

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«_____» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо–професійною програмою

«Управління персоналом та економіка праці»

спеціальності 051 «Економіка»

**на тему: «Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі
кадрового забезпечення підприємства»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи УП–91

Заседатєлева Ярослава Олегівна

Керівник:

доцент кафедри економічної кібернетики, к.е.н., доцент,

Дученко Марина Михайлівна

Рецензент:

доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доцент,

Жалдак Ганна Петрівна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2023

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо– професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

« 06 » лютого 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Засідателів Ярославі Олегівні

1. Тема роботи: «Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства»

керівник роботи **Дученко Марина Михайлівна**, к.е.н., доц.
затверджені наказом по університету від 31.05.2023 р. № 2077– с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про розвиток підприємства ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022рр., дані про продуктивність праці на підприємстві; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити поняття та сутність адаптації персоналу на підприємстві;
- визначити види, форми та методи адаптації персоналу;
- дослідити сучасні проблеми адаптації й проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід;

б) дослідницько– аналітична частина:

- надати загальну організаційну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»;
- Охарактеризувати систему кадрового забезпечення підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність впровадження заходів вдосконалення адаптації працівників на підприємстві.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Класифікація видів адаптації персоналу;
2. Карта проблем процесу адаптації персоналу на підприємстві
3. Діяльність підприємства ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»;
4. Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»;
5. Склад та структура персоналу підприємства за 2020 – 2022 рр.
6. Склад та структура за статтю на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»
7. Показники руху персоналу ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»
8. Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві.

6. Дата видачі завдання:

«06» лютого 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації теоретичного, методичного та практичного змісту, вивчення та аналіз літературних джерел щодо адаптації персоналу на підприємстві.	06.02.2023 – 26.02.2023	
2.	Розгляд теоретико-методичних засад дослідження адаптації персоналу на підприємстві в нестабільних умовах.	27.02.2023 – 19.03.2023	
3.	Вибір підприємства для дослідження та діагностика системи управління персоналом.	20.03.2023 – 02.04.2023	
4.	Опис характеристики підприємства та виявлення загальних чинників впливу на процес адаптації персоналу.	03.04.2023 – 16.04.2023	
5.	Загальний аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства. Аналіз складу, структури персоналу та трудового потенціалу підприємства.	17.04.2023 – 30.04.2023	
6.	Діагностика та ідентифікація проблем адаптації персоналу на обраному підприємстві.	01.05.2023 – 08.05.2023	
7.	Вибір, розроблення та обґрунтування рекомендацій з удосконалення процесу адаптації нових співробітників.	09.05.2023 – 21.05.2023	
8.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів.	22.05.2023 – 28.05.2023	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	29.05.2023 – 04.06.2023	

Студент _____ Ярослава ЗАСЕДАТЄЛЄВА
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Марина ДУЧЕНКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: **«Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства»** містить 86 сторінок, 14 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 49 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства.

Об'єктом дипломної роботи є процес адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства.

Предмет дипломної роботи - сукупність напрямів удосконалення процесів адаптації персоналу на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних методів аналізу. У процесі дослідження сучасних поглядів на адаптацію персоналу застосовувалися: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, причинно– наслідкового аналізу. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору і побудови моделі аналізу економічного стимулювання продуктивності праці на підприємстві – метод індукції; коефіцієнтів, горизонтальний, вертикальний та порівняльний аналізи. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням адаптації персоналу.

Результати роботи. За результатами проведеного аналізу та дослідження було розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві та оцінено економічну ефективність їх впровадження. Економічний ефект від провадження запропонованих заходів полягає в цифровізації та пришвидшенні процесу адаптації персоналу на підприємстві. Результатом розроблення програми адаптації персоналу, застосування комплексної HRM-системи PeopleForce є збільшення ефективності й зменшення витрат часу на даний процес.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи та надані рекомендації можуть бути використані для покращення процесу адаптації на підприємстві, що допоможуть покращити управління інформацією, співпрацю та комунікацію, автоматизувати рутинні завдання, пов'язані з адаптацією персоналу, підвищити ефективність та скоротити витрати часу.

Ключові слова: адаптація; процес адаптації персоналу; кадрове забезпечення; управління людськими ресурсами; новий співробітник.

ABSTRACT

Thesis of the first (bachelor's) level of higher education on «Improvement of staff adaptation processes in the company's human resources system» contains 86 pages, 14 tables, 13 figures. The list of references consists of 49 items.

The purpose of the work is to determine the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the process of staff adaptation in the system of personnel support of the enterprise.

The object of work is the process of personnel adaptation in the system of personnel support of the enterprise.

The subject of work is a set of directions for improving the process of staff adaptation at TRADEELECTRO GROUP LLC.

Research methods. In the process of completing the thesis of the first (bachelor's) level of higher education, a combination of general and specific methods of analysis was used. In the process of studying modern views on staff adaptation, the following methods were used: the method of logical generalisations, abstract logical method, and cause-and-effect analysis. To obtain analytical information, the author used data from statistical reports, internal, in particular, accounting reports of enterprises. To select and build a model for analysing economic incentives for labour productivity at an enterprise, the article uses the method of induction; coefficients, horizontal, vertical and comparative analyses. The theoretical basis of the study is the work of leading foreign and domestic scholars on the issues of staff adaptation.

Results of work. Based on the results of the analysis and research, the article develops recommendations for improving the process of adaptation of employees at an enterprise and assesses the economic efficiency of their implementation. The economic effect of implementing the proposed measures is to digitalise and accelerate the process of staff adaptation at an enterprise. The result of developing a staff adaptation programme and using the PeopleForce integrated HRM system is an increase in efficiency and a reduction in time spent on this process.

Recommendations for the use of work results. The results of the work and the recommendations provided can be used to improve the process of adaptation at the enterprise, which will help to improve information management, cooperation and communication, automate routine tasks related to staff adaptation, increase efficiency and reduce time costs.

Keywords: *adaptation; staff adaptation process; staffing; human resources management; new employee.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	10
1.1 Поняття та сутність адаптації персоналу на підприємстві	10
1.2 Види, форми та методи адаптації персоналу	17
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління системою адаптації персоналу	26
Висновки до розділу 1	34
2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП")	36
2.1 Загальна характеристика ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП"	36
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності.....	39
2.3 Характеристика системи кадрового забезпечення на підприємстві. Роль процесу адаптації персоналу	44
Висновки до розділу 2	57
3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ	58
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві.....	58
3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження заходів вдосконалення адаптації працівників на підприємстві.....	65
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми, полягає в тому, що успіх будь-якого бізнесу значною мірою залежить від здатності ефективно інтегрувати нових працівників у трудовий колектив. Адаптація відіграє ключову роль у забезпеченні переходу нових працівників і перетворення їх на продуктивних співробітників, які сприяють досягненню цілей і завдань підприємства. Процеси та стратегії, що застосовуються в системах підтримки персоналу, є ключовими елементами для забезпечення того, щоб процес адаптації проходив гладко та ефективно. Важливість адаптації персоналу не можна недооцінювати, оскільки вона є фундаментальною для створення позитивного робочого середовища, підвищення морального духу працівників та покращення продуктивності. Ефективний процес адаптації гарантує, що нові працівники володіють знаннями, навичками та ресурсами, необхідними для ефективного виконання своїх функцій та обов'язків.

Мета дипломної роботи: визначення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства.

Для досягнення мети дослідження було визначено наступні **завдання**:

- дослідити сутність поняття «адаптація персоналу», її види та методи;
- визначити сучасні проблеми адаптації й проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід;
- дослідити фінансово-господарську діяльність підприємства;
- охарактеризувати систему кадрового забезпечення на підприємстві та визначити роль процесу адаптації персоналу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність впровадження заходів вдосконалення адаптації працівників на підприємстві.

Об'єкт роботи: процес адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства.

Предмет роботи: сукупність напрямів удосконалення процесів адаптації персоналу на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП».

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП».

Методи дослідження, які використовувалися в процесі написання дипломної роботи: наукового узагальнення (при визначенні сутності процесів та систематизації її складових), класифікації, математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), графічний (при дослідженні динаміки і структури), коефіцієнтний (для дослідження показників ефективності діяльності), індукція (при формуванні висновків).

Результатами дипломної роботи є формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві. Економічний ефект від провадження запропонованих заходів полягає в цифровізації та пришвидшенні процесу адаптації персоналу на підприємстві. Результатом розроблення програми адаптації персоналу, застосування комплексної HRM-системи PeopleForce є збільшення ефективності й зменшення витрат часу на даний процес.

Апробація: Дученко М. М., Заседателева Я. О., Роль процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 30 трав. 2023 р. Полтава, 2023.

Удовицька Є. А., Заседателева Я. О., Аналіз показників ефективності інвестиції в людський капітал. *Моделювання та прогнозування економічних процесів* : тези доповіді всеукр. наук.-практ. конф. : м. Київ, 17 листоп. 2022 р., Київ, 2022

Борданова Л. С., Заседателева Я. О. Аналіз витрат підприємств України на розвиток персоналу. *Управління персоналом в інституційній економіці* : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф, м. Київ, 28 квіт. 2021 р. Київ, 2021. С. 183–185

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Поняття та сутність адаптації персоналу на підприємстві

З кожним роком значення адаптації персоналу зростає, особливо після того, як позитивний вплив цього процесу на операційну діяльність та ефективність роботи було доведено на практиці, незалежно від того, чи використовується цей процес в компанії чи на підприємстві.

Процес адаптації персоналу досліджували багато науковців та практиків з різних галузей. У психології та соціології дослідження адаптації персоналу проводили такі вчені, як Ерік Еріксон, Джордж Мід, Роберт Мертон та інші.

А у сфері управління персоналом тему адаптації персоналу також вивчали з різних підходів: Н. Архипова, Ю. Одегов досліджували адаптацію з точки зору формування комплексної системи управління персоналом, А. Стоянова розглядала її зі сторони розвитку персоналу, а О. Цапко зосередилась на проблемах адаптації молодих фахівців [41].

Також багато досліджень проводяться в рамках компаній та організацій, що мають великий досвід у роботі зі своїм персоналом та впровадженні ефективних методів адаптації нових співробітників [41].

М. І. Блажівський розглядав адаптацію як одну з найважливіші наукові проблеми та констатував, що в 1865 році в науковому світі вперше постало питання про адаптацію. Тоді як Г. Ауберт вперше ввів термін «адаптація», який почав використовуватися в літературі. Спочатку під адаптацією розуміли зміну чутливості аналізаторів під впливом адаптації органів чуття до активних загострювачів [1].

Існує поділ адаптації на соціальну та трудову, які частково перетинаються, але кожна має свої власні сфери застосування: соціальна адаптація охоплює технічні, біологічні та соціальні аспекти. З управлінської точки зору особливий інтерес представляє трудова адаптація.

За Д. А. Апперовим, трудова адаптація працівника полягає в процесі взаємного пристосування між працівником та організацією, що заснований на поступовому пристосуванні співробітника до нових умов праці, які стосуються його професійної, соціальної та організаційно-економічної сфер [2].

Т. Ю. Базаров та Б. Л. Єрьомін у своїй роботі «Управління персоналом» описують адаптацію працівників як «процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища» [3,41].

Професійна адаптація використовується як взаємозамінне з поняттям "пристосування до роботи", що розуміється як схожість або узгодженість між характеристиками працівників та організації, що функціонує на основі правил і принципів, спрямованих на досягнення певної мети стверджує Крістоф-Браун [4].

У свою чергу, В. Г. Никифорова вказує, що адаптація полягає у взаємному пристосуванні людини та навколишнього середовища, яке може бути як предметно-речовинним, так і соціальним [5,41].

Відповідно до В.О. Крушельницької, термін «адаптація» означає процес взаємного пристосування працівників і умов організації до зовнішнього та внутрішнього середовища, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [6,41].

Адаптація - це процес, при якому організм пристосовується до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого підвищується відсоток виживання. При цьому адаптація - це не тільки здатність організмів реагувати на зміни навколишнього середовища, але і їх здатність активно впливати і перетворювати це середовище [7].

Конотопцева описує процес вступу людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації, тоді як А. П. Єгоршин описує процес пристосування колективу до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища

організації, а також пристосування індивіда до його робочого місця та трудового колективу [8,9].

Один із засновників науки про управління персоналом, Фредерік Герцберг, розглядав адаптацію персоналу як один з етапів найму, де працівник вчиться розуміти організацію та своє місце в ній [41].

Досліджуючи словник іншомовних слів можна знайти визначення: «Адаптація (лат. *Adapto* – пристосовую) – пристосування, процес пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища; пристосування будови і функцій організмів до умов навколишнього середовища (у фізіології – короткочасна адаптація, у біології – довгострокова а., протягом життя); соціально-психологічна адаптація є пристосуванням індивіда під групові норми, й навпаки – інтереси соціальної групи до окремого індивіда даної групи; скорочення та спрощення друкованого тексту» [10].

Проаналізувавши й дослідивши погляди та визначення різних науковців, можна зробити висновок, що адаптація персоналу може бути трактована як процес пристосування працівника до умов функціонування підприємства, який охоплює організаційно-виробниче середовище та професійні риси працівника. Цей процес має на меті досягнення цілей підприємства та зменшення можливого зниження ефективності роботи працівника. В управлінні персоналом існує різні визначення адаптації персоналу, але загальний підхід полягає в тому, що адаптація повинна ґрунтуватися на взаємній узгодженості інтересів працівника та підприємства, щоб досягнути результативності процесу адаптації працівника та поставлених цілей підрозділу.

Управління процесом трудової адаптації нових працівників передбачає вивчення факторів, які впливають на ефективність цього процесу, такі як умови, темпи і результати. Аналіз цих факторів допомагає встановити сприятливі умови для успішної адаптації працівника. Щоб прискорити адаптацію нових працівників, організація повинна провести систему заходів. Організація не може впливати на особистісні фактори, такі як стать, вік, сімейний стан, плани на майбутнє, норми, цінності та очікування працівника. Управління адаптацією також виходить за

рамки підприємства і має стосуватися соціальних інститутів, які формують систему цінностей та норм молодих працівників [11].

Адаптація вимагає активної участі особистості, яка повинна усвідомлювати свій соціальний статус та пов'язану з ним рольову поведінку як засіб реалізації своїх індивідуальних можливостей в процесі вирішення загальних завдань. В рамках адаптації необхідно детально ознайомитись з колективом та новими обов'язками, засвоїти стереотипи поведінки, повністю пристосуватись до середовища та нарешті, ідентифікуватись зі загальними інтересами та цілями. Успішність процесу залежить від різноманітності та складності середовища виробництва та від характеристик самого працівника. Якщо середовище виробництва відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи та має складнішу структуру, то процес адаптації може бути складнішим і займати більше часу.

Також важливим є те, що онбординг не можна розглядати як самостійний процес, який не має взаємозв'язку з управлінням персоналом в організації. Формалізований процес адаптації є невід'ємною частиною структури управління організацією в цілому. Наприклад, для розробки процесу необхідно мати положення про відділи та посадові інструкції, оскільки саме на їх основі розробляються стандарти адаптації та критерії їх оцінки [41].

Процес адаптації персоналу відіграє важливу роль в системі кадрового забезпечення, оскільки забезпечує успішну інтеграцію нових працівників у колектив і знижує ризик їхньої швидкої втрати з посади. Роль адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення можна розписати наступним чином [48]:

- Забезпечення ефективного навчання і розвитку нових працівників. Адаптаційна програма допомагає новим працівникам зрозуміти основні процеси, процедури та цінності організації, а також надає можливість ознайомитись з ключовими проектами і задачами, що вирішуються в компанії.

- Зниження ризику помилок і неефективної роботи нових працівників. Неадаптовані працівники часто роблять більше помилок та потребують більше часу на виконання завдань, що може призвести до затримок в роботі та втрати доходів.
- Забезпечення максимального використання потенціалу нового працівника. Правильна адаптація допомагає новим працівникам зрозуміти, які можливості розвитку вони мають в компанії та як їх можна реалізувати, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності роботи.
- Збереження цінних кадрів. Процес онбордингу допомагає покращити взаємини нового працівника зі новими колегами, сприяє розвитку довіри, комунікації та співпраці, що знижує ризик втрати цінного працівника.
- Забезпечення взаємодії між новим співробітником та організацією. Адаптація персоналу допомагає новому працівнику бути орієнтованим у просторі та часі, знайомить його зі структурою компанії, з її історією, цінностями, місією та стратегією. Це забезпечує збільшення мотивації нового працівника та підвищує його ефективність.
- Забезпечення ефективності роботи всієї організації. Якщо працівники не можуть адаптуватися до нових умов роботи, це може призвести до погіршення їх робочої продуктивності, зниження морального духу, а також до втрати талановитих співробітників.

Отже, адаптація персоналу в системі кадрового забезпечення є важливим елементом для забезпечення ефективності роботи всієї організації, збереження талановитих працівників та розвитку кадрів.

Процес онбордингу працівників може допомогти підприємству та новому працівнику досягти кількох цілей, таких як:

- зниження витрат, пов'язаних із введенням співробітника до роботи

- підвищення ефективності роботи шляхом швидкого розуміння поставлених завдань
- зменшення невизначеності серед новачків, які можуть губитися в колективі та зниження ймовірності їх швидкого звільнення
- дозволяє зекономити час кожного працівника, оскільки новачки не будуть витрачати час колег на звернення за допомогою та швидко зрозуміють особливості роботи [12].

Онбординг охоплює ряд аспектів, включаючи організаційну адаптацію. Цей процес включає у себе ознайомлення працівника з нормами та правилами організації, в тому числі "неписаними", ознайомлення з історією компанії, її структурою, корпоративною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Головною метою організаційної адаптації є забезпечення того, щоб новий працівник засвоїв цінності, установки та принципи організації, не шкодячи своїм особистим цінностям. Невід'ємною частиною організаційної адаптації є ознайомлення працівника з системою оплати праці, системою штрафів та заохочень, соціальними пільгами та можливостями росту в компанії. Також на цьому етапі звертається увага на вимоги до зовнішнього вигляду працівника.

Соціально-психологічна адаптація включає в себе завдання, пов'язані з прийняттям встановлених норм взаємин і входженням в колектив. Передбачається представлення нового співробітника колективу та керівництву для подолання відчуття відособленості в колективі. Крім того, необхідно залучати новачків до корпоративних заходів і проводити навчальні тренінги.

Професійна адаптація включає опанування системи професійних знань та навичок, їх ефективне застосування на практиці та формування необхідних професійних якостей. Крім того, важливо розвивати стійке позитивне ставлення працівника до своєї професії [13].

Програма адаптації нового працівника включає такі чотири важливі етапи: оцінку рівня підготовленості, орієнтацію на місці, саму адаптацію та повне включення в роботу (рис. 1.1). Кожен з них є важливим для забезпечення успішного

переходу працівника до нової організації і може допомогти зменшити його незручності під час адаптації.

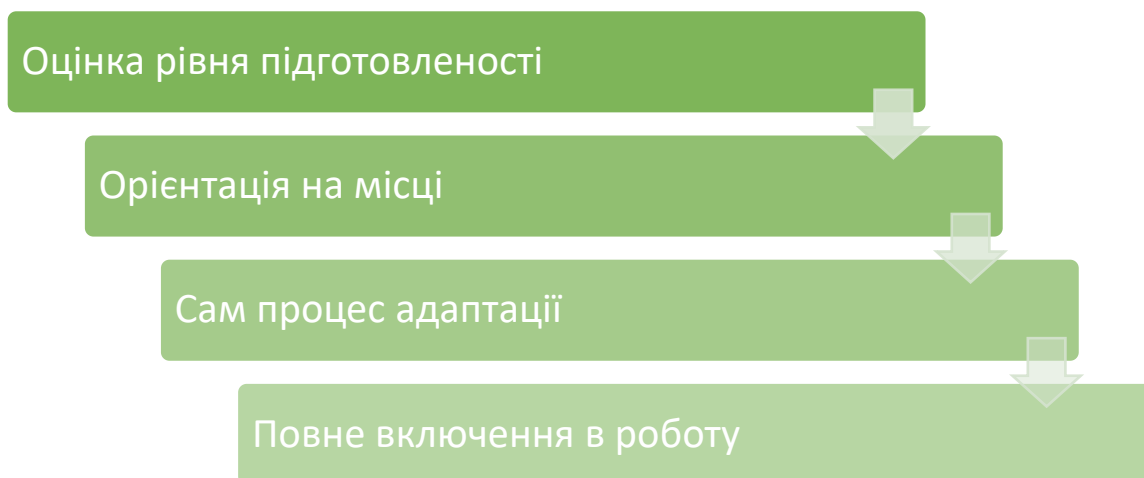


Рисунок 1.1 – Етапи програми адаптації персоналу

Складено на основі [15,16]

Першим етапом ефективної програми адаптації нового працівника є оцінка його рівня підготовленості. Якщо у нового спеціаліста є спеціальна підготовка і досвід роботи в аналогічних структурах, перехід до нової організації призводить до зіткнення з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом і технологією діяльності. Це може створити незнайому ситуацію для працівника, тому оцінка його потреб у підтримці на цьому етапі є важливою.

Другий етап програми адаптації - орієнтація на місці. На цьому етапі працівник знайомиться зі своїми обов'язками та вимогами, які до нього висуваються. Це може включати навчання роботі з програмним забезпеченням, пристроями, або іншими технічними засобами, з якими повинен працювати працівник. Також він знайомиться зі своїми колегами та безпосереднім керівником. На цьому етапі служба управління персоналом може забезпечити підтримку та допомогу новому працівнику в усвідомленні своїх обов'язків та вимог.

Етап безпосередньої адаптації є важливим елементом в процесі інтеграції нового працівника в колектив. У цьому етапі необхідно, щоб працівник знайомився зі своїми новими колегами, включаючи безпосередніх керівників та підлеглих, а також з настановами і вимогами, що ставляться до нього на робочому місці. Особливу увагу слід приділяти психологічній підтримці нового працівника,

оскільки успіх його адаптації залежить від того, як добре він буде прийнятий на робочому місці. Тому важливо забезпечити можливість для регулярного обговорення будь-яких проблем, що можуть виникнути на початковому етапі, і проводити оцінку ефективності його діяльності, щоб допомогти йому налагодити роботу в новому оточенні.

Етап повного включення в роботу є заключним етапом процесу адаптації нового співробітника в організації. Цей етап характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем, що дозволяє співробітнику перейти до стабільної роботи. Якщо процес адаптації в організації ретельно спроектований та відповідно відрегульований, то адаптаційний період та витрати на нього можуть бути скорочені в кілька разів, що є вигідним як для організації, так і для нового співробітника. Окрім того, новий співробітник має особистий і фінансовий інтерес у тому, щоб процес адаптації пройшов якнайшвидше. Затримка у проходженні адаптаційного періоду може викликати не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом неуспіху на новому робочому місці або втратою роботи, але й матеріальні втрати, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптації. Тому важливо, щоб на цьому етапі новий співробітник був повністю включений в роботу та отримував підтримку з боку колег та керівництва. Регулярні бесіди та оцінювання діяльності на новому робочому місці допоможуть підтримувати ефективність працівника та забезпечити йому необхідну мотивацію для продовження роботи в організації [15, 16].

1.2 Види, форми та методи адаптації персоналу

Адаптація персоналу є важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами. Цей процес є динамічним та постійно змінюється в залежності від потреб компанії та її працівників. Важливо мати чітке розуміння того, що таке адаптація персоналу та які є її види. На основі дослідження теоретичного аспекту даного питання було класифіковано головні види адаптації за такими ознаками: суб'єкт адаптації, суб'єктно-об'єктні відносини, рівень трудового досвіду, ступінь завершеності процесу, зміст, види діяльності та сфера впливу (рис. 1.2) [41]:

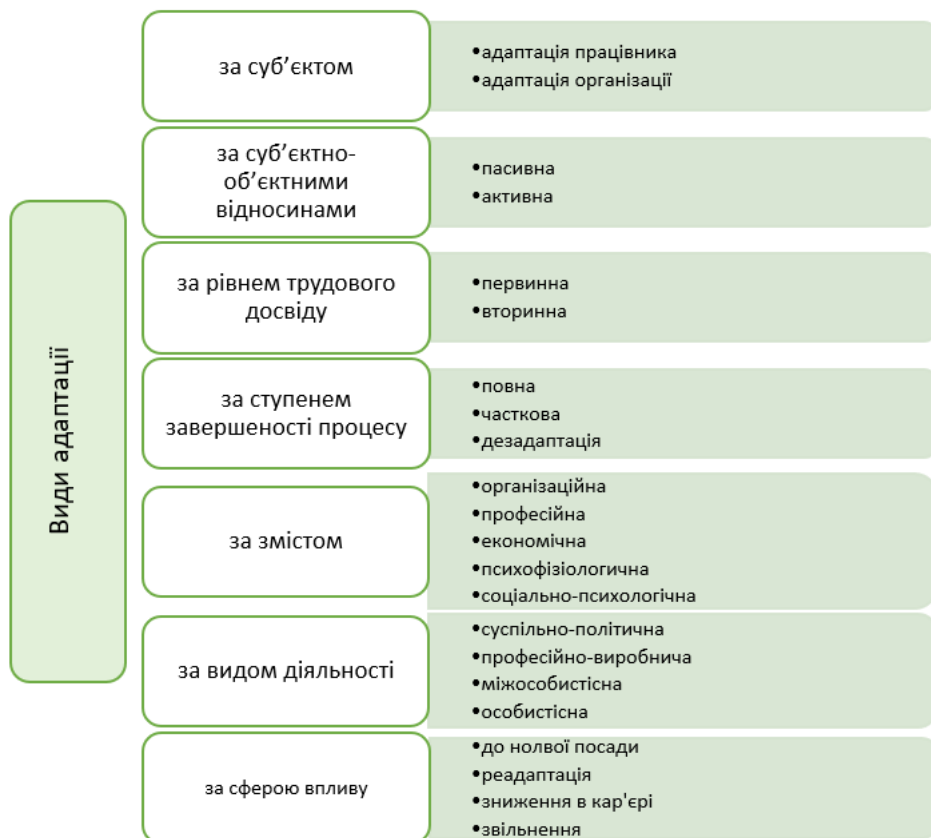


Рисунок 1.2 – Класифікація видів адаптації персоналу

Складено на основі [5, 12, 14, 16]

За суб'єктом адаптації можна виділити два основних типи адаптації: адаптацію працівника та адаптацію організації.

Адаптація працівника - це процес, який спрямований на підготовку та пристосування працівника до нового місця роботи. Основною метою адаптації працівника є забезпечення ефективної роботи працівника в новому колективі та трудовому середовищі. Під час адаптації працівника можуть проводитись різноманітні навчальні та тренінгові заходи, які допоможуть працівнику краще орієнтуватися в новому місці роботи, засвоїти необхідні знання та навички, ознайомитися з особливостями роботи в даній організації.

Адаптація організації - це процес, який спрямований на підготовку трудового середовища до нового працівника. Основною метою адаптації організації є забезпечення комфортних умов для працівника, його ефективної праці та задоволення роботою. Під час адаптації організації можуть проводитись

різноманітні заходи, такі як організація робочого місця, забезпечення необхідного обладнання, організація комунікації з працівником та інші.

За суб'єктно-об'єктними відносинами можна виділити два типи поведінки працівника під час адаптації: пасивну та активну.

Пасивна поведінка означає, що працівник не намагається вплинути на трудове середовище та діяльність організації. Цей тип поведінки може призвести до погіршення ефективності роботи, зниження задоволеності працівника від роботи та негативного впливу на організаційне середовище.

Активна поведінка під час адаптації означає, що працівник намагається впливати на організаційне середовище з метою його поліпшення або зміни. Працівник може запропонувати нові ідеї, внести свої пропозиції, активно брати участь у діяльності організації. Цей тип поведінки може сприяти підвищенню ефективності роботи, збільшенню задоволеності працівника від роботи та покращенню організаційного середовища. Тому цей тип поведінки є більш доцільною та корисною під час адаптації, оскільки дозволяє досягнути кращих результатів та покращити робоче середовище. Однак, важливо зазначити, що кожен працівник має право на своє власне рішення та поведінку під час адаптації, яка відповідає його особистісним потребам та вподобанням.

За рівнем трудового досвіду можна класифікувати два типи адаптації: первинна та вторинна.

До первинної адаптації відносяться процеси пристосування осіб, що не мають трудового досвіду до нового трудового середовища. Особливо важливою є така адаптація для студентів та випускників, які тільки починають свою кар'єру. Процес первинної адаптації може включати в себе ознайомлення з новим місцем роботи, знайомство з колегами, засвоєння корпоративної культури та правил діяльності. Первинна адаптація зазвичай триває від декількох тижнів до кількох місяців.

Другим типом адаптації є вторинна адаптація. Вона стосується осіб, які вже мають попередній досвід роботи в трудових колективах. Така адаптація включає в себе більш глибоке знайомство зі специфікою роботи в новій організації, з

правилами взаємодії з колегами та менеджментом, а також зі специфікою роботи в новому трудовому середовищі.

За ступенем завершеності можна виділити такі три види: повна, часткова та дезадаптація.

Повна адаптація означає, що працівник успішно пристосувався до всіх аспектів організаційної культури і показує високі показники пристосування до трудового середовища. Це може включати знання корпоративної культури, процедур, правил і норм, а також розвиток відповідних навичок і компетенцій.

В той час як часткова адаптація означає, що працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища, але може мати проблеми з іншими. Наприклад, він може бути добре орієнтованим в своїй роботі, але не розуміти цінності організації, що може вплинути на його продуктивність і мотивацію.

Дезадаптація в свою чергу вказує на те, що працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації, що може призвести до його низької продуктивності та незадоволеності роботою. Така ситуація може бути наслідком різних чинників, таких як поганий підбір кандидата, недостатня підготовка до роботи або несумісність корпоративної культури з особистісними цінностями працівника.

За змістом можна виділити такі основні види, як організаційна, професійна, економічна, психофізіологічна та соціально-психологічна. Усі ці види адаптації мають на меті забезпечити максимальний рівень пристосування працівника до нового трудового середовища, що забезпечує ефективність його роботи та внесок у загальний успіх компанії.

Організаційна адаптація включає в себе розуміння працівником своєї ролі в організаційній структурі і вивчення ієрархічних зв'язків в компанії. Цей процес передбачає знайомство з корпоративною культурою, правилами та процедурами, що діють в організації, а також розуміння мети та стратегії компанії.

Професійна адаптація також є важливою складовою процесу адаптації працівника. Цей аспект включає пристосування наявних знань, вмінь та навиків до посадових обов'язків та особливостей професії. Працівник повинен знати свої

обов'язки та функції, які він повинен виконувати на своїй посаді, а також знати технічні та інші навички, необхідні для виконання своєї роботи. До професійної адаптації також можна віднести навчання та тренінги, які сприяють підвищенню кваліфікації працівника та розвитку його професійних навичок.

Економічна адаптація є важливим аспектом процесу адаптації працівника в організації. Вона включає знайомство працівника з економічним механізмом управління організацією, а також системою оплати праці та винагородження. Працівник повинен зрозуміти, як працює організація, як відбувається розподіл ресурсів, які існують механізми контролю та стимулювання працівників.

Психофізіологічна адаптація полягає в звиканні працівника до психологічних та фізіологічних умов праці. Цей процес може включати знайомство зі специфічними режимами роботи, налагодженням робочих процесів та звичками співробітників, а також пристосування до фізичного середовища праці.

Соціально-психологічна адаптація пов'язана з пристосуванням працівника до взаємовідносин у колективі. Цей процес передбачає знайомство з колегами, збір досвіду у співробітників, а також розвиток навичок спілкування та побудови взаємовідносин з колективом.

За видами діяльності можна визначити такі основні види: суспільно-політична, професійно-виробнича, міжособистісна й особистісна.

Суспільно-політична адаптація означає пристосування до суспільної праці в організації і соціального статусу. Це включає знайомство з правилами та нормами поведінки в колективі, розуміння соціальних стандартів та цінностей.

Професійно-виробнича адаптація полягає в пристосуванні до умов і режиму праці. Це може включати навчання нових процедур і практик, знайомство з технічним обладнанням і іншими аспектами професійної діяльності.

Міжособистісна адаптація вимагає звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки. Це може означати вивчення мови, прийняття стилю спілкування з колегами, визнання і розуміння культурних різниць.

Особистісна адаптація орієнтована на особистісний ріст, самореалізацію та прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення. Це включає розвиток та підтримку позитивної самооцінки, прагнення до нових досягнень та підтримку власних цілей.

За сферою впливу можна класифікувати на чотири типи адаптації: до нової посади, реадаптація, зниження в кар'єрі й звільнення.

Адаптація до нової посади є процесом введення працівника в нове робоче оточення, пов'язане з новими посадовими обов'язками та відповідальностями. Цей процес може включати навчання нових навичок, вивчення процедур та правил, зміну робочої атмосфери та взаємин з колегами. Окрім того, адаптація до нової посади може вимагати зміни в менталітеті та підходів до роботи. Для успішної адаптації до нової посади важливо мати підтримку керівництва та колег, а також бути готовим до викликів, які можуть виникнути в процесі адаптації.

Реоадаптація відноситься до працівників, які зайняли посаду після довготривалої відсутності через хворобу, декретну відпустку чи відрядження. У цьому випадку реадаптація дозволяє пристосуватися до зміни умов праці та відновити раніше набуті навички та знання. Якщо працівник правильно проводить адаптацію та реадаптацію, то це сприяє його успішному пристосуванню до нової робочої обстановки та забезпечує йому ефективну професійну діяльність.

Адаптація до зниження в кар'єрі включає в себе пристосування до нових обов'язків та ролі в організації, які можуть виявитися менш високими за попередні. Для багатьох працівників це може бути стресовою ситуацією, оскільки вони можуть відчувати, що їхнє становище в компанії погіршується. Однак, для успішної адаптації необхідно визначити нові цілі та завдання, які можуть допомогти працівнику залишатися мотивованим та задоволеним роботою.

Адаптація до звільнення також може бути важким періодом в житті працівника, особливо якщо він відчувається як результат незадоволення з боку компанії. Це може спричинити втрату самооцінки та психологічний стрес. Однак, для успішної адаптації можна розглядати цю ситуацію як можливість для нових викликів та можливостей.

Існує багато методів адаптації, які можуть бути використані для допомоги працівникам у процесі адаптації до нових умов роботи. Дослідивши це питання, можна виділити такі розповсюджені методи: навчання й тренінги, менторинг, коучинг, тімбілдинг, інтеграційні програми, путівник для нового співробітника, адаптаційні ігри та завдання, контакт керівника і новачка та стажування.

Для того, щоб спеціаліст міг ефективно виконувати свої завдання, він повинен розуміти всі правила та особливості, пов'язані з ними. Це можна досягти за допомогою навчання чи тренінгів, які допомагають прискорити процес. Через навчання співробітник може детально ознайомитись з тим, що від нього вимагається, як правильно виконати завдання та як діяти в разі непередбачуваної ситуації. Тренінги рекомендується проводити не лише в теоретичній формі, а й в практичній, щоб співробітники могли застосовувати свої знання одразу на практиці. Це дозволить співробітникам попрактикуватися виконувати завдання та зрозуміти, як застосовувати теоретичні знання на практиці. В результаті спеціалісти зможуть ефективніше працювати та швидше виконувати поставлені перед ними завдання.

Менторство є ефективним методом адаптації та навчання нового персоналу, де досвідчений співробітник передає свої знання та вміння новачкам на певний час. Цей метод відіграє важливу роль в підтримці та заохоченні нового співробітника в процесі навчання, допомагає йому швидше адаптуватися до нового робочого місця та передає накопичені знання та навички, що здобулися в організації. Процес менторства може бути корисним як для новачків, так і для досвідчених співробітників, які бажають здобути нові знання та навички. Процес у цьому випадку базується на взаємодії, обміні досвідом та знаннями між наставником та новачком. Один з головних аспектів менторства - передача навчального потенціалу компанії, що набувся в процесі роботи, який зазвичай не описаний у теоретичних підручниках. Такі знання та навички відіграють важливу роль у процесі роботи та дозволяють новому персоналу швидше засвоювати та ефективніше використовувати навчальний матеріал. Крім того, наставництво допомагає створити в організації культуру співпраці та взаємодії між співробітниками.

Новачок відчуває підтримку та відкритість від досвідченого колеги, що сприяє його більш успішному адаптуванню до нового робочого місця та збільшенню продуктивності роботи [17].

Коучинг - це метод навчання та консультування, в якому «коуч» допомагає учневі досягти своїх професійних цілей. Цей підхід відрізняється від менторства тим, що фокусується на досягненні конкретних цілей, а не загальному розвитку. Коучинг є консультуванням, спрямованим на максимально ефективне досягнення індивідуальних та організаційних цілей співробітника. У процесі коуч допомагає учневі розробити план дій для досягнення поставленої мети. Цей процес може бути корисним як для приватних осіб, так і для організацій, щоб підтримувати своїх співробітників у досягненні цілей. Коучинг може бути спрямований на покращення різних аспектів роботи, включаючи лідерство, комунікацію, продажі, управління часом та ефективність. Також може допомогти співробітнику зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, розробити стратегію для поліпшення роботи та забезпечити розвиток кар'єри [18].

Проведення тимбілдингу- ще один спосіб швидко адаптувати новачка в колективі. Одним з прикладів такої адаптації може бути відвідування природних заповідників або проведення квестів всім відділом. Ці заходи дозволяють співробітникам взаємодіяти та спілкуватися в невимушеній обстановці, сприяючи формуванню позитивних відносин та підвищенню командної духу. Також, такі заходи можуть допомогти новим працівникам зрозуміти корпоративну культуру, цінності та стандарти, які дотримується організація.

Інтеграційні програми є важливим елементом адаптації. Ці програми можуть бути розроблені на різних етапах роботи з персоналом, включаючи інтерв'ю, процес прийняття на роботу та період після прийняття на роботу. Основною метою інтеграційної програми є допомога новому співробітникові в освоєнні культури організації та комунікації з колегами. Це може включати ознайомлення зі структурою підприємства, знайомство з колегами та менеджментом, проведення спільних заходів тощо. Інтеграційні програми можуть бути дуже корисними для

нових співробітників, оскільки вони можуть допомогти їм уникнути відчуття відчуження та впевнитися в тому, що вони є частиною команди.

Путівник для нового співробітника - це документ, який зазвичай надається новим співробітникам в компанії під час їх першого дня роботи. Цей документ може містити інформацію про компанію, її культуру, процедури та політики, а також інформацію про підрозділи та різноманітні проекти. Розробка індивідуального путівника може бути корисною для нових співробітників, щоб допомогти їм швидше і ефективніше впоратися з вимогами нової робочої обстановки та процесів в компанії [19].

Адаптаційні ігри та завдання один з методів, який використовується для покращення процесу адаптації нових співробітників в організації. Ці ігри та завдання можуть включати в себе різні елементи, такі як командну роботу, розв'язання проблем, виконання різних завдань, аналіз ситуацій, інтерактивні тренінги та інші. Бо навчальна ділова гра – це форма діяльності в умовах, спрямованих на відтворення змісту професійної діяльності й поведінки учасників гри за заданими правилами. Вони дозволяють новачкам познайомитися з колегами, зрозуміти особливості роботи, познайомитися з культурою організації та засвоїти нові знання і вміння [20].

Важливо встановити контакт між новим співробітником і його безпосереднім керівником з метою успішної адаптації першого до нового оточення та роботи. Спеціалісти з відділу адаптації відповідають за контроль за процесом адаптації та оцінювання результативності співробітника та його керівника. Якщо керівник не надає необхідну інформацію новому співробітнику, то відділ адаптації повинен допомогти в цьому питанні. До того ж, важливо, щоб новий працівник не соромився задавати питання та відповідально ставився до виконання завдань та рекомендацій керівництва. Важливо, щоб новачок був відкритим до критики та рекомендацій від керівництва, що допоможе йому швидше адаптуватися та стати частиною команди.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління системою адаптації персоналу

Перед тим як перейти до аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду управління системою адаптації персоналу, важливо розглянути основні проблеми, з якими стикаються підприємства в Україні. На сучасних українських підприємствах поширені типові проблеми, які потребують поліпшення процесу адаптації персоналу. Найбільш поширені проблеми онбордингу на підприємствах виникають через недостатню увагу вищого керівництва до цього питання, яке пов'язане з економією витрат. Недостатня увага до питання адаптації персоналу ускладнює роботу підприємства, оскільки люди є головним ресурсом та мотиватором ефективності діяльності. Незважаючи на це, на відділ кадрів зазвичай покладено багато функцій, які потребують оптимального виконання з боку співробітників підрозділу, таких як забезпечення дотримання принципів підбору персоналу, контролю за виконанням трудового законодавства.

Через обмеженість ресурсів, на підприємствах департамент по роботі з персоналом отримує недостатньо коштів для оплати праці працівників та адаптації персоналу. Ця ситуація призводить до низької кількості працівників у зазначеному підрозділі з невисокою кваліфікацією, оскільки низька мотивація не стимулює їх навчання та професійний розвиток. Інвестування в людський капітал, якщо порівнювати з іншими формами Інвестування створює можливість обміну корисною інформацією та передачі досвіду між працівниками, які вже пройшли навчання або підвищили рівень власної кваліфікації, та тими, хто його останнім часом не проходив. Тобто виникає синергетичний ефект від професійного навчання, коли інвестування у розвиток окремого працівника, за умови створення на підприємстві й у колективі сприятливого морально-психологічного мікроклімату та ефективної системи управління робочою силою, дозволяє підвищити рівень людського капіталу членів трудового колективу [47].

Тому однією з основних проблем є низька кількість та кваліфікація співробітників відділу кадрів, що здійснюють складання посадових інструкцій керівниками відділів. Крім того, спостерігається невеликий бюджет на адаптацію

персоналу та потреба в удосконаленні процесу адаптації. Важливими завданнями є організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників та створення системи мотивації. Також потрібно вивчати практичну діяльність керівників і фахівців для забезпечення правильного розміщення кадрів, створювати лояльний персонал та досліджувати психологічний клімат всередині підприємства.

Найм працівників керівниками функціональних відділів також має негативний вплив на підприємство, особливо коли він здійснюється за допомогою "сімейних" або "кумівських" зв'язків. Цей підхід є основним джерелом набору персоналу, що використовується керівництвом. На вітчизняних підприємствах дуже поширений ланцюжок прийому на роботу по "блату", починаючи від вищого керівництва і закінчуючи робітниками. Іншою проблемою є складання посадових інструкцій керівниками відділів без врахування особистісних якостей потенційного працівника, що може призвести до незацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації та навчанні. Ці проблеми потребують вирішення, щоб зберегти конкурентоспроможність підприємства та якості продукції.

Тому на основі вище згаданих проблем можна скласти типову карту проблем процесу адаптації персоналу на підприємстві (рис. 1.3)

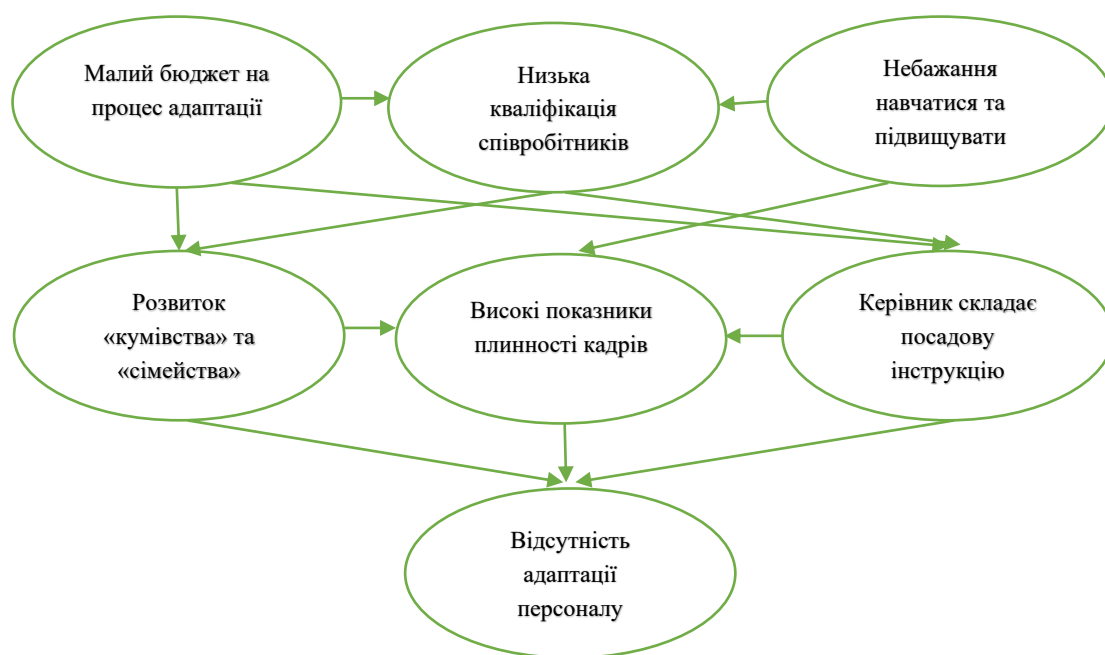


Рисунок 1.3 – Карта проблем процесу адаптації персоналу на підприємстві
Складено автором

Можна зробити висновок, що управління системою адаптації персоналу - це ключовий етап управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Наразі підприємства стали більш ефективно використовувати професійний підбір кадрів. Розсудливість та раціональність в процесі наборі та відборі персоналу вкрай важливі, адже це потрібно перш за все для залучення цінних кадрів з метою використання максимальної ефективності праці. Але кожен четвертий з працездатного населення є економічно неактивним. Тобто 25% людей працездатного віку не мають місця роботи або працевлаштовані неофіційно [49].

Зарубіжний та вітчизняний досвід управління системою адаптації персоналу відрізняється за своїм підходом та методологією, але має спільну мету - успішну інтеграцію нових співробітників у колектив та їхнє подальше розвиток.

Вітчизняний досвід управління системою адаптації персоналу базується на відповідальності керівництва за організацію процесу адаптації. Українські компанії активно використовують програми стажування, менторство та тренінги для нових співробітників з метою підвищення їхньої кваліфікації. Наприклад, компанія Vodafone Ukraine, яка є однією з провідних в країні в галузі телекомунікацій для адаптації персоналу використовує менторство та стажування. У Vodafone Ukraine дуже велика кількість співробітників, і кожен новий колега отримує підтримку від наставника, який допомагає з орієнтацією в компанії, знайомить з процесами та процедурами та надає відповіді на будь-які питання.

EPAM Systems, що займається розробкою програмного забезпечення та інших ІТ-рішень. У компанії працює близько 50 тисяч співробітників по всьому світу, тому важливо мати якісну систему адаптації. EPAM Systems пропонує новим співробітникам індивідуальний підхід, розвиток навичок та підтримку від досвідчених колег. Також в компанії існує ретрейнінг-програма, після проходження якої працівник може приєднатися до наступного проєкту EPAM вже у новій ролі [21,41].

Онлайн-платформа на основі штучного інтелекту для допомоги у спілкуванні англійською мовою Grammarly має оновлену онбординг-систему, яка становить

чотири місяці. Перед виходом на роботу новачку надсилають розклад його першого робочого дня (який є однаковим для всіх) та посилання на Zoom. Усі нові члени команди виходять на роботу вівторком. Перший робочий день відведений на вирішення організаційних питань. Адаптація нового фахівця проводиться з допомогою People-команди, колег та безпосереднього менеджера. Новачок бере участь у зустрічах зі всіма вищезгаданими фахівцями та ознайомлюється з документацією, перелік якої складає менеджер заздалегідь. Якщо новий працівник має бажання, він може приєднатися до програми Culture Buddy, в рамках якої йому буде призначено колегу (який не обов'язково знаходиться в його команді), що допоможе йому пристосуватися в перші місяці роботи. Протягом першого місяця роботи новачок знайомиться з компанією: її місією, цінностями, політиками, продуктами та іншими аспектами. У другому місяці фахівець вже отримує завдання по складнішому, щоб протестувати свої здібності та навички. На третій місяць роботи працівник вже зрозумів свою роль у компанії та команді. У четвертому місяці очікується, що фахівець буде відчувати інтегрованість в компанію, розуміти своє місце на кар'єрній матриці, бачити перспективи та горизонти подальшого кар'єрного розвитку в компанії. Такий процес показав свою ефективність, тому що всі новачки залишалися працювати в компанії після адаптаційного періоду [22].

Провідна українська ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій SoftServe зосереджується на підготовці менторів, які надають допомогу новачкам на різних етапах адаптації. Загалом у компанії є розвинена культура обміну знань - є чимало видів менторства: тематичні, короткотермінові і довгострокові, індивідуальні та групові. Водночас понад 1400 працівників зголосились бути менторами. Часто лідери і топ-менеджери компанії є серед тих, хто ділиться досвідом та знаннями. Менторство дуже підтримує новачків: 98% з тих, хто має функціонального ментора, залишаються працювати в компанії понад рік. Новим напрямком став job shadowing - можливість поспостерігати за роботою колеги з будь-якої команди у SoftServe. Така практика допомагає покращити взаємодію та комунікацію між колегами та командами, набратись нових практик, або ж придивитись до нової ролі, якщо

плануєш зміну у кар'єрі. У 2021 компанія отримала міжнародне визнання практик менторства та коучингу - золото у номінації Best Advance in Coaching and Mentoring престижної міжнародної нагороди 2021 Brandon Hall Group Excellence in Leadership Development Awards [23].

Зарубіжний досвід управління системою адаптації персоналу може бути корисним для українських компаній, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності. Бо, наприклад, в Японії корпоративна культура має вищий пріоритет серед цінностей, оскільки в колективі людей загальне благо є важливішим за індивідуальне. Японці вже відомі своєю загальною прив'язаністю до колективу і прикладами віддачі на благо інших, наприклад, виконанням харакірі або жертвуванням життям для виконання військової операції. У Японії корпоративні цінності мають велике значення, і їх вивчають з самого початку. У цій країні відсутність досвіду роботи не розглядається як недолік, оскільки компанії беруть на себе відповідальність за виховання своїх працівників та навчають їх моделям поведінки, які прийняті в колективі. Адаптація в японських компаніях може займати до двох років, оскільки працівники зазвичай залишаються в компанії на довгий термін. Перший етап адаптації триває близько трьох місяців, після якого японець повинен освоїти корпоративні цінності і відчувати себе повноцінним членом колективу. Часто іногородні співробітники, які приїжджають на роботу в компанію, проживають у гуртожитках і вільний час проводять у колі колег.

Адаптація нового співробітника в американських компаніях є важливою для забезпечення комфортних умов роботи. Навчання новачків грає ключову роль у цьому процесі, і проводиться відповідальними за цей процес працівниками, такими як HR, керівник відділу або куратор. Програма навчання може тривати від кількох годин до кількох днів, залежно від компанії та посади. Основна мета такого навчання - познайомити нового співробітника з компанією, її продуктами і послугами, а також зі співробітниками та влаштуванням робочого процесу. Тож розглянемо приклади процесу адаптації у відомих американських компаніях.

У Google створюють невимушену атмосферу для нових співробітників, щоб вони з першого дня почувалися комфортно і були готові до роботи. На відміну від

Японії, де адаптація співробітника забирає до двох років, у Google вона триває лише декілька годин. Компанія вірить, що новачок зможе швидко стати частиною екосистеми після першого знайомства з гуглплексом. Окрім того, навчання проводиться за системою g2g, де внутрішні експерти із багатим досвідом діляться знаннями із новачками. Google навчився надавати пріоритет стосункам і веселошам на роботі, оскільки дослідження показали, що щасливі співробітники перевершують конкурентів на 20% і на 12% продуктивніші. Фактично, Google підвищив задоволеність співробітників на 37%, впроваджуючи ініціативи корпоративної культури. Під час процесу адаптації Google підтримує розвиток співробітників, навчаючи співробітників і залучаючи їх до корпоративної культури (як з лекціями, так і за допомогою пива). Google дотримується політики "жодного нудьгування" та забезпечує своїх працівників усіма можливими інструментами для розвитку індивідуальних компетенцій. Усі ці міри допомагають новим працівникам швидко адаптуватися та стати продуктивними членами команди, що забезпечує успіх компанії [24, 25].

Маючи понад 1 мільйон співробітників, Apple має один із найскладніших процесів адаптації у світі. Для цього у компанії розроблено спеціальну програму підготовки новачків, яка дозволяє ефективно використовувати час і забезпечувати максимальну продуктивність. Зазвичай в перший день тижня в Apple з'являється кілька десятків нових співробітників, і саме в цей день проводиться їхнє навчання, щоб уникнути зайвого відволікання від роботи в інші дні тижня. Перший робочий день у компанії завжди випадає на понеділок (з винятком свят). Кожен новий співробітник отримує вітальний пакет, який включає набір стікерів, документи від HR, корпоративну футболку з роком початку роботи і новий макбук. Останній видається з двох причин. По-перше, співробітник Apple має працювати на техніці Apple і користуватися софтом компанії. Це логічно, оскільки сприяє зручності та ефективності роботи. По-друге, для підключення до серверів потрібно певне розуміння техніки та її налаштувань. Колеги, які вже мають певний досвід, можуть допомогти новому співробітнику вирішити технічні проблеми та забезпечити його більш успішну адаптацію в компанії. У Apple зосереджені на дизайні продуктів, їх

зручності користування та мінімалізмі. Цей стиль простежується не лише у продуктах, але й у внутрішньому оформленні приміщень. Усе продумано до дрібниць, включаючи зручні стільці, ергономіку та планування офісних приміщень. Один зі співробітників навіть згадував, що навіть туалетний папір у туалетах виглядає дуже добре.

Також важливо дотримуватися принципу конфіденційності, оскільки витік важливої інформації може завдати значних збитків. Тому новачкам проводять серйозну бесіду з головою служби безпеки, який пояснює їм важливість збереження корпоративної таємниці. Після проходження адаптаційного курсу, керівники продовжують надавати допомогу та підтримку протягом перших 90 днів роботи новачків у компанії. Apple демонструє свою турботу про працівників, забезпечуючи активну підтримку менеджерів на кожному етапі найму та адаптації нових співробітників, забезпечуючи комфортну атмосферу в компанії [26].

У Microsoft процес адаптації починається з включення нового працівника до екосистеми компанії, забезпечуючи йому доступ до електронної пошти, чату, інструментів управління проектами та інструкцій щодо використання цих інструментів для ефективного спілкування. Особливо важливим цей процес став для віддалених працівників, які високо оцінюють швидке та повне налаштування пристроїв Microsoft Surface та доступ до відповідних інструкцій, що дозволяє їм залишатися на зв'язку та бути доступними під час пандемії. Компанія вважає, що перші 90 днів нового найму є критичними для успішної кар'єри в компанії. Тому вони зосереджуються на тому, щоб забезпечити новачкам якомога більше інформації про продукти, послуги, бізнес, культуру, ролі та очікування компанії. Для досягнення цієї мети використовують програмне забезпечення для автоматизації зустрічей з адаптації, відстеження прогресу та надання доступу до довідників співробітників.

Microsoft привітно зустрічає своїх нових працівників за допомогою своєї відкритої та інклюзивної культури. Компанія організовує різноманітні заходи, включаючи тимбілдинг та соціальні події, де колеги можуть зустрітися, познайомитися і спілкуватися. Вийзне святкування в перший день - це традиційний

прийом, який допомагає зменшити розрив між новими та існуючими працівниками, побудувати гармонію в команді та допомогти новачкам швидше втілити свої професійні ролі.

У Microsoft включено програму під назвою "buddy program" у процесі адаптації нового найму. Ментор (приятель), який є досвідченим працівником компанії, надає підтримку та допомогу новому столяру протягом всього процесу адаптації, допомагаючи йому зрозуміти культуру, норми та процеси компанії. Також він організовує зустрічі з новим колегою, навчає його цінностям компанії та допомагає з'ясувати зв'язки для ефективного спілкування.

Компанія пропонує персоналізоване та індивідуальне навчання та коучинг, які адаптовані до конкретної ролі та посади кожного співробітника. Під час навчання працівники отримують необхідні інструменти та найкращі практики, які допомагають їм ефективно виконувати свої обов'язки та перевершувати очікування щодо продуктивності. Навчання та коучинг покликані забезпечити розуміння ключових процесів та принципів роботи в компанії, а також допомогти працівникам зрозуміти свої завдання та відповідальності. Крім того, персоналізоване навчання дозволяє працівникам ефективно використовувати свої здібності та навички відповідно до вимог посади, що сприяє їхньому професійному розвитку та забезпечує успішну кар'єру в компанії [27].

В американській корпорації Херох, щоб нові співробітники швидко адаптувалися і почали виконувати свої обов'язки, а також почувалися комфортно звертатися за допомогою до колег, компанія використовувала спеціальний додаток «Активация». Згідно з цією ініціативою, менеджери повинні були застосовувати набуті знання в реальних умовах на робочому місці та проходити квести в команді з іншими колегами. Це допомогло новачкам швидко знайомитися зі своїм колективом та виконувати свої обов'язки відповідально. В результаті, уже через 2 тижні вони добре справлялися зі своїми завданнями та відчували себе частиною команди [28,41].

У більшості французьких компаній зазвичай є план адаптації, який включає в себе навчання, тренінги та індивідуальні зустрічі з керівництвом компанії.

Новачки також можуть бути призначені на менторство, де досвідчений колега допомагає їм з адаптацією та відповідає на їх запитання. Французькі компанії також ставляться до процесу адаптації з великою відповідальністю, оскільки вони розуміють, що ефективна адаптація нового співробітника може позитивно вплинути на його продуктивність та лояльність до компанії. Однією з основних проблем, з якими можуть стикнутися французькі компанії в процесі адаптації, є мовний бар'єр, оскільки французька мова є обов'язковою для більшості комунікацій в бізнесі. Тому деякі компанії пропонують курси французької мови для своїх іноземних працівників.

Французька компанія L'Oreal - цікавий приклад, як велика компанія може забезпечити адаптацію своїх співробітників. З метою знайомства нових працівників з компанією та продукцією, на початку роботи новенькі проходять тренінг Discovery, що триває три дні. Один із етапів тренінгу - навчитися розрізняти продукцію L'Oreal за запахом, без упаковки. Окрім цього, в компанії є свій сленг, який часто використовується в офісах у різних країнах. Багато слів з корпоративної лексики походять від французької, і щоб допомогти співробітникам з ними ознайомитися, видають спеціальний словничок. Адаптація в L'Oreal спрямована на те, щоб зробити процес якомога більш комфортним для нових працівників, і зробити їх частиною корпоративної культури компанії [28].

Висновки до розділу 1

У даному розділі дипломної роботи розглядалися теоретико-методичні засади процесу адаптації персоналу на підприємствах. Проаналізувавши різні визначення було визначено поняття та сутність адаптації персоналу на підприємстві та його роль у системі кадрового забезпечення. Також виокремлено види, форми та методи адаптації персоналу. Визначено основні проблеми процесу адаптації персоналу на українських підприємствах і розглянуто зарубіжний та вітчизняний досвід управління системою адаптації персоналу.

У першому підрозділі за результатами дослідження виділено, що адаптація персоналу - це процес пристосування працівника до умов функціонування

підприємства, який охоплює організаційно-виробниче середовище та професійні риси новачка, що має на меті досягнення цілей підприємства та зменшення можливого зниження ефективності роботи працівника. Також є важливим елементом системи кадрового забезпечення, бо включає в себе ряд заходів та дій, спрямованих на створення оптимальних умов для працевлаштування нових працівників та їхньої інтеграції в колектив. У тому числі, досліджено та описано програму адаптації нового працівника, що включає такі чотири етапи: оцінку рівня підготовленості, орієнтацію на місці, саму адаптацію та повне включення в роботу. Після дослідження цього питання стало очевидним, що від процесу адаптації залежить не тільки ефективність роботи працівників, але й загальна успішність підприємств.

У другому підрозділі розглянувши та класифікувавши основні види адаптації, було поділено за такими ознаками: суб'єкт адаптації, суб'єктно-об'єктні відносини, рівень трудового досвіду, ступінь завершеності процесу, зміст, види діяльності та сфера впливу [41]. Також виділено та описано такі розповсюджені методи адаптації: навчання й тренінги, менторинг, коучинг, тімбілдинг, інтеграційні програми, путівник для нового співробітника, адаптаційні ігри та завдання, контакт керівника і новачка та стажування.

У третьому підрозділі розглянуто основні проблеми, з якими стикаються підприємства в Україні та на основі дослідженої інформації побудовано карту проблем процесу адаптації персоналу на підприємстві. Крім того, вивчено питання зарубіжного та вітчизняного досвіду та на прикладі Google, Apple, Microsoft, L'Oreal, EPAM, Grammarly, Vodafone, SoftServe можна побачити різні методи і підходи до адаптації персоналу. Зокрема, деякі компанії використовують програми менторства, стажування, тренінгів та тімбілдингу, що дозволяють їм швидше засвоювати корпоративну культуру, збільшувати ефективність та залишати нового працівника в компанії надовго.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП")

2.1 Загальна характеристика ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП"

ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» має діючу безстрокову ліцензію на здійснення господарської діяльності з постачання електричної енергії (Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 09.09.2020р. №1706). В своїй діяльності товариство дотримується затвердженої антикорупційної програми [30].

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Скорочене найменування (згідно Статуту): ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Назва англійською мовою: "TRADEELEKTRO GROUP" LLC

Місцезнаходження: Україна, 01032, місто Київ, вулиця Либідська, будинок 1-В

Код ЄДРПОУ: 43767684

Дата проведення державної реєстрації: 25.08.2020

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Основний напрямок діяльності: 35.14 Торгівля електроенергією

Додаткові види діяльності:

35.12 Передача електроенергії

35.13 Розподілення електроенергії

35.14 Торгівля електроенергією

35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря

47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

Головні партнери: НЕК «Укренерго», ETG.UA, ДТЕК, НКРЕКП, АТ

«Житомиробленерго», ПрАТ «Львівобленерго», ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання».

Основними замовниками є комунальне підприємство «Сєверодонецькводоканал», Комунальне підприємство «Сєверодонецьке тролейбусне управління» та військова частина А7042.

У зв'язку з війною в Україні у 2022 році був розроблений сайт та розширена діяльність підприємства. Енергетична компанія ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» почала продавати:

- промислові та побутові генератори потужністю від 3 кВт до 2 000 кВт.
- послуги з пусконаладжувальних та електромонтажних робіт
- сервісне обслуговування генераторів

Основні бренди генераторів: UNIVERSAL, CATERPILLAR, ALIMAR, IMC, EMSA, PALMERA.

Основні клієнти: виробники цукерок, пекарні, будівельні майданчики, складські комплекси, офіси [31].

ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» бореться за збереження навколишнього середовища і в своїй господарській діяльності застосовує необхідні заходи із захисту довкілля, зокрема, слідкує за дотриманням технічних та якісних характеристики електричної енергії встановленим законодавством нормам.

Також підприємство здійснює впровадження всіх необхідних заходів запобігання забруднення навколишнього середовища з дотриманням вимог ст.40 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища»:

- зниження та попередження впливу електричної енергії на стан довкілля протягом життєвого циклу;
- забезпечення раціонального використання природних ресурсів;
- пом'якшення негативного впливу на зміни клімату та адаптацію до змін клімату;
- захист об'єктів довкілля та біорізноманіття;
- відновлення природного середовища [31].

Так як підприємство молоде та має молоді команда креативних спеціалістів, що можуть підійти до вирішення завдань нестандартно та запропонувати рішення.

То до головні цінності компанії:

- Надійність - надійне партнерство в бізнесі, тому що "своїх не кидаємо"
- Місцезнаходження - завжди на відстані телефонного дзвінка
- Якість - команда професіоналів з усіх питань, які можуть турбувати клієнтів
- Чуйність - завжди чуємо потреби клієнтів
- Економічність - вміємо рахувати гроші, як то не дивно, і свої, і ваші. Бо вони це люблять ;) А значить, ми вам покажемо додаткові резерви.
- Клієнтоорієнтованість - клієнт - перед усе.

Саме тому девіз компанії: Ваші потреби - наша реалізація [31].

Крім цього, була досліджена нормативна база та виділено такі основні нормативно-правові акти, які регулюють правові відносини між суб'єктами в сфері енергетики:

- Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 308 Про затвердження Правил ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку
- Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 309 "Про затвердження Кодексу системи передачі"
- Постанова № 307 від 14.03.2018 "Про затвердження Правил ринку"
- Закон України «Про ринок електричної енергії»
- Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг»
- Постанова НКРЕКП №1469 від 27.12.2017 року «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу»
- Постанова НКРЕКП № 311 від 14.03.2018 року «Про затвердження
- Кодексу комерційного обліку електричної енергії»
- Постанова НКРЕКП № 310 від 14.03.2018 року «Про затвердження Кодексу систем розподілу»

- Постанова НКРЕКП № 312 14.03.2018 року «Про затвердження Правил роздрібного ринку електричної енергії»
- Закон України «Про особливості доступу до інформації у сферах постачання електричної енергії, природного газу, теплопостачання, централізованого постачання гарячої води, централізованого питного водопостачання та водовідведення».

Також досліджено основний перелік нормативно-правових документів, які використовуються для управління персоналом на підприємстві:

- Конституція України
- Кодекс законів про працю України
- Закон України "Про охорону праці"
- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку ведення трудових книжок" від 23.12.1993 р. № 1076
- Статут підприємства
- Положення про оплату праці на підприємстві
- Положення про роботу з документами, що містять конфіденційну інформацію
- Положення про порядок встановлення режиму роботи на підприємстві
- Положення про перевірку знань з питань охорони праці і техніки безпеки
- Положення про дисциплінарну відповідальність працівників
- Положення про внутрішній трудовий розпорядок на підприємстві
- Інструкції з охорони праці та техніки безпеки на конкретні робочі місця.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності

При аналізі фінансових результатів необхідно переконатися в достовірності даних форми 2 "Звіт про фінансові результати" та оцінити, чи відповідає розрахунок показників ефективності встановленим процедурам: на першому етапі необхідно оцінити рівень та динаміку фінансових показників, а також врахувати

структуру прибутку за період, що аналізується, зміни окремих складових та їх вплив на прибуток, зміни прибутку та темпи зростання окремих складових. Отже, розглянемо основні фінансові показники ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показники	Роки		Відхилення 2022 до 2021 р.	
	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1508,90	37856,90	36348,00	2408,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1514,10	30447,50	28933,40	1910,93
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1508,90	37789,70	36280,80	2404,45
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-5,20	7342,20	7347,40	141296,15
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	70,00	3062,10	2992,10	4274,43
Податок на прибуток, тис. грн.	0,00	555,90	555,90	0,00
Чистий прибуток, тис. грн.	70,00	2506,20	2436,20	3480,29
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	17,00	22,00	5,00	29,41
Середньорічна вартість, тис.грн.:				
- необоротних активів	0,00	15,20	15,20	0,00
- оборотних активів	491,60	48271,70	47780,10	9719,30
Фондовіддача (капіталовіддача)	21,56	12,34	-9,21	-42,75
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,07	0,78	-2,29	-74,49

Продовження табл. 2.1

Продуктивність праці, тис. грн.	88,76	1717,7 1	1628,95	1835,26
Рентабельність господарської діяльності, %	99,66	124,11	24,46	24,54

Складено автором на основі даних балансу підприємства

Аналізуючи таблицю, можна зробити такий висновок, що дохід від реалізації продукції за останні роки на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» збільшився на 2408,91% (у 2022 році становить 37856,90 тис. грн.). В той же час собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також стрімко зросла на 28933,40 тис. грн. і у 2022 році становила 30447,50 тис. грн. У 2022 році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становить 37789,70 тис. грн., що на 2404,45% більше, ніж в попередньому році, що свідчить про розширення та збільшення попиту на товар й послуги підприємства у зв'язку з проблемами з електропостачанням через повномасштабне вторгнення (рис. 2.1).

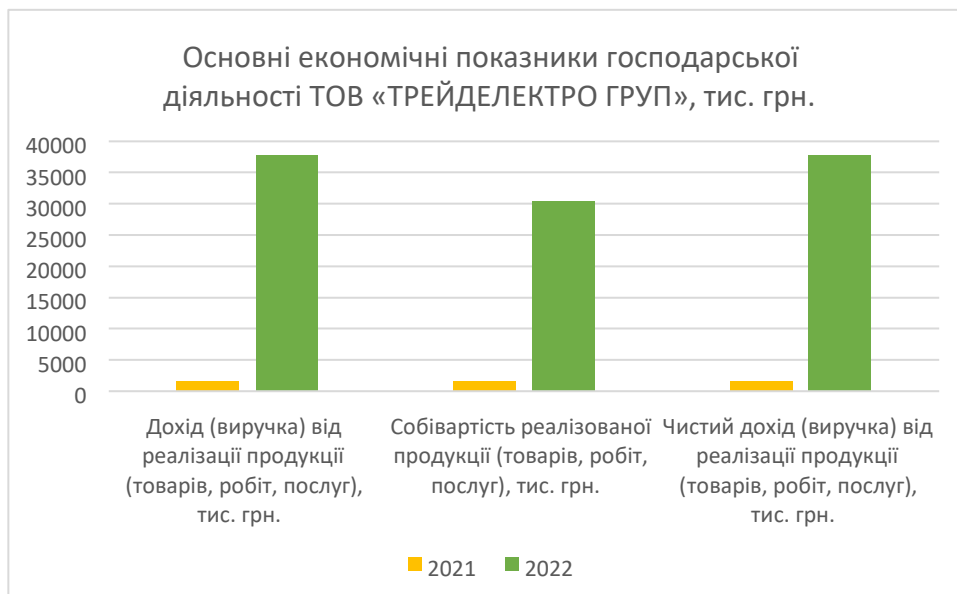


Рисунок 2.1 – Дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та чистий дохід від реалізації продукції на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Складено автором на основі даних балансу підприємства

У 2021 році ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» валовий збиток складав 5,2 тис. грн., а вже у 2022 році валовий прибуток збільшився на 7347,40 тис. грн. і становив

7342,20 тис. грн. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 4274,43% і у звітному році становив 3062,10 тис. грн. Чистий прибуток збільшився на 2436,20 тис. грн. і у 2022 році становив 2506,20 тис. грн. Тоді як середньооблікова чисельність персоналу зросла на 29,41% (у 2019 році 10 працівників, 2022 рік - 22 працівники). Необоротних активів у перші роки існування не зареєстрованою, а у 2022 році показник складає 15,20 тис. грн. А оборотні активи збільшились на 47780,10 тис. грн. у 2022 році і становили 48271,70 тис. грн.

Фондовіддача – узагальнювальний (інтегральний) показник ефективності використання виробничих основних засобів. На величину і динаміку фондовіддачі впливають багато чинників, залежних і не залежних від підприємства, в той же час резерви підвищення фондовіддачі, поліпшення використання фондів є на кожному підприємстві, ділянці, робочому місці. Інтенсивний шлях господарювання припускає систематичне зростання фондовіддачі за рахунок збільшення продуктивності машин, механізмів і устаткування, скорочення їх простоїв, оптимального завантаження техніки, технічного вдосконалення виробничих основних засобів [32]. На підприємстві фондовіддача у 2022 році становить 12,34, що становить 57,25% від попереднього року, причиною є простої на підприємствах, що займаються виробництвом електроенергії, через війну в Україні.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує скільки, грошових одиниць продукції приносить кожна одиниця оборотних активів. Швидкість обороту активів багато в чому залежить від органічної будови капіталу (співвідношення основного і оборотного капіталу). Чим більше частка основного капіталу в загальній його сумі, тим повільніше він обертається, і навпаки, зі збільшенням питомої ваги оборотних активів прискорюється загальна оборотність капіталу (активів) [33]. На ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 74,49% і у 2022 році становив 0,78. Це може

свідчити про те, що питома вага частки основного капіталу в загальній сумі стала більше і через це оборотність капіталу знизилась на 2,29 од.

Під продуктивністю праці розуміють ефективність витрат живої праці, яка визначається кількістю продукції, вироблюваної за одиницю робочого часу, або витратами живої праці на виготовлення одиниці продукції. Продуктивність праці характеризує її ефективність та результативність, які визначаються через систему прямих та обернених показників у натуральному та вартісному вираженні. Вона характеризує обсяги виробництва продукції, рівень її собівартості; оптимальну чисельність робітників, спеціалістів та керівників усіх ланок управління підприємством; прибуток підприємства, розмір заробітної плати та інші важливі економічні показники діяльності підприємств [34]. За досліджуваний період продуктивність праці на підприємстві стрімко зростає майже на 1835% і у 2022 році становить 1717,71 тис. грн. на одного працівника, що можливе за рахунок стрімкого росту чистого доходу від реалізації продукції.

Рентабельність господарської діяльності характеризує оцінку ефективності підприємницької діяльності для власника. Рівень рентабельності всіх організацій та установ залежить від величини прибутку, товарної продукції, витрат виробництву, величини основних виробничих фондів і нормованих обігових засобів. Важливими факторами, що забезпечують зростання прибутку і рентабельності підприємства, є підвищення продуктивності праці, фондівіддачі, економія матеріальних ресурсів, рівень технічного прогресу, а саме, механізації та автоматизації трудомістких технологічних процесів, удосконалення організації виробництва та ін. Урахування підприємством таких факторів дасть змогу підвищувати ефективність його діяльності [34]. На ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» показник рентабельності у 2021 році становить 99,66%, а у 2022 році зростає 24,54% та становить 124,11%, що можливо за рахунок підвищення вищеперерахованих показників.

2.3 Характеристика системи кадрового забезпечення на підприємстві.

Роль процесу адаптації персоналу

Управління персоналом є важливим для забезпечення стійкості та ефективності підприємства. Дослідивши це питання мною були виділені такі основні завдання HR-менеджера:

- Підбір та відбір людських ресурсів, які відповідають вимогам та потребам компанії.
- Розробка стратегії управління персоналом, яка враховує специфіку діяльності компанії та сприяє досягненню її стратегічних цілей.
- Управління мотивацією персоналу та забезпечення соціального захисту працівників.
- Створення ефективної системи оцінки діяльності та кар'єрного розвитку співробітників.
- Створення сприятливого робочого середовища та корпоративної культури, що підвищує мотивацію та задоволеність працівників.
- Забезпечення охорони праці та безпеки на підприємствах, розробка та впровадження відповідних правил і норм.
- Вирішення конфліктів та інших проблем, що виникають у процесі діяльності.
- Забезпечення відповідності діяльності компанії законодавчим вимогам і стандартам.

У сучасних умовах інформаційні технології стали важливою складовою управління людськими ресурсами та кадрового діловодства. На ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» користуються системами електронного документообігу (ці системи дозволяють керівництву та працівникам швидко та ефективно обмінюватися документами та створювати, редагувати й зберігати документи). На підприємстві не використовують корпоративні соціальні мережі, що дозволяють працівникам взаємодіяти один з одним та обмінюватися інформацією, досвідом і знаннями, але працівники користуються електронною поштою та месенджером Telegram.

Так як підприємство ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» молода компанія, яка розвивається та тільки починає досягати бажаних результатів, тому ще не має великої кількості працівників. Наразі 22 співробітники виконують різні завдання, пов'язані з постачанням електроенергії. Хоча кількість працівників не є дуже великою, організація планує збільшити кількість працівників, оскільки компанія розширюється та розвиває свою діяльність. У зв'язку з цим компанія надає великого значення використанню сучасних ІТ-технологій в управлінні людськими ресурсами та кадровому діловодстві, що дозволить компанії працювати більш ефективно і підготуватися до майбутнього розвитку та збільшенню кількості співробітників.

Спочатку для визначення трудових показників та основні тенденції у сфері праці було досліджено склад та структуру персоналу ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Склад та структура персоналу ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп росту 2022 р. до 2020 р., %
	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8
	осіб	у % до заг. к-ті	осіб	у % до заг. к-ті	осіб	у % до заг. к-ті	
Середньооблікова чисельність персоналу	10	100	17	100	22	100	220
Середньооблікова чисельність адміністративного персоналу	10	100	17	100	22	100	220
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу	0	0	0	0	0	0	0

Складено автором на основі даних підприємства

Так як досліджуване підприємство саме торгівлею, а не виробництвом електроенергії, то виробничого персоналу немає. А от число адміністративного персоналу за 3 роки збільшилося на 220%. На початку заснування ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» у 2020 році середньооблікова чисельність персоналу становила 10 осіб, потім у 2021 році до команди доєдналися ще 7 співробітників, а

у 2022 році було найнято ще 5 працівників, причиною стало розширення та додалася торгівля генераторами (рис. 2.2)

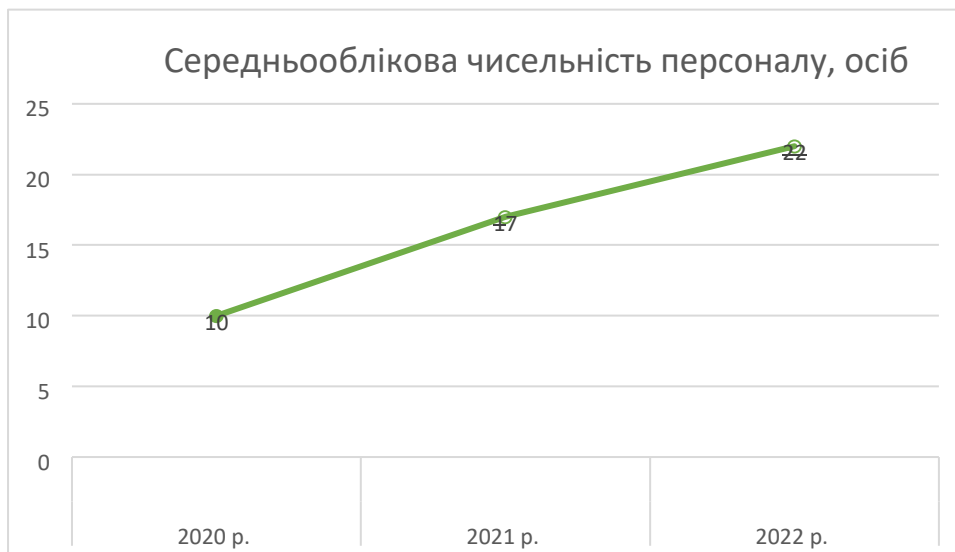


Рисунок 2.2 – Середньооблікова чисельність персоналу на ТОВ
«ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Складено автором на основі даних підприємства

Також важливо розглянути склад та структуру персоналу за статтю, що може впливати на рівень оплати праці, професійний розвиток, кар'єрні можливості та загальну динаміку бізнесу, розуміючи гендерний розподіл працівників. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Склад та структура за статтю на підприємстві ТОВ
«ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. до 2020 р.	
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	+/-	%
Всього працівників У тому числі:	10	100,0	17	100,0	22	100,0	12	120
жінки	4	40	7	41,18	9	40,91	5	125
чоловіки	6	60	10	58,82	13	59,09	7	116,67

Складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши таблицю можна зробити такі висновки, що чоловіків на підприємстві більше, але у 2020 році різниця становила 10%, а у звітному періоді різниця склала всього 9,09%, тобто за аналізований період питома вага працівників за статтю майже не змінилася (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Склад та структура за статтю на підприємстві ТОВ
«ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Складено автором на основі даних підприємства

Після дослідження структури за статтю була проведена характеристика персоналу за рівнем освіти і віком, що надає корисну інформацію про склад своєї команди та може допомогти в розробці стратегії управління персоналом(табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком ТОВ
«ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб		Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб		Кількість з середньою освітою, осіб		Всього, осіб		Питома вага в загальній чисельності, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
До 30 років	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Від 30 до 45	15	21	-	-	-	-	15	21	88,24	95,45
Від 45 до 60	2	1	-	-	-	-	2	1	11,76	4,55
Понад 60 років	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього	17	22	-	-	-	-	17	22	100	100

Складено автором на основі даних підприємства

У ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» для порівняння за звітний рік було взято 2021 р. Всі працівники мають вищу освіту і майже всі віком від 35 до 45 років (15 осіб у 2021 році та 21 особа у 2022 р.), тоді коли всього 11,76% - працівники від 45 до 60 років у звітному році, але вже у 2022 р. їх число скорочується до 4,55% (1 працівник).

Також важливим є дослідження персоналу за стажем роботи та кількістю розміщення кадрів за посадами для проведення повного аналізу (табл. 2.5, табл. 2.6). Дослідження цих питань може надати інформацію про досвід персоналу, потреби у навчанні, а також про те, де знання та досвід можуть бути використані новими працівниками та які посади є найбільш і найменш заповненими, чи всі посади є укомплектованими, і чи потребують нові посади додаткового персоналу.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу за стажем роботи ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. до 2020 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	+/-	%
Всього працівників	10	100,0	17	100,0	22	100,0	12	120
З них мають стаж роботи:								
до 1 року	0	0	0	0	0	0	0	0
від 1 до 3 років	0	0	0	0	0	0	0	0
від 3 до 5 років	0	0	1	5,88	1	4,55	1	0
від 5 до 10 років	1	10	3	17,65	5	22,73	4	400
від 10 до 20 років	7	70	10	58,82	13	59,09	6	85,71
більше 20 років	2	20	3	17,65	3	13,64	1	50

Складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши стаж робітників можна дійти висновку, що основна частина співробітників має стаж від 10 до 20 років (70% у 2020 році та майже по 60% від загальної кількості у наступних роках). Тоді як стаж до 5 років має всього один працівник, який працює з 2021 року і у поточному році питома вага складає 4,55%. У 2020 році стаж більше 20 років мають всього 2 працівника, що становить

20% від загальної кількості, а у наступному році їх стає троє, у 2022 році показник становить 13,64% від загальної кількості працівників.

Таблиця 2.6 – Кількість розміщення кадрів за посадами на ТОВ
«ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показники	Кількість посад, що потребують освіти				Всього посад	
	вищої		середньої спеціальної			
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Кількість посад за штатним розписом	14	16	3	6	17	22
З них зайнято працівниками:						
- з вищою освітою	14	16	3	6	17	22
- з середньою - спеціальною освітою	0	0	0	0	0	0
- без вищої й середньої спеціальної освіти	0	0	0	0	0	0

Складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши кількість розміщення кадрів за посадами, можна виділити, те що на підприємстві 14 посад, що потребують вищої освіти та 3 - середньої спеціальної у 2021 році. А у 2022 році кількість цих посад зросла до 16 й 6 відповідно. Хоча деякі посади потребують середню спеціальну освіту, всі працівники мають вищу. Обов'язковим для аналізу є показники руху персоналу, щоб правильно визначити показники плинності кадрів та коефіцієнти обороту для подальшого аналізу та розробки адаптаційної програми для новачків (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5

Продовження табл. 2.7

1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17	22	5	29,41
2. Прийнято працівників, осіб	8	8	0	0,00
3 . Вибуло працівників, осіб,	1	3	2	200,00
у тому числі:				
- за власним бажанням	1	0	1	100,00
- за порушення дисципліни	0	0	0	0,00
- по скороченню штатів	0	2	2	0,00
- з інших причин	0	1	1	0,00
4. Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0,47	0,36	-0,11	-22,73
5. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,06	0,14	0,08	131,82
6. Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,53	0,50	-0,03	-5,56
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,06	0	-0,06	-100
8. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,59	0,77	0,18	31,36

Складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши таблицю, можна побачити, що в базовий та поточний рік було прийнято по 8 працівників, але у 2022 році вибуло на 2 особи більше, з них 2 через скорочення штату та 1 - через інші причини.

Порахувавши коефіцієнт обороту з наймання працівників можна побачити, на скільки відсотків оновився склад кадрів за рахунок прийняття новачків у рамках розглянутого періоду. У ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» цей показник знижується

зі 0,47 до 0,36 в поточному році і це свідчить, що підприємство змогло зберегти своїх працівників. А що коефіцієнт обороту з вибуття працівників та коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період збільшилися на 0,08 од та становлять 0,14 у 2022 році, причинами такого підвищення може бути погіршення економічного середовища та повномасштабне вторгнення в Україні. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства є одним з показників, який використовують для визначення стабільності складу працівників. У 2021 році він становить 0,59, а вже наступного року збільшується на 31,36% і становить 0,77. Це може вказувати на задоволеність працівниками умовами роботи, що призводить до зменшення втрат талантів та ефективне управління персоналом (рис. 2.4).

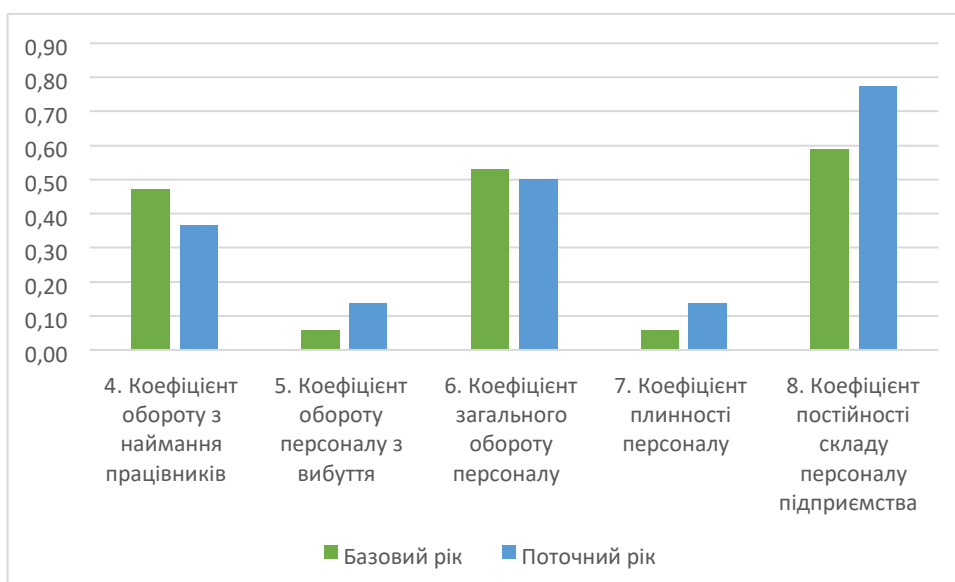


Рисунок 2.4 – Показники руху персоналу ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Складено автором на основі даних підприємства

Оцінка трудових показників та аудит персоналу дозволяють збирати та аналізувати дані про такі змінні, як продуктивність, якість та задоволеність роботою. Це допомагає виявити проблеми в роботі співробітників і визначити шляхи покращення їхньої праці. А правильно проведений аудит забезпечує детальний аналіз людських ресурсів організації, включаючи склад робочої сили, рівень кваліфікації, продуктивність і використання робочого часу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Використання робочого часу на підприємстві ТОВ
«ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхиленн я
			(+/-)
1	2	3	4
Календарний фонд часу, дні	6205	8030	1825
Не робочі дні (святкові, вихідні), дні	1955	2376	421
Табельний фонд часу, дні (р.1-р.2)	4250	5654	1404
Невиходи на роботу, дні	459	792	333
в.т.ч.:			
чергові відпустки	408	528	120
тимчасова непрацездатність	0	0	0
з дозволу адміністрації	51	154	103
навчальні відпустки передбачені законодавством	0	0	0
простої	0	110	110
прогули	0	0	0
Корисний фонд робочого часу, дн. (р.3-р.4)	3791	4862	1071

Складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані з таблиці, можна зробити такі висновки, що календарний фонд часу на підприємстві зростає та за звітний рік становить 8030 днів, що на 1825 днів більше, ніж у базовому році, через збільшення нових працівників. Таку ж тенденцію має і табельний фонд часу, що збільшився за досліджуваний період на 1404 дні, порівняно з базовим роком. Невиходи на роботу зросли на 333 дні і становили у 2022 році 792 дні, з яких 528 невиходів через чергові відпустки, 154 дні з дозволу адміністрації та 110 днів через простої пов'язанні з війною в Україні та перебоями електропостачання, бо в звітному році простоїв не спостерігалось. Корисний фонд робочого часу має позитивну тенденцію до зростання і становить 4862 дні, що на 28,25% більше ніж у базовому році.

Для отримання більш точних та об'єктивних даних, бо кількість персоналу змінювалася було пораховано використання робочого часу одним середньо-обліковим працівником (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Використання робочого часу одним середньо-обліковим працівником на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхиленн я (+/-)
1	2	3	4
Календарний фонд часу, дні	365	365	0
Не робочі дні (святкові, вихідні), дні	115	108	-7
Табельний фонд часу (р.1-р.2) , дні	250	257	7
Невиходи на роботу, дні, в тому числі:	27	36	9
чергові відпустки	24	24	0
тимчасова непрацездатність	0	0	0
з дозволу адміністрації	3	7	4
навчальні відпустки передбачені законодавством	0	0	0
простої	0	5	5
прогули	0	0	0
Корисний фонд робочого часу, дні (р.3-р.4)	223	221	-2

Складено автором на основі даних підприємства

Порахувавши та заповнивши таблицю, можна побачити, що не робочі дні у 2022 році становили всього 108 днів (на 7 менше, ніж у базовому періоді) через впровадження військового стану та відміни святкових вихідних. Також зросли й невиходи на роботу аж на 9 днів за рахунок збільшення невиходів з дозволу адміністрації в середньому на 4 дні та простоїв, що на 33% більше ніж у базовому році. Через це і корисний фонд робочого часу зменшився на 2 і становив у звітному році 221 день, що свідчить про скорочення фактичного часу роботи працівником.

Показники продуктивності праці дозволяють стимулюють працівників до покращення результативності, визначають ефективність використання ресурсів та дають можливість оцінити результати діяльності підприємства. Розглянемо їх на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» з 2020 по 2022 роки.

Таблиця 2.10 – Показники продуктивності праці на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р	
1	2	3	4	5	6
Товарна продукція, тис. грн.	0,00	1508,90	37856,90	36348,00	2408,91
Чистий дохід (виручка від реалізації продукції, тис. грн)	0	1508,90	37789,70	36280,80	2404,45
Середньооблікова кількість працівників, осіб	10	17	22	5,00	29,41
З них робітників, осіб	0	0	0	0,00	0,00
Загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками: людино-днів	2510	4250	5654	1404,00	33,04
Загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками: людино-годин	20080	34000	45232	11232,00	33,04
Кількість відпрацьованих днів одним працівником	251	250	257	7,00	2,80
Тривалість робочого дня, год	8	8	8	0,00	0,00
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником	7,90	7,90	7,80	-0,10	-1,27
Середньорічний виробіток, тис. грн: а) одного працівника б) одного робітника					
	0	88,76	1720,77	1632,01	1838,70
	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	0	88,76	1720,77	1632,01	1838,70
Середньоденний виробіток одного працівника, тис. грн.	0	0,36	6,70	6,34	1785,90

Складено автором на основі даних підприємства

За досліджувані три роки загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками людино-днів досягла 5654, що є на 33,04% більше, ніж у 2020 році. Аналогічно спостерігаються темпи росту загальної кількості відпрацьованих усіма працівниками людино-годин. Хоча відпрацьовані дні одним працівником скоротилися на 1 день у 2021 році, але наступного року вже зросли на 7 днів. Тривалість робочого дня весь період була незмінною та дорівнювала 8 годин, але середня кількість годин зменшилась на 1,27% за останній рік. Середньорічний виробіток одного працівника у 2021 році становив 88,76 тис. грн. та у наступному році збільшився на 1632,01 тис. та став 1720,77 тис. грн. Також спостерігається помітний зріст показника середньоденного виробітку одного працівника на 6,34 тис. грн. у 2022 році (у попередньому році показник був менше 0,5).

Невід'ємною частиною діагностики є аналіз обсягу, складових та структури фонду оплати праці, бо він допомагає зрозуміти чи конкурентоспроможне підприємство на ринку праці та наскільки ефективно використовується фонд оплати праці для залучення, утримання та розвитку персоналу (табл. 2.11, табл.2.12).

Таблиця 2.11 – Обсяг та структура фонду оплати праці на ТОВ
«ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Складові фонду оплати праці	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього фонд оплати праці	870	100	2210	100	3850	100	2980	100
Основна заробітна плата	790	90,80	1870	84,62	3300	85,71	2510	84,23
Додаткова заробітна плата	80	9,20	255	11,54	396	10,29	316	10,6
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	0	0	85	3,85	154	4	154	5,17

Складено автором на основі даних підприємства

Фонд оплати праці у 2020 році на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» склав 870 тис.грн., з яких основна заробітна плата 790 тис. грн.(90,80%) та 80 тис.грн., що складав 9,20% від загальної суми. В наступному році показник збільшився в 2,5 рази та став 2210 тис.грн., з яких 84,62% (1870 тис.грн.) це основна заробітна плата, 225 тис. грн.- додаткова та додалися інші заохочувальні та компенсаційні витрати, що склали 3,85% від загальної суми. Проаналізувавши показники за три роки, бачимо, що показник має тенденцію до зростання та у 2022 році фонд оплати праці складає 3850 тис.грн., з яких 3300 тис. грн. - це основна заробітна плата, 396 тис. грн.- додаткова і 154 тис. грн.- інші заохочувальні та компенсаційні витрати, що склали 4% від загальної суми.

Таблиця 2.12 – Обсяг та структура фонду оплати праці за категоріями персоналу на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП»

Складові фонду оплати праці	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього фонд оплати праці	870	100	2210	100	3850	100	2980	100
Управлінський персонал в т.ч.:								
Керівники	288	33,10	459	20,77	696	18,08	408	13,69
Спеціалісти	348	40,00	1088	49,23	2160	56,10	1812	61,00
Службовці	234	26,90	663	30,00	994	25,82	760	25,50
Виробничий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0

Складено автором на основі даних підприємства

За критеріями персоналу фонд оплати праці поділяють керівники, спеціалісти та службовці на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП». У 2020 році, як і в наступних роках, найбільша частку займають спеціалісти, бо питома вага показника 40% від загального фонду оплати праці, в наступному році показник сягає майже 50% та у 2022 році спеціалісти отримують 2160 тис. грн., що є 56,1% серед загальної суми. Також чималу частину виділяли на оплату праці керівникам,

і у 2020 році вони отримували 33,1% від всієї суми, але показник спадає в досліджуваний період та у 2022 році становить всього 18% (696 тис. грн.). Службовці на початку дослідження отримували 234 тис. грн., що складало 26,9% від всього фонду оплати праці, але наступного року показник зріс до 663 тис. грн. і питома вага складала 30%, але у 2022 році вона впала до 25,82%.

Висновки до розділу 2

На основі вивчення теоретичних та практичних аспектів адаптації працівників на ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП" було проведено аналіз економічного стану та діяльності підприємства. За досліджуваний період дохід від реалізації продукції значно збільшився на 36 348 тис. грн., а середньооблікова чисельність працівників зросла з 10 до 22 осіб, що призвело до зростання продуктивності праці.

За результатами діагностики та аналізу системи управління персоналом та адаптації можна зробити кілька висновків. Середньооблікова чисельність працівників стабільно зростає з кожним роком, при цьому 60% персоналу складають працівники чоловічої статі. Крім того, всі працівники мають вищу освіту, а їхній середній вік коливається від 30 до 45 років. Однак у 2022 році спостерігалось збільшення плинності кадрів через повномасштабне вторгнення. Що стосується фінансових результатів, то у 2021 році ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП" отримало валовий збиток у розмірі 5,2 тис. грн, але валовий прибуток значно зріс до 7 342,20 тис. грн у 2022 році. Фондовіддача у 2022 році склала 12,34, що становить 57,25% від попереднього року. Рентабельність зросла з 99,66 у 2021 році до 124,11 у 2022 році, що відображає зростання на 24,54%. За звітний період загальна кількість людино-днів, відпрацьованих усіма працівниками, досягла 5 654, що на 33,04% більше, ніж у 2020 році. Фонд оплати праці на 2022 рік становив 3 850 тис. грн. з них 3 300 тис. грн - основна заробітна плата, 396 тис. грн - додаткова заробітна плата та 154 тис. грн - інші заохочувальні та компенсаційні виплати, що становить 4% від загальної суми.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві

Процес адаптації персоналу впроваджений у більшості провідних компаній і відбувається відповідно до програми адаптації, яка є документом, призначеним для використання протягом випробувального терміну і описує комплекс заходів, спрямованих на набуття системи спеціальних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, а також відпрацювання їх ефективного застосування. Для підвищення ефективності процесу адаптації персоналу можна мінімізувати кількість процедур під час прийому на роботу, бо це може затримати набір нового персоналу та полегшити набуття нових навичок та знань під час виконання своїх обов'язків. Також треба перевіряти, щоб ця програма не заважала новому працівнику на етапі онбордингу, щоб в майбутньому це не спонукало до звільнення [35].

Тому треба розподілити процес адаптації на головні етапи для чіткого розуміння та оцінювання даного процесу: знайомство з підприємством, інтеграція в колектив, технічна підготовка, навчання та оцінка результатів.

Знайомство з підприємством. Першим і дуже важливим кроком є знайомство з підприємством, її структурою та функціональними завданнями. Новий співробітник повинен ознайомитися з історією організації, цілями, її позицією на ринку й основними конкурентами. Також треба ознайомити зі структурою підприємства та завданнями кожного відділу, пояснити, яку роль вони грають в компанії та які очікування щодо їх роботи.

Інтеграція в колектив. Другий етап - це знайомство з командою. Новачки повинні бути ознайомлені з культурою підприємства, включаючи її цінності, місію та стратегію розвитку. Також важливо організувати зустріч з керівництвом, щоб

новий працівник міг поставити запитання, які його турбують, та отримати на них відповіді.

Технічна підготовка. Третій етап - технічне навчання. Нові співробітники повинні бути ознайомлені з технічними характеристиками обладнання та програмного забезпечення, що використовується організацією. Вони також повинні вміти користуватися програмним забезпеченням і працювати з обладнанням.

Навчання. Четвертий крок - це навчання. Нові працівники повинні пройти навчання з електротехніки та безпеки на робочому місці. Також на цьому етапі можна залучати новачка до тренінгів з особистого розвитку чи комунікації, за потреби.

Оцінка результатів. Останній крок - оцінка результатів процесу адаптації. Кожен новий працівник повинен бути оцінений за результатами роботи на кожному етапі адаптації. Для цього можна пройти анкетування щодо якості процесу адаптації, а інші співробітники повинні надати зворотній зв'язок, що до новачка та його результатів за цей час.

Після вживання заходів для знайомства нового працівника з компанією, інтеграції в колектив, технічної підготовки та навчання, а також для проведення атестації, вони можуть швидко та ефективно виконувати свої обов'язки і стати частиною успішної команди.

Треба не забувати та дотримуватися балансу між особистою мотивацією працівника та метою організації - швидкою адаптацією. Вимоги програми онбордингу мають бути пов'язані з поведінкою ментора та цілями кар'єрного розвитку нового співробітника. Кількість процедур має бути оптимізованою, щоб гарантувати, що процес адаптації виведе новачка на шлях, який взаємно відповідає довгостроковим очікуванням і мобілізує внутрішні бажання працівників до швидкого набуття необхідних навичок. Удосконалена система орієнтації працівників на підприємстві повинна бути створена з врахуванням адаптації до віддаленої роботи та має містити індивідуальні програми для кожної посади.

При плануванні дистанційного рекрутингу та адаптації треба використовувати відповідні онлайн-інструменти, такі як спеціально розроблене програмне забезпечення чи HRM-системи. Крім того можуть бути ефективно використані внутрішні комунікаційні платформи та онлайн конференції. Це дозволить забезпечити передачу ключових моментів навчання та ознайомлення з підприємством. Якщо вакансія є віддаленою, для HR-відділу ще важливіше працювати таким чином, щоб не збільшувати частку тих, хто звільнилися через проблеми з адаптацією. Один із способів вирішення цієї проблеми є важливість виділення часу для персонального спілкування між лінійними менеджерами та їхніми безпосередніми підлеглими під час процесу введення в посаду, що є дуже важливим для успішної адаптації. Обмін досвідом та навичками між менеджерами та новими працівниками має бути прозорим та ефективним, що в перспективі призведе до підвищення ефективності роботи нового співробітника в масштабах всієї компанії.

Крім того, слід чітко визначити критерії визначення ефективності адаптації нового співробітника, оскільки це важливий етап у вдосконаленні системи управління персоналом. Ці критерії допоможуть оцінити результати процесу адаптації та визначити, чи досягаються його цілі. Показники для вимірювання результатів включають час на виконання завдань, кількість помилок, задоволеність роботою та інші параметри.

Доречним може стати створення системи зворотного зв'язку з працівниками, що дозволить зібрати відгуки нових співробітників про процес адаптації та отримати цінну інформацію про те, які сфери потребують вдосконалення. Мета зворотного зв'язку - скорегувати дії працівника так, щоб він досягав цілей максимально швидко або ж підтвердити те, що він діє правильно. Зворотний зв'язок можна визнати ефективним в тому випадку, якщо після спілкування у співробітника сформувалися чіткі висновки за результатами своєї роботи та план дій на майбутнє. При цьому важливо, щоб вони збігалися з висновками тих, хто дає зворотний зв'язок. Однакове бачення майбутнього - запорука успіху. Його можна

забезпечити за допомогою опитувань, інтерв'ю, спеціальних програм збору даних або інших інструментів. Важливо, щоб працівники відчували, що їхні відгуки важливі для підприємства, а отримана інформація має бути ретельно проаналізована і врахована при розробці плану вдосконалення процесу онбордингу [36].

Дослідження Gallup показали, що понад 70% нових працівників відчують себе неготовими до нової посади навіть після процесу адаптації. Нові програми наставництва при наймі є ключем до подолання цієї проблеми. Статистика показує, що 77% організацій з програмами наставництва підвищили рівень утримання. Наставництво також може надихнути ваших співробітників. Крім того, 95% молодих людей з офіційними наставницькими відносинами відзначили, що досвід допоміг їм розвивати кар'єру [37].

Програми менторства для нових співробітників можуть допомогти співробітникам відчути себе частиною команди з самого початку. З ментором нові співробітники стають частиною системи приятелів, яка допомагає їм зорієнтуватися в культурі компанії. Наставники допомагають їм зрозуміти, як вони вписуються в команду. Це може бути особливо важливим для віддалених або гібридних робочих місць. Нові працівники почуватимуться впевненіше на своїх посадах завдяки ментору. Їм також буде надана можливість отримати нові навички завдяки досвіду та знанням свого наставника. Це ще більше підвищить їхню впевненість у своїй поточній позиції та надію розвиватися разом із компанією. Також на макрорівні це сприяє утриманню та залученню співробітників [38].

Головне завдання менторства – це адаптувати людину на новому місці, познайомити з колегами, розповісти, як все влаштовано в компанії і до кого звертатися в яких ситуаціях. Менторство може проходити як в індивідуальному порядку, так і на досить велику аудиторію. Основною особливістю є практичне застосування отриманих знань. Проте, ще виділяють і такі види:

- Менторство рівних – люди з однаковим досвідом об'єднуються, щоб запропонувати підтримку один одному.

- Дистанційне або електронне менторство – спілкування ментора і менті онлайн.
- Зворотне менторство – не зовсім типове, тут молодший спеціаліст дає поради старшому для прокачки своїх навичок.
- Швидке менторство – такі собі бліц-консультації.

Якщо розглядати літературу по темі менторства, то можна дійти висновку, що наставники та підопічні, як правило, використовують певні навички наставництва. Дослідження також показують, що ці навички можна розвивати, і що певні навички або компетенції, схоже, призводять до найуспішніших наставницьких стосунків.

Лінда Філліпс-Джонс, доктор філософії, експерт з наставництва та авторка книги "Нові наставники та підопічні: як досягти успіху в нових партнерствах з наставництвом", вивчив сотні стосунків між наставником і підопічним розробили набір критично важливих навичок і компетенцій для менторства. Серед них можна виділити ключові навички ментора [39]:

- Активне слухання
- Побудова довіри
- Визначення цілей і розвиток компетенцій
- Потенціал
- Заохочувати та надихати

Активне слухання - це найголовніша навичка, яка використовується у стосунках. Активне слухання не лише будує взаєморозуміння, але й створює позитивне та сприйнятливий середовище, яке сприяє відкритому спілкуванню. Це середовище, яке сприяє відкритому спілкуванню. Активно слухаючи, ви зможете визначити інтереси та потреби вашого учня. За допомогою цієї навички ментор може:

- Проявляти зацікавленість у тому, що мента хоче сказати, і розмірковувати над важливими частинами його розповіді, щоб показати, що він зацікавлений і розуміє те, що вона чи він хоче сказати;

- Використовувати мову тіла (наприклад, зоровий контакт), щоб показати, що приділяє увагу тому, що говорить співрозмовник;
- Під час розмови по телефону зменшувати навколишній шум і обмежувати переривання розмови.
- Користуючись електронною поштою, відповідати протягом 24 годин, якщо це можливо, і переконайтеся, що ваше повідомлення відповідає його або її першому повідомленню.
- Переконатися, що наставник перебуває з ним/нею в контакті.
- Розповідати про свій досвід і давайте поради тільки після того, як протеже мав можливість повністю пояснити свої проблеми.

Побудова довіри. Довіра розвивається з часом. Треба вміти зміцнювати довіру, зберігаючи конфіденційність розмов та іншого спілкування зі своїми ментами. Можна захищати, підтримувати заплановані зустрічі та дзвінки, постійно виявляти інтерес і підтримку, а також залишатися лояльними та чесними з ними.

Визначення цілей і розвиток компетенцій. Як приклад для наслідування, наставник повинен мати власні кар'єрні та особисті цілі і ділитися ними зі своїм учнем, коли це доречно. Крім того, можна допомогти менті визначити та досягти його кар'єрних та особистих цілей. Для розвитку здатності досягати цілі треба робити наступне:

- Допомогати менті знаходити ресурси, такі як люди, книги, статті, інструменти та інформацію в Інтернеті, шляхом передачі знань та навичок, пояснюючи, наводячи корисні приклади, демонструючи процеси та заохочуючи до роздумів
- Передавати знання та навички
- Забезпечити ширший погляд на свої обов'язки та організацію.
- Пояснювати та обґрунтовувати дії, що здійснюються у кар'єрному рості.

Заохочувати та надихати. Ментори допомагають новим працівникам повірити у свої здібності та реалізувати свій потенціал. Це забезпечує похвалу

та підтримку, покращує продуктивність і позитивні навички співробітників, сприяє заохоченню, впевненості та мотивації. Існує багато способів заохочувати, наприклад:

- Позитивні коментарі про роботу новачка
- Дати зрозуміти, що ментор вірить в здатність до особистісного та професійного зростання і досягнення поставлених цілей менти
- Висловлювати підтримку, розуміння, заохочення і захоплення розчаруваннями та викликами, з якими стикається людина, бо дуже важливо знати, що хтось поруч та може підтримати
- Треба надихати своїх підопічних. Наприклад, поділіться власним баченням або баченням іншого лідера чи описати досвід, невдачі та успіхи, які мали на шляху до досягнення цілей.
- Рекомендувати колегам інші корисні контакти та джерела натхнення.
- Міркувати над власною практикою наставництва та зосереджуватися на тому, як менті використовує важливі навички наставництва.
- Спостерігати за розвитком стосунків між новачками і систематично підтримувати зворотний зв'язок, бо це чудовий спосіб оцінити, чи використовуються вище вказані навички.

Здається, що менторство є вигідним тільки для менті. Дійсно, адже для нього це можливість отримати необхідні знання і прокачати свої навички. Але свої переваги отримує кожна зі сторін. Менторові процес дозволить [40]:

- навчитися ділитися знаннями і передавати експертизу;
- сформувати навколо себе сильне оточення;
- отримати менеджерський досвід;
- навчитися давати зворотній зв'язок;
- структурувати власний досвід і знання;
- зрозуміти свої сильні сторони і виділити для себе зони росту;
- отримати визнання;

- отримати додаткові заохочення з боку компанії;
- урізноманітнити свою діяльність, не змінюючи сферу.

Для компанії запуск менторства також приносить чимало бенефітів. Серед них [40]:

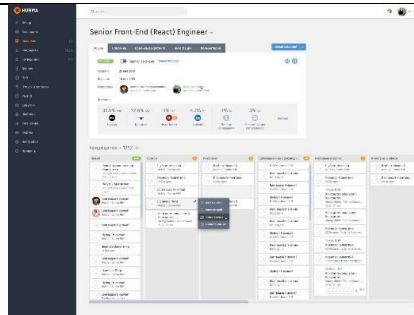
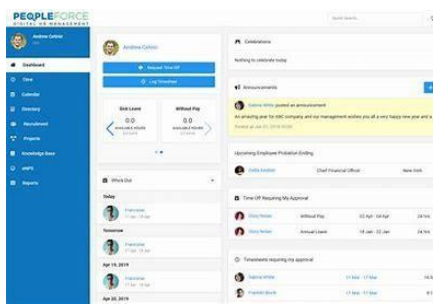
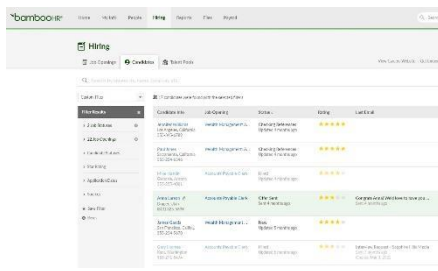
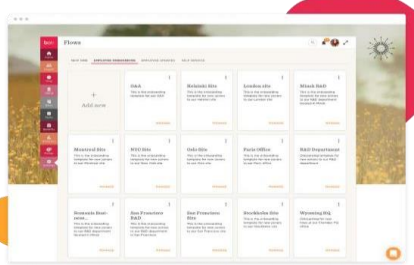
- утримання в компанії талановитих і лояльних людей;
- розвиток культури зворотного зв'язку;
- створення бази навчальних матеріалів і експертів;
- підвищення кваліфікації своїх співробітників;
- вироблення професійних стандартів;
- поліпшення комунікації, як вертикальної, так і горизонтальної;
- підвищення ефективності і продуктивності співробітників;
- прискорення впровадження змін.

3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження заходів вдосконалення адаптації працівників на підприємстві

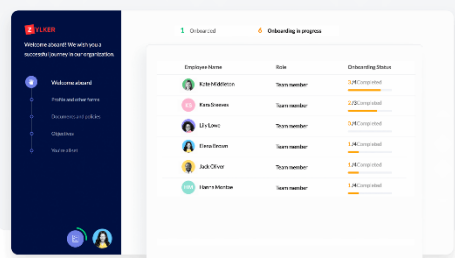
Ринок ІТ-технологій реагує на потреби в цифровій трансформації управління персоналом шляхом розробки додатків для HR-спеціалістів та рекрутерів. Більшість керівників компаній переконані, що цифровізація HR-процесів дозволяє підвищити якість роботи відділу з управління персоналом та збільшити ефективність адаптації. Крупні корпорації використовують системи відстеження кандидатів, такі як Applicant Tracking Systems (ATS). До платформ, що дозволяють ефективно відстежувати та оцінювати кандидатів, належать Hurma, PeopleForce, SurveyMonkey, Workable, Breezy HR, Beamery та BambooHR [41].

Для розроблення та впровадження програми було розглянуто відомі українські програмні забезпечення для автоматизації та цифровізації процесу адаптації працівників та вибрано головні ознаки й порівняно з іншими HRM-системами (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння HRM-систем

Назва	Мова інтерфейсу	Наявність окремого модулю для онбордінгу	Вартість для компанії до 100 співробітників (грн./міс.)	Вигляд програми
Hurma System	Українська, англійська, іспанська, російська	Сервіс для онбордінгу	10604.9	
PeopleForce	Українська, англійська, польська, іспанська, російська	Автоматизація онбордингу модулі PeopleHR	5537	
BambooHR	Англійська, данська, іспанська, німецька, португальська, французька	Hiring & Onboarding	30460	
Personio	Німецька, англійська, французька, італійська, голландська, іспанська	On-/Offboarding	5640	

Продовження табл. 3.1

ZohoPeople	Англійська, арабська, китайська, голландськ а, французька , німецька, індонезійсь ка, португальс ька, іспанська	Employee onboarding	5958	
------------	--	------------------------	------	---

Джерело: [41,43, 44]

Можна зробити висновок, що для компанії до 100 співробітників є великий вибір програмного забезпечення з автоматичною адаптацією, як вітчизняних розробників (з українським інтерфейсом), так і іноземних розробників (англомовні, німецькі, французькі програми). Цінова політика теж різна, від 5500 грн/міс. до 30 000 грн/міс (залежно від тарифу, модуль по адаптації не купується окремо, він входить в пакет послуг).

Більш детально розглянемо системи для онбордингу від українських розробників.

HURMA System – міжнародна компанія, яка спеціалізується на розробці системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії. Система дозволяє економити до 43% часу на рутинних процесах і 18% бюджету на рекрутингу. Компанія представлена в країнах східної Європи та СНД [42].

Наразі Hurma System - це хмарний сервіс, що автоматизує всі HR-процеси, рекрутинг і управління цілями (OKR). Система звільняє HR-фахівців від рутини, оптимізує залучення талантів, адаптацію та утримання співробітників, збирає статистику та аналітику. Вона допомагає керувати цілями та ключовими результатами компанії. Крім того, компанія пропонує заощадити час,

оцифрувавши процес адаптації та автоматизувати робочі процеси онбордингу за допомогою першокласного програмного забезпечення [41].

Можна виділити такі напрями системи [41,42]:

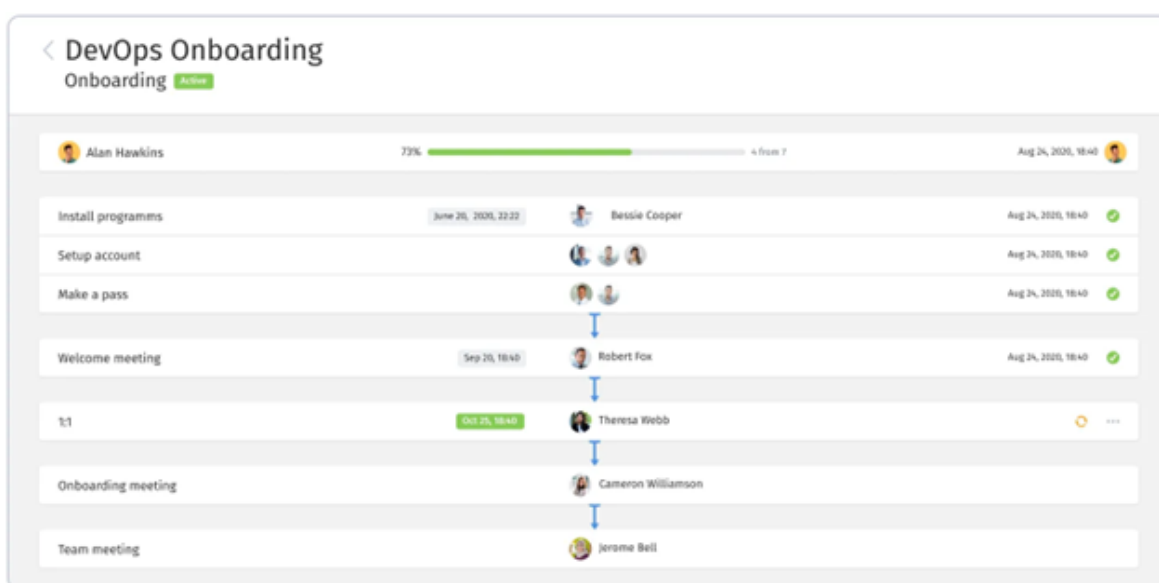
- HR-автоматизація
- Система для рекрутингу або ATS – автоматизація рекрутингу
- Система OKR – управління цілями та ключовими результатами
- Система опитування співробітників – автоматизація отримання зворотного зв'язку
- HR-аналітика та статистика процесів компанії
- Програмне забезпечення для керування відпустками та відсутністю співробітників
- Сервіс для онбордингу
- HR звітність
- Сервіс для HR-самообслуговування співробітників
- Система управління ІТ активами
- База знань [41].

Докладніше розглянемо сервіс для онбордингу. HURMA надає можливість спростити роботу з HR-задачами, забезпечивши весь необхідний функціонал у системі, щоб зосередитись на головному - людях. В системі доступні корисні чеклисти для швидкої адаптації, зручне знайомство з командою, інтеграція з месенджерами, простий інтерфейс користувача та можливість відстеження власних цілей та результатів. Використовуючи цей сервіс можна зібрати усі необхідні документи та форми онлайн швидше, ніж за один робочий день [41,43].

За допомогою зручної інтеграції HURMA з месенджерами, новий співробітник може максимально спростити рутину першого дня в компанії. Він зможе швидко ознайомитися з Деревом структури компанії, познайомитися з членами різних команд, отримати контактні дані колег у корпоративних месенджерах, таких як Slack, Telegram, WhatsApp або Viber. Таким чином, новий співробітник зможе швидко зосередитися на головному завданні - досягненні

поставлених перед ним цілей, а не на рутинних задачах першого дня в компанії. Також завдяки зручній системі новий співробітник може завжди легко знайти блок OKR і відстежувати свій прогрес у досягненні поставлених цілей [41].

Важливою частиною є онлайн-зустрічі, які допоможуть новим співробітникам швидко адаптуватись до робочого процесу. Для відстеження настрою співробітників можна використовувати зручний сервіс "Календар", що допоможе виявити проблеми в роботі команди та вчасно їх вирішити (рисуюнок 3.1) [41].



Рисуюнок 3.1 – Вигляд сторінки HURMA Onboarding з розкладом для нового співробітника

Джерело: Офіційний сайт HURMA System [43]

Керівники та HR-спеціалісти можуть отримувати звіти в реальному часі в зручному форматі, встановлювати цілі для нових працівників, відстежувати прогрес кожного члена команди, порівнювати результати з показниками інших груп та легко передавати права доступу (рисуюнок 3.2) [41].

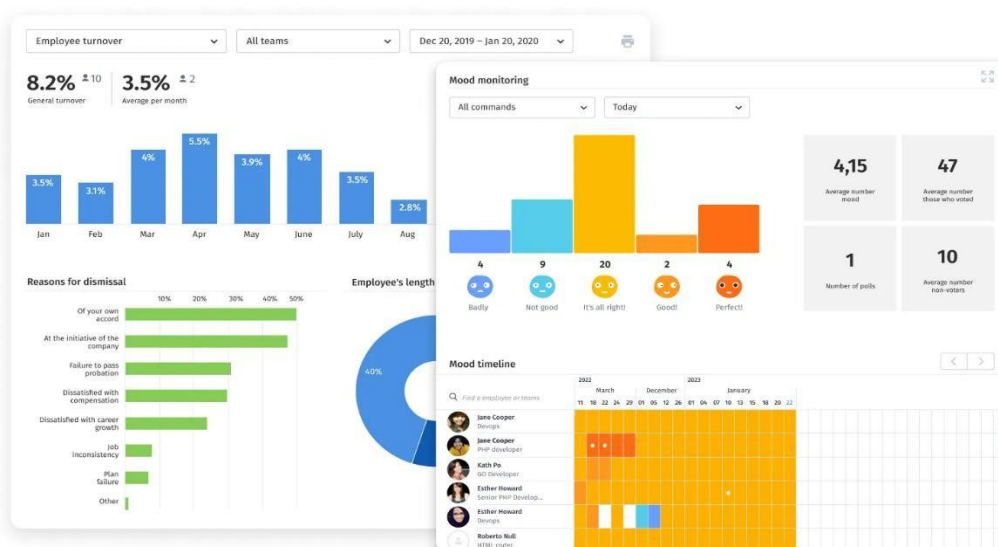


Рисунок 3.2 – Вигляд сторінки HURMA Onboarding з аналітикою
Джерело: Офіційний сайт HURMA System [43]

Цінова політика Hurma System дуже лояльна та при оформленні тарифу на рік діє знижка -20%. Користування програмною системою HURMA на місяць для компанії до 30 співробітників та 1 рекрутера коштує 4205.4 грн. (пакет «Все включено»), а для 100 співробітників та 2 рекрутерів – 10604.9 грн./міс. (пакет «Все включено»). Є можливість спробувати демоверсію та отримати консультацію для вибору правильного тарифу [41]. Для більших компаній ціна наведена на рис. 3.3

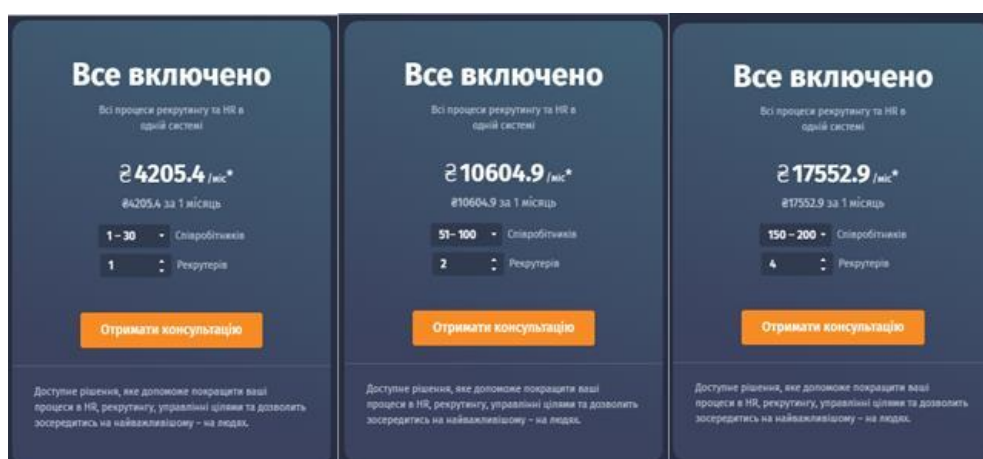


Рисунок 3.3 – Ціна за місяць користування «Все включено» Hurma System
Джерело: Офіційний сайт HURMA System [43]

PeopleForce - комплексна HRM-система для автоматизації HR та рекрутингпроцесів. Вона допомагає формувати культуру високої продуктивності в компанії та покращувати її показники. Компанія має такі модулі (рисунок 3.4) [41].



Рисунок 3.4 – Модулі HRM-системи PeopleForce

Джерело: Офіційний сайт PeopleForce [44]

Детальніше розглянемо модуль «PeopleHR», а саме автоматизацію онбордингу. Компанія пропонує адаптувати новачків з максимальною ефективністю для компанії та дозволяє налаштовувати і контролювати онбордінг в єдиній системі [44].

У компанії PeopleForce можна гнучко налаштувати платформу залежно від терміну проходження або бажаного результату нового співробітника. Завдання можна ставити з дедлайнами, додавати посилання, відео та tutorіали - вирішення цього залишається на користувачах (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Вигляд модулю автоматизації онбордингу PeopleForce

Джерело: Офіційний сайт PeopleForce [44]

У компанії є кілька департаментів, і адаптація для них може відрізнятися за етапами або завданнями. Можна додати стільки програм онбордингу, скільки потрібно. Якщо потрібно встановити жорсткі дедлайни для однієї категорії персоналу, а для іншої - залишити нелімітований час для виконання завдань, то

можна налаштувати все під потреби компанії. При додаванні новачка до команди просто треба обирати потрібну програму [41].

Наявність структурованої бази знань, яка містить всі матеріали компанії, допоможе співробітникам ознайомитися з корисною інформацією, такою як правила у команді, робочий графік, корпоративні традиції, правила безпеки, політика вихідних, шаблони документів, а також пройти навчання з продукту, системи або розвитку м'яких навичок. PeopleForce дозволяє створювати і зберігати матеріали у форматах відео, аудіо, фото або текстових документів [41].

У програмі можна відстежувати процес виконання завдань по онбордингу, ефективність його виконання, дотримання дедлайнів і прострочених завдань. Відповідальні особи компанії, а також адміністратори системи можуть переглядати ефективність онбордингу. Видимість вкладки "Онбординг" можна налаштувати в правах доступу.

Ціна за місяць використання PeopleForce модулю PeopleHR для компанії до 50 співробітників складає 2768 грн./міс., а для 100 співробітників - 5537 грн./міс. (рисунок 3.6) [41].

Модуль	Ціна за місяць (USD)
PeopleHR	\$75
PeoplePerform	\$50
PeoplePulse	\$25
PeopleDesk	\$25
PeopleTime	\$25
PeopleRecruit	\$150
Всього (для 50 осіб)	\$350

Рисунок 3.6 – Ціна за місяць користування PeopleForce

Джерело: Офіційний сайт PeopleForce [44]

Тому можна зробити висновок, що використання цієї програми є бюджетним рішенням для молодих компаній. А якщо розглядати купівлю всіх модулів, то для компанії до 50 співробітників це буде коштувати 12920 грн./міс [41].

Проходження курсу менторства також може принести кілька переваг і підвищити ефективність у наставництві та підтримці нових працівників. Ось деякі переваги проходження таких курсів: покращення навичок, розширення знань і ресурсів, можливості для нетворкінгу, особистісний зріст та адаптація до мінливих тенденцій у наставництві.

Покращення навичок менторства. Курс надає можливість розвинути та вдосконалити свої навички наставництва. Можна дізнатися про ефективні техніки спілкування, активне слухання, надання зворотного зв'язку, стратегії цілей та інші важливі для ментора компетенції. Це дозволить краще підтримувати та направляти нових співробітників.

Розширення знань і ресурсів. Курси з менторства часто охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних з наставництвом, лідерством та особистим розвитком. Беручи участь у такому курсі, працівник отримує доступ до цінних знань, досліджень і ресурсів, які поглиблюють розуміння динаміки наставництва, найкращих практик та інноваційних підходів. Це в свою чергу розширює перспективи та допомагає освоїти нові інструменти та методи для задоволення конкретних потреб новачків.

Можливості для нетворкінгу. Курси з менторства створюють середовище для взаємодії та співпраці з іншими наставниками. Спілкування з різноманітною групою досвідчених спеціалістів дозволяє обмінюватися ідеями, досвідом та вчитися один в одного. Створення мережі може забезпечити постійну підтримку, натхнення та можливості для професійного зростання.

Професійне визнання та авторитет. Проходження курсу демонструє прагнення до професійного розвитку. Це підвищує довіру до досвіду ментора і може вирізнити його як обізнаного та кваліфікованого працівника.

Особистісний ріст. Участь у менторському курсі спонукає до самоаналізу та самовдосконалення. Це заохочує вивчити сильні сторони та сфери для зростання як наставника. Завдяки вправам на самооцінку та зворотному зв'язку від викладачів курсу або колег, потрібно визначити сфери, в яких можна розвинути свій стиль наставництва, адаптивність та культурну чутливість. Цей особистісний ріст не

лише принесе користь новим працівникам, але й сприятиме власному безперервному розвитку як ментора та професіонала.

Адаптація до мінливих тенденцій. Ця практика розвивається з часом під впливом технологічного прогресу, змін у робочій силі та нових потреб в адаптації. Курс допомагає бути в курсі останніх тенденцій та найкращих практик по адаптації.

Тому був проведений пошук та аналіз онлайн-курсів для менторства і вибрано найбільш цінний та результативний курс «Навчання менторів» від Mike Pritula Academy.

Навчання менторів – це практичний курс підготовки менторів для всіх, хто хоче ними стати. Курс дає як загальне розуміння, так і конкретні інструменти, такі як план першої бесіди[45].

Цей курс підійде тим, хто хоче стати ментором – від HR до керівників чи навіть простих експертних співробітників, бо він дуже простий і зрозумілий про професійні та глибокі методики менторства. Програма складається з 6 занять [45]:

Заняття 1. Що таке менторство і навіщо потрібні ментори, де вивчаються такі питання:

- Досягнення цілей із менторством
- Менторство як джерело допомоги
- Приклади менторства
- Хто може бути ментором
- Типи менторства
- Як бути ментором
- Базові правила
- Кейси компаній
- Дослідження на тему менторства

Заняття 2. Менторство як допомога у прогресі співробітникам. На цьому занятті розглядаються такі проблеми [45]:

- Як зрозуміти потреби та очікування людей
- Допомога у розвитку кар'єри

- Досягнення прогресу
- Допомога у різних питаннях
- Користь менторства та помилки

Заняття 3. Підбір ментора під співробітника та підготовка ментора. На лекції буде розглянуто такі теми [45]:

- Сумісність ментора та співробітника
- Критичні чинники успіху
- Як себе підготувати
- Прояснення цілей
- Отримання базової інформації
- Роль інших учасників
- Роль ментора
- Як розпочати менторство
- Підготовка

Заняття 4. Перша зустріч. Після цього заняття буде зрозуміло процес та особливості першої зустрічі нового співробітника та ментора [45]:

- Проведення першої зустрічі
- Побудова ментарських відносин
- Визначення правил менторства
- Встановлення кордонів
- Відповідність стилю навчання
- Як відбуваються зустрічі
- Планування зустрічей
- Робота з проблемами
- Задіяння свого нетворку для менті

Заняття 5. Завершення менторських відносин, де розглядаються такі питання [45]:

- Угода про цілі
- Планування завершення відносин

- Вміння розуміти, коли час закінчувати
- Визначення фінальної дати
- Продовження менторства після завершення стосунків

Заняття 6. Типові сценарії у менторстві. Після цієї лекції буде повне розуміння сценаріїв та чітка різниця між ними [45]:

- Некваліфікований досвідчений співробітник
- Стажер, який отримує кваліфікацію
- Старший менеджер - кар'єрне зростання
- Проблеми через самозаспокоєність
- Наставництво при вступі на посаду
- Зміна професії
- Обдарований співробітник

Ціна курсу за пакет «Стандартний» складає \$350 (приблизно 12925 грн.) за 1 учасника. Сюди входить: участь в онлайн заняттях, особистий кабінет, перевірка домашніх завдань, доступ до запису всіх вебінарів курсу. Після прослуховування лекцій та успішного виконання всіх домашніх завдань учасник отримує диплом, який інтегрується в профайл LinkedIn, має унікальний код, неможливо підробити та видається на сертифікованій платформі Accredible.

Проведемо оцінку ефективності запропонованих рекомендацій, результати представлені у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій

Показник	курс «Навчання менторів»
Вартість проходження курсу 1 працівника, грн.	12925
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	3
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	16000
Ефективність проходження курсу (ROI), %	23,79%

Складено автором

Таким чином, внаслідок проходження тренінгу для менторства очікується прогнозоване зростання основних фінансово-господарських показників приблизно на 23,79% за рахунок пришвидшення процесу адаптації нових співробітників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі описані пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП». У першому підрозділі представлено рекомендації щодо розробки програми адаптації, яка включає такі основні етапи: ознайомлення з компанією, інтеграція в колектив, технічна підготовка, навчання та оцінка результатів. Також пропонуються рекомендації щодо вдосконалення та оптимізації процесу адаптації, з акцентом на розробці концепції наставництва.

У другому підрозділі в табличній формі представлено порівняння українських та іноземних HRM-систем, зокрема Hurma System, PeopleForce, BambooHR, Personio та ZohoPeople. Серед них виділено українські компанії, що спеціалізуються на розробці систем автоматизації HR-процесів, рекрутингу та управління цілями компанії. Hurma System - це хмарний сервіс, який автоматизує всі HR-процеси, рекрутинг та управління цілями, надаючи допомогу в управлінні цілями та ключовими результатами компанії. PeopleForce є комплексною HRM-системою, яка автоматизує процеси управління персоналом та рекрутингу, включаючи адаптацію. Вона допомагає розвивати культуру високої продуктивності в компанії та покращувати загальну продуктивність.

Після оцінки компонентів, функціональності, інтерфейсу та ціни, визначено, що PeopleForce є оптимальним вибором для потреб ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП". Ця комплексна HRM-система дозволить ефективно управляти інформацією, покращити співпрацю та комунікацію, автоматизувати рутинні завдання, пов'язані з адаптацією персоналу, підвищити ефективність та скоротити витрати часу. Крім того, був проведений пошук онлайн-курсу з менторства, і найбільш цінним та ефективним варіантом був обраний курс «Навчання менторів»

від Mike Pritula Academy, що прискорить адаптацію і збільшить фінансово-господарські показники на 23,79%.

ВИСНОВКИ

На підставі дослідження теоретичних та практичних засад адаптації персоналу на підприємстві, було зроблено такі висновки:

У першому розділі за результатами дослідження проаналізувавши та систематизувавши різні визначення було уточнено поняття адаптації та на основі аналізу виділено, що адаптація персоналу - це процес пристосування нового працівника до ситуації в організації чи на підприємстві, включаючи організацію, робоче середовище та професійні характеристики новачка, з метою досягнення цілей та зменшення ймовірності погіршення ефективності роботи. Сам процес адаптації є важливим елементом системи кадрового забезпечення, бо включає в себе ряд заходів та дій, спрямованих на створення оптимальних умов для працевлаштування нових працівників та їхньої інтеграції в колектив. У тому числі, досліджено та описано програму адаптації нового працівника, що включає такі чотири етапи: оцінку рівня підготовленості, орієнтацію на місці, саму адаптацію та повне включення в роботу.

У другому підрозділі була проведена класифікація головних видів адаптації за такими ознаками: суб'єкт адаптації, суб'єктно-об'єктні відносини, рівень трудового досвіду, ступінь завершеності процесу, зміст, види діяльності та сфера впливу. Крім цього, описано такі розповсюджені методи адаптації: навчання й тренінги, менторинг, коучинг, тімбілдинг, інтеграційні програми, путівник для нового співробітника, адаптаційні ігри та завдання, контакт керівника і новачка та стажування [41].

Третій підрозділ присвячений основним проблемам, з якими стикаються підприємства в Україні. Завдяки ретельному аналізу зібраної інформації було створено комплексну карту проблем, пов'язаних з процесом адаптації нових працівників на підприємствах. Також проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід у цій сфері, дослідження показало, що різні компанії, такі як Google, Apple, Microsoft, L'Oreal, EPAM, Grammarly, Vodafone та SoftServe, використовують різні методи та підходи до адаптації персоналу. Наприклад, деякі компанії запровадили програми менторства, стажування, навчання та тімбілдингу. Ці ініціативи

дозволяють компаніям швидко освоїти корпоративну культуру, підвищити продуктивність та утримувати нових співробітників на тривалий термін.

У другому розділі було проаналізовано господарський стан та економічну діяльність ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП». Дохід від реалізації продукції за досліджуваний період стрімко зростає, збільшується середньооблікова чисельність працівників і з цим зростає продуктивність праці. Після діагностики та аналізу системи управління персоналом та адаптації можна зробити такі висновки: середньооблікова чисельність персоналу помірно зростає з кожним роком, серед співробітників переважають чоловіки, всі на підприємстві мають вищу освіту та середній вік від 30 до 45 років. Плинність кадрів зросла у 2022 році через повномасштабне вторгнення. Також зросли невиходи на роботу та з'явилися простої через війну та проблеми з електропостачанням, але незважаючи на це, середньоденний виробіток працівників зростає.

Основна увага в третьому розділі зосереджена на рекомендаціях щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на досліджуваному підприємстві. У першому підрозділі запропоновано розробити програму адаптації та виділено такі головні етапи: знайомство з підприємством, інтеграція в колектив, технічна підготовка, навчання та оцінка результатів. Крім цього, надані поради щодо покращення та оптимізації процесу адаптації, детальніше розглянуто метод менторства.

У другому підрозділі зведено в таблицю порівняння українських та зарубіжних HRM-систем: Hurma System, PeopleForce, BambooHR, Personio, ZohoPeople. Серед них розглянуто українські компанії, які спеціалізуються на розробці системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії. Hurma System - це хмарний сервіс, що автоматизує всі HR-процеси, рекрутинг і управління цілями та допомагає керувати цілями та ключовими результатами компанії. Крім того, компанія пропонує заощадити час, оцифрувавши процес адаптації та автоматизувати робочі процеси онбордінгу за допомогою першокласного програмного забезпечення. PeopleForce - комплексна HRM-система для автоматизації HR та рекрутинг-процесів та онбордингу, що допомагає

формувати культуру високої продуктивності в компанії та покращувати її показники [41]. Після порівняння складових, функціоналу, інтерфейсу та ціни, найкращим варіантом для ТОВ «ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП» є використання комплексної HRM-системи PeopleForce, що допоможе ефективно управляти інформацією, полегшити співпрацю та комунікацію, автоматизувати рутинні завдання, пов'язані з адаптацією персоналу, збільшити ефективність й зменшити витрати часу. Також знайдено онлайн-курси для менторства і вибрано найбільш цінний та результативний курс «Навчання менторів» від Mike Pritula Academy, що призведе до приблизного зростання основних фінансово-господарських показників на 23,79% за рахунок прискореного процесу адаптації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блажківський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2014. №1. С. 233–242.
2. Біляцький Н.П., Велесько С.Є., Ройш П. Управління персоналом: навч. Посіб: 2005. 349 с.
3. Базарова Т. Я., Єрьоміна Б. Л. Управління персоналом: підручник для вузів / за ред. Т. Я. Базарова, Б. Л. Єрьоміна : ЮНІТІ, 2007. 560 с.
4. Крістоф-Браун А. Л., Циммерман Р. Д., Джонсон Е. К. Наслідки придатності людей до роботи: мета-аналіз придатності людини до роботи, людини до організації, людини до групи та людини до керівника. 2-ге вид. Personnel psychology, 2005. 342 с.
5. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
6. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2008. 299 с
7. Велумян Н. Керуйте адаптацією нових співробітників поетапно для кращої продуктивності. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-new-employees-adaptation-in-stages-for-better-performance/> (дата звернення: 06.03.2023).
8. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. 2014. №14. С. 100-107.
9. Єгоршин А. П. Основи управління персоналом: Учебное пособие. 2015. Т. 4. 352 с.
10. Словник іншомовних слів, за редакцією члена-кореспондента АН УРСР О.С. Мельничука. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія», 1974. Т. 1. 776 с.

11. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / за ред. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. перероб. і допов. – Київ: Кондор, 2005. 308 с
12. Адаптація персоналу [види, методи, програма]. *Cleverstaff*. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>. (дата звернення: 10.03.2023).
13. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с
14. Адаптація персоналу - види, цілі та сучасні методи. *Tierient*. URL: <https://en.tierient.com/adaptation-of-personnel-types-objectives-and-modern-methods/> (дата звернення: 12.03.2023).
15. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. *Staff capital*. URL: <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy/> (дата звернення: 13.03.2023).
16. Штифурак В.С. Профорієнтаційна діяльність: теорія та практика: навчальний посібник / заг. ред. В.С. Штифурак, Г.В. Коліжук, І.М. Мельник. Вінниця: ТОВ «Ландо ЛТД», 2013. 418 с.
17. Висич М. Менторинг особистостей. Київ: Українська академія лідерства, 2021. 89 с.
18. Парслоу Е. Коучінг і наставництво. Практичні методи навчання і розвитку. / за ред. Е. Парслоу, М. Лідгем. 2015. 426 с.
19. Welcome book та welcome package: чому вони важливі + приклади відомих компаній. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/welcome-book-ta-welcome-package-chomu-vony-vazhlyvi-pryklady-vidomyh-kompanij/>. (дата звернення 15.03.2023).
20. Фатхутдінова О. В. Правова педагогіка. Навчальний посібник / за ред. О. В. Фатхутдінова, Н. А. Фоменко, М. І. Скрипник. Київ: ОЛДІ+, 2020. 326 с.

21. Ретрейнінг-програми в EPAM Україна: Big Data, GCP, Node.js, Go, Ruby on Rails. EPAM. URL: <https://careers.epam.ua/learning/retraining-programs>. (дата звернення 17.03.2023).
22. Як адаптують новачків у Grammarly. URL: <https://www.work.ua/guides/adaptation/2671/>. (дата звернення 17.03.2023).
23. Інновації та тренди в корпоративному навчанні у SoftServe University. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/in-the-name-of-purpose>. (дата звернення 17.03.2023).
24. Why Google's Onboarding Process Works 25% Better Than Everyone Else's. URL: <https://www.process.st/onboarding-process/>. (дата звернення 17.03.2023).
25. What is Google onboarding process. OnboardingFAQ. URL: <https://onboardingfaq.com/what-is-google-onboarding-process-like/>. (дата звернення 17.03.2023).
26. What's Inside Apple Onboarding Process. OnboardingFAQ. URL: <https://onboardingfaq.com/whats-inside-apple-onboarding-process/#apple-onboarding-process>. (дата звернення 18.03.2023).
27. Here's What to Expect from Onboarding at Microsoft. OnboardingFAQ. URL: <https://onboardingfaq.com/on>. (дата звернення 18.03.2023).
28. Приклади гейміфікації в HR: 5 успішних кейсів. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/primeri-gejmifikatsii-v-hr>. (дата звернення 18.03.2023).
29. Офіційний сайт L'Oréal Україна. URL: <https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine/>. (дата звернення 18.03.2023).
30. Онлайн-сервіс перевірки компаній OpenData. URL: <https://opendatabot.ua/c/43767684>. (дата звернення 08.04.2023).
31. Сайт ТОВ "ТРЕЙДЕЛЕКТРО ГРУП". URL: https://tegroup.com.ua/ua/about_us. (дата звернення 08.04.2023).

32. Отенко В. І. Теорія економічного аналізу навчальний посібник для вищих навч. закладів / за ред. В. І. Отенко, В. В. Іванієнко, Г. Ф. Азаренков. Харків: Інжек, 2015. 339 с.
33. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
34. Лисак О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська . Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
35. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12. С. 287–291.
36. Зворотній зв'язок співробітників: інструкція для HR-фахівця. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/zvorotnij-zvyazok-spivrobitnikiv>. (дата звернення 26.04.2023).
37. How to Improve the Employee Experience. *American Institute of Public Opinion* "Gallup". URL: <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx#ite-323753>. (дата звернення 26.04.2023).
38. How to build a mentorship program for new employees. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring>. (дата звернення 27.04.2023).
39. A Guide for Mentors. *Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute*. URL: <https://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>. (дата звернення 27.04.2023).
40. Менторство в компаніях: як і навіщо впроваджувати. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/mentorstvo-v-kompaniyah-yak-i-navishho-vprovadzhuвати/>. (дата звернення 03.05.2023).
41. Заседателева Я. О. Цифровізація управління адаптацією персоналу підприємства: Курсова робота. місто Київ, 2023. 42 с.

- 42.Офіційний сайт HURMA System в linkedin. URL: <https://www.linkedin.com/company/hurmasystem/?originalSubdomain=ua>.
(дата звернення 07.05.2023).
- 43.Сервіс для онбордінгу. HURMA. URL: <https://hurma.work/capabilities/onboardingsoft/>. (дата звернення 07.05.2023).
- 44.Офіційний сайт PeopleForce. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk>.
(дата звернення 11.05.2023).
- 45.Курс «Навчання менторів» URL: <https://pritula.academy/mentor-ukr>. (дата звернення 14.05.2023).
- 46.Яким може бути менторство та де шукати наставника. Happymonday. URL: <https://happymonday.ua/yakym-mozhe-buty-mentorstvo>. (дата звернення 15.05.2023).
47. Дученко М. М., Заседаєлева Я. О., Роль процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів* : матеріали міжнар. наук.-прак. конф., м. Полтава, 30 трав. 2023 р. Полтава, 2023.
48. Удовиська Є. А., Заседаєлева Я. О., Аналіз показників ефективності інвестиції в людський капітал. *Моделювання та прогнозування економічних процесів* : тези доповіді всеукр. наук.-практ. конф. : м. Київ, 17 листоп. 2022 р., Київ, 2022
49. Борданова Л. С., Заседаєлева Я. О. Аналіз витрат підприємств України на розвиток персоналу. *Управління персоналом в інституційній економіці* : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф, м. Київ, 28 квіт. 2021 р. Київ, 2021. С. 183–185