 2019. – 720 p.
5. HR Liga. Адаптація персоналу: кроки до ефективного онбордингу. URL: <https://hrliga.com>.
6. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL : Dorsey Press, 1968. 313 с.
7. Van Maanen J., Schein E. H. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. 1979. Vol. 1. С. 209–264.
8. Амоша О. І., Жулавський І. М. *Трудовий потенціал України: проблеми формування, розвитку і використання*. України, 2019. — 152 с.
9. Вебер М. *Протестантська етика і дух капіталізму*. 1994. — 270 с.
10. З. М. Назарова та ін. Подколзин М.М. *Виробничий та фінансовий менеджмент. Підручник. Частина 2. Фінансовий менеджмент*. 2020. URL: <https://doi.org/10.25726/worldjournals.pro/nr.9781952243028>.
11. Гірняк К. М. *Психологічні засади управління персоналом підприємства*. ЛНУВМ БТ, 2024. URL: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.7>.
12. Гой О. А. Адаптація персоналу на підприємствах в умовах цифрової трансформації. *Економіка і організація управління*. 2021. 1 (41). С. 65–72.

13. Данюк В. М. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 85–88.
14. Долішній М. І., Литвиненко Я. В. Адаптація персоналу на підприємстві: теоретико-методологічні засади. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 65–68.
15. Дохняк В. П. Удосконалення управління процесами адаптації персоналу в сучасній організації / Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18 квіт. 2025 р.). Львів, 2025. С. [46].
16. Дутчак О. С. Управління адаптацією персоналу на підприємстві: сучасні підходи та технології. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 4(79). С. 112–117.
17. Зелінська Г. Управління процесом адаптації персоналу як елемент механізму мотивації праці. Ефективна економіка. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf.
18. Зубенко С. С. Управління трудовим потенціалом підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Харків. 2020. 185 с.
19. Іванова Т. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2019. С. 402.
20. Кириленко В. В. Економіка : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль : Екон. думка, 2003. 155 с.
21. Кібальник О. Є. Сучасні підходи до організації процесу адаптації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 36. С. 58–63.
22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
23. Кривобок К. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 23.02.2022. URL:

<http://ujae.org.ua/kontseptualni-polozhennya-shhodo-upravlinnya-protsesamy-adaptatsiyi-promyslovyh-pidpryyemstv-v-umovah-nevyznachenosti/>.

24. Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольшанський Я. З. Управління персоналом організації : навч. посіб.. Центр навчальної літератури, 2018. – 368 с.

25. Мейо Е. Людські проблеми в індустріалізації: досвід у сфері промислових досліджень. 2003. — 192 с.

26. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>.

27. Мюнстерберг Г. Психологія і промислова ефективність. 2007. — 223 с.

28. Офіційний сайт АТ «Укргазвидобування», розділ «Сталий розвиток». URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/stalij-rozvitok>

29. Панченко І., Микитюк Ю., Кирилюк О. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>.

30. Писаревська Л. В. Управління персоналом : підруч.. 2021. – 352 с.

31. Портал кадровика. Адаптація працівників: сучасні інструменти та проблеми. URL: <https://www.kadrovik.ua>.

32. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

33. Семикіна М. В. Формування ефективної системи адаптації персоналу. Україна: аспекти праці. 2022. № 4. С. 30–34.

34. Сидоренко В. А. Адаптація персоналу як елемент управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка та управління підприємством. — 2021. — № 3(35). — С. 124–129.

35. Тейлор Ф. В. Принципи наукового управління / Ф. В. Тейлор. — Київ : Основи, 2005. — 148 с.

36. Українська асоціація HR-менеджменту. Результати дослідження «Онбординг в українських компаніях». URL: <https://uahhr.com.ua>.

37. Шевченко О. В. Соціально-психологічна адаптація персоналу: аспекти практичного застосування. Психологія і суспільство. 2022. № 1. С. 75–80.

38. Шклярчук Л. Г. Сучасні підходи до організації адаптації персоналу на підприємстві. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 4. С. 35–40.

39. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством : Наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2006. 164 с.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – План адаптації нового працівника

Елемент	Документи, інформація	Хто надає	Коли надається		філія Бурове управління "Укрбургаз" АТ "Укргазвидобування"	примітка
			не раніше	не пізніше		
Працевлаштування	Копії документів для працевлаштування: - паспорт...	Новий працівник	Після позитивного рішення про найм кандидата	перевірка безпекою	Надається до остаточного рішення про найм для перевірки безпекою	Надається до остаточного рішення про найм для перевірки безпекою Начальник відділу економічної, інформаційної та кадрової безпеки Головатий О.В. (каб.103)
Працевлаштування	Необхідний пакет документів (трудова, паспорт, код, документи про освіту, військово - обліковий документ, фото, медична довідка) для працевлаштування, потрібні в перший робочий день	Новий працівник		день 1	Проводиться	Під час проведення процедури погодження на посаду кандидату працівником відділу кадрів надається список документів, які необхідно подати для працевлаштування (на електронну адресу, або у вигляді списку особисто). Фахівець ВК Муха І.П. (каб.402)
Працевлаштування	Дата виходу на роботу	Фахівець відділу кадрів після узгодження з керівником	Після прийняття пропозиції про працевлаштування (job offer)		Узгоджується усно між фахівцем з підбору, новим працівником і керівником	Узгоджується усно між фахівцем ВК, новим працівником і керівником

Продовження додатку А

Працевлаштування	Оформлення на роботу (підготовка наказу до підпису, отримання трудової, копії документів, тощо)	Відділ кадрів	день 1	день 1	Проводиться	Проводиться Фахівець ВК Муха І.П. (каб.402)
Охорона праці і техніка безпеки	Інструктаж з пожежної безпеки	Відділ охорони праці та виробничої безпеки	день 1	день 1	Інструкції в .pdf	Проводиться усно фахівцем відділу охорони праці та виробничої безпеки (каб. 413)
Охорона праці і техніка безпеки	Інструктаж з питань техногенної безпеки	Відділ охорони праці та виробничої безпеки	день 1	день 1	Інструкції в .pdf	Проводиться усно фахівцем відділу охорони праці та виробничої безпеки (каб. 413)
Охорона праці і техніка безпеки	Інструкція з охорони праці при роботі на ПК	Відділ охорони праці та виробничої безпеки	день 1	день 1	Роздрукована копія інструкції.	Проводиться усно фахівцем відділу охорони праці та виробничої безпеки (каб. 413)
Охорона праці і техніка безпеки	Вступний інструктаж з охорони праці (інструкція)	Відділ охорони праці та виробничої безпеки	день 1	день 1	Роздрукована копія інструкції.	Проводиться усно фахівцем відділу охорони праці та виробничої безпеки (каб. 413)
Екологічна безпека	Інструктаж з екологічної безпеки	Відділ екологічної та радіаційної безпеки	день 1	день 1	Роздрукована копія інструкції.	Проводиться усно інженером відділу екологічної та радіаційної безпеки (каб. 417)
Електробезпека	Ввідний інструктаж по електробезпеці	Відділ головного енергетика	день 1	день 1		Проводиться усно старшим енергетиком відділу головного енергетика (каб. 220)

Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Відповідальні особи

Підприємство	Філія	ПІБ	Посада	Електронна адреса	Телефон
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Муха Ірина Петрівна	Фахівець відділу кадрів	i.mukha@ukrburgas.com.ua	(64)23-82
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Ільченко Сергій Миколайович	Начальник сектору бурових підрозділів служби кадрів	s.ilchenko@ukrburgas.com.ua	(64)25-37
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Бут Андрій Михайлович	Провідний фахівець сектору бурових підрозділів служби кадрів	a.but@ukrburgas.com.ua	(56)21-78
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Сотникова Ганна Анатоліївна	Провідний фахівець сектору бурових підрозділів служби кадрів	h.sotnykova@ukrburgas.com.ua	(65)29-18
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Коваль Зоряна Ярославівна	Провідний фахівець сектору бурових підрозділів служби кадрів	z.koval@ukrburgas.com.ua	(89)23 28
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Крайник Наталія Іллівна	Начальник сектору підрозділів технологічного транспорту та спеціальної техніки	n.krainyk@ukrburgas.com.ua	(56)21-93
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Шевеліна Ніна Валеріївна	Старший фахівець сектору підрозділів технологічного транспорту та спеціальної техніки	n.shevelina@ukrburgas.com.ua	(65)29-86
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Сидоренко Сергій Миколайович	Старший фахівець сектору підрозділів технологічного транспорту та спеціальної техніки	s.sydorenko@ukrburgas.com.ua	(64)25-44
АТ "Укргазвидобування"	філія Бурове управління "Укрбургаз"	Левицька Світлана Іванівна	Старший фахівець сектору підрозділів технологічного транспорту та спеціальної техніки	s.levytska@ukrburgas.com.ua	(89)22-21

Анкета для оцінки процесу адаптації нового працівника
(рекомендовано для заповнення після 30/90 дня роботи)

БУ «Укрбургаз», HR-відділ

Прізвище, ім'я: _____

Підрозділ: _____

Дата початку роботи: _____

1. Загальні враження

1.1. Як ви оцінюєте перші враження від роботи в компанії?

- Дуже позитивні
- Позитивні
- Нейтральні
- Негативні

1.2. Наскільки зрозумілими були ваші посадові обов'язки на старті роботи?

- Повністю зрозумілі
- Переважно зрозумілі
- Частково незрозумілі
- Зовсім не зрозумілі

2. Інформаційна підтримка

2.1. Чи був для вас корисним welcome-буклет або інші інформаційні матеріали?

- Так
- Частково
- Ні

2.2. Чи отримали ви достатньо інформації про:

Пункт Так Ні Частково

Компанію, її структуру, місію, цілі

Внутрішні правила та політику

Робочі інструкції та стандарти

3. Наставництво

3.1. Чи був закріплений за вами наставник/ментор?

- Так
- Ні

3.2. Наскільки ефективно наставник допомагав вам у період адаптації?

(Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 — зовсім не допомагав, 5 — допомагав максимально)

[1] [2] [3] [4] [5]

4. Соціально-психологічна адаптація

4.1. Наскільки швидко ви інтегрувалися в колектив?

- Дуже швидко
- Помірно швидко
- З труднощами
- Ще не відбулося повноцінної інтеграції

4.2. Як би ви оцінили ставлення колег до вас?

- Дуже дружнє
- Нейтральнє
- Відсторонене
- Конфліктне

5. Цифрові інструменти та ресурси

5.1. Чи було легко отримати доступ до внутрішніх систем (інтранет, пошта, документи тощо)?

- Так
- Частково
- Ні

5.2. Чи достатньо було технічної підтримки з боку HR або IT-відділу?

- Так
- Частково
- Ні

6. Загальна оцінка адаптаційного процесу

6.1. Яку загальну оцінку ви б поставили процесу адаптації в компанії?

[1] [2] [3] [4] [5]

6.2. Що, на вашу думку, слід покращити в адаптації нових працівників?
(відкрите запитання)