

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

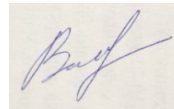
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «Управління наймом і адаптацією персоналу організації»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕН-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



Владислав КАЛІНІН

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент ЗВО, доцент кафедри
економічної теорії та
міжнародної економіки

Харківський національний університет
міського господарства
імені О. М. Бекетова

Ольга ЯРМАК

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

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«07» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Калініна Владислава Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління наймом і адаптацією персоналу організації»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від

«15» жовтня 2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024р.

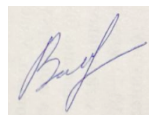
3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теоретичну сутність найму персоналу та його етапи; розкрити теоретичні засади адаптації персоналу в контексті сучасного управління; дати загальну характеристику компанії та провести аналіз структури персоналу; оцінити систему найму та адаптації ТОВ «Сервісний центр «Діамант»; обґрунтувати підходи до вдосконалення процедури найму персоналу; довести необхідність оновлення процедури до адаптації співробітників в ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

4. План роботи

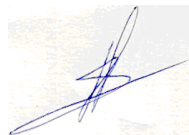
№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


Владислав КАЛІНІН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми


Ганна ДОРОШЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Теоретична сутність найму персоналу та його етапи	8
1.2 Теоретичні засади адаптації персоналу в контексті сучасного управління	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СЕРВІСНИЙ ЦЕНТР «ДІАМАНТ»	27
2.1 Загальна характеристика компанії та аналіз структури персоналу .	27
2.2 Аналіз найму та адаптації ТОВ «Сервісний центр «Діамант»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЙМОМ ТА АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СЕРВІСНИЙ ЦЕНТР «ДІАМАНТ».	47
3.1 Підходи до вдосконалення процедури найму персоналу	47
3.2 Оновлення процедури до адаптації співробітників в ТОВ «Сервісний центр «Діамант»	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Сьогодні будь-яка організація або підприємство прагне бути максимально інтегрованим у навколишнє бізнес-середовище, активно взаємодіючи як із внутрішніми, так і з зовнішніми факторами. Здатність швидко й адекватно реагувати на виклики цього динамічного середовища безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності та позиції на ринку. Ключову роль у цьому процесі відіграє трудовий потенціал компанії, професійна компетентність співробітників та їхній внесок у постійний розвиток і вдосконалення виробничих процесів. Не технології та механізми, а саме люди, їхні навички та залученість, стають головним ресурсом для досягнення успіху компанії.

В умовах агресії росії проти України особливо важливо, щоб організації та підприємства залишалися гнучкими та стійкими, оперативно адаптуючись до швидких змін і викликів, які виникають в умовах воєнного конфлікту. Конкурентоспроможність компаній зараз багато в чому залежить не тільки від професіоналізму співробітників, а й від їхньої здатності працювати в умовах нестабільності, проявляти креативність і приймати нестандартні рішення. У такій ситуації людський фактор стає ще більш значущим, адже саме згуртованість, стійкість і адаптивність людей визначають, наскільки успішно підприємство зможе подолати кризу і продовжити свою діяльність на благо країни та її економіки.

Адаптація та найм співробітників - ключові елементи системи управління персоналом, адже від того, як новий співробітник інтегрується в колектив і в робочі процеси, залежить ефективність виконання поставлених завдань і загальний успіх компанії. Актуальність цієї теми випускної кваліфікаційної роботи зумовлена прагненням кожної компанії підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Утримання кваліфікованого персоналу стає пріоритетним завданням, а проблеми, пов'язані з наймом і адаптацією співробітників, виходять на перший план. Процеси пошуку, відбору та інтеграції нових фахівців часто вимагають значних часових і фінансових ресурсів, що робить їх вирішальними факторами для успішного функціонування бізнесу.

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи «Управління наймом та адаптацією персоналу підприємства» обумовлюється тим, що в умовах нестабільності, спричиненої агресією Росії проти України, ефективне управління персоналом стає критично важливим для збереження конкурентоспроможності компаній. Процеси найму та адаптації співробітників потребують особливої уваги, оскільки вони ускладнюються не тільки загальними ринковими викликами, а й впливом воєнної обстановки, міграцією кадрів і безпекою. Компанії стикаються з необхідністю розробити нові підходи, які дадуть змогу оптимізувати ці процеси, мінімізувати витрати та забезпечити успішну інтеграцію нових працівників в мінливі умови.

Метою роботи є розробка та обґрунтування ефективних методів управління процесами найму та адаптації персоналу підприємства в умовах нестабільності, викликаної зовнішніми факторами, включаючи військові дії. Це включає оптимізацію цих процесів з метою підвищення конкурентоспроможності компанії, мінімізації витрат і забезпечення успішної інтеграції нових співробітників у робоче середовище, що змінюється.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) визначити теоретичну сутність найму персоналу та його етапи;
- 2) розкрити теоретичні засади адаптації персоналу в контексті сучасного управління;
- 3) дати загальну характеристику компанії та провести аналіз структури персоналу;
- 4) оцінити систему найму та адаптації ТОВ «Сервісний центр «Діамант»;
- 5) обґрунтувати підходи до вдосконалення процедури найму персоналу;
- 6) довести необхідність оновлення процедури до адаптації співробітників в ТОВ «Сервісний центр «Діамант».

Об'єктом роботи є система управління персоналом підприємства.

Предметом роботи виступають процеси найму та адаптації співробітників, а також методи їхньої оптимізації в умовах нестабільності та зовнішніх чинників, таких як агресія Росії проти України.

Методи дослідження є ключовим елементом цієї роботи, оскільки від їхнього правильного вибору і застосування безпосередньо залежить глибина аналізу та обґрунтованість висновків. Аналіз і синтез дають змогу структурувати теоретичні знання і зрозуміти, як різні елементи управління наймом і адаптацією персоналу взаємопов'язані між собою. Порівняльний аналіз дає можливість не тільки виявити сильні та слабкі сторони наявних методів у різних організаціях, а й запропонувати інноваційні рішення, адаптовані до умов нестабільності.

Метод системного підходу дає змогу розглянути процеси найму та адаптації як частину загальної системи управління підприємством, що важливо для розуміння їхнього впливу на конкурентоспроможність і стійкість компанії. Експертні інтерв'ю з практикуючими фахівцями у сфері HR допомагають доповнити теоретичні висновки реальним досвідом і запропонувати рішення, які будуть застосовні на практиці. Статистичний аналіз, своєю чергою, забезпечує кількісну оцінку ефективності процесів і дає змогу об'єктивно виміряти результати впровадження запропонованих методик.

Усі ці методи в сукупності створюють цілісну картину, що робить дослідження комплексним, актуальним і практично значущим.

Для апробації результатів дослідження, було взято участь у науково-практичній конференції з публікацією тез.

Елементи наукової новизни:

1) систематизовано автором заходи для розвитку персоналу в умовах воєнного конфлікту;

2) на основі літературних джерел удосконалено визначення поняття підбір та найм персоналу підприємства

3) розроблено заходи та визначено їх ефект щодо удосконалення найму та адаптації персоналу ТОВ «Сервісний центр «Діамант».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретична сутність найму персоналу та його етапи

Зміни, що відбуваються в умовах війни в Україні, кардинально змінили роль персоналу в роботі компаній. Сьогодні ключовим ресурсом стає не технологія, а людський капітал. В умовах поточних реалій працівник розглядається не просто як виконавець, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність компанії.

У період 2022-2024 років одним із пріоритетних напрямів для країни є розвиток людського потенціалу. Ця стратегія спрямована на соціальне забезпечення, встановлення мінімальних державних стандартів і формування людського капіталу, який сприятиме інноваційному розвитку економіки навіть в умовах війни. Розвиток людського потенціалу розглядається як найважливіший ресурс для підтримки економічного зростання країни.

Ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим аспектом для успішного функціонування підприємств в умовах кризи. Такий підхід дає змогу максимально ефективно використовувати кожного співробітника, що сприяє їхньому задоволенню від роботи та підвищенню загальної продуктивності.

В умовах постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища компанії потрібен безперервний розвиток персоналу. Процес цього розвитку охоплює низку заходів, які представлені на рисунку 1.1.

Ці заходи допоможуть компаніям не тільки підтримувати ефективність роботи, а й забезпечувати безпеку і підтримку своїх співробітників у складних умовах.

Від того, як компанії зустрічають претендентів і як здійснюється інтеграція нових співробітників, залежать результати виконання їхніх завдань і загальна ефективність.



Рис.1.1 - Заходи для розвитку персоналу в умовах воєнного конфлікту

Джерело: систематизовано автором на основі [21; 49; 54; 58; 59]

В умовах військового конфлікту між росією та Україною це набуває особливого значення, оскільки процес адаптації та найму співробітників стає ключовим елементом системи управління персоналом.

Зараз в українських компаніях часто недостатньо уваги приділяють організації процесу найму та адаптації співробітників, особливо в умовах війни. Багато підприємств не мають навіть базових програм, що охоплюють усі етапи найму та інтеграції персоналу. Однак в умовах військового конфлікту грамотно організований процес найму та адаптації набуває критичного значення. Ефективні методи найму допомагають залучити необхідних фахівців, а добре спланована адаптація на початкових етапах роботи сприяє зниженню плинності кадрів, поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню загальної продуктивності. Особливістю поточних умов є необхідність інтеграції додаткових заходів для підтримки співробітників, таких як забезпечення безпеки, психологічна підтримка та адаптація до нових робочих умов. Ці заходи допомагають не тільки зберегти робочу силу, а й забезпечити її ефективне функціонування, що є критичним для успішного подолання кризи та підтримання стійкості компанії.

Діяльність будь-якої компанії багато в чому залежить від кваліфікованого персоналу і необхідності постійного його комплектування, особливо в умовах військового конфлікту. Економічне зростання, ефективність і конкурентоспроможність організації є результатом ефективної роботи її співробітників. За оптимального використання людських ресурсів компанія може досягати поставлених цілей і показників навіть у складних умовах.

Найм співробітників, як ключовий елемент системи управління персоналом, стає пріоритетним завданням для компаній, особливо в умовах війни. Функціонування компанії підтримується завдяки грамотному підбору, відбору та найму персоналу. В умовах воєнного конфлікту, коли ситуація змінюється стрімко, а доступ до кваліфікованих фахівців може бути обмежений, стратегічно важливим стає залучення й утримання співробітників, здатних адаптуватися до нових умов.

В таблиці 1.1 представлено морфологічну оцінку поняття «підбір та найм персоналу»

Таблиця 1.1 – Морфологічна оцінка поняття підбір та найм персоналу підприємства

№ п/п	Автор	Визначення	Ключові слова
1	Базарів Т. [3]	двосторонній процес залучення і утримання персоналу	процес
2	Балабанова Л. [4]	прийняття кадрових рішень на основі вивчення та оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов'язків	оцінка придатності людей
3	Виноградський М. [11]	виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи	дії служби персоналу
4	Гавкалова Н. [13]	професійна діяльність з пошуку персоналу	пошук персоналу
5	Карпенко С. [25]	визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії	професійна придатність
6	Кредісов А. [30]	ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи відбору персоналу, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу	комплекс етапів
7	Крушельницька О. [32]	система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей	залучення працівників певної кваліфікації
8	Мурашко М. [40]	процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію	процес пошуку
9	Никифоренко В. [43]	процес «відсіювання» кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце	процес «відсіювання» кандидатів
10	Хміль Ф. [55]	процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця	залучення на вакантні посади
Визначення автора		процес залучення і відбору працівників певної кваліфікації, який включає оцінку їхньої професійної придатності через пошук та «відсіювання» кандидатів, а також реалізацію дій служби персоналу для забезпечення заповнення вакантних посад.	

Джерело: сформовано автором

Якщо компанія орієнтована на стратегічний розвиток і розширення, їй необхідно залучати фахівців різних рівнів, що ставить перед службою управління персоналом завдання забезпечення необхідної якості та кількості кадрів у потрібний час. В умовах конфлікту це вимагає додаткових зусиль для гарантування безпеки співробітників і адаптації їх до нестабільного робочого середовища.

У багатьох джерелах найм розглядають із двох позицій: як завершення процесу відбору та працевлаштування, і як комплекс заходів, спрямованих на залучення кандидатів. В умовах воєнного конфлікту ці аспекти потребують особливої уваги, щоб забезпечити ефективне функціонування компанії та підтримку її співробітників в умовах кризи.

На основі оцінки визначень різних науковців та авторського визначення найму персоналу, необхідно розглянути його етапи, рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи найму персоналу

Джерело: [16, с. 87]

Аналіз потреб - Визначення поточних і майбутніх потреб компанії в персоналі на основі стратегічних цілей та аналізу наявних ресурсів. В умовах воєнного конфлікту це включає врахування чинників нестабільності та потенційних змін у бізнес-середовищі.

Планування кадрів - розробка планів з найму, які включають прогнозування необхідних компетенцій, чисельності та кваліфікації співробітників. В умовах війни це також включає створення гнучких планів для оперативного реагування на мінливі обставини.

Основою кадрової політики будь-якої організації слугує кадрове планування, яке націлене на залучення потрібної кількості фахівців у потрібний час. За недостатньої уваги до цього процесу компанія більше зосереджена на вирішенні тактичних завдань, ніж на стратегічному розвитку.

Планування персоналу базується на різних потребах:

- кількісні: необхідна кількість співробітників для досягнення конкретних цілей.
- якісні: необхідна кваліфікація і навички для виконання завдань.
- тимчасові: потреба в працівниках на певний період часу.

Ефективне поєднання чисельності та якості персоналу сприяє успішному виконанню цілей і завдань компанії. Для цього важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на потреби в персоналі. Зовнішні чинники, як-от зміни на ринку праці, розвиток технологій і законодавчі зміни, можуть бути враховані для запобігання помилкам під час розроблення кадрової політики. Внутрішні чинники, на які компанія може впливати, включають фінансові ресурси, стратегічні цілі та поточний кадровий потенціал, що допомагає визначити рівень і особливості кадрового планування. Таким чином, безліч чинників визначають виникнення потреб і способи їх задоволення.

Відбір кандидатів - Процес оцінювання та вибору найбільш підходящих кандидатів через інтерв'ю, тестування та перевірки рекомендацій. В умовах війни важливо враховувати не тільки професійні навички, а й здатність кандидатів адаптуватися до мінливих умов і справлятися зі стресом.

Пошук кандидатів - Використання різних джерел для залучення кандидатів, як-от онлайн-платформи, рекрутингові агентства та внутрішні бази даних. В умовах конфлікту особлива увага приділяється пошуку спеціалістів, здатних працювати в умовах нестабільності, та наданню безпечних і доступних каналів для спілкування.

Зазвичай для пошуку необхідного фахівця співробітники відділу кадрів звертаються або до внутрішніх, або до зовнішніх джерел. Спочатку вони шукають відповідних кандидатів серед уже наявних співробітників. До внутрішніх джерел підбору персоналу належать:

- Кадровий резерв - потенційні кандидати, які вже перебувають у компанії.
- Внутрішній конкурс - змагання серед наявних працівників для просування на вакантні позиції.
- Суміщення професій - можливість суміщення кількох посад одним співробітником.
- Ротація кадрів - переміщення співробітників між різними посадами або підрозділами.
- Реферали - кандидати, рекомендовані поточними співробітниками компанії.
- Розміщення вакансій на корпоративному сайті або інформаційних стендах.

Використання внутрішніх джерел сприяє поліпшенню клімату в колективі та стимулює співробітників через можливості кар'єрного зростання. Однак, такий підхід може обмежувати вибір кандидатів і задовольняти більше кількісні, ніж якісні потреби в кадрах.

Зовнішні джерела для залучення персоналу сьогодні включають кілька популярних методів. Найпоширенішим способом є спеціалізовані сайти для пошуку роботи, як-от: Rabota.ua, Work.ua та інші. Багато з цих платформ надають платні послуги для роботодавців. Крім онлайн-ресурсів, кадрові служби продовжують використовувати традиційні засоби масової інформації, розміщуючи оголошення в газетах, журналах, а також через радіо і телебачення.

Спостерігається зростання використання зовнішньої реклами, наприклад, розміщення вакансій на міських рекламних щитах.

Робота з професійними кадровими агентствами являє собою більш дороге, але ефективне зовнішнє джерело підбору персоналу. Рідко компанії звертаються до державних служб зайнятості, віддаючи перевагу скороченню витрат через агентства. Кадрові агентства можуть надавати різні послуги, такі як:

1) Скринінг - первинний відбір кандидатів на основі формальних критеріїв резюме, таких як освіта, досвід роботи та вік.

2) Staff selection - підбір кандидатів без обмежень з боку клієнта, використання всіх доступних джерел для вибору найкращих і найбільш вмотивованих співробітників.

3) Executive search - цілеспрямований пошук висококваліфікованих спеціалістів, мета якого не тільки знайти кандидата, а й інтегрувати його в компанію для досягнення її цілей і отримання прибутку.

4) Headhunting - активне переманювання кваліфікованих фахівців із компаній-конкурентів за запитом роботодавця.

Один з найбільш гнучких і ефективних інструментів для залучення персоналу та вирішення іміджевих завдань компанії - це event-рекрутинг. До основних методів event-рекрутингу належать:

- Конференції для менеджерів середньої ланки, де учасники можуть познайомитися з компанією, її успішними проектами та напрямками діяльності.

- День відкритих дверей, призначений для формування кадрового резерву та залучення потенційних співробітників.

- Ярмарки вакансій, на яких бере участь кілька десятків компаній. На відміну від звичайних ярмарків, такі заходи можуть включати додаткові активності, як-от семінари, конкурси та тестування, що робить їх більш привабливими та інформативними.

- Конкурси професійної майстерності, де головним призом може бути високооплачувана робота, що приваблює талановитих фахівців.

– Партизанський PR, який починається з попереднього знайомства зі співробітниками компаній-конкурентів і подальшої пропозиції роботи найбільш підходящим кандидатам.

– Робота зі студентами та випускниками навчальних закладів, що допомагає створити мережу талановитих молодих фахівців і зміцнити імідж компанії серед молоді.

Оформлення трудових відносин - Завершення процесу найму через підписання трудового договору та організацію необхідних юридичних і адміністративних процедур. В умовах конфлікту це може включати додаткові заходи для забезпечення безпеки і правового захисту співробітників.

Адаптація нових співробітників - Процес введення нових працівників у робочі процеси та корпоративну культуру. В умовах війни адаптація може включати спеціальні програми з психологічної підтримки, навчання роботі в умовах кризи та забезпечення безпеки.

Оцінка та зворотний зв'язок - Постійне оцінювання ефективності найму та адаптації, збір відгуків від нових співробітників і коригування процесів на основі отриманої інформації. В умовах конфлікту це важливо для швидкого виявлення та усунення проблем, пов'язаних із робочими умовами та забезпеченням безпеки.

Розвиток і утримання - Постійний розвиток співробітників, створення можливостей для кар'єрного зростання і підтримання високого рівня мотивації. В умовах війни це включає додаткові заходи для забезпечення морального духу співробітників і підтримання їхньої прихильності компанії.

Ефективність роботи з персоналом у компанії безпосередньо впливає на її кадровий потенціал. Формування цього потенціалу здійснюється через ключові елементи системи найму, включно з підбором, добором і працевлаштуванням співробітників. Для того щоб персонал приносив максимальну користь, він має відповідати певним вимогам. Це завдання вирішується за допомогою добре організованої системи найму, яка допомагає залучити висококваліфікованих фахівців, що критично для оптимізації прибутку і зниження економічних ризиків.

В умовах військового конфлікту між росією та Україною завдання управління персоналом стає ще складнішим. Війна посилює необхідність гнучкості та адаптивності системи найму, оскільки зовнішні умови можуть різко змінитися. Збереження і розвиток кадрового потенціалу вимагає не тільки ретельного добору і відбору фахівців, а й особливої уваги до їхньої інтеграції в компанію. Це охоплює не тільки формальне оформлення та отримання необхідних допусків, а й активну взаємодію та адаптацію новоспечених співробітників у складних і нестабільних умовах.

Процес адаптації, який починається після офіційного працевлаштування, передбачає знайомство з корпоративною культурою і робочими процесами. В умовах військового конфлікту особливу увагу слід приділити психологічній підтримці співробітників і створенню безпечного робочого середовища. Ефективна адаптація та інтеграція новоспечених працівників стають ключовими факторами для забезпечення їхньої продуктивності та успішної роботи компанії в таких складних умовах.

1.2 Теоретичні засади адаптації персоналу в контексті сучасного управління

Кожен новий співробітник при вході в компанію має свої унікальні потреби, цілі та норми поведінки, що формує певні вимоги до умов праці та корпоративного середовища. Конфлікт між очікуваннями роботодавця і новими співробітниками тісно пов'язаний із процесом їхньої адаптації.

Адаптацію можна розглядати як процес взаємного пристосування працівника та організації, в якому співробітник поступово звикає до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов. В умовах воєнного конфлікту між росією та Україною цей процес набуває особливої значущості та складності.

Ключові соціально-економічні ефекти ефективної адаптації включають:

– Зниження часу, необхідного новому співробітнику для виконання своїх завдань, що сприяє зменшенню початкових витрат.

- Формування у новачка почуття задоволення від роботи і стосунків з колегами, що особливо важливо в умовах нестабільності.
- Інтеграція нового співробітника в колектив і активне залучення його в робочі процеси.
- Ознайомлення з обов'язками, правами, корпоративними правилами та цінностями, що допомагає створити відчуття приналежності до компанії.

В умовах конфлікту необхідність ефективної адаптації зростає, тому що безперервні зміни та невизначеність вимагають особливої уваги до створення підтримуючого та безпечного робочого середовища.

Ефективність процесу взаємного пристосування, або виробничої адаптації, багато в чому визначається тим, наскільки швидко новий працівник засвоїть корпоративні норми та цінності, а також інтегрується у свою соціальну роль у колективі. Найбільших труднощів зазнають ті, хто тільки розпочинає свою кар'єру і не має значного досвіду роботи. Для таких працівників характерний початковий етап адаптації. Натомість вторинна адаптація потребує меншого часу, оскільки це зазвичай не включає тривалого процесу входження в компанію.

В умовах військового конфлікту між росією та Україною ці процеси стають ще складнішими та критичнішими. Наприклад, можна виокремити кілька категорій співробітників залежно від їхнього посадового рівня та кваліфікації:

Молоді фахівці – для них пріоритетною є професійна адаптація. Відсутність досвіду вимагає освоєння як особливостей компанії, так і галузі загалом. В умовах військового конфлікту це може включати додаткові виклики, такі як нестабільність і мінливі умови роботи.

Робочий персонал – ця категорія співробітників проводить значний час у змінах або бригадах, тому для них важлива соціально-психологічна адаптація. В умовах конфлікту особливо важливо створити підтримуючу атмосферу і забезпечити емоційну стабільність.

Фахівці – їхнім основним завданням є швидке знайомство зі специфікою роботи підрозділу та бізнес-процесами. Адаптація в умовах воєнного конфлікту

може потребувати додаткових зусиль для забезпечення ефективної взаємодії з мінливими умовами.

Керівники середньої ланки – їм необхідна підтримка безпосереднього начальника для адаптації в колективі та виявлення неформальних лідерів. В умовах конфлікту важливо, щоб програми адаптації включали аспекти управління в умовах кризи.

Топ-менеджери – адаптація топ-менеджерів зосереджена на тому, щоб колектив звик до нового керівника. В умовах конфлікту службі по роботі з персоналом необхідно розробити спеціальну програму адаптації, що враховує унікальні виклики та вимоги поточної ситуації.

Адаптація не обмежується лише оволодінням професійними навичками. Основною метою адаптації є допомога новому співробітнику в інтеграції в корпоративну культуру, засвоєнні цінностей і норм поведінки, прийнятих у команді. Крім того, процес адаптації має сприяти налагодженню ефективних стосунків між новим працівником і колективом.

Процес адаптації можна розділити на два основні напрями: виробничу та позавиробничу адаптацію, як наведено на рис. 1.3.

Професійна адаптація включає в себе процес освоєння трудових функцій, набуття специфічних знань і навичок, необхідних для виконання робочих завдань. Психофізіологічна адаптація фокусується на звиканні до робочого оточення, включно з робочим місцем, офісом і режимом роботи. Соціально-психологічна адаптація пов'язана з інтеграцією нового співробітника в корпоративну культуру і колектив. У рамках цього етапу співробітник прагне освоїти і прийняти цінності та норми, прийняті в компанії, а також адаптується до своєї соціальної ролі в команді і взаємодіє з іншими членами колективу.

Організаційно-адміністративна адаптація передбачає знайомство з корпоративною структурою, ключовими пріоритетами і стратегічними цілями компанії. Економічна адаптація дає змогу співробітникові адаптуватися до фінансових умов і зрозуміти систему мотивації, включно з механізмами заохочення і санкцій. Санітарно-гігієнічна адаптація стосується дотримання

трудової та технологічної дисципліни, а також внутрішніх регламентів компанії. Ці види адаптації взаємопов'язані й мають бути інтегровані в єдину систему адаптаційних інструментів.



Рис.1.3 – Характеристика виробничої та невиробничої адаптації

Джерело: складено автором

Успіх адаптаційного процесу багато в чому залежить від кількох ключових факторів:

- 1) Якісна оцінка професійної придатності співробітників;
- 2) Об'єктивність у діловому оцінюванні персоналу;
- 3) Ефективне управління процесом адаптації;
- 4) Привабливість професії та імідж компанії;
- 5) Специфіка організації праці в компанії;
- 6) Гнучкість системи навчання та розвитку персоналу.

Кожна компанія розробляє свою унікальну програму адаптації, за яку відповідає безпосередній керівник нового співробітника. Програма адаптації може бути загальною, що охоплює всю організацію, і спеціалізованою, орієнтованою на конкретний підрозділ або роль.

Загальна програма дає новому співробітнику уявлення про компанію загалом, включно з її стратегічними напрямками, цілями, пріоритетами, традиціями і нормами. У рамках цієї програми співробітник знайомиться із зовнішнім і внутрішнім середовищем компанії, включно з постачальниками, потенційними клієнтами, колегами та керівництвом. Також до загальної програми входять аспекти охорони праці, техніки безпеки, роботи профспілки, економічні умови та побутові питання.

Після завершення загальної адаптації співробітник переходить до спеціалізованої програми, де лінійний керівник пояснює функції, цілі та пріоритети конкретного підрозділу. Співробітник дізнається про значення своєї роботи, взаємодію з іншими підрозділами, тривалість робочого дня і вимоги до якості виконуваних завдань. Обидві програми - загальна і спеціалізована - застосовуються як у первинній, так і у вторинній адаптації. Особлива увага потрібна молодим фахівцям, які не мають досвіду та уявлення про трудову діяльність.

Програма адаптації являє собою послідовність етапів, для кожного з яких служба управління персоналом розробляє відповідні заходи і методи. Ці методи

можна класифікувати на три основні групи: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Адаптація нового співробітника зазвичай починається з попереднього етапу, який відбувається до офіційного початку роботи. На цьому етапі виконуються такі завдання:

- 1) Розробка плану введення на посаду.
- 2) Підготовка робочого місця нового співробітника.
- 3) Призначення куратора або наставника.
- 4) Видача маршрутного листа, що включає правила техніки безпеки, медичні обстеження та інструкції з пожежної безпеки, якщо це передбачено в компанії.
- 5) Інформування співробітника про необхідні речі для роботи, такі як змінне взуття та інше.
- 6) Організація знайомства з колективом, особливо якщо новий співробітник обіймає керівну посаду.

Другий етап адаптації - вступний. Перший робочий день може бути особливо стресовим для нового співробітника, тому куратор або наставник повинен створити позитивну атмосферу і забезпечити підтримуюче середовище. Рекомендується почати день з оформлення необхідних документів у відділі кадрів та ознайомлення з нормативно-правовою базою, яка буде необхідна в майбутньому. Співробітники відділу кадрів також мають надати інформацію про оплату праці, бонуси, відпустки та лікарняні.

Одним із ключових інструментів управління адаптацією на вступному етапі є комплект новачка, що включає буклети, посібники та план адаптації. Це допоможе новому співробітнику краще зрозуміти структуру і культуру компанії. Часто проводять welcome-тренінг, що являє собою екскурсію компанією, знайомство з її діяльністю, структурними підрозділами, корпоративними цінностями та внутрішніми правилами. Важливим аспектом вступного етапу є знайомство з куратором або наставником. Наставництво - це ефективний метод адаптації, який допомагає співробітнику швидко заповнити прогалини в

професійних знаннях і навичках. Головна вимога до наставника - висока компетентність і здатність навчати.

Третій етап адаптації, який охоплює перший робочий тиждень нового співробітника, є ознайомчим. У цей період співробітник знайомиться з компанією та її структурою.

Важливою частиною цього етапу є вивчення історії компанії, її ієрархії та внутрішніх процесів за допомогою корпоративного PR. Корпоративний PR включає використання інформаційних ресурсів, як-от відеофільми та презентації, щоб представити правила внутрішнього розпорядку, особливості взаємодії в колективі, а також історію та розвиток компанії.

Крім того, ознайомчий етап включає знайомство з роботою конкретного підрозділу. Для цього проводяться заходи з командування, такі як корпоративні заходи, тренінги та спортивні секції, які допомагають новим співробітникам оцінити значимість своїх колег і встановити комунікаційні зв'язки. Ці заходи сприяють кращому розумінню внутрішньої динаміки і полегшують соціалізацію нового співробітника. Для максимальної ефективності можна організувати тренінги на командування не тільки всередині підрозділу, а й на рівні всієї компанії, залучаючи професіоналів у цій галузі.

Четвертий етап адаптації, який триває протягом місяця, охоплює процес входження нового співробітника на посаду. У цей період співробітник освоює свої обов'язки згідно з посадовою інструкцією і планом адаптації. Зворотний зв'язок відіграє ключову роль на цьому етапі: співробітник має активно ставити запитання й отримувати ясні роз'яснення щодо своїх завдань. Одним з ефективних методів, що використовуються на цьому етапі, є Job Shadowing. Цей метод передбачає, що новачок спостерігає за роботою досвідченого колеги, ставить запитання й отримує безпосередній зворотний зв'язок.

Крім того, впродовж цього місяця співробітнику слід виконувати завдання, що сприяють налагодженню контактів із колегами. Корпоративні заходи на цьому етапі спрямовані на зміцнення відносин у колективі.

П'ятий етап адаптації, званий функціонуванням, охоплює період до закінчення випробувального терміну і характеризується стабілізацією роботи нового співробітника. На цьому етапі співробітник виходить зі стресового стану, адекватно оцінює свої навички і знання, і починає досягати перших результатів. Працездатність співробітника на цьому етапі стає стабільною.

Наставник або куратор повинні продовжувати підтримувати зв'язок із новачком і сприяти його додатковому навчанню, якщо це необхідно. У цьому разі можуть бути корисними кадрові школи - метод, який застосовують для швидкого навчання нових співробітників, особливо коли вони приходять із різних сфер і недостатньо підготовлені для виконання своїх обов'язків.

За два тижні до завершення випробувального терміну слід провести оцінку ефективності адаптаційного періоду та ухвалити рішення про продовження трудових відносин зі співробітником. Ця оцінка ґрунтується на низці критеріїв, які допомагають визначити успішність процесу інтеграції співробітника в нове професійне середовище.

На рисунку 1.4 наведено критерії адаптації співробітника до професійного середовища.

Оцінювання за зазначеними критеріями проводиться на завершальному етапі адаптації. Для ефективного контролю процесу використовується метод «чотирьох контрольних точок»: наприкінці першого робочого дня, після першого тижня, після закінчення першого місяця роботи і за 10 днів до завершення випробувального терміну. Ці проміжні перевірки допоможуть співробітникові впоратися з сумнівами і проблемами, що виникають, які можуть вплинути на рішення про дострокове звільнення. По завершенні адаптаційного періоду співробітник отримує такі переваги:

- Зниження рівня стресу і невизначеності.
- Отримання необхідної інформації для виконання роботи.
- Формування позитивного ставлення до колег і компанії загалом.
- Освоєння корпоративної культури та встановлених норм поведінки.

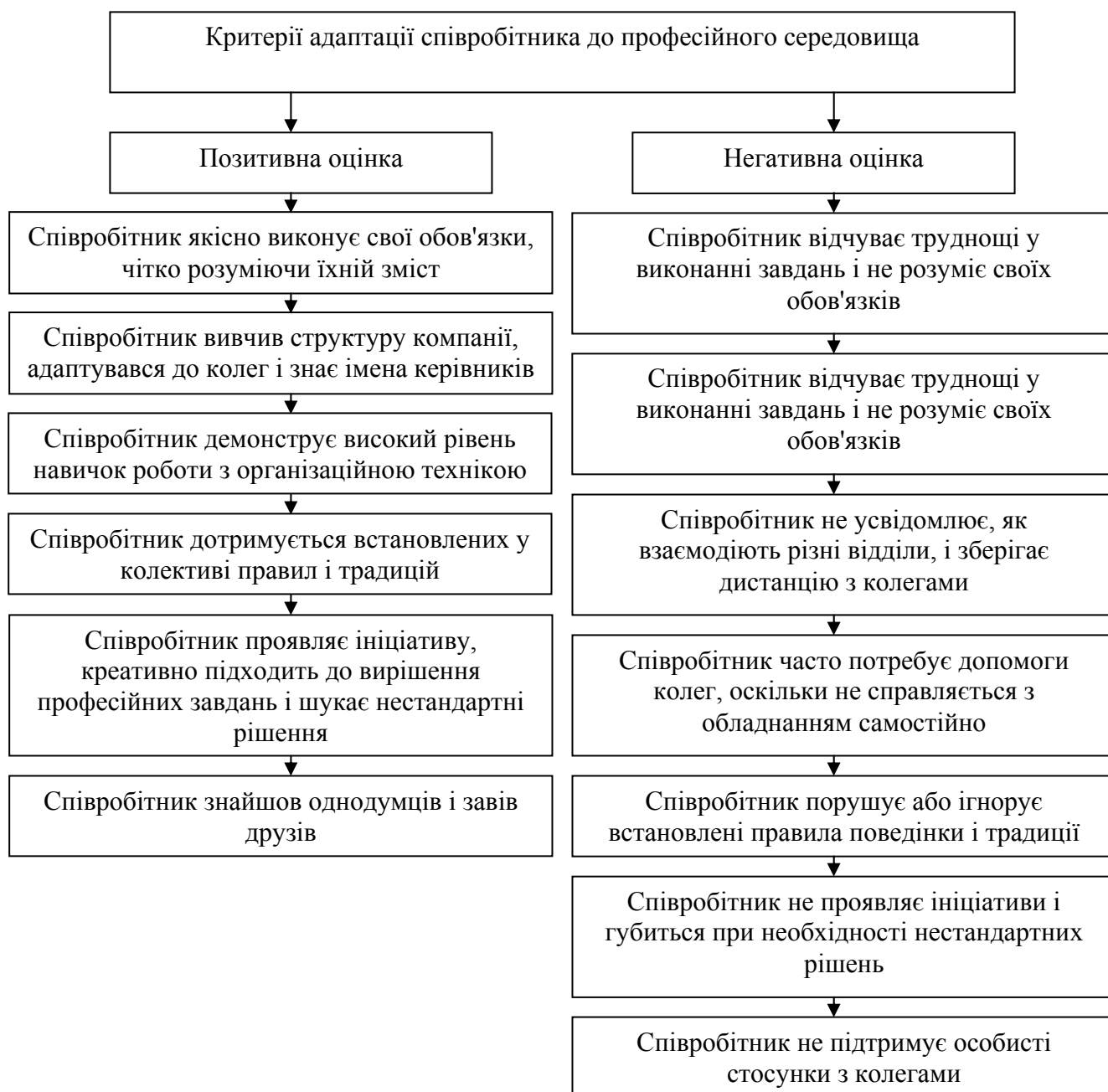


Рис.1.4 - Критерії адаптації співробітника до професійного середовища

Джерело: сформовано автором

Система адаптації, розроблена в компанії, допомагає виявити помилки, яких часто припускаються кадрові фахівці на етапі підбору. Однією з переваг такої системи є розвиток професійних навичок наставників і збільшення лояльності співробітників до компанії як роботодавця. Адаптація персоналу орієнтована на встановлення ефективного зворотного зв'язку між компанією і новим співробітником. Незважаючи на наявність професійного досвіду, багато новачків стикаються зі стресом і невизначеністю. Ефективні методи та інструменти

адаптації можуть значно активізувати творчий потенціал діючих співробітників і зміцнити їхню залученість у корпоративну культуру.

Щоб діяльність HR-фахівців була максимально продуктивною, важливо розглядати питання найму та адаптації не тільки з теоретичного погляду. Аналіз сучасних практик у сфері найму та адаптації персоналу, дасть змогу перейняти цінні знання і створити ефективну систему управління персоналом у компанії.

Таким чином, якісне управління процесами найму та адаптації персоналу в сучасних умовах, особливо в умовах військового конфлікту між росією та Україною, має вирішальне значення. В умовах нестабільності і постійних змін на фронті, а також у середовищі, де кадри можуть стати критичними для виживання компанії, адаптація нових співробітників повинна бути чітко налагоджена та ефективна. Ефективна система адаптації допомагає не тільки подолати стрес і невизначеність, з якими стикаються новачки, але й забезпечити їх швидке інтегрування в корпоративну культуру, що важливо для підтримки високого рівня продуктивності та лояльності. В умовах конфлікту, де ресурси можуть бути обмежені, оперативне і ефективне управління адаптацією є критичним для мінімізації ризиків, пов'язаних з втратою кадрів і зниженням ефективності. Це включає в себе не тільки збереження мотивації та морального духу співробітників, але й забезпечення стабільності та безперебійності бізнес-процесів, що є ключовим для підтримання конкурентоспроможності і здатності компанії адаптуватися до швидко змінюючихся умов.

АНАЛІЗ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СЕРВІНСНИЙ ЦЕНТР «ДІАМАНТ»

2.1 Загальна характеристика компанії та аналіз структури персоналу

Офіційний представник Toyota у західному регіоні, компанія «Сервісний центр «Діамант», розпочала свою діяльність 4 січня 2005 року. Підприємство відповідає за кожен проданий автомобіль і завжди дотримується головного принципу: «Клієнт на першому місці».

У салоні «Сервісний центр «Діамант» кожен клієнт отримає професійну консультацію щодо всіх моделей Toyota, представлених у офіційній дилерській мережі. Фахівці із задоволенням ознайомлять з особливостями та новинками, запропонують тест-драйв і допоможуть вибрати найкращі умови кредитування.

Сервісний центр «Сервісний центр «Діамант» є авторизованою станцією, створеною за стандартами Toyota Motor Corporation. Вона оснащена всім необхідним обладнанням для надання повного спектра технічних послуг: від діагностики до складного ремонту. Використання оригінальних запчастин, високоякісне обслуговування та гарантія на виконані роботи – основа успіху компанії.

Клієнти, які придбали автомобіль у «Сервісний центр «Діамант», автоматично стають учасниками програми термінової допомоги на дорозі «Toyota Assistance», яка діє у 35 країнах Європи. Незалежно від ситуації – нестача пального, ДТП чи необхідність у готелі – «Toyota Assistance» забезпечить швидку підтримку безкоштовно.

Компанія працює у кількох напрямках:

- 1) продаж нових автомобілів Toyota і їх підготовка перед продажем;
- 2) продаж у кредит;
- 3) гарантійне та післягарантійне обслуговування;
- 4) ремонт і технічне обслуговування;
- 5) продаж аксесуарів та оригінальних запчастин;

б) обмін старих авто на нові за програмою Trade-in.

«Сервісний центр «Діамант» гарантує високу якість обслуговування на всіх етапах – від покупки до експлуатації. Кваліфікований персонал, постійно оновлюваний склад запчастин, сучасне обладнання та технічна документація від Toyota – запорука надійного обслуговування клієнтів.

Зазвичай під час прийому на роботу фахівці кадрового відділу аналізують склад і структуру персоналу за декількома критеріями. Найбільш важливими є чисельний склад, вікові показники, розподіл працівників за статтю, стажем та рівнем кваліфікації. У цьому параграфі буде проведено аналіз складу та структури персоналу компанії «Сервісний центр «Діамант» за період 2021-2023 роки.

Станом на 01.04.2023 року у компанії працює 89 осіб, серед яких – адміністративний і управлінський персонал, спеціалісти та робітники. Таблиця 2.1 містить дані щодо чисельності персоналу компанії за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1 - Чисельна структура персоналу «Сервісний центр «Діамант»

Група персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року до 2021 року		Відхилення 2023 року до 2022 року	
				Абсолют. осіб	Відносне, %	Абсолют. осіб	Відносне, %
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	15	15	18	3	16,7	3	16,7
Фахівці, осіб	16	46	47	31	70,0	1	2,1
Робітники, осіб	9	29	24	15	62,5	-5	-20,8
Загальна кількість, осіб	40	90	89	49	55,1	-1	-1,1

Протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання кількості адміністративно-управлінського персоналу та фахівців. Збільшення штату було зумовлено розширенням діяльності компанії, залученням нових міжнародних

постачальників, а також підвищенням попиту на продукцію та робочу силу в регіоні.

На початок 2023 року відбулися незначні зміни у чисельній структурі компанії.

Спеціалісти складають найбільшу частину структури компанії (53%), серед яких працівники бухгалтерії, відділу кадрів, служби безпеки, постачання та логістики тощо.

Одним із ключових етапів аналізу трудових ресурсів є вивчення якісної структури персоналу, зокрема таких параметрів, як стать та вік. Дані про розподіл працівників за статтю представлені в таблиці 2.2, що допоможе виявити характерні особливості персоналу цієї компанії.

Таблиця 2.2 - Структура персоналу компанії «Сервісний центр «Діамант» за статевою ознакою

Період	Жінки			Чоловіки		
	Адміністративно-управлінський персонал, осіб	Фахівці, осіб	Робітники, осіб	Адміністративно-управлінський персонал, осіб	Фахівці, осіб	Робітники, осіб
2021 рік	8	11	0	5	10	6
2022 рік	6	26	5	13	22	18
2023 рік	7	25	5	11	22	19

У 2022 році відбулися істотні зміни в структурі персоналу за статевою ознакою в категоріях «фахівці» і «робітники». В обох категоріях збільшилася кількість співробітників (як чоловіків, так і жінок). На початок 2023 року особливих змін не відбулося.

Відсоткове співвідношення показує, що більшість працівників становлять чоловіки (58%). Однак, як свідчать дані таблиці 2.2, така перевага чоловічої статі пояснюється тим, що на робочих посадах здебільшого зайняті саме чоловіки.

Далі здійснимо аналіз персоналу за віковими категоріями, застосовуючи шкалу з різними часовими інтервалами, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу за віком «Сервісний центр «Діамант»

Групи персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
20-30 років	12	30,0	16	17,8	9	10,1
30-40 років	11	27,5	7	7,8	11	12,3
40-50 років	9	22,5	9	10,0	6	6,7
50-60 років	6	15,0	32	35,6	36	40,4
Більше 60	2	5,0	26	28,8	27	30,3
Загальна кількість	40	100	90	100	89	100

Аналіз чисельності та вікової структури персоналу за період 2021-2023 років показує значні зміни в складі працівників компанії.

У 2021 році чисельність персоналу становила 40 осіб. Найбільшу частку (30,0%) склали працівники віком 20-30 років, тоді як групи 30-40 і 40-50 років склали відповідно 27,5% і 22,5%. Вікова категорія 50-60 років охоплювала 15% персоналу, а працівники старше 60 років — лише 5%.

У 2022 році відбулося значне збільшення чисельності персоналу до 90 осіб, що вдвічі більше, ніж у попередньому році. Однак змінився і віковий розподіл. Група 20-30 років скоротилася до 17,8%, а вікова група 30-40 років також зменшилася до 7,8%. Помітне зростання відбулося серед працівників 50-60 років, їх частка зросла до 35,6%. Також зросла частка працівників віком понад 60 років — до 28,8%.

У 2023 році загальна чисельність персоналу трохи знизилася до 89 осіб, але вікова структура змінилася лише незначно. Найбільшу частку працівників (40,4%) тепер становить група 50-60 років, а частка працівників старше 60 років збільшилася до 30,3%. Молодша вікова група 20-30 років зменшилася до 10,1%, а працівники віком 30-40 років займають 12,3%. Вікова група 40-50 років знизилася до 6,7%.

Аналіз даних свідчить про значне старіння колективу компанії за період 2021-2023 років. Частка молодих працівників суттєво скоротилася, тоді як кількість співробітників віком понад 50 років значно зросла. Така тенденція може

призвести до проблем у майбутньому, пов'язаних із оновленням персоналу та підтриманням динамічності команди.

У нинішніх умовах, коли мобілізація суттєво вплинула на ринок праці, компаніям необхідно змінювати підходи до управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними. Важливо інвестувати в навчання та розвиток старших співробітників, оскільки їхній досвід може стати основою стабільної роботи підприємства. Залучення жінок на посади, де раніше переважали чоловіки, також може частково вирішити проблему дефіциту кадрів. Одним із ключових напрямів має стати впровадження нових технологій і автоматизація процесів, що дозволить зменшити залежність від робочої сили. Водночас слід активно працювати з навчальними закладами, щоб підготувати нові кадри, здатні адаптуватися до змін. Не менш важливим є забезпечення реінтеграції працівників, які повертаються зі служби, щоб вони могли швидко й ефективно повернутися до роботи.

В таблиці 2.4 представлено структуру персоналу за стажем роботи.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу за стажем роботи «Сервісний центр «Діамант»

Групи персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
До 1 року	4	10,0	6	6,7	5	5,6
Від 1 року до 5 років	7	17,5	8	8,9	8	9,0
Від 6 до 10 років	12	30,0	18	20,0	7	7,8
Від 11 до 15 років	9	22,5	27	30,0	21	23,7
Понад 15 років	8	20,0	31	34,4	48	53,9
Загальна кількість	40	100	90	100	89	100

За даними таблиці можна простежити значні зміни у складі персоналу за стажем роботи у період з 2021 до 2023 року. У 2021 році переважна частка

співробітників мала стаж від 6 до 10 років (30%) і від 11 до 15 років (22,5%), тоді як лише 20% працівників працювали більше 15 років. У 2022 році ситуація почала змінюватися: зростає кількість співробітників зі стажем понад 15 років (до 34,4%), а частка працівників зі стажем 6-10 років зменшилася до 20%. Найбільші зміни спостерігалися у 2023 році, коли більше половини персоналу (53,9%) мали стаж понад 15 років, а частка працівників зі стажем до 10 років суттєво знизилася, особливо у категорії від 6 до 10 років (7,8%).

Таке зміщення у складі персоналу безпосередньо пов'язане з мобілізацією чоловіків, що розпочалася в Україні у 2022 році. Багато молодших працівників, переважно чоловіки, були призвані до служби, що призвело до збільшення частки старших працівників у компанії.

Аналіз показує значну стабілізацію персоналу у старших групах за стажем роботи. Така ситуація відображає не тільки лояльність і досвідченість працівників, але й наслідки мобілізації, яка вплинула на зменшення кількості молодих кадрів. Компанії слід звернути увагу на необхідність оновлення кадрів, щоб забезпечити постійний притік нових ідей і перспектив, незважаючи на складні умови.

Аналіз руху кадрів є критично важливим для будь-якої компанії, особливо в умовах, коли зовнішні фактори, такі як мобілізація, суттєво впливають на склад і динаміку персоналу. Постійний моніторинг і оцінка змін у складі трудових ресурсів дозволяє вчасно виявити проблеми, пов'язані з відтоком кадрів, їхньою ротацією та змінами у стажі роботи. Це, в свою чергу, допомагає керівництву вживати необхідних заходів для збереження стабільності в організації. Розуміння тенденцій у русі кадрів дозволяє зреагувати на можливі дефіцити кваліфікованих спеціалістів, своєчасно адаптувати стратегії найму і навчання, а також ефективно планувати кадрові ресурси. Наприклад, якщо мобілізація призводить до втрати молодих кадрів, компанія повинна знайти способи залучення нових працівників або реорганізувати робочі процеси таким чином, щоб зменшити залежність від певних категорій працівників. Таким чином, без регулярного аналізу руху кадрів компанія ризикує втратити контроль над своєю кадровою ситуацією, що може

негативно позначитися на її продуктивності та здатності адаптуватися до швидко змінюваних умов.

Таблиця 2.5 – Динаміка руху персоналу «Сервісний центр «Діамант»»

№	Показники	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року до	
						2021 року	2022 року
1	Середньоспискова чисельність	осіб					
1.1	разом	осіб	36	65	89	53	24
1.2	у тому числі, робочих	осіб	11	19	26	15	7
2	Прийнято на роботу	осіб					
2.1	разом	осіб	12	34	22	10	-12
2.2	у тому числі, робочих	осіб	6	11	13	7	2
3	Звільнено з роботи	осіб					
3.1	разом	осіб	7	22	23	16	1
3.2	у тому числі, за власним бажанням	осіб	6	21	22		
3.3	у тому числі, робочих	осіб	5	7	12	7	5
4.	Коефіцієнт найму	осіб					
4.1	разом	осіб	33,3	52,3	25,8	-7,5	-26,5
4.2	у тому числі, робочих	осіб	54,5	57,8	50,0	-45,5	-7,8
5	Коефіцієнт вибуття кадрів						
5.1	разом		19,4	33,8	25,8	6,4	-8,0
5.2	у тому числі, робочих		45,4	36,8	46,1	0,7	9,3
6	Коефіцієнт обороту кадрів						
6.1	разом		52,7	86,1	50,5	-2,2	-35,6
6.2	у тому числі, робочих		100	94,7	96,1	-3,9	1,4
7	Коефіцієнт плинності кадрів						
7.1	разом		19,4	33,8	25,8	6,4	-8,0
7.2	у тому числі, робочих		45,4	36,8	46,1	0,7	9,3

Аналіз даних таблиці свідчить про значні зміни у складі і динаміці персоналу компанії протягом 2021-2023 років. Середньоспискова чисельність працівників зросла з 36 осіб у 2021 році до 89 осіб у 2023 році, що є збільшенням на 53 осіб порівняно з 2021 роком і на 24 особи порівняно з 2022 роком. Це підвищення стало можливим за рахунок розширення штатного розпису, зокрема, значне зростання кількості робочих місць (з 11 до 26 осіб).

Прийом на роботу показує нестабільність: у 2022 році було прийнято 34 особи, що значно перевищує 12 осіб у 2021 році, але у 2023 році прийом зменшився до 22 осіб. Зміна у кількості нових робочих становить -12 осіб у порівнянні з попереднім роком, хоча кількість прийнятих робочих зросла з 11 до 13 осіб.

Звільнення з роботи також продемонструвало зростання: 23 особи звільнилися у 2023 році, що на 16 осіб більше, ніж у 2021 році, і на 1 особу більше, ніж у 2022 році. Зокрема, кількість звільнень робочих збільшилась до 12 осіб у 2023 році.

Коефіцієнти найму і вибуття кадрів показують різні тенденції. Коефіцієнт найму знизився до 25,8% у 2023 році, що є відзначним зменшенням порівняно з попередніми роками, особливо в частині робочих кадрів (до 50,0%). Коефіцієнт вибуття кадрів загалом зменшився на 8,0% у 2023 році, а серед робочих кадрів залишився майже на тому ж рівні, зростаючи лише на 0,7%.

Коефіцієнт обороту кадрів відзначає зменшення на 2,2% у 2023 році в загальному, але показник серед робочих кадрів залишився досить стабільним, збільшившись лише на 1,4%.

У загальному висновку, аналіз показує значні зміни у складі персоналу компанії, що відбулися через динамічні процеси найму та звільнення. Зростання середньоспискової чисельності і частка робочих місць свідчать про позитивні зміни у розвитку компанії, хоча зниження коефіцієнтів найму і стабільність коефіцієнтів плинності кадрів можуть бути ознаками нестабільності у кадровій політиці або впливу зовнішніх факторів, таких як економічні та соціальні обставини.

Аналіз показує, що зміни у складі та динаміці персоналу компанії в період 2021-2023 років значною мірою зумовлені мобілізацією чоловіків. Зростання середньоспискової чисельності, зокрема збільшення кількості робочих місць, може бути частково наслідком необхідності компенсувати відтік кадрів через мобілізацію.

Зниження коефіцієнта найму у 2023 році та стабільність коефіцієнтів плинності кадрів свідчать про те, що компанія стикається з труднощами у підтримці стабільності кадрового складу. Вплив мобілізації може бути однією з причин нестабільності, оскільки значна частина працівників чоловічої статі була мобілізована, що створює дефіцит робочої сили та впливає на кадрову політику.

Стабільність коефіцієнтів плинності кадрів, незважаючи на загальне зменшення, може вказувати на те, що компанія змогла адаптуватися до нових умов, проте це також свідчить про необхідність подальшої адаптації кадрових стратегій. Нестабільність у кадровій політиці або зовнішні фактори, такі як мобілізація, економічні та соціальні обставини, відіграють значну роль у формуванні цих тенденцій.

Загалом, компанії необхідно звернути увагу на ці фактори і активно працювати над поліпшенням кадрової стратегії, щоб зменшити негативний вплив мобілізації та інших зовнішніх факторів на свою діяльність і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Аналіз структури та руху персоналу організації за останні роки виявляє значний вплив мобілізації чоловіків на кадрову ситуацію. Хоча загальна чисельність працівників зросла, що свідчить про потребу у заміні втраченої робочої сили і адаптацію до нових умов, зменшення коефіцієнтів найму та нестабільність у плинності кадрів підкреслюють труднощі в підтримці стабільності кадрового складу. Відтік робочих кадрів через мобілізацію створює дефіцит кваліфікованої робочої сили, що вимушує компанію переглядати і коригувати свої кадрові стратегії. Зокрема, необхідно зосередитися на розробці ефективних заходів для адаптації нових працівників, покращенні процесів відбору і підвищенні мотивації існуючих кадрів. У той же час важливо зосередитися на стратегіях утримання ключових співробітників і підвищенні їхньої лояльності, враховуючи зовнішні виклики та обставини, що впливають на ринок праці. Комплексний підхід до управління персоналом допоможе організації ефективно реагувати на зміни і забезпечити її стабільний розвиток в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз найму та адаптації ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

Процес найму в компанії «Сервісний центр «Діамант» розпочинається з оцінки потреб у персоналі через збір заявок від керівників та аналіз показника текучості кадрів. Визначивши вакантні посади, спеціаліст відділу кадрів переходить до підбору кандидатів. Спочатку розглядаються внутрішні джерела підбору, такі як рекомендації інших співробітників, ротація кадрів чи проведення внутрішніх конкурсів серед персоналу. Внутрішні кандидати заповнюють анкету, яка містить інформацію про них та відповіді на питання, наприклад: Що вас зацікавило в відкритій вакансії? Які у вас найсильніші сторони в роботі? Які ваші кар'єрні плани на найближчі п'ять років?

Що стосується залучення знайомих для роботи в компанії, то у компанії «Сервісний центр «Діамант» дозволяється прийом на роботу родичів і членів сім'ї, що допомагає уникнути ситуацій, коли родичі працюють у конкурентних компаніях. Прийом родичів та знайомих наразі не регламентований, тому цьому питанню слід приділити особливу увагу в подальшому.

Згідно зі статистикою, внутрішні джерела підбору використовуються лише у 10% випадків, в той час як решта 90% припадають на зовнішні джерела. У пошуку кандидатів компанія переважно звертається до спеціалізованих сайтів для пошуку роботи, ярмарків вакансій та розміщення оголошень у соціальних мережах. Серед спеціалізованих сайтів варто виділити «work.ua». В середньому компанія публікує до 5 вакансій на місяць. Таким чином, розміщення 5 вакансій на місяць з функцією автооновлення обходиться компанії у 3000 гривень. Для отримання швидкого відгуку в оголошеннях вказуються конкретні електронна пошта і телефон. На думку начальника відділу кадрів, цей джерело є не найменш економічним і ефективним, на відміну від розміщення вакансій у соціальних мережах. Компанія публікує вакансії у таких соціальних мережах, як «Facebook», «Instagram».

За часи військової агресії росії проти України колектив значно постарів. Це явище стало наслідком мобілізації чоловіків віком від 25 до 60 років, які

становили значну частину трудового ресурсу. Мобілізація цих осіб призвела до значного зменшення числа молодих і середньовікових працівників, що вплинуло на загальний віковий склад колективу та створило нові виклики для організації у плані управління персоналом і підтримки його ефективності.

Наступним етапом у процесі найму є первинний відбір, що передбачає аналіз резюме. У більшості випадків спеціалісти відділу кадрів не роблять остаточних висновків на основі поданих даних. Відповідність кандидата вимогам визначається саме на етапі відбору. Метою первинного відбору є виключення тих кандидатів, які з самого початку не відповідають заявленим вимогам вакансії.

Процес відбору починається з обрання кількох кандидатів і запрошення їх на співбесіду. Під час співбесіди кадровий фахівець або керівник структурного підрозділу можуть запропонувати претенденту вирішити кейс, який стосується діяльності цього підрозділу. Як правило, співбесіда не передбачає заздалегідь підготовлених питань, адже керівникам підрозділів часто доручають самостійно випробовувати кандидатів у процесі діалогу. Один з прикладів співбесіди показав, що спектр запитань може бути надзвичайно широким. Наприклад, нещодавно під час співбесіди на посаду «спеціаліст із закупівель» кандидатів ставили запитання зі шкільної програми: «Яка одиниця вимірювання об'єму?», «Який квадратний корінь зі 100?» тощо. Начальник відділу постачання та логістики пояснив, що молоді претенденти часто не володіють базовими знаннями, які можуть знадобитися в роботі.

Окрім несподіваних питань, простота яких іноді збиває з пантелику, у компанії також використовують заздалегідь підготовлені сценарії співбесід, які дозволяють краще оцінити кандидатів і їхню здатність швидко реагувати на різні ситуації.

Сценарій складається з трьох основних етапів:

1. Співбесіда фактично починається з моменту, коли кандидат переступає поріг компанії. Цей етап дозволяє оцінити, як кандидат ставиться до часу: приходить вчасно, запізнюється чи приходить заздалегідь. Такі, на перший погляд, незначні деталі допомагають виявити багато важливих аспектів: рівень

самоорганізації, відповідальність, пунктуальність, здатність визнавати помилки, схильність до відхилення від правил і наявність постійної тривожності. Важливо, що весь цей час за кандидатом ведеться непомітне спостереження, щоб оцінити його поведінку в нестандартних ситуаціях та перейти до наступного етапу.

2. Другий етап включає затримку інтерв'юера, який навмисно спізнюється на співбесіду. Це робиться для того, щоб спостерігач міг оцінити реакцію кандидата на цю непередбачувану ситуацію. Тест дозволяє виявити такі якості, як стресостійкість, терплячість, лояльність і схильність до конфліктів. Спостереження за поведінкою в моменти, коли кандидат очікує співбесіду, дає змогу з'ясувати, як він поводить себе у ситуаціях, що виходять за рамки звичних.

3. Останній етап тестування відбувається вже в рамках самої співбесіди. Кандидат отримує завдання, яке необхідно виконати в обмежений час. Це завдання допомагає оцінити не лише здатність кандидата працювати під тиском часу, а й його вміння забезпечити якісний результат у стислі терміни.

Як правило, такі методи відбору застосовуються компанією переважно для молодих кандидатів. Для більш досвідчених претендентів використовуються традиційні співбесіди, які зосереджуються на професійних якостях і досвіді роботи, а також на вирішенні конкретних ситуацій, що виникають у межах їх спеціалізації.

Таким чином, процес найму персоналу має як низку переваг, так і певні недоліки. Однією з основних особливостей є те, що пошук нових співробітників зазвичай відбувається через зовнішні джерела найму. Окрім цього, пошук кандидатів нерідко здійснюється серед родичів і знайомих співробітників компанії. В обох випадках існує висока ймовірність плинності кадрів, що пов'язано з поверхневим відбором кандидатів, які є родичами, або через великий потік заявок від зовнішніх кандидатів. Також варто зазначити, що не всі доступні методи відбору і підбору персоналу використовуються в повній мірі, що потенційно знижує ефективність цього процесу. Для досягнення кращих результатів важливо застосовувати ті методи, які будуть орієнтовані на конкретну цільову аудиторію, наприклад, молодих спеціалістів. На етапі відбору також

бракує глибокого аналізу інформації про кандидатів, таких як анкетування або аналіз профілів у соціальних мережах.

Після завершення відбору наступними етапами є офіційне працевлаштування та адаптація нового співробітника. На цьому етапі починається виробнича адаптація, яка включає низку інструментів, що сприяють успішному залученню співробітника до роботи.

Спочатку спеціалісти відділу кадрів знайомлять нового працівника із системою мотивації, стимулювання, заохочень та покарань. Саме економічна адаптація дозволяє співробітнику оцінити свої перспективи розвитку в компанії. Після цього керівник структурного підрозділу вводить співробітника в курс справ, знайомить з робочим місцем, графіком роботи та іншими важливими аспектами його функціональних обов'язків. Важливу роль у процесі відіграє психофізіологічна адаптація, яка допомагає новому працівнику швидше зорієнтуватися у новому середовищі та на робочому місці. Керівник також розповідає про вимоги трудової і технологічної дисципліни, правила внутрішнього розпорядку, що є важливим для забезпечення продуктивної роботи та дотримання стандартів компанії.

Таким чином, ефективна адаптація не лише дозволяє співробітнику відчувати себе частиною команди, але й сприяє підвищенню його лояльності до компанії, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

Організаційно-адміністративна адаптація передбачає знайомство з внутрішньою структурою компанії, її пріоритетними напрямками розвитку та стратегічними цілями. Цей тип адаптації включає проведення вступного інструктажу, під час якого нові співробітники отримують інформацію про історію компанії «Сервісний центр «Діамант», ключові напрями її діяльності та вектори розвитку. Вітальний тренінг зазвичай проводиться у форматі електронного курсу, який містить інструкції з техніки безпеки, охорони праці, а також інформаційні матеріали про структуру компанії та її підрозділи. Це дає новому співробітнику змогу глибше зрозуміти організаційну культуру й основні правила функціонування компанії.

Соціально-психологічна адаптація зосереджується на процесі інтеграції працівника в соціальне середовище компанії. У цей період новачок знайомиться зі своїми колегами, входить у певні соціальні ролі та позиціонує себе в ролевій структурі колективу. Саме на цьому етапі відбувається офіційне представлення працівника колективу, а також знайомство з тими підрозділами, з якими він або вона буде взаємодіяти в процесі роботи. Часто для цього влаштовують неформальні зустрічі, які сприяють більш природному входженню нового співробітника в колектив. Такий формат дозволяє не тільки полегшити процес знайомства, але й закласти основу для командної роботи та продуктивної взаємодії в майбутньому.

Наприклад, у Департаменті продажів серед продавців-експертів та продавців-консультантів регулярно організуються тренінги з командоутворення. Ці тренінги не лише допомагають новачкам краще інтегруватися в колектив, але й навчають їх основам командної роботи, що особливо важливо для ефективної діяльності в компаніях, орієнтованих на клієнтський сервіс. Такі заходи дають змогу новим працівникам не просто адаптуватися до нових умов, але й стати повноцінними членами команди, готовими працювати на загальний успіх компанії.

Отже, комплексна адаптація, яка включає організаційно-адміністративні та соціально-психологічні етапи, сприяє швидкому входженню співробітника в робочий процес, підвищенню його залученості та ефективності.

Якщо професійна адаптація робітничого персоналу зазвичай не викликає серйозних труднощів, то для адміністративно-управлінського складу компанії цей процес є більш складним і вимагає значних зусиль. Особливу увагу приділяють професійній адаптації нового працівника, яка розпочинається вже на етапі планування його діяльності під час випробувального терміну. Компанія усвідомлює, що залучення наставника до процесу адаптації суттєво прискорює і покращує результати цього періоду. Це дозволяє новим співробітникам швидше освоїти свої обов'язки і вписатися в робочий процес.

Однак у компанії «Сервісний центр «Діамант» на даний момент відсутня розроблена система адаптації для нових співробітників, що ускладнює процес інтеграції новачків і піднімає питання про готовність наявних працівників стати наставниками. Через це складно оцінити, наскільки ефективною може бути роль наставника у процесі адаптації.

З огляду на це, 22 березня 2023 року було проведено соціологічне дослідження з метою вивчення уявлень і очікувань співробітників щодо наставництва в компанії «Сервісний центр «Діамант». Основним методом дослідження стало анкетування, в якому взяли участь 65 осіб, розділених на дві категорії: «фахівці» та «адміністративно-управлінський персонал». Анкета, використана в опитуванні, подана в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Анкета для адміністративно-управлінського персоналу та фахівців компанії «Сервісний центр «Діамант»

№ п/п	Питання	Варіанти відповідей	Результати анкетування	
			Кількість співробітників, осіб	Кількість співробітників, %
1	Як давно ви працюєте в компанії	- менше 6 місяців	10	15
		- від 6 до 12 місяців	27	45
		- від 1 до 3 років	20	30
		- понад 3 роки	8	10
2	Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу?	- відчуваю себе частиною колективу	46	71
		- беру участь у більшості видів діяльності	12	18
		- не відчуваю, що є частиною колективу	5	8
		- існую окремо від колективу, мені так комфортно	2	3
3	Наскільки Вам було комфортно в перші робочі дні	- усі поводитися дуже природно, були привітними, тому я не помітив особливого напруження	38	58
		- складалося враження, що ніхто не був готовий до моєї появи, тому я був розгублений	20	31
		- відчувалася напруженість, деякі співробітники виявляли відкрите невдоволення і здивування	5	8
		- для мене була важлива сама робота, тому на взаємини в колективі я не звертав і досі не звертаю уваги	2	3

4	Як би Ви зараз сприйняли новину про появу нового співробітника у Вашому колективі	- з посмішкою, адже колись і я став частиною цього чудового колективу	45	70
		- я б спокійно продовжував свою роботу, адже це до мене ніяк не стосується	12	18
		- негативно, адже колектив зіткнеться з новими труднощами, які позначаються на робочому процесі	8	12
5	Якщо все ж таки у Вашому колективі з'явиться новий співробітник, які будуть Ваші дії	буду привітним, адже підтримка дуже необхідна	45	70
		представлюся, але продовжу свою роботу, оскільки адаптація нового співробітника - не моя справа	15	22
		не буду відволікатися, почекаю, поки мене представлять новому співробітнику	3	8
6	Чи готові Ви сприяти професійній адаптації нового співробітника	- так, запропоную допомогу і відповім на всі запитання, пов'язані з роботою	45	70
		- допоможу колезі, якщо мене про це особисто попросить Начальник відділу	7	12
		- можу поговорити з новим співробітником на відсторонені теми, але допомагати йому в роботі	10	16
		- не входить до моїх обов'язків	2	2
7	Як Ви вважаєте, чи могли б Ви стати наставником для нового співробітника	- так, я люблю працювати з людьми і не бачу жодних причин для відмови в допомозі новому колезі	26	40
		- буду наставником у тому разі, якщо отримаю план дій і будь-які рекомендації щодо роботи з новим співробітником	23	35
		- це не входить до моїх посадових обов'язків, але за додаткову плату міг би	13	20
		- ні, робота з людьми - це не моє	3	5

Результати дослідження дають змогу отримати детальне уявлення про ставлення співробітників до наставництва. У відповідях, зібраних під час анкетування, простежуються як позитивні очікування від наставників, так і певні сумніви щодо можливостей наявного персоналу виконувати цю роль. Щоб краще проаналізувати результати, усі дані були структуровані у вигляді таблиць і діаграм, що дозволяє наочно оцінити думки працівників кожної категорії.

Таким чином, проведене дослідження допоможе компанії «Сервісний центр «Діамант» визначити основні напрямки розвитку системи наставництва та покращити процес адаптації нових співробітників.

Результати анкетування показали, що більше половини співробітників відчують себе невід'ємною частиною колективу. Вони легко взаємодіють з колегами і завжди готові підтримати нового співробітника, активно сприяючи його інтеграції в колектив. Ба більше, такі співробітники охоче візьмуть на себе роль наставників, особливо якщо буде запропоновано план адаптації.

При цьому 8-10% опитаних стикаються з труднощами у спілкуванні з колегами, відчують напругу і здивування. Ці співробітники неохоче зустрічають нових колег, вважаючи, що їхня поява може ускладнити робочий процес. Вони схильні чекати формального представлення новачка і не розглядають допомогу новому співробітнику як свою відповідальність.

Близько 5% учасників опитування вважають за краще триматися осторонь від колективу. Вони зосереджені виключно на виконанні своїх професійних обов'язків і свідомо уникають залученості в командну роботу та будь-які соціальні аспекти.

На сьогоднішній день компанія обрала курс на розвиток, зосереджуючи увагу на вдосконаленні всіх аспектів роботи з персоналом. Керівництво усвідомлює важливість ефективного управління як поточними, так і майбутніми співробітниками. Вдосконалення процесів підбору та адаптації кадрів є ключовими для забезпечення стабільності та успішного функціонування компанії. Проте досвід попередніх років свідчить про значний відтік працівників: у 2017 році компанію залишили 46 осіб, що становить майже половину теперішнього штату. Зокрема, найбільшу частину звільнень складають робітники (52%), які залишають компанію через високу фізичну навантаженість та порівняно низьку заробітну плату.

Агресія росії проти України внесла суттєві корективи в кадрову політику компанії. Раніше залучення молодих співробітників було визнано стратегічно важливим напрямком розвитку, проте мобілізація чоловіків віком від 25 до 60 років ускладнює реалізацію цього підходу. У таких умовах компанії необхідно адаптувати свою стратегію до нових реалій.

Для подолання цих викликів компанія повинна розглянути нові стратегії поповнення штату. Одним з можливих напрямків є залучення жінок, які можуть зайняти вакантні позиції. Крім того, варто звернути увагу на осіб старшого віку, які мають великий досвід і можуть бути цінними для компанії. Також варто розглянути можливість залучення фахівців з інших регіонів, які не задіяні у бойових діях, або ж на дистанційну роботу.

Важливо, щоб компанія розробила та впровадила сучасну систему найму та адаптації, яка відповідатиме умовам війни і вимогам нового покоління. Це може включати в себе гнучкі графіки роботи, можливість віддаленого виконання завдань, а також адаптовані програми навчання та підтримки для нових співробітників. Вдосконалені механізми підбору та адаптації кадрів допоможуть зменшити текучість персоналу і забезпечити більш стабільну роботу компанії, навіть в умовах військового конфлікту. Успішна реалізація цих заходів дозволить компанії не тільки зберегти існуючих працівників, але й залучити нових фахівців, що є критично важливим для подальшого розвитку та стабільності бізнесу.

Для розробки програми вдосконалення системи найму та адаптації персоналу слід зробити висновки та визначити основні напрямки роботи. Таким чином, переваги та недоліки системи найму і адаптації персоналу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Переваги та недоліки систему найму та адаптації компанії «Сервісний центр «Діамант»

Переваги	Недоліки
Пошук кандидатів здійснюється переважно через зовнішні джерела.	Зростання коефіцієнта плинності персоналу.
Серед внутрішніх джерел відбору допускається найм родичів та знайомих.	Створення конфліктних ситуацій у колективі, зокрема через спрощений відбір кандидатів-родичів.
Компанія зацікавлена у залученні нових працівників, враховуючи поточні умови мобілізації чоловіків.	Відсутність програми адаптації для нових спеціалістів.

В компанії не використовують дорогі та малоефективні методи підбору та відбору.	Не використовуються методи відбору та підбору, орієнтовані на цільову аудиторію.
Безпосередні керівники застосовують індивідуальний підхід під час співбесід.	Відсутній повний аналіз інформації про кандидатів на вакансії.
Співробітники компанії готові сприяти професійному розвитку нових колег.	Відділ кадрів не проводить роботу з персоналом у цьому напрямку.

На основі проведеного аналізу переваг та недоліків системи підбору та адаптації персоналу можна зробити кілька суттєвих висновків.

Компанія має кілька позитивних аспектів у своїй кадровій політиці, які демонструють її здатність ефективно працювати з новими працівниками. Вона активно використовує зовнішні джерела для підбору кандидатів, що дозволяє забезпечити широкий вибір і залучити нові таланти з різних ринків праці. Використання внутрішніх джерел, таких як родичі та знайомі, допомагає підтримувати рівень довіри та швидше інтегрувати нових співробітників у корпоративну культуру. Компанія також економічно підходить до процесу підбору, не витрачаючи кошти на дорогі та неефективні методи, і забезпечує індивідуальний підхід під час співбесід, що підвищує якість відбору кандидатів. Важливою перевагою є готовність співробітників підтримувати нових колег у їх професійному розвитку.

Проте існують і суттєві недоліки, які потребують термінового вирішення. Зростання коефіцієнта плинності персоналу свідчить про наявність проблем у системі управління персоналом, які можуть бути пов'язані з недостатньою адаптацією нових працівників. Спрощений відбір кандидатів, зокрема через найм родичів, створює конфліктні ситуації в колективі і може знижувати моральний дух співробітників. Відсутність спеціалізованих методів відбору, що орієнтовані на цільову аудиторію, а також недостатній аналіз кандидатів, обмежує можливість знайти найкращих працівників. Крім того, відсутність програми адаптації для нових спеціалістів ускладнює їх інтеграцію в компанію, що може призводити до швидкого розчарування та відходу з компанії. Неактивна робота відділу кадрів в даному напрямку також впливає на ефективність кадрової політики в цілому.

Отже, для покращення ситуації компанії необхідно зосередитися на вдосконаленні процесів підбору і адаптації персоналу. Це включає розробку і впровадження нових програм адаптації, активізацію роботи відділу кадрів, використання сучасних методів відбору і проведення більш детального аналізу кандидатів. Такі кроки допоможуть знизити плинність кадрів, покращити атмосферу в колективі та забезпечити стабільність і ефективність роботи компанії в довгостроковій перспективі.

Ефективний найм та результативна адаптація персоналу в умовах сучасних викликів, зокрема під час воєнної агресії росії проти України, є критично важливими аспектами для успішної діяльності будь-якої компанії. Ця ситуація ставить перед підприємствами нові вимоги та створює додаткові труднощі, які потребують адаптації кадрових стратегій і процесів.

Воєнний конфлікт в Україні кардинально змінив соціально-економічні умови, у яких функціонують компанії. Мобілізація чоловіків призводить до дефіциту робочої сили в певних категоріях, змушуючи компанії переглядати свої підходи до найму. В таких умовах традиційні методи підбору кадрів стають менш ефективними, і підприємства змушені шукати нові рішення, щоб забезпечити стабільність і розвиток.

Таким чином, ефективний найм і результативна адаптація в умовах воєнного конфлікту є не лише викликом, а й можливістю для компаній продемонструвати свою стійкість і гнучкість. Ці процеси допомагають забезпечити стабільність організації, адаптуватися до змінюваних умов і продовжувати ефективно працювати навіть в найскладніших ситуаціях. Вміння швидко реагувати на нові виклики та впроваджувати інноваційні рішення стане визначальним фактором для успіху і конкурентоспроможності компаній у сучасному світі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЙМОМ ТА АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СЕРВІСНИЙ ЦЕНТР «ДІАМАНТ»

3.1 Підходи до вдосконалення процедури найму персоналу

З огляду на мобілізацію чоловіків віком 25-60 років в Україні, підприємству важливо адаптувати стратегії залучення персоналу. Удосконалення процесу найму включає розробку програми за двома напрямками: пошук і відбір кадрів.

Як було зазначено раніше, компанія «Сервісний центр «Діамант» значною мірою спирається на зовнішні джерела підбору персоналу. Основні канали залучення кандидатів – це спеціалізовані сайти з працевлаштування, Державна служба зайнятості. Спеціалізовані ресурси (наприклад, work.ua) забезпечують великий потік кандидатів, які потім проходять етап відбору.

Компанія робить акцент на залученні молодих фахівців, оскільки це дозволяє уникнути необхідності перепідготовки співробітників із мінімальним досвідом. У контексті удосконалення системи підбору персоналу автор пропонує впровадити технологію «прелімінаринг», спрямовану на залучення студентів навчальних закладів через стажування. Автор підкреслює важливість саме стажування, оскільки це ініціатива самих студентів, на відміну від обов'язкової виробничої чи переддипломної практики.

Прелімінаринг — це сучасна технологія підбору персоналу, спрямована на залучення студентів та випускників вищих навчальних закладів до роботи на підприємстві через організацію стажувань. Основною метою цієї практики є надання молодим фахівцям можливості набуття практичного досвіду в реальних умовах бізнесу, що сприяє не лише їхньому професійному розвитку, але й створює кадровий резерв для компанії. Відмінною рисою прелімінарингу є акцент на стажуванні як добровільній ініціативі студентів, а не на обов'язкових елементах навчальної програми, таких як виробнича чи переддипломна практика. Це дозволяє залучити мотивованих та ініціативних студентів, які прагнуть

особистісного та професійного зростання. Прелімінаринг допомагає підприємствам вирішити питання кадрового дефіциту, особливо в умовах, коли досвідчені спеціалісти не завжди доступні через міграційні або інші соціально-економічні фактори. До того ж, завдяки цій технології, підприємства мають можливість адаптувати молодих фахівців під свої корпоративні стандарти, мінімізуючи витрати на додаткову перепідготовку кадрів.

Впровадження прелімінарингу можна здійснити наступними шляхами, як представлено на рисунку 3.1.

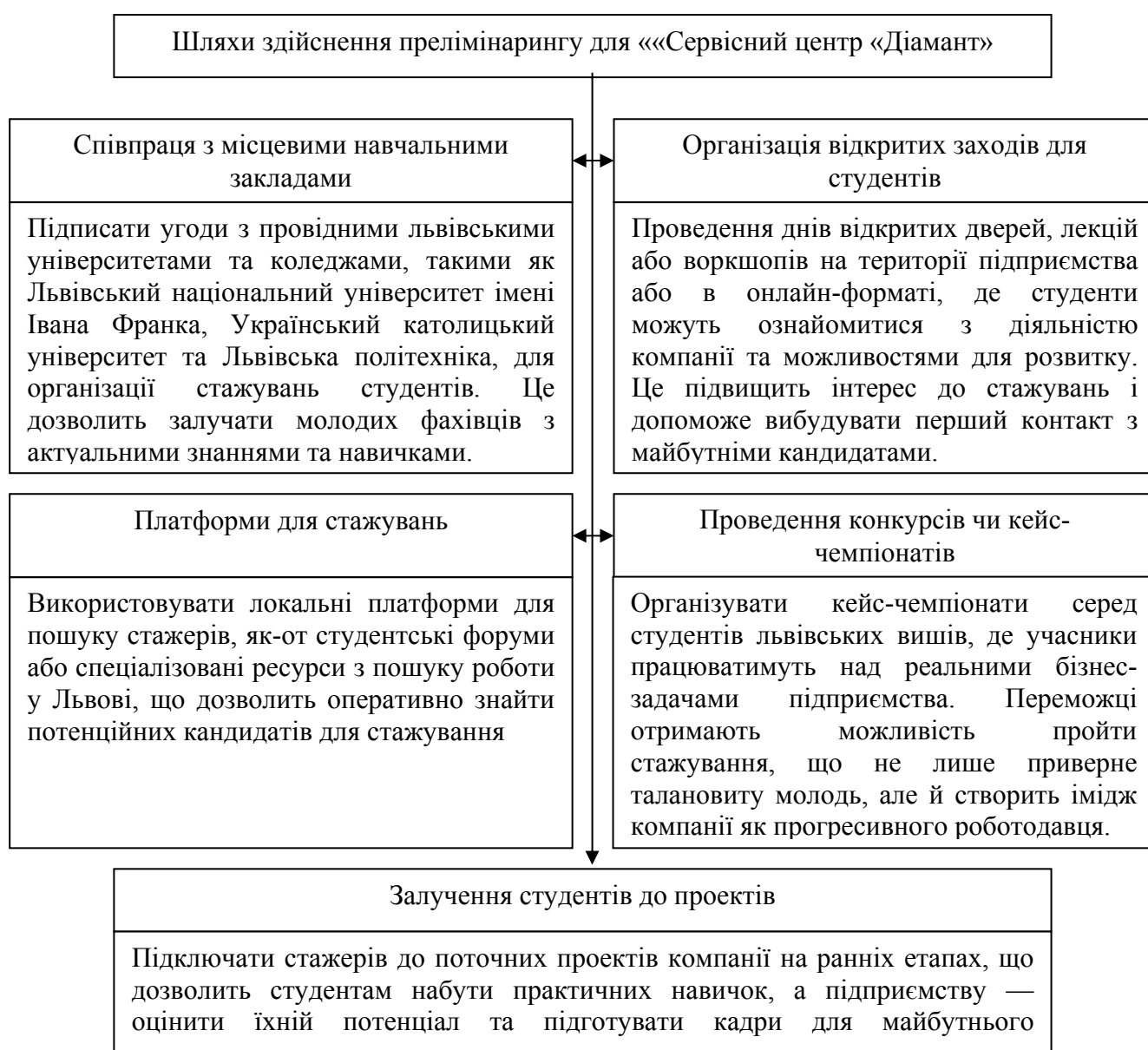


Рис.3.1 - Шляхи здійснення прелімінарингу для «Сервісний центр «Діамант»

Джерело: складено автором

Ці методи враховують особливості місцевого ринку праці та наявність великої кількості студентів у Львові, що робить їх ефективними для впровадження прелімінарингу.

Прелімінаринг стає особливо актуальним в умовах сьогодення в Україні, де студенти мають відстрочку від мобілізації, що надає підприємствам додаткові переваги. Через мобілізацію чоловіків віком 25-60 років компанії відчують дефіцит кадрів, і залучення студентів стає вигідною стратегією. Студенти не лише мають свіжі знання та високий рівень мотивації, але й перебувають у відносній безпеці від мобілізаційних заходів, що робить їх більш стабільними кандидатами для довгострокового стажування та подальшого працевлаштування. Прелімінаринг дозволяє компаніям створити кадровий резерв, орієнтований на молодь, яка може активно долучитися до роботи, не піддаючись тим самим ризикам, що виникають через мобілізаційні процеси. Це забезпечує стабільність у підборі персоналу, знижуючи залежність від зовнішніх факторів і дає змогу підприємствам працювати на перспективу, інвестуючи в молоді кадри, які можуть швидко адаптуватися до вимог ринку та корпоративних стандартів.

Серед переваг системи найму персоналу в компанії «Сервісний центр «Діамант» зазначено, що компанія не використовує дорогі та малоефективні методи пошуку і відбору кандидатів. Спеціаліст із підбору персоналу не розглядає засоби масової інформації та кадрові агентства як джерела залучення потенційних працівників. Окрім технології прелімінарингу, автором було запропоновано залучати кандидатів на відкриті вакансії через розміщення оголошень на офіційному сайті компанії. Вебсайт компанії «Сервісний центр «Діамант» вирізняється сучасним інтерфейсом і привабливим дизайном, що виділяє його серед конкурентів. Окрім того, на сайті функціонує інтернет-магазин, що забезпечує стабільний потік відвідувачів. На сайті є розділ, який, хоч і не оновлюється часто, входить до зони відповідальності контент-менеджера компанії «Сервісний центр «Діамант». До його обов'язків також належить розробка

контенту для сайту та розміщення необхідної інформації, виконуючи функції постера.

Розміщення вакансії на офіційному сайті компанії як захід, спрямований на вдосконалення системи найму та адаптації персоналу в ТОВ «Сервісний центр «Діамант», передбачає кілька етапів.

Перш за все, необхідно узгодити цей метод залучення з контент-менеджером, обговоривши технічне завдання. У технічному завданні слід зазначити частоту публікації вакансій та їх основні елементи для створення шаблону. Крім того, для привернення уваги користувачів до розділу «Вакансії» доцільно виділити його за допомогою окремого кольору або шрифту.

Другим етапом є постійне оновлення інформації про вакансії, за що відповідає фахівець з підбору персоналу.

Перевага такого підходу полягає в тому, що вакансії можуть бути подані у вільній формі, з можливістю вказати всі способи зворотного зв'язку та додати додаткові файли, наприклад, анкету кандидата. Крім того, кандидати, які відгукуються на вакансію через сайт, вже мають певне уявлення про компанію, оскільки можуть бути її потенційними або діючими клієнтами.

Оскільки формування колективу здійснюється за рахунок підбору працівників із зовнішніх джерел, компанія не застрахована від звільнень співробітників, на яких витрачено значні фінансові ресурси. Внутрішні джерела підбору не вимагають грошових витрат, оскільки працівники можуть бути залучені за рекомендацією діючих співробітників.

Як зазначалося раніше, серед внутрішніх джерел відбору допускається найм родичів. Керівництво вважає, що цей підхід дозволяє уникнути працевлаштування членів сім'ї у конкуруючі компанії. Проте основні проблеми, з якими стикається роботодавець, включають спрощену процедуру відбору кандидатів-родичів, що може призводити до конфліктів у колективі та виробничих помилок.

Автор у рамках заходів, спрямованих на вдосконалення системи найму, пропонує впровадження правил щодо працевлаштування родичів і знайомих співробітників.

По-перше, співробітники, які є родичами, не повинні працювати в одному підрозділі; лінійний керівник не може бути родичем підлеглого. Взаємовідносини між родичами на роботі визначаються посадовими інструкціями та іншими документами, що регулюють права, обов'язки й службові взаємодії працівників. Це правило також має поширюватися на подружжя, але не на друзів або знайомих.

По-друге, відбір кандидатів-родичів повинен проводитися на тих самих умовах, що й для інших претендентів. Вони повинні проходити анкетування, співбесіду, випробування та інші етапи відбору на рівних із усіма. Фахівець з підбору персоналу та лінійний керівник повинні одразу створити таку атмосферу, щоб кандидат не відчував жодних привілеїв.

По-третє, на співбесіді лінійному керівникові варто звернути увагу на певні аспекти. Зокрема, слід підкреслити, що особисті конфлікти не повинні впливати на робочий процес, і це не може бути причиною для звільнення одного з працівників. Кандидат повинен усвідомлювати свою відповідальність у таких ситуаціях.

Якісно проведений відбір дозволяє отримати повну інформацію про кандидата та значно підвищує ймовірність успішного закриття вакансії. Результатом первинного етапу відбору є вибір одного або кількох претендентів на відкриту посаду з числа всіх підібраних кандидатів. Під час первинного відбору здійснюється аналіз резюме та анкетних даних. Серед усіх методів попереднього відбору було обрано саме анкетування, оскільки інші варіанти, як-от графологічний аналіз, комп'ютерне тестування або практичні випробування, є занадто витратними для середнього бізнесу.

Проведення анкетування та аналіз анкетних даних на етапі первинного відбору, як елемент вдосконалення системи найму персоналу, сприяє більш точному підбору кандидатів. Головною метою анкетування є виключення кандидатів, які не володіють базовими навичками, необхідними для виконання обов'язків на запропонованій посаді. Часто резюме не містить достатньо інформації, оскільки створюється за шаблоном. Анкета може включати ті самі дані, що й резюме: досвід роботи, відомості про освіту, навички та компетенції. У

найкращому випадку анкета має містити питання, які допоможуть оцінити кандидата з точки зору відповідності особистісним вимогам до посади.

Якісно проведений відбір дозволяє отримати повну інформацію про кандидата та значно підвищує ймовірність успішного закриття вакансії. Результатом первинного етапу відбору є вибір одного або кількох претендентів на відкриту посаду з числа всіх підібраних кандидатів. Під час первинного відбору здійснюється аналіз резюме та анкетних даних. Серед усіх методів попереднього відбору було обрано саме анкетування, оскільки інші варіанти, як-от графологічний аналіз, комп'ютерне тестування або практичні випробування, є занадто витратними для середнього бізнесу.

Проведення анкетування та аналіз анкетних даних на етапі первинного відбору, як елемент вдосконалення системи найму персоналу, сприяє більш точному підбору кандидатів. Головною метою анкетування є виключення кандидатів, які не володіють базовими навичками, необхідними для виконання обов'язків на запропонованій посаді. Часто резюме не містить достатньо інформації, оскільки створюється за шаблоном. Анкета може включати ті самі дані, що й резюме: досвід роботи, відомості про освіту, навички та компетенції. У найкращому випадку анкета має містити питання, які допоможуть оцінити кандидата з точки зору відповідності особистісним вимогам до посади.

Автором була розроблена анкета (Додаток А), яка не дублює запитання з резюме, а слугує доповненням, що допомагає виявити особисті фактори й обставини, які можуть як завадити, так і сприяти успішній роботі кандидата.

Перед створенням анкети була визначена мета – отримання додаткової інформації про претендента для більш об'єктивної оцінки та оптимізації часу, відведеного на співбесіду. Для деяких посад у компанії проводиться велика кількість співбесід, тому попереднє ознайомлення з кандидатом дозволяє скоротити тривалість співбесід і заздалегідь виділити найперспективніших претендентів.

З одного боку, анкета є лише додатковим джерелом інформації про кандидата, проте при ретельному аналізі анкетних даних можна виявити важливі

характеристики кандидата. Наприклад, рівень грамотності, акуратність заповнення анкети, повнота наданих відомостей, уважність і точність у деталях.

Як уже було зазначено, відбір кандидатів у компанії здійснюється через співбесіди та кейс-інтерв'ю. Для молодих спеціалістів співбесіди мають більш інтерактивний характер: інтерв'юери не використовують заздалегідь підготовлені плани, а вигадують різні ситуації, щоб оцінити кандидатів. Загалом можна зазначити, що не всі методи відбору персоналу використовуються, а деякі з них могли б принести більший результат. Наприклад, співбесіди з молодими спеціалістами, на думку автора, потребують більш ретельної підготовки.

Перед співбесідою лінійному керівнику слід ознайомитися не лише з резюме та анкетною кандидата, але й з інформацією, розміщеною у соціальних мережах. Соціальні мережі є унікальним джерелом даних про особисте життя та інтереси кандидатів і часто використовуються HR-менеджерами при відборі. Автор пропонує здійснювати ручний аналіз сторінок у соціальних мережах, які кандидат вказав в анкеті на вакансію.

По-перше, слід визначити соціальні мережі, з якими знайомий лінійний керівник і його підлеглі, щоб забезпечити ефективний аналіз. Серед популярних соціальних мереж можна виділити такі, як «Facebook» та «Instagram».

По-друге, потрібно знайти кандидата в тих соціальних мережах, які він вказав в анкеті на вакансію. Навіть якщо кандидат зазначив лише одну посилання, важливо перевірити, чи є на цій сторінці посилання на інші його акаунти.

По-третє, аналізувати слід усі розділи, передбачені розробниками соціальної мережі: від особистої інформації до публікацій. Варто звернути увагу на сторінки та групи, до яких приєднаний кандидат. За списком груп, на які підписаний претендент, можна зробити висновок про його інтереси в професії. Перегляд особистих фотографій, доступних для публіки, допоможе дізнатися більше про захоплення та інтереси кандидата.

Аналіз соціальних мереж є допоміжним інструментом при відборі кандидатів на вакансії. На думку автора, не завжди є необхідність у детальному аналізі профілів у соціальних мережах, адже для багатьох важливіше особистий

контакт і враження, яке кандидати можуть справити під час особистої бесіди. Перевірка соціальних мереж повинна проводитися на розсуд лінійного керівника або фахівця з підбору персоналу у випадках, коли недостатньо інформації про кандидата або є сумніви щодо його кваліфікації.

Загалом, методи відбору та підбору персоналу, що застосовуються в ТОВ ««Сервісний центр «Діамант», є поширеними для середнього бізнесу. У зв'язку з наведеним, пропозиції автора щодо вдосконалення процесів підбору та відбору персоналу в ТОВ ««Сервісний центр «Діамант» спрямовані переважно на залучення молодих спеціалістів, що є основною метою компанії. Основні переваги запропонованих заходів – низькі фінансові витрати, оскільки їх реалізація, як правило, не потребує залучення сторонніх експертів.

Раніше було запропоновано ввести додаткові обов'язки для фахівця з добору кадрів. Таким чином, для визначення витрат необхідно призначити фахівцю з підбору кадрів доплату в розмірі 4000 гривень на місяць. Також фахівцю з підбору кадрів слід пройти підвищення кваліфікації. Вартість курсу - 5000 гривень. Загалом, річні витрати на введення нової посади складуть 53000 гривень. Для того щоб розрахувати фінансові витрати, необхідно знати вартість години роботи співробітників, задіяних у заходах (табл. 3.1). Вартість години роботи співробітників розрахована з урахуванням вищевказаних змін. Вартість години роботи лінійного керівника і рядового співробітника визначено з урахуванням середньої заробітної плати на цій посаді.

Таблиця 3.1 - Вартість години роботи співробітників, задіяних у заходах щодо вдосконалення процесу найму персоналу

Посада	Вартість години роботи, грн.
Спеціаліст з підбору та адаптації персоналу	232
Начальник відділу кадрів	300
Контент-менеджер	190
Лінійний керівник	315
Рядовий співробітник	238
Спеціаліст з охорони праці та техніки безпеки	245

Джерело: складено автором

Таким чином, у таблиці 27 буде наведено витрати на проведення раніше запропонованих заходів щодо вдосконалення системи найму в компанії.

Таблиця 3.2 - Річні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи найму в ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

Захід	Відповідальна особа	Витрати
Застосування технології прелімінарінг	Спеціаліст з підбору персоналу	Підбір навчальних закладів (раз на рік) - 2 год; $2 \times 232 = 464$ грн./рік
	Начальник відділу кадрів	Встановлення контактів із представниками (раз на рік) - 8 год; $300 \times 8 = 2400$ грн./рік
	Спеціаліст з добору персоналу	Робота з навчальними закладами (годин на тиждень) - 3 год; $3 \times 232 \times 50 = 34800$ грн./рік
	Спеціаліст з добору персоналу	Звернення до служби зайнятості в рамках технології (один раз на місяць) - 15 хв; $(232 \div 60 \times 15) \times 12 = 696$ грн./рік
	Лінійний керівник	Робота в комісії, зібраній для захисту випускних робіт (2 рази на рік) - 5 год; $315 \times 5 \times 2 = 3150$ грн./рік
Розміщення вакансій на персональному сайті компанії	Спеціаліст з підбору та адаптації персоналу, Контент менеджер	Обговорення технічного завдання - 2 год; $232 \times 2 = 464$ грн./рік
	Контент менеджер	$190 \times 2 = 380$ грн./рік
	Контент менеджер	Редагування сторінки «Вакансії» - 3 год;
	Контент менеджер	$190 \times 3 = 570$ грн./рік
Проведення анкетування та аналіз анкетних даних	Спеціаліст з добору персоналу	Вивантаження анкет і вакансій на різних ресурсах (3 рази на тиждень) - 2год; $205 \times 3 \times 50 = 30750$ грн./рік
		Перегляд відгуків (3 рази на тиждень) - 15 хв; $(232 \div 60 \times 15) \times 3 \times 50 = 8419$ грн./рік
		Аналіз заповнених анкет (3 рази на тиждень) - 2 години; $232 \times 2 \times 3 \times 50 = 69600$ грн./рік
		Ухвалення рішення (3 рази на тиждень) - 10 хв; $(232 \div 60 \times 10) \times 3 \times 50 = 5800$ грн./рік
Аналіз соціальних мереж	Спеціаліст з добору персоналу	Пошук сторінок у соціальних мережах претендентів (один раз на тиждень) - 20 хв; $(232 \div 60 \times 20) \times 50 = 3867$ грн. на рік
	Лінійний керівник	Аналіз інформації (один раз на тиждень) – 30 хв; $(315 \div 60 \times 30) \times 50 = 7875$ грн./рік
	Лінійний керівник	Ухвалення рішення (один раз на тиждень) - 10хв. $(315 \div 60 \times 10) \times 50 = 2625$ грн./рік
Введення правил найму родичів і знайомих співробітників компанії	Спеціаліст з добору персоналу	Створення наказу - 30 хв; $(232 \div 60 \times 30) = 116$ грн./рік
		Сповіднення співробітників електронною поштою - 10 хв; $(232 \div 60 \times 10) = 39$ грн./рік
РАЗОМ ВИТРАТИ НА РІК		214765 грн.

Далі необхідно представити ефект від впровадження заходів, які наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Ефект від впровадження заходів щодо удосконалення найму в ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

Захід	Ефект
Застосування технології прелімінаринг	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення витрат на пошук і адаптацію персоналу; – формування ефективної системи відбору; – омолодження колективу.
Розміщення вакансій на персональному сайті компанії	<ul style="list-style-type: none"> – економія коштів, оскільки не потрібно платити за розміщення вакансії; – позиціонування бренду (вся інформація про компанію - на одному сайті, що допомагає сформувати бренд); – унікальний дизайн, контент - перевага перед конкурентом.
Проведення анкетування та аналіз анкетних даних	<ul style="list-style-type: none"> – економія часу роботи кадрових фахівців і лінійних керівників; – отримання додаткової інформації про кандидата, яка впливає на тривалість процесу відбору; – скорочення витрат на проведення співбесіди.
Аналіз соціальних мереж	<ul style="list-style-type: none"> – отримання додаткової інформації про кандидата, яка впливає на тривалість процесу відбору; – мінімальні часові та матеріальні витрати.
Введення правил найму родичів і знайомих співробітників компанії	<ul style="list-style-type: none"> – створення сприятливої соціально-психологічної обстановки в колективі; – підвищення лояльності співробітників до керівництва і компанії.

Таким чином, застосування сучасних методів і технологій у процесі відбору та адаптації персоналу дозволяє значно оптимізувати процеси, скорочуючи витрати на пошук кандидатів і підвищуючи ефективність кадрової роботи. Використання таких інструментів, як прелімінаринг, розміщення вакансій на власних ресурсах компанії, анкетування та аналіз соціальних мереж, допомагає не лише знизити матеріальні витрати, але й сприяє отриманню більш повної інформації про кандидатів, що пришвидшує процес прийняття рішень. Водночас впровадження політик щодо найму родичів і знайомих співробітників створює сприятливий мікроклімат у колективі та підвищує лояльність працівників до компанії.

У подальшій частині роботи будуть представлені заходи для вдосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Сервісний центр «Діамант», які допоможуть налагодити роботу з новими молодими кадрами та з існуючими співробітниками, готовими сприяти залученню і швидкій адаптації кваліфікованих фахівців.

3.2 Оновлення процедури до адаптації співробітників в ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

Серед ініціатив, спрямованих на вдосконалення адаптації персоналу в компанії «Сервісний центр «Діамант», виділяються такі заходи:

- 1) розробка програми адаптації для категорії «молоді спеціалісти»;
- 2) створення програми адаптації для категорії «робітники»;
- 3) впровадження системи наставництва.

Відділ кадрів ТОВ «Сервісний центр «Діамант» складається з двох співробітників: начальника відділу та спеціаліста з підбору кадрів. Автор вважає, що розробка програм адаптації потребує розширення обов'язків спеціаліста з підбору кадрів. В результаті, спеціалісту з підбору та адаптації кадрів будуть надані наступні завдання:

- розробка програми адаптації для співробітників;
- організація заходів з адаптації персоналу;
- консультації співробітників з питань адаптації;
- впровадження програми наставництва.

Програми адаптації для різних категорій співробітників допоможуть зменшити стрес або уникнути його виникнення. Адаптаційна програма включає комплекс заходів, спрямованих на активне інтегрування нових працівників у роботу компанії. Спочатку необхідно визначити цілі, завдання, строки реалізації, а також відповідальних осіб за процес адаптації в компанії, результати систематизовано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Основні положення програми адаптації співробітників категорій «молоді фахівці» і «робітники»

Основні складові програми	Молоді фахівці	Робочі
Мета	Прискорення процесу входження нового співробітника в посаду	Скорочення рівня плинності кадрів
Завдання	– адаптація до вимог посади та компанії; – розвиток у професійній сфері; – оцінка потенціалу з метою кар'єрного зростання.	Адаптація до вимог посади та компанії
Адаптаційний термін	Перші три місяці роботи в компанії	Перший місяць роботи
Відповідальна особа	Безпосередній керівник, наставник та спеціаліст відділу кадрів	Безпосередній керівник, фахівець відділу кадрів

Цілі адаптаційних програм для категорій «молоді спеціалісти» та «робітники», наведені в таблиці 3.4, були визначені на основі проблем, виявлених під час аналізу складу та структури персоналу.

Для досягнення цих цілей та завдань необхідно розробити чіткий план дій. Важливо створити адаптаційну програму для нових співробітників, яка буде представлена в адаптаційному листі, що видається в перший робочий день. Різні програми адаптації будуть запропоновані для категорій «молоді спеціалісти» та «робітники».

Адаптаційний лист для співробітників категорії «молоді спеціалісти» включає такі заходи:

«Програма першого дня нового співробітника», яка є загальним етапом адаптації для категорій «молоді спеціалісти» та «робітники». Перший робочий день слугує вступним етапом для нового працівника у компанії, а основне знайомство з колективом та функціональними обов'язками відбувається в наступні дні. Загалом, програма першого дня для категорій «молоді спеціалісти»

та «робітники» не має значних відмінностей. Основні документи та матеріали, необхідні для реалізації Програми першого дня, включають: буклети, трудовий договір, Положення про підрозділ, Посадову інструкцію, журнал вступного інструктажу з техніки безпеки та охорони праці.

Слід зазначити, що знайомство молодих спеціалістів з колективом має більш формальний характер і здійснюється через наставника. У свою чергу, робочий персонал зазвичай об'єднується в бригади, що сприяє самоорганізації, неформальному спілкуванню і, як результат, швидшій адаптації нових працівників.

Співпраця з наставником є наступним етапом програми адаптації для молодих спеціалістів. Наставництво є потужним інструментом в адаптаційних процесах. Впровадження системи наставництва в компанії може допомогти зменшити плінність кадрів, знизити кількість помилок і збоїв у роботі. На даний момент нові співробітники компанії оцінюють діяльність наставників як недостатньо ефективну. Це обумовлено відсутністю розвиненої системи наставництва і низьким рівнем підготовки та мотивації існуючих співробітників, що обмежує їхню здатність бути наставниками. Результати опитування показали, що 95% працівників категорій «спеціалісти» і «адміністративно-управлінський персонал» готові стати наставниками, проте для частини опитаних важливі були рекомендації, план дій і оплата за наставництво. Отже, для покращення процесу адаптації персоналу автор пропонує створення системи наставництва.

На початку необхідно створити Положення про наставництво, яке має включати наступні основні розділи, які наведено в додатку Б.

Потім слід сформулювати список співробітників, які бажають стати наставниками. Список наставників формується, виходячи з критеріїв:

1. бажання і здатність передавати досвід, тобто бути наставником;
2. досвід роботи в компанії не менше двох років;
3. комунікативні навички, хороші стосунки з колективом.

Основними методами програми наставництва є виробничий інструктаж (безпосередня передача знань) і професійне навчання (ознайомлення зі

стандартами, нормативно-правовими актами). Документи та друковані матеріали, необхідні для реалізації програми наставництва:

- Положення про наставництво;
- список телефонних номерів у компанії;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- нормативно-правові акти, необхідні для здійснення функціональних обов'язків.

Зустрічаються формальний і неформальний типи наставництва. Формальне наставництво передбачає відстеження та вимірювання результатів. У компанії швидко ухвалюються рішення з важливих питань, відсутня паперова тяганина і тотальний контроль над роботою співробітників. У зв'язку з цим автор пропонує використовувати неформальний варіант системи наставництва, який не передбачає навчання наставників, створення кваліфікаційної комісії, проведення іспиту, ведення звітності (плану адаптації, оцінку ефективності програми наставництва та інші локальні документи). Якість роботи наставника передбачається оцінювати за аналізом роботи, яку самостійно виконав новий співробітник. У Положенні зазначена система мотивації співробітників, розмір якої визначається виходячи з результатів атестації, тобто аналізу виконаної роботи. За якість роботи, яку виконує новий співробітник після періоду адаптації, несе відповідальність наставник.

2) Гра-тренінг «Корпоративна культура», яка спрямована на вироблення і закріплення певних навичок, умінь запобігати конфліктним ситуаціям. Організація ділової гри покладена на наставника і не потребує особливих навичок і знань для проведення. Члени відділу є учасниками гри, так само як і новий співробітник. Завдання гри заздалегідь видає фахівець відділу кадрів. Тривалість: 30 хвилин.

Суть гри-тренінгу полягає в такому: співробітники відділу розбиваються на дві групи. Перша група протягом 15 хвилин готує презентацію традицій компанії, перед цим кожен з учасників команди розповідає про себе. Учасники другої групи також готують самопрезентацію, а потім розповідають про цінності компанії.

Завдання нового співробітника спостерігати за обговоренням двох команд, а потім брати участь і ставити запитання під час презентації. Новий співробітник також розповідає про себе колективу відділу.

Ця гра спрямована на швидке входження нового співробітника в колектив відділу. Колектив не тільки знайомиться зі співробітником, а й позначає місце традицій і цінностей у діяльності компанії.

3) Особиста бесіда нового співробітника з керівником, мета якої інформування та отримання відповідей на запитання, пов'язані з організаційними моментами.

Неформальний характер бесіди дасть змогу показати інтерес з боку роботодавця до нового фахівця.

4) Розсилка інформації про прийом нового співробітника колективу компанії. Кожен працівник отримає сповіщення електронною поштою в такому форматі:

«Шановні колеги! Раді повідомити, що наш колектив поповнився новим співробітником:

- 1) фотографія;
- 2) ПІБ;
- 3) відділ і посада;
- 4) телефон та e-mail».

Така форма представлення нового співробітника призначена для колективу компанії, а не відділу. З колективом відділу новий співробітник знайомиться під час особистої зустрічі.

Запропонувавши заходи з адаптації персоналу, можна сформувати адаптаційний лист співробітника категорії «молоді фахівці» (табл. 3.5).

Заходи, позначені в аркуші адаптації співробітника, передбачають повне входження молодого фахівця на посаду. Адаптаційний лист співробітників категорії "робітники" матиме дещо інший вигляд, оскільки програма являє собою невеликий список заходів.

Таблиця 3.5 - Адаптаційний лист співробітників категорії «молоді фахівці»
ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
Перший робочий день	Програма першого дня	Надання інформації про компанію (09:00 - 10:00)	Спеціаліст відділу кадрів
		Знайомство співробітника з політикою компанії щодо персоналу (10:00 - 11:30)	Спеціаліст відділу кадрів
		Оформлення співробітника згідно Кодексу законів про працю (11:30 - 12:00)	Спеціаліст відділу кадрів
		Обід (12:00 - 13:00)	
		Прикріплення співробітника до наставника, знайомство з Положенням про наставництво і програмою адаптації (13:00 - 15:00)	Спеціаліст відділу кадрів
		Знайомство співробітника з колективом відділу, робочим місцем (15:00 - 16:30)	Наставник
		Інструктаж із техніки безпеки, охорони праці (16:30 – 17:30)	Спеціаліст з охорони праці та техніки безпеки
	Розсилка про прийняття нового співробітника колегам електронною поштою	Сповіднення колективу компанії про нового співробітника	Спеціаліст відділу кадрів
Другий робочий день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна бесіда нового співробітника і керівника	Безпосередній керівник
	Знайомство з наставником	Отримання необхідних рекомендацій, інформації для швидкого входження на посаду	Наставник
	Гра-тренінг «Корпоративна культура»	Знайомство нового співробітника з колективом, корпоративною культурою компанії	Наставник, колектив відділу
Третій – п'ятий робочі дні	Робота з наставником	Професійне навчання нового співробітника, тобто передача накопичених знань і досвіду. Знайомство з технологією роботи, вивчення нормативно-правових актів, необхідних у роботі; документообіг.	Наставник
Три-чотири робочі тижня	Особиста бесіда з керівником	Керівник відповідає на запитання нового співробітника, приймає пропозиції і дає рекомендації для подальшої роботи співробітника в колективі. Попередній аналіз роботи.	Безпосередній керівник
	Робота з наставником	Новий співробітник працює під контролем наставника, у будь-який момент має можливість попросити його допомоги та консультації.	Наставник

Це викликано тим, що адаптація робітників, здебільшого, має неформальний характер з огляду на колективну роботу, відрядну оплату праці та змінний графік, важку фізичну працю. Таким чином, для категорії робітників було запропоновано три заходи з адаптації.

Фронт-персонал - це ті працівники, що працюють із клієнтами. Від їхніх взаємовідносин з клієнтами багато в чому залежатиме успішність компанії. Внутрішнє навчання, яке проводить керівник відділу, передбачає навчання персоналу за допомогою моделювання, тобто відтворення реальних робочих ситуацій. До фронт-персоналу компанії "С" належать продавці-консультанти, продавці-експерти, менеджери, адміністратори, товарознавці тощо. У перший день навчання створюються реальні ситуації, в яких беруть участь як нові співробітники, так і постійний персонал. Новим співробітникам внутрішнє навчання дасть змогу набути знань і навичок роботи з клієнтами, решта персоналу зможе закріпити знання і розібрати типові помилки в роботі.

У наступні дні навчання здійснюється на індивідуальній основі і передбачає вивчення правил, стандартів і технологій робіт. Таким чином, адаптаційний лист співробітників категорії «робітники» представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Адаптаційний лист співробітників категорії «робітники» в ТОВ ««Сервісний центр «Діамант»

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
1	2	3	4
Перший робочий день	Програма першого дня	Надання інформації про компанію (09:00 - 10:00)	Спеціаліст відділу кадрів
		Знайомство співробітника з політикою компанії щодо персоналу (10:00 - 11:30)	Спеціаліст відділу кадрів
		Оформлення співробітника згідно Кодексу законів про працю (11:30 - 12:00)	Спеціаліст відділу кадрів
		Обід (12:00 - 13:00)	
		Знайомство співробітника з бригадою, колективом (13:00 - 16:30)	Безпосередній керівник
		Інструктаж із техніки безпеки, охорони праці (16:30 – 17:30)	Спеціаліст з охорони праці та техніки безпеки

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Другий робочий день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна бесіда нового співробітника і керівника	Безпосередній керівник
	Внутрішнє навчання фронт-персоналу	Передача необхідних знань і навичок за допомогою кейс-навчання. Вивчення правил, стандартів.	Безпосередній керівник
Третій – п'ятий робочі дні	Індивідуальне навчання фронт-персоналу	Співробітник виконує свої функціональні обов'язки під наглядом керівника.	Безпосередній керівник

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи з добору та адаптації персоналу дадуть змогу новим співробітникам стрімко влитися в колектив, усвідомити свою цінність і здобути необхідні знання та навички, для того щоб компанія вийшла на новий рівень продуктивності. Завдяки новим заходам на етапі підбору, компанія зможе на початковому етапі виявляти невідповідних співробітників.

В таблиці 3.7 приведено річні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи адаптації в ТОВ «Сервісний центр «Діамант».

Таблиця 3.7 - Річні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи адаптації в ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

Захід	Відповідальна особа	Витрати
Розроблення програми адаптації співробітників категорії «молоді фахівці»	Начальник відділу кадрів	Введення нової посади: фахівець з адаптації персоналу - 53 000 грн./рік
	Спеціаліст з адаптації персоналу	Створення форми адаптаційного листа - 8 год; $232 \times 8 = 1856$ грн./рік
Розроблення програми адаптації співробітників категорії «робітники»	Спеціаліст з адаптації персоналу	Створення форми адаптаційного листа - 6 год; $232 \times 6 = 1392$ грн./рік
Створення системи наставництва	Начальник відділу кадрів	Затвердження Положення про наставництво - 2год; $300 \times 2 = 600$ грн./рік
	Спеціаліст з адаптації персоналу	Формування списку наставників - 1год; $232 \times 1 = 232$ грн./рік
	Спеціаліст з адаптації персоналу	Ознайомлення потенційних наставників з Положенням - 1год; $232 \times 1 = 232$ грн./рік
	Начальник відділу кадрів	Випуск Наказу про призначення наставників на поточний рік -2год; $300 \times 2 = 600$ грн./рік
РАЗОМ ВИТРАТИ НА РІК		57912грн./рік

Джерело: складено автором

Ефективність заходів оцінюється співвідношенням витрат і одержуваним при цьому ефектом. Очікуваний ефект від заходів позначено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Ефект від впровадження заходів щодо удосконалення адаптації в ТОВ «Сервісний центр «Діамант»

Захід	Ефект
Розроблення програми адаптації співробітників категорії «молоді фахівці»	<ul style="list-style-type: none"> – зниження плинності кадрів; – швидке освоєння новим співробітником його трудових обов'язків для зниження витрат, пов'язаних з його недосвідченістю; – зниження тривожності в молодого фахівця.
Розроблення програми адаптації співробітників категорії «робітники»	<ul style="list-style-type: none"> – зниження витрат на навчання; – зниження плинності кадрів.
Створення системи наставництва	<ul style="list-style-type: none"> – швидкий вихід молодого фахівця на професійний рівень; – контроль і координація нових співробітників; – зниження плинності кадрів.

Джерело: складено автором

Запровадження заходів щодо удосконалення адаптації співробітників у ТОВ «Сервісний центр «Діамант» має суттєвий позитивний ефект на зниження плинності кадрів та оптимізацію витрат, пов'язаних із навчанням і недосвідченістю нових працівників. Розробка спеціальних програм адаптації для різних категорій співробітників, таких як «молоді фахівці» та «робітники», сприяє швидшому освоєнню трудових обов'язків і зниженню тривожності нових працівників. Створення системи наставництва допомагає новим фахівцям швидше досягти професійного рівня та забезпечує контроль їхньої діяльності, що також позитивно впливає на стабільність кадрового складу.

Це набуває особливої важливості в умовах воєнного стану, запровадженого внаслідок агресії росії проти України, коли підприємства стикаються з нестабільністю, як економічною, так і кадровою. В таких умовах бізнеси змушені

адаптуватися до нових викликів: зростання рівня невизначеності, скорочення ресурсів, у тому числі людських, і підвищена мобільність кадрів. Плинність персоналу може призвести до втрати критично важливих фахівців, що впливає на ефективність роботи і конкурентоспроможність компанії. Саме тому впровадження програм адаптації та підтримки нових співробітників, особливо молодих фахівців і робітників, стає стратегічним інструментом для збереження кадрового потенціалу.

У цих складних умовах швидке залучення і професійне зростання нових кадрів знижує витрати на навчання та забезпечує безперебійність процесів. Крім того, ефективна система наставництва не лише підтримує новачків, але й сприяє формуванню стабільної команди, яка здатна працювати ефективно навіть у кризових ситуаціях. Це критично для забезпечення стійкості та розвитку підприємств в умовах воєнних дій та післявоєнної відбудови.

Таким чином, В умовах воєнного стану, викликаного агресією Росії проти України, підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними з кадровою мобільністю та скороченням доступної робочої сили, особливо через мобілізацію чоловіків віком від 25 до 60 років. Це значно впливає на ринок праці, обмежуючи можливості для традиційних методів найму. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність запроваджувати нові підходи до відбору та залучення персоналу, орієнтовані на ширші категорії працівників, зокрема молодих фахівців, жінок та працівників старших вікових категорій.

В умовах дефіциту кадрів адаптація нових працівників стає ключовим елементом для забезпечення безперебійної діяльності компаній. Ефективні програми адаптації дозволяють новим співробітникам швидко влитися в колектив і освоїти професійні обов'язки, що мінімізує втрати, пов'язані з недосвідченістю чи тривалим періодом навчання. Крім того, такі методи сприяють зниженню плинності кадрів і стабілізації внутрішнього середовища компанії, що особливо важливо в умовах постійної невизначеності та кризової ситуації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи висвітлено роль найму та адаптації персоналу в умовах війни між Україною та Росією. Конфлікт підкреслив важливість людського капіталу як стратегічного ресурсу для організацій, що прагнуть стабільності. Ефективне управління цими процесами стає критичним для зростання продуктивності та зменшення плинності кадрів. Особливу увагу слід приділити підтримці співробітників на всіх етапах — від залучення до інтеграції.

Адаптація персоналу визначає успішну інтеграцію нових співробітників у корпоративну культуру. Вона включає взаємне пристосування працівника й організації, що допомагає зменшити час освоєння обов'язків і підвищити психологічний комфорт. У сучасних умовах адаптація стає складнішою, вимагаючи гнучкості до змін. Успішна адаптація передбачає структуровані етапи, зокрема соціально-психологічну підтримку.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано товариство з обмеженою відповідальністю «Сервісний центр «Діамант». За результатами проведеного аналізу компанії, можна зробити кілька важливих висновків щодо загальної характеристики та структури персоналу. Підприємство, яке є офіційним представником Toyota у західному регіоні, за час свого існування з 2005 року значно розширило свої напрями діяльності та збільшило кількість працівників.

У період з 2021 по 2023 роки спостерігалось загальне зростання чисельності персоналу, особливо серед адміністративно-управлінського персоналу та фахівців. Однак на початок 2023 року відбулося незначне зниження загальної кількості працівників. При цьому найбільшу частку у структурі компанії займають фахівці (53%), що свідчить про складну і різноманітну діяльність підприємства.

Аналіз показав, що більшість працівників компанії становлять чоловіки (58%), особливо на робітничих посадах. Структура персоналу за віковими групами свідчить про значне старіння колективу за період 2021-2023 років. Кількість молодих працівників віком 20-30 років суттєво зменшилася, а частка

співробітників віком 50-60 років та старше 60 років значно зростає, що може створювати виклики для оновлення кадрового складу в майбутньому.

У нинішніх умовах ринку праці компанії необхідно звернути увагу на управління персоналом, інвестуючи в розвиток старших співробітників та активніше залучаючи молоді кадри.

Процес найму в ТОВ «Сервісний центр «Діамант» має структурований підхід, що розпочинається з оцінки потреб у персоналі та збору заявок від керівників. Основним джерелом підбору кандидатів залишаються зовнішні ресурси, зокрема спеціалізовані сайти, соціальні мережі та ярмарки вакансій, що свідчить про недостатню активність у використанні внутрішніх джерел.

В умовах військової агресії відбуваються значні зміни у складі колективу, зокрема старіння робочої сили, що потребує нових стратегій управління персоналом. Таким чином, для покращення ефективності найму та адаптації в компанії важливо вдосконалити методи підбору кандидатів, розширити використання внутрішніх джерел, а також зосередитися на глибшій оцінці кандидатів і забезпеченні якісного процесу адаптації.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи, у контексті сучасних викликів, пов'язаних із мобілізацією в Україні, удосконалення процедури найму може бути досягнуто через впровадження сучасних методик, зокрема технології «прелімінаринг», що передбачає залучення молодих спеціалістів через стажування. Ця стратегія дозволяє формувати кадровий резерв, що складається з мотивованих і активних студентів, які прагнуть здобути практичний досвід.

Компанія також повинна орієнтуватися на ефективні канали залучення кандидатів, такі як спеціалізовані сайти з працевлаштування, а також власний вебсайт, який забезпечує стабільний потік відвідувачів і можливість публікації вакансій у вільній формі. Внутрішні джерела підбору, такі як рекомендації співробітників, можуть зменшити витрати на найм і ризики, пов'язані із зовнішніми кандидатами. Окрім того, важливо забезпечити об'єктивний відбір кандидатів-родичів, дотримуючись чітких правил, щоб уникнути конфліктів і підвищити ефективність командної роботи. Процес відбору повинен бути

структурованим, включаючи анкетування, яке допоможе зібрати більше інформації про кандидатів. Загалом, реалізація цих заходів дозволить компанії «Сервісний центр «Діамант» не лише ефективно вирішувати кадрові питання в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, але й забезпечити стійкість та адаптивність до викликів сучасного ринку праці.

Оновлення процедури адаптації співробітників в ТОВ «Сервісний центр «Діамант» є важливим кроком для підвищення ефективності інтеграції нових кадрів в організацію. Розробка програм адаптації для молодих спеціалістів і робітників, а також впровадження системи наставництва, дозволить зменшити стрес, уникнути проблем, пов'язаних із адаптацією, і підвищити загальний рівень задоволеності працівників. Пропоновані ініціативи, такі як спеціалізовані програми для кожної категорії співробітників і чіткий розподіл обов'язків у відділі кадрів, дозволять досягти поставлених цілей. Адаптаційні програми включають визначення цілей, завдань, термінів і відповідальних осіб, що сприятиме структурованому підходу до адаптації. Особливу увагу слід приділити системі наставництва, яка стане потужним інструментом у адаптаційних процесах. Неформальний формат наставництва без бюрократичних перепон дозволить зосередитися на практичних аспектах, забезпечуючи ефективну передачу знань і досвіду.

Таким чином, найм та адаптація персоналу в ТОВ «Сервісний центр "Діамант» є критично важливими процесами, що забезпечують ефективність роботи компанії. Важливими аспектами є розробка чітких критеріїв відбору, що відповідають потребам підприємства, а також впровадження системи адаптації нових співробітників, яка включає навчання, менторство та підтримку в процесі інтеграції в команду. Успішна реалізація цих етапів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та створенню позитивного робочого середовища, що в свою чергу посилить конкурентоспроможність компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. Молодий вчений. 2017. № 11. С. 1096-1099.
2. Баденіна О. О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. Управління розвитком. 2014. № 8. С. 34-35.
3. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. Київ: Либідь, 2016. 250 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Бившева Л. О., Кондратенко О. О. Особливості найму та підбору персоналу в сучасних організаціях Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2015. № 3. С. 266-272.
6. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. №12. С. 640-646.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
8. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 70–74.
9. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3–4. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8 (дата звернення:
10. Вдовенко В.В. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 23(163). С. 94–96.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Центр навч. літератури, 2009. – 502 с.

12. Волкова Н. В., Дроздик А. В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі. *ScienceRise*. 2015. № 11(1). С. 15-20.
13. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. 276 с.
14. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 99–112.
15. Гетьман О. О., Шаляпіна А. С. Застосування сучасних персонал-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 794. С. 23-32.
16. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
17. Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 10-13.
18. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
19. Діденко Є. О. Імідж підприємства як один з факторів його конкурентоспроможності. *Geopolitical processes in the world today: Collection of scientific articles*. – «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education. Vienna, Austria, 2016. P. 23-27
20. Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.
21. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах пандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

22. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Миколайчук. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с
23. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10(1). С. 334-337.
24. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19-21.
25. Карпенко С. В., Карпенко О. А. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна», 2007. 273 с.
26. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. Ефективна економіка. 2018. №3 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_17.
27. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 1. С. 168-175.
28. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. 2014. Вип. 14. С. 100–107.
29. Котляревська К. Ю. Удосконалення організаційно-економічного механізму наймання персоналу підприємства в контексті соціальної відповідальності. Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. 2016. Вип. 1. С. 26-32.
30. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2015. 556 с.
31. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. Науковий вісник будівництва. 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213.
32. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2005. 308 с. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
33. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ.

34. Лобза А. В., Бикова А. Л., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1(1). С. 245-252.
35. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 287-291.
36. Лобза А. В., Комарова С. К. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 144-149.
37. Максимюк Г. М. Адаптація персоналу: аналіз поглядів вітчизняних та закордонних науковців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 122-125.
38. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 32-33. С. 236-240.
39. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 27-33.
40. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посібн. Київ: Т-во "Знання"; КОО, 2006. 311 с.
41. Назарова Г. В., Котляревська К. Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. Бізнес Інформ. 2015. №10. С. 56-60.
42. Нестерцова Л. В. Вплив корпоративної культури на адаптацію персоналу. Управління розвитком. 2014. № 15. С. 126-128.
43. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 93
44. Олійник Н. Ю. Цільова спрямованість адаптації персоналу організації. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2018. Вип. 13. С. 305-312.

45. П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 2. Том 1. С. 73–79.
46. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69–75.
47. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 283-290.
48. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 238-243.
49. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
50. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724>.
51. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: Панов А. М., 2019. 390 с.
52. Соломка Т. М. Адаптація як базова детермінанта особистісного самоконструювання персоналу організацій. Психологічний часопис. 2018. №
53. Федорова А. С., Бокій В. І. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 187-193.
54. Хлебнікова, Т., Темченко, О., Білінська, О. (2023). Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
55. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

56. Чигринець О. А. Адаптація як інструмент підвищення стресостійкості персоналу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2018. Т. 24, № 4. С. 65-72.
57. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 42. С. 52–60.
58. Чернодід, І. С., Василюк, Н. М., Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
59. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100–105. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=frvu_2022_10_16
60. Allen L., Zaccone J. Successful Onboarding of New Graduate Nurses in Ambulatory Oncology. Oncology Nursing Forum. 2018, Том 45, Вип. 2. С. 289.
61. Bargmann C. Onboarding - Integrating new Employees. GIO-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisationspsychologie. 2018. Том 49, Вип. 2. С. 187-188.
62. Kavaliauskiene Z., Lengveniene N. Staff Adaptation and Socialization: Case of Statutory Organization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2016, Том 38, Вип. 2. С. 136-144.
63. Pratiwi P.Yu., Ferdiana R., Hartanto R. An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. Proceeding of 2018 The 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE). Kuta, Indonesia, JUL 24-26, 2018. С. 603-608.