

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Організація процесу адаптації та інтеграції
нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0518
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом та
економіка праці»

Тарасенко Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., професор

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Череп О.Г.

(прізвище та ініціали)

Рецензент декан факультету ФЕУ НУ

«Запорізька політехніка», к.е.н., доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Корольков В.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальності 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

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

Тарасенко Юлії Вікторівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Організація процесу адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь»

Керівник роботи: Череп О.Г., професор, д.е.н.

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

затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1110-с.

2. Строк подання студентом роботи 13 грудня 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: фахова література з економіки праці та управління персоналом, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані та звітна інформація ПАТ «Запоріжсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дати загальне уявлення про процес адаптації нових працівників, провести аналіз зарубіжного досвіду адаптації персоналу, привести загальну характеристику діяльності комбінату ПАТ «Запоріжсталь», провести практичне дослідження адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь», розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації на ПАТ «Запоріжсталь», проаналізувати ефективність впровадження програми вдосконалення процесу адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 19 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., професор	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Череп О.Г., професор	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3	Череп О.Г., професор	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 22.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.11.2019 р. – 02.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019 р. – 12.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	13.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Ю.В. Тарасенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Г. Череп
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

В.Ю. Тимошик
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 121 с., 12 рис., 19 табл., 74 джерел, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти адаптації та інтеграції нових співробітників на виробничому підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних та практичних засад діяльності відділу кадрів підприємства та розробка рекомендацій щодо покращення процесу адаптації та інтеграції нових співробітників з урахуванням тенденцій розвитку підприємства та персоналу у відповідності із загальною стратегією підприємства.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод графічного аналізу, статистичний, а також соціологічні методи дослідження.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнено поняття процесу адаптації нових працівників;
- проведено аналіз зарубіжного досвіду адаптації персоналу;
- приведена загальна характеристика діяльності комбінату ПАТ «Запоріжсталь»;
- проведено практичне дослідження адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь»;
- розроблені пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації на ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізовано ефективність впровадження програми вдосконалення процесу адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь».

Інформаційною базою дослідження є фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій,

статистичні дані та звітна інформація ПАТ «Запоріжсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо питань адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь».

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою управління персоналом для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо адаптації персоналу на виробничому підприємстві.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статті та тезах.

ПЕРСОНАЛ, ОРГАНІЗАЦІЯ, АДАПТАЦІЯ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ,
ПРОЦЕС, ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ, НАСТАВНИЦТВО, КОУЧИНГ

SUMMARY

Master's qualification work: 121 pages, 12 pictures, 19 tables, 74 sources, 6 applications.

The object of the study is the process of adapting staff to PLC «Zaporizhstal».

The subject of the research is theoretical, methodological and practical aspects of adaptation and integration of new employees in the production enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical, methodological and practical principles of the activity of the personnel department of the enterprise and to develop recommendations for improving the process of adaptation and integration of new employees, taking into account the trends of enterprise and staff development in accordance with the overall strategy of the enterprise.

Research methods: logical generalization, deductive, method of analysis and synthesis, method of comparison, method of graphical analysis, statistical, as well as sociological methods of research.

In accordance with this goal, the following tasks are solved in the work:

- the concept of the process of adapting new employees is generalized;
- analysis of foreign experience of personnel adaptation;
- the general characteristic of activity of the combine is resulted PLC «Zaporizhstal»;
- conducted a practical study of the adaptation of new employees to PLC «Zaporizhstal»;
- proposals for improvement of the adaptation process at PLC «Zaporizhstal» were developed;
- the efficiency of implementation of the program of improvement of the

process of adaptation of new employees at PLC «Zaporizhstal» is analyzed.

The information base of the research is the professional literature on labor economics and personnel management, materials of scientific conferences, statistics and reporting information of PLC «Zaporizhstal», the results of own experience and observations.

The scientific novelty of the research is to summarize the theoretical bases and to develop practical recommendations on the issues of adaptation and integration of new employees at PLC «Zaporizhstal».

The value of the research results lies in the fact that the developed recommendations can be used by the personnel management service to improve the efficiency of personnel management and the decision making process regarding the adaptation of personnel in the production plant.

The main results of the qualification work are covered in the article and abstracts.

STAFF, ORGANIZATION, ADAPTATION, ADAPTATION OF PERSONNEL, PROCESS, ADAPTATION PROGRAM, MENTORING, COACHING

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ...	13
1.1 Місце процесу адаптації та інтеграції нових співробітників у системі управління персоналом.....	13
1.2 Організація процесу адаптації та інтеграції нових співробітників в сучасній компанії, основні види, цілі та завдання адаптації.....	18
1.3 Порівняльний аналіз вітчизняної та зарубіжної практики процесу адаптації та інтеграції нових співробітників.....	34
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»....	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»....	43
2.2 Основні етапи адаптації та інтеграції персоналу на ПАТ«Запоріжсталь».....	53
2.3 Оцінка та аналіз ефективності процесу адаптації та інтеграції персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».....	62
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	78
3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення адаптації та інтеграції персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».....	78
3.2 Розрахунок соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь».....	94
Висновки до розділу 3.....	99
Висновки.....	101
Список використаних джерел.....	105
Додатки.....	113

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки все більше зростає роль людського фактору, який є провідним чинником соціально – економічного прогресу, тому динамічність та невизначеність сучасного бізнес-середовища є умовою постійних змін на підприємстві. Вони в першу чергу стосуються персоналу як важливого ресурсу компанії. Зміни в технологіях, розширення бізнесу, сімейно-побутові обставини, несумісність з колективом і ряд інших причин тягнуть за собою плинність кадрів. Це є передумовою найму нових співробітників та організації процесу їх адаптації в майбутньому.

Адаптація персоналу в організації є важливою ланкою кадрового менеджменту. Адже коли та чи інша людина стає працівником компанії, він стикається з низкою різних організаційних проблем, які без допомоги колег і керівництва вирішити неможливо. Новачок повинен прийняти і пристосуватися до нових професійних і соціально-психологічних умов праці.

Актуальність роботи пояснюється тим, що в умовах ринкової економіки постійно відбуваються зміни у системі управління підприємствами. Загострення конкуренції на ринку вимагає від підприємств розробки нових засобів, методів та інструментів управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності їхнього Hr -потенціалу. Недостатня увага служби персоналу до створення ефективного механізму адаптації співробітників може спричинити за собою невдоволення працівника організацією, зменшення продуктивності праці і тим самим звільнення з компанії. В цьому випадку діяльність організації в цілому буде не ефективною.

Одним з основних шляхів вирішення цього завдання є застосування процесу адаптації, адже саме адаптація спрямована на полегшення входження нових співробітників у життя організації, сприяє підвищенню продуктивності праці щойно прийнятих працівників, і, разом з тим, звільняє

організацію від витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

В результаті розробки моделі адаптації як інструменту управління, її впровадження і грамотного управління в організації можливе отримання значущих результатів: зниження витрат з пошуку нового персоналу, зниження кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін, як з ініціативи адміністрації підприємства, так і за бажанням самого працівника, скорочення часу, який необхідний, щоб діяльність кожного окремого співробітника почала впливати на конкурентоспроможність організації, зменшення витрат часу інших людей на адаптацію нових співробітників. Крім того, до результатів можна віднести поліпшення організаційного клімату в компанії, формування лояльності у співробітника з перших днів його роботи в організації, тим самим створюючи стимули та бажання працювати в організації тривалий час, задоволеність роботою і компанією в цілому.

Саме тому в сучасних умовах одним з головних напрямків роботи HR-менеджменту є підготовка і проведення адаптаційних заходів, які в майбутньому покликані поліпшити організаційні умови роботи нових співробітників для швидкого їх входження в виробничий процес та досягнення необхідної ефективності роботи в найбільш короткий термін.

Проблема полягає у дослідженні вдосконалення процесу адаптації та інтеграції нових працівників на підприємстві. Таким чином, проблема адаптації персоналу в сучасних організаціях відноситься до числа недостатньо розроблених в науково-дослідній літературі, що і зумовило вибір теми дослідження в даній області.

Дана робота вивчає процес адаптації нових співробітників та може бути корисною і цікавою для керівників та фахівців з персоналу і психологів, а також інших учасників управлінського процесу.

Про актуальність та цінність вивчення питання адаптації персоналу свідчать наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Армстронг, Е. Шейн, А. Брасс, Крушельницька О.В., Веснін В.Р., Володіна Н.А.,

Кібанов А.Я., Татаревська М.С., Черчик Л.М., Грішнова О.А., Брич В.Я., Гугул О.Я., Котвицький А.А. та інші.

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу в ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти адаптації та інтеграції нових співробітників на виробничому підприємстві.

Тема дослідження полягає в удосконаленні процесу адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних та практичних засад діяльності відділу кадрів виробничого підприємства та розробка рекомендацій щодо покращення процесу адаптації та інтеграції нових співробітників з урахуванням тенденцій розвитку підприємства та персоналу у відповідності із загальною стратегією підприємства.

Відповідно до мети виділено ряд завдань:

- дати загальне уявлення про процес адаптації нових працівників;
- провести аналіз зарубіжного досвіду адаптації персоналу;
- привести загальну характеристику діяльності комбінату ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести практичне дослідження адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації на ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати ефективність впровадження програми вдосконалення процесу адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з економіки праці, управління персоналом, управління розвитком персоналу.

У роботі використано методи логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод графічного аналізу,

статистичний, а також соціологічні методи дослідження.

Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Інформаційною базою дослідження є фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна інформація ПАТ «Запоріжсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо питань адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь».

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою управління персоналом для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо адаптації персоналу на виробничому підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (Запоріжжя, 2019 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ

1.1 Місце процесу адаптації та інтеграції нових співробітників у системі управління персоналом

У зв'язку з соціально-економічними реформами, що відбуваються в Україні останнім часом, істотно змінюється структура і завдання органів управління. А саме, діяльність управлінців стала більш складною і відповідальною, зростає персональна відповідальність керівників за прийняття рішення, з'являється необхідність в організованості і плануванні процесів розвитку і поліпшення кадрового потенціалу.

Успішним функціонуванням компанії є результат налагодженості процесів та ефективності взаємодії елементів, які являють собою систему управління організацією. В розрізі даної тези, доцільно виділити персонал – як один з найважливіших ресурсів компанії. Адже, саме люди забезпечують раціональне та результативне використання інших наявних можливостей підприємства.

Внесок людських ресурсів у досягнення цілей організації і якість послуг, що надаються залежить в першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з відбору персоналу. Але навіть найкраща система відбору не здатна забезпечити гідний результат, якщо не приділити достатньо уваги питанню адаптації та інтеграції нових співробітників [1].

Стаючи новим співробітником організації, підлеглому необхідно в першу чергу вжити організаційні вимоги підприємства: лад праці і відпочинку, посадові інструкції, розпорядження адміністрації, а так само сукупність соціально-економічних умов підприємства. У його зобов'язання входить оцінка своїх звичок і поглядів у співвідношенні їх з прийнятими в

колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями.

Адаптація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом підприємства. Необхідність в управлінні процесом адаптації незаперечна в силу того, що статистичні дані багатьох організацій кажуть про високий відсоток звільнень, які припадають на перший місяць роботи нових співробітників. З точки зору організації, відсутність управління процесом адаптації може привести до нерозуміння працівником свого місця у виробничому й управлінському процесі, що веде до неефективних комунікацій, нерозуміння цілей і завдань і, як наслідок, можливого звільнення працівника з організації [2].

Ознайомимося з основними визначеннями поняття «адаптація» з точки зору наукових підходів представленими в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення терміну «адаптація» (сформовано автором на основі [3,4])

Науковий підхід	Визначення	«Ключовий» термін
Біологія [3, с.6]	пряме пристосування живих організмів до навколишнього середовища	пристосування
Філософія [3, с.6]	пристосування, пошук відповідності (чи процес, що приводить до такої відповідності) між живою системою (або її частиною) і зовнішніми умовами	пристосування, пошук відповідності
Психологія [4]	перебудова психіки індивіда під впливом об'єктивних чинників навколишнього середовища, а також здатність людини пристосовуватися до різних вимог середовища без відчуття внутрішнього дискомфорту і без конфлікту з середовищем	перебудова, пристосування
Соціологія [4]	процес «входження» особистості в нові соціальні ролі, причому сутність даного процесу полягає в змістовному, творчому пристосуванні індивіда до умов життєдіяльності	«входження», пристосування

Виходячи з табл. 1.1 бачимо, що кожна наука надає своє формулювання розглянутого визначення, але ідея феномену адаптації полягає у пристосуванні до соціальної ролі, середовища та факторів впливу.

У розрізі даної теми доцільно провести порівняльний аналіз терміну «адаптація персоналу» з точки зору тлумачення вітчизняних та закордонних авторів представленими в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення терміну «адаптація персоналу» з точки зору вітчизняних та зарубіжних авторів (сформовано автором на основі [1,5,6,7,8,9,10,11,12])

Автор	Визначення	Процес
Крушельницька В.О. [1, с.131]	процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці	пристосування освоєння
Кібанов А.Я. [5, с.358]	взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку	пристосування
Веснін В.Р. [6]	пристосування нового співробітника до змісту і умов праці, соціального середовища	пристосування
Е.Шейн [7,с.67]	процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах	пізнання досягнення навчання
Т.Шибутані [8]	процес накопичення індивідом різноманітних навичок	накопичення
Никифоренко В.Г. [9, с. 93]	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального	взаємне пристосування
Базаров Т.Ю., Єрємін Б.Л. [10, с. 233]	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	процес активного пристосування
Єгоршин А.П. [11, с. 193]	процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу	процес пристосування
Ю. Конотопцева[12]	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації	процес входження

Виходячи з таблиці 1.2 до визначення терміну «адаптація персоналу» можна зробити висновок, що в цілому основна ідея терміну подібна. Автори визначають адаптацію як процес пристосування індивіда до соціуму, культури та цінностей організації, а також як процес входження та навчання.

На сьогоднішній день сучасні організації зрозуміли про необхідність адаптації персоналу. Організації розробляють і використовують методики, спрямовані на максимально швидке та ефективно включення нового співробітника в ділове життя компанії. Так само формують структурні підрозділи, які відповідають за процес адаптації та інтеграції нових співробітників. Наприклад, це може бути відділ кадрів, де відповідальними за процес адаптації є фахівець з персоналу [12].

Великий акцент до адаптації персоналу пояснюється схильністю компаній збільшити конкурентоспроможність за рахунок утворення єдиної команди, пов'язаної цінностями організації та корпоративною етикою.

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності [13].

Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримувати позитивні відносини у колективі;
- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- знизити рівень плинності кадрів [14].

Реалізація даної системи має дозволити співробітнику:

- увійти у здорові трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички та знання;
- знизити рівень нервового навантаження [15].

На процес адаптації та інтеграції нових співробітників впливають такі чинники:

– правильність проведення процедури найму (відсутність помилки, наприклад, «прийом на роботу непридатного кандидата»). Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам робочого місця дозволяє скоротити час на введення в посаду нового співробітника, а також уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівників у нових організаційних умовах. Крім того, при помилках, пов'язаних з наймом непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, що визначаються як втрати, викликані відмовою в прийомі на роботу більш достойному [16];

– розмір організації – чим менше організація, тим більш неформальними є процедура адаптації в ній. Тому, якщо немає необхідності в додатковому навчанні, витрати організації будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться, як правило, під час трудового процесу. Чим більший розмір організації, тим більша кількість функціональних та інформаційних зв'язків [17];

– рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат – високий рівень міжособистісного спілкування в колективі та комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують її витрати на адаптацію персоналу. Новий найманий персонал потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірчих відносин, відсутності конфліктів, пов'язаних з можливими помилками нових працівників [18];

– характер і зміст займаної посади – більш складний характер посади та відповідальність, передбачена нею, передбачають більш тривалий період освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію [19];

– соціально-демографічні характеристики та властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація). Всі вони різною мірою впливають на час проходження процесу адаптації, а відповідно і на витрати на неї. Вплив даних факторів може змінювати інтенсивність і швидкість протікання процесу адаптації. Його тривалість може займати від одного тижня до двох років, що в кінцевому підсумку позначиться на витратах на адаптацію персоналу [20].

Таким чином, під трудовою адаптацією персоналу розуміють процес взаємного пристосування працівника і самої організації, його включення в процес виробництва, а також зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища. Саме система адаптації є однією з найважливіших процесів в управлінні персоналом. Головна мета адаптації полягає в максимально повному, швидкому та ефективному пристосуванні працівника до організації і виконуваних робіт, а також досягненню необхідних робочих показників за короткий час.

1.2 Організація процесу адаптації та інтеграції нових співробітників в сучасній компанії, основні види, цілі та завдання адаптації

Процес пошуку та найму співробітника передбачає досить великі витрати часу та фінансових коштів організації. Часто власник витрачає багато грошей на підбір необхідного компанії фахівця, який потрібен підприємству для досягнення конкретної стратегічної мети. Але абсолютно у кожного нового працівника є період адаптації на новому робочому місці.

Під адаптацією розуміють обопільний процес сприйняття, оцінки та пристосування як нового співробітника до підприємства-роботодавця, так і підприємства до працівника. Цей етап проходить в різних компаніях по-різному, багато що залежить і від індивідуальності співробітника, і від

розробленої процедури адаптації в компанії. У цей період робота ведеться під контролем HR-відділу, тобто відділу кадрів. Однією з його функцій є профорієнтація кандидата від самого початку його діяльності та правильного визначення його здібностей і можливостей [21].

Цілями адаптації є :

- скорочення витрат на підприємстві – поки новий працівник складно і довго розбирається з тим, як працює підприємство, він трудиться малоефективно і не дає результат, який необхідний для росту прибутку компанії. Трудова діяльність будь-якого працівника повинна бути результативною;

- зниження рівня невизначеності новачка на робочому місці;

- скорочення плинності кадрів – якщо новий працівник відчуває себе некомфортно і невпевнено, він, швидше за все, звільниться протягом короткого часу;

- зростання лояльності компанії-роботодавця в HR-сфері, серед потенційних співробітників і всередині компанії;

- економія цінного часу безпосереднього керівника нового співробітника та інших працівників відділу. Необхідність витратити час на невпевненого працівника, який не пристосувався до нового місця, не дозволяє працювати в правильному режимі. Тим самим збивається графік і знижується ефективність роботи всього відділу [22].

Основні функції адаптації та інтеграції нових працівників:

- зменшення стартових витрат як особистості так і підприємства – новий співробітник не може працювати в повну силу, так як для цього йому не вистачає знань специфіки організації, інформації про норми і цінності цієї організації. Отже, існують певні втрати в ефективності. Ефективна трудова адаптація зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому співробітнику швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;

- зниження тривожності і невпевненості нового співробітника – тривожність і невпевненість в даному випадку означають боязнь провалів в

роботі та неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх людини перед новим і невідомим;

- скорочення плинності кадрів – якщо працівники відчують себе незатишно на новій роботі та відчують себе непотрібними, то у них може з'явитися бажання звільнитися;

- економія часу керівника та співробітника – новий співробітник, що не повністю адаптувався в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків;

- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою і реалізму в очікуваннях – процес трудової адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до організації, до свого підрозділу і дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих робочих показників [23].

Мета програм адаптації полягає в:

- прискоренні процесу входження в посаду нового співробітника;
- зменшенні психологічного дискомфорту співробітників у їх перші робочі дні;

- досягненні необхідної ефективності роботи в найбільш короткі терміни;

- зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;

- підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищенні їх рівня кваліфікації;

- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;

- зниженні плинності кадрів і пов'язаних з нею фінансових втрат;

- зниженні кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін;

- звикання нового співробітника до колективу, його структури;

- освоєнні працівником основних вимог корпоративної культури і

правил поведінки;

- запобіганні міжособистісних конфліктів у підрозділах;
- формуванні кадрового резерву [24].

Зазвичай більшість нових працівників, приступаючи до діяльності на новому робочому місці або приходячи в нову організацію, намагаються проявити себе з позитивної точки зору. Проте трудова діяльність на новому робочому місці може бути пов'язана з негативними моментами.

Виділяють наступні побоювання працівників, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі:

- втратити отримане місце в компанії;
- не впоратися з обов'язками, порушити терміни виконання проєктів;
- не знайти спільної мови з колегами, проблеми комунікації;
- виявити професійні недоліки або пробіли у знаннях, необхідних для роботи;
- опинитися некомпетентним в очах керівництва та колег;
- не зуміти знайти спільної мови з керівником [25].

Необхідність правильної адаптації незаперечна і з тієї причини, що більшість звільнень припадає на співробітників, які відпрацювали в компанії менше одного місяця та в перший рік роботи. Крім того, досить часто на підприємстві нещасні випадки на виробництві трапляються саме в перший час роботи нового фахівця.

Завдання і основи роботи відділу кадрів з управління процесом адаптації:

- програма тренінгів та навчальних заходів для нового співробітника. Цей інструмент допоможе зрозуміти суть його роботи, отримати необхідну інформацію щодо діяльності підприємства, теоретичні знання і практичні навички активізують впевненість у собі і підвищують результативність роботи;

- контроль індивідуальної комунікації керівника зі співробітником. Підходять способи як формального, так і неформального

спілкування (наприклад, після роботи або спільне дозвілля співробітників на вихідних або на свята);

- організація короткострокових курсів та тренінгів для топ-менеджерів, що вступають в дану посаду. Навчання азам керівництва є ключем до ефективної і тривалої роботи керівника;

- розробка системи методів поетапного ускладнення завдань для нового співробітника;

- застосування методу громадських доручень для більш тісного контакту з колективом;

- організація тимблдіingu або спеціальних рольових ігор для згуртування колективу та нового працівника [26].

Основні види адаптації розмежовують на два типи:

- первинна адаптація є періодом впровадження нового працівника у якого немає трудового досвіду і досвіду комунікації в робочому колективі. Найчастіше це молоді співробітники, випускники навчальних закладів різних рівнів, молоді мами, які тільки вийшли з декрету. Цим кандидатам складніше адаптуватися у колективі та швидко почати працювати ефективно;

- вторинна адаптація є процесом впровадження нового співробітника, у якого вже є досвід роботи. Він знає як відбуваються комунікації в організації, що таке трудовий колектив, які етапи необхідно пройти на початку діяльності на новому робочому місці. Цей процес вони переносять легше новачків [27].

Рівні адаптації показують наявний досвід у працівника, при прийомі на роботу. Окрім цього після прийому на нове робоче місце людина пристосовується до нових ергономічних, організаційних, культурних, економічних умов в організації, саме тому виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну, санітарно-гігієнічну її сторони (додаток А).

Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання та показники ефективності [28]:

– професійна адаптація виражається в певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особистості, в розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії. Виявляється в ознайомленні з професійною роботою, набутті навичок професійної майстерності, вправності, достатніх для якісного виконання функціональних обов'язків і творчості в праці [29];

– психофізіологічна адаптація передбачає звикання до умов праці та режиму роботи, налагодження звичайного рівня працездатності. Даний вид адаптації залежить в основному від здоров'я людини, його природних реакцій і індивідуальних біоритмів, а також від умов роботи. Наприклад, на станції 8-годинний робочий день і 7-денний робочий тиждень, з перервою на обід на півгодини, що є не нормальним трудовим розпорядком, до якого новий співробітник не зможе легко і швидко пристосовуватися. Велика частина роботи виконується фізично, що відбивається на здоров'ї співробітників (головним чином це проявляється у втомі всього організму, особливо в холодну пору року). Критеріями оцінки психофізіологічної адаптації є прихід на роботу без запізнь, гарне самопочуття на роботі, виконання всіх доручених завдань [30];

– соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні соціально-психологічних особливостей трудової організації (колективу), входження у вже складену систему взаємин в колективі. Це включення працівника в систему взаємин трудової організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. В ході такої адаптації працівник поступово отримує інформацію про свою трудову організацію, про норми, цінності, про систему ділових і особистих взаємин в групі, про соціально-психологічні позиції окремих членів групи в структурі взаємин, а також про групових лідерів;

– організаційно-адміністративна адаптація означає освоєння

організаційної структури підприємства (колективу), системи управління і обслуговування виробничого процесу, режим праці та відпочинку. У процесі організаційно-адміністративної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. При даній адаптації у співробітника має сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі [31]:

- економічна адаптація дозволяє працівникові ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, адаптуватися до нових умов оплати своєї праці та різних виплат;

- у процесі санітарно-гігієнічної адаптації працівник освоюється з новими вимогами трудової, виробничої та технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку. Він звикає готувати робоче місце дотримуючись гігієнічних і санітарних норм, вимог техніки безпеки та збереження здоров'я, а також з урахуванням економічної безпеки навколишнього середовища. Поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці та побуту працівників не можуть не позначитися на виробничій діяльності. Матеріали багатьох досліджень свідчать про те, що для робітників питання санітарно-гігієнічних умов комфорту стоять дуже гостро та значно впливають на ефективність роботи працівників.

Позавиробнича адаптація включає: адаптацію до нових побутових умов, адаптацію до невиробничого (неформального) спілкування з колегами, адаптацію в період відпочинку [32].

Розглянуті види адаптації знаходяться у постійній взаємодії, тому в системі адаптації мають бути взаємопов'язані елементи, які дозволять пришвидшити процес входження нового співробітника на посаду. Кожен вид адаптації приносить користь не тільки для нових робітників [33]. Перш за все, система адаптації створюється для скорочення витрат на персонал

в організації. Розглянемо переваги процесу адаптації для співробітників та для організації, зображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги процесу адаптації для співробітників та для організації (сформовано автором на основі [29, 30, 31, 32, 33])

Для працівника	Для підприємства
1	2
Психофізіологічна	
Більш низький рівень стомлюваності	Зниження витрат на забезпечення здоров'я працівників
Професійна	
Формування у співробітників необхідних для ефективного функціонування професійних компетенцій	Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами
Найбільш повне пристосування до процесу адаптації	Зниження рівня плинності кадрів
	Зниження кількості помилок, що виникли через недостатнє знання функціональних обов'язків
	Формування кадрового резерву
Соціально-психологічна	
Працівник формує своє уявлення про структуру взаємовідносин у колективі.	Сприятливий соціально-психологічний клімат, що забезпечує ефективну діяльність підприємства.
	Відсутність конфліктів у колективі
	Дотримання виробничої і технічної дисципліни
	Підвищення зацікавленості у праці (підвищення продуктивності праці)
Організаційно-адміністративна	
Внаслідок усвідомлення того, яке місце працівник займає в структурі підприємства, формується уявлення про свою роль в загальному виробничому процесі	Підприємство отримує працівника, який має чітко сформовану позицію з приводу свого значення в організаційній структурі підприємства. Тим самим, забезпечуючи швидке досягнення поставлених перед працівниками цілей.

Продовження таблиці 1.3

1	2
	Досягнення цілей в мінімальні терміни.
Економічна	
Внаслідок ознайомлення працівника з технологією та особливостями діяльності, відбувається усвідомлення того, які результати очікує від нього керівництво.	Зменшення витрат пов'язаних з низькою ефективністю роботи.
Санітрано-гігієнічна	
Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях.	Високий рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи, високий рівень трудової дисципліни)
	Зменшення виробничих травм
Первинна	
Швидке входження в професійну діяльність	Можливість побудови ефективно функціонуючого колективу під впливом звикання до сформованих суспільних відносин
Формування у співробітників професійних компетентностей	Підприємство отримає впевненого співробітника, який вписався в колектив, чітко усвідомлює необхідність своєї роботи для підприємства.
Вторинна	
Полегшення входження в колектив у зв'язку зі зміною трудової діяльності або переходу з одного підрозділу в інший	Зниження витрат через високу плинність кадрів

Як бачимо з наведеної таблиці, процес адаптації приносить більшу користь організації ніж самому працівнику. Це пояснюється тим, що новий співробітник несе в собі нові знання та безпосередньо працю, яка необхідна для функціонування компанії як цілісної системи.

Як зазначалося вище, формування персоналу є досить дорогою і тривалою за часом процедурою. До початку роботи організація на придбання нового працівника витрачає значну кількість фінансових і часових ресурсів, які можуть бути втрачені організацією, якщо працівник не зможе до неї

адаптуватися і надалі звільниться [34].

Адаптація персоналу є невід'ємною частиною діяльності в організації, тому планування затрат на процес адаптації є частиною процедури корпоративного планування. Процес планування адаптації включає в себе цілий ряд етапів. Тому доцільно розглянути в таблиці 1.4 затрати організації саме в залежності від видів адаптації.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок видів адаптації та витрат організації на неї (сформовано автором на основі [29,31,33,34])

Види адаптації	Характеристика	Витрати організації
Професійна	процес вдосконалення професійних знань і навичок	витрати на додаткове навчання, на тренінги навичок, на формування необхідної трудової поведінки
Психофізіологічна	процес пристосування до нових фізичних, психологічних, фізіологічних умов праці, освоєння сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника на новому робочому місці	витрати на ознайомлення з робочим місцем, на оплату праці наставника
Соціально-психологічна	процес пристосування до нового соціуму людей, нормам поведінки, соціально - психологічного клімату, організаційній культурі	витрати на проведення ознайомчих заходів (проведення бесід, підготовка інформаційної літератури) на проведення виховательної роботи
Організаційно-адміністративна	процес розуміння організаційного механізму управління, свого місця в ньому, звикання до нової економічної ситуації	витрати на командоорганізаційні тренінги, на навчання ефективним комунікаціям
Економічна	Процес ознайомлення з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, адаптування до нових умов оплати своєї праці і різних виплат.	витрати на додаткові пільги, види страхування, вихідну допомогу; допомоги на випадок хвороби, хвороб в сім'ї, допомоги по материнству; розмір пенсії; можливості навчання на роботі.
Санітарно-гігієнічна	процес освоєння з новими вимогами трудової, виробничої і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку	витрати на службу побуту: харчування, кімнати відпочинку, інші служби побуту.

Аналізуючи табл. 1.4 можна зробити висновок, що організація в процесі адаптації своїх працівників несе певні витрати в залежності від виду адаптації. Але незважаючи на відмінність між видами адаптації, всі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, які забезпечують швидкість і ефективність адаптації.

Користуючись науковими розробками Базарова Т.Ю. та Єрьоміна Б.Л. умовно процес адаптації можна розділити на чотири етапи:

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості новачка, яка необхідна для розробки найбільш ефективної програми адаптації. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших підприємств, період його адаптації буде мінімальним. Однак слід пам'ятати, що навіть в цих випадках в організації можливі незвичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань. Оскільки організаційна структура залежить від ряду параметрів, таких, як технологія діяльності, зовнішня інфраструктура – новачок неминуче потрапляє в якійсь мірі в незнайому йому ситуацію. Адаптація повинна припускати як знайомство з виробничими особливостями організації, так і включення в комунікативні мережі, ознайомлення з персоналом, корпоративними особливостями комунікації, а також видами поведінки.

Етап 2. Орієнтація, яка включає практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації. До цієї роботи залучаються як безпосередні керівники новачків, так і співробітники служб з управління персоналом. Зазвичай програма орієнтації включає ряд невеликих лекцій, екскурсії, практикуми (робота на окремих робочих місцях або з певним обладнанням).

Етап 3. Дієва адаптація, яка полягає в власне пристосуванні новачка до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. В рамках даного етапу необхідно дати новачку можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі

отримані знання про організацію. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну підтримку новому співробітнику, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності діяльності.

Етап 4. Функціонування – на цьому етапі завершується процес адаптації, він характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап настає після 1 – 1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то етап ефективного функціонування може настати вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду, особливо якщо в організацію залучається велика кількість персоналу [10].

При управлінні процесом адаптації необхідно враховувати ряд принципів.

- принцип безперервності процесу адаптації, який полягає в тому, що працівник повинен постійно, а не час від часу адаптуватися до постійно змінюваних умов діяльності організації, щоб задовольняти новим вимогам посади і навколишнього середовища, а також змінюватися відповідно до них з мінімальними витратами;

- принцип прогресивності говорить, що методи і способи адаптації не повинні бути постійними і незмінними. Вони повинні відповідати розвиваючим в світі методикам і постійно вдосконалюватися в залежності від вимог реальності, а також передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам, тобто бути прогресивними;

- принцип перспективності – при формуванні системи адаптації необхідно враховувати перспективи розвитку організації;

- система адаптації повинна характеризуватися комплексним підходом, який означає взаємозв'язок всіх її елементів, а також облік всіх факторів, що впливають на систему;

- оперативність системи адаптації означає своєчасне прийняття рішень по її аналізу та вдосконалення і проведення заходів, усувають несприятливі

відхилення;

- принцип узгодженості, який означає необхідність взаємодії різних структурних підрозділів і рівнів ієрархії, координації їх діяльності, а також відповідність цілям і стратегії організації;

- для того щоб створювана система була більш стійкою, вона повинна мати здатність зберігати свою цілісність і дієвість в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень, а в випадку відхилення від мети відновлюватися за мінімальний час;

- принцип економічності, який передбачає витрати на адаптацію персоналу, менші від принесеного ефекту;

- прозорість, який означає те, що система повинна володіти певною єдністю, містити єдину доступну термінологію, а також будуватися за єдиними для всіх правилами;

- принцип гнучкості, який означає, що повинна існувати можливість внесення коректив в систему адаптації в залежності від умов діяльності організації [35].

Крім згаданих принципів, формування системи адаптації співробітників передбачає існування загальної методичної основи проведення роботи по її вдосконаленню, стандартне оформлення документів та інше.

Адаптація персоналу є складним і трудомістким процесом, ефективність якого залежить від багатьох умов. Перш за все, це характеристики середовища в якій потрібно працювати новому співробітникові, і самого співробітника. Чим складніше організоване нове середовище по відношенню до тих умов, в яких співробітник перебував раніше, тим більше змін йому доведеться провести, відповідно, тим важче для нього буде проходити адаптаційний процес [36].

Завершення адаптаційного процесу визначити досить складно на відміну від того ж випробувального терміну, який встановлюється стандартно для всіх співробітників, не враховуючи їх особистісні

особливості.

Однак у багатьох компаніях формально закінчення адаптаційного періоду зазвичай збігається з закінченням випробувального строку нового співробітника, тому результатом оцінки адаптації співробітника є рішення про продовження або припинення з ним подальших трудових відносин [37].

У цьому випадку про ефективність пройдені співробітником адаптації зазвичай судять виходячи з таких показників:

- відсутність у нового співробітника всіляких бар'єрів на робочому місці. Робота в такому випадку не викликає ніякої напруги з боку новачка, стає звичною і не викликає додаткового стресу;

- отримані співробітником знання і навички досягають рівня, при якому він здатний самостійно і в повній мірі виконувати завдання, поставлені перед ним в робочому процесі;

- співробітник досягає прийнятних показників ефективності роботи, відповідає стандартам сервісу;

- прагнення співробітника до розвитку в його професійній сфері, його залученість в процес і мотивація до досягнення вищих цілей;

- встановлення дружніх взаємин в колективі де співробітник вже не визнається «чужаком», а має рівні з іншими членами позиції в соціальній групі [38].

Так як адаптація співробітників не регулюється жодними правовими нормами, то дані критерії носять лише рекомендаційний характер і зовсім не обов'язкові для кожної організації. Компанії самі вирішують, як визначити рівень адаптованості співробітника і на які показники варто звернути більшу увагу.

Загальноприйнятими показниками ефективності програм адаптації є такі показники:

- витрати на адаптацію одного співробітника. Даний показник розраховується на основі вартості робіт всіх співробітників, які беруть участь у процесі адаптації новачка;

– частка співробітників, на яких спрямована адаптація. Нормативом є 100%, тобто будь-який співробітник, який вступив в нову посаду, повинен пройти програму адаптації;

– частка співробітників, які успішно пройшли адаптацію, по відношенню до загальної кількості новачків;

– частка працівників, які не пройшли адаптацію, по відношенню до загальної кількості новачків в компанії [39].

З вищесказаного зауважимо, що критерії оцінки ефективності адаптації можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. До об'єктивних належить дотримання стандартів організації, відповідність професійним вимогам, виконання ключових норм. Суб'єктивні ж характеризуються власним сприйняттям співробітника процесу адаптації [40].

Крім того, розрізняють різні набори критеріїв адаптованості співробітників в залежності від видів адаптації за змістом.

Для професійної адаптації об'єктивними критеріями оцінки є виконання норм виробітку, правильне оформлення документації, дотримання стандартів та інше. До суб'єктивних критеріїв можна віднести позитивне ставлення до робочого процесу, залученість в діяльність організації, задоволеність своєю роботою, прагнення до професійного розвитку та кар'єрного росту [41].

Для соціально-психологічної адаптації об'єктивними критеріями може служити відповідність стандартам корпоративної культури, прийняття цінностей організації, проходження існуючих в ній традицій, зацікавленість і залученість в життя колективу не тільки в робочий, а й в неробочий час. У ролі суб'єктивних критеріїв може виступати задоволеність міжособистісними відносинами в колективі, прийняття своєї ролі в колективі, відкритість до спілкування з колегами і бажання брати участь у всіляких заходах, що проводяться в компанії [42].

Для психофізіологічної об'єктивними критеріями є ступінь захворюваності співробітників в перший рік своєї роботи, ступінь

стомлюваності співробітників на робочому місці, рівень працездатності. Суб'єктивними критеріями служать настрої співробітника на робочому місці, його самопочуття, ступінь відповідності робочого місця рівню, при якому співробітник відчуває себе комфортно [43].

Об'єктивними критеріями проходження організаційно-адміністративної адаптації є дотримання співробітником норм організаційної поведінки, трудової дисципліни. До суб'єктивних відносяться розуміння самим співробітником його завдань, їх рішень, готовність співробітника до прийняття змін, задоволеність ступенем обізнаності про організаційні процеси [44].

Нарешті, говорячи про економічну ефективність, об'єктивними критеріями слід виділити прийняття економічних механізмів організації, існуючої системи оплати праці і преміювання. Суб'єктивними ж критеріями в даному випадку є ступінь задоволеності співробітника рівнем своєї заробітної плати, існуючою системою матеріальної мотивації в компанії [45].

Крім оцінки ефективності адаптації співробітника і в цілому адаптаційної програми, проводиться оцінка роботи менеджера з персоналу, відповідального за процеси адаптації новачків в компанії.

Як правило, така оцінка здійснюється на основі двох головних показників: плинності кадрів в період проходження випробувального терміну, а також кількості працівників, які не пройшли випробувальний термін по відношенню до загальної кількості співробітнику, помноженому на 100%. У деяких компаніях крім даної оцінки, використовуються показники КРІ навчених (адаптованих) співробітників [46].

Раціонально розроблена система оцінки програм адаптації в організації дозволить визначити рівень отриманих в ході адаптації навичок співробітниками організації, виявити сильні і слабкі сторони адаптаційної програми для подальшої її коригування, прийняти правильне рішення щодо нового співробітника про продовження або припинення трудових відносин, оцінити потенціал нового прийняття співробітника, розвинути необхідні

управлінські компетенції наставників і керівників [47].

Таким чином, впровадження в організації ефективної системи адаптації сприятиме зменшенню стартових витрат, зниженню плинності кадрів, дасть можливість більш швидкому досягненню показників, прийнятних для організації. Тому чим ефективніше пройде адаптаційний період співробітника, тим швидше він включиться в роботу і почне досягати результатів, як індивідуальних, так і колективних.

1.3 Порівняльний аналіз вітчизняної та зарубіжної практики процесу адаптації та інтеграції нових співробітників

Організації, що приймають на роботу нового працівника, використовують «оптичний», «армійський», «партнерський» підходи до адаптації.

– «оптичний» підхід зазвичай виражається у словах «починайте працювати, ми на вас подивимося, а там будемо обговорювати оплату і повноваження». Як правило, такі роботодавці вважають, що ринок робочої сили перенасичений фахівцями будь-якої кваліфікації і будь-якого фахівця можна легко замінити. «Оптичний» підхід дає кандидату відчуття несерйозності організації і відсутності зацікавленості в його роботі;

– «армійський» підхід полягає у виразі «складно в навчанні, легко в бою». Протягом випробувального терміну новому співробітнику створюються додаткові труднощі у вигляді особливо складних і відповідальних завдань. При цьому, його не знайомлять з існуючими напрацюваннями і не дають жодних пояснень. Іноді організації, які сповідують такий підхід, обмежують період роботи з кожним співробітником випробувальним терміном, а потім приймають на роботу нового працівника. Найчастіше це не жорстка «потогінна» система, а дійсно спроба відібрати найкращих працівників, яка в кінцевому підсумку може призвести

до негативних наслідків. Працівник, який пройшов випробувальний термін в подібній організації, або розслабляється після проходження випробування і вважає, що вже забезпечив собі спокійне існування, або буде «мститися» за несправедливе жорстке ставлення. Крім того, в організаціях «армійського» типу неминуча «дідівщина», тобто життя кожного новоприйнятого працівника буде ще складнішим. У підсумку організація може бути взагалі відрізана від припливу нових сил. Жорстке дисциплінарне ставлення до щойно прийнятих працівників має сенс тільки в тому випадку, якщо вся політика в галузі персоналу носить такий же характер і співробітник не помітить закінчення випробувального терміну;

– «партнерський» підхід зазвичай демонструють організації, що мають великий і різноманітний досвід найму співробітників. По суті цей підхід є ознакою зрілості організації, яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади і відповідно зниження витрат, неминучих при наймі персоналу та його адаптації. Зрілий роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває і що кожний прийом на роботу є компромісом між очікуваннями і дійсністю [48].

Система адаптації займає важливе місце в системі управління персоналом розвинених зарубіжних країн. Головними цілями, які роботодавець ставить при організації адаптаційного періоду є зменшення стартових витрат, зниження ступеня невизначеності у нових працівників, скорочення плинності кадрів і розвиток у персоналу позитивного і сумлінного ставлення до роботи. Для досягнення поставлених цілей компанії в Україні і за кордоном використовують різні системи адаптації. Розглядаючи зарубіжний досвід управління персоналом, слід зазначити, що в таких країнах як Японія і США адаптації приділяється найбільша увага [49].

Японія, як країна зі своєю культурою, має також свій особливий підхід до адаптації. Значну роль тут відіграє наставництво, яке є найбільш ефективним, на думку японських фахівців, методів адаптації [50]. Багато

компаній прагнуть залучити молодих співробітників, коли ті ще в шкільному віці, оскільки вони ще не мають будь-яких навичок в роботі, негативних якостей і з них набагато простіше «виростити» тих фахівців, які ідеально підійшли б для даної роботи корпорації. Наставник, як правило, випускник того ж навчального закладу, що і новачок, допомагає йому адаптуватися на робочому місці, навчає його всім необхідним навичкам, передає знання, які будуть необхідні в його роботі і навіть знайомиться з його родиною. Таке наставництво здійснюється до 35-ти років [51].

Американські компанії роблять акцент у процесі адаптації на професійну складову, індивідуалізм і велику увагу приділяють навчанню співробітників. У США існує безліч різних методик навчання, які постійно коригуються та допрацьовуються. Серед них можна виділити такі, як Secondment, Buddying, E-learning (дистанційне навчання) або Blendedlearning (змішане навчання), JobShadowing [52].

У вітчизняних організаціях адаптації нових співробітників поки приділяється недостатня увага з боку керівників. Хоча, якщо повернутися в минуле і звернутися до радянської школи управління, то там можна побачити інший підхід. Головним тому підтвердженням служить система наставництва, яка існувала практично на кожному підприємстві. При надходженні на роботу за новим співробітником закріплювався більш досвідчений фахівець, який координував діяльність новачка, допомагав адаптуватися як в професійному плані, так і до колективу. За своє наставництво фахівець отримував компенсацію. Крім того, що це служило додатковою мотивацією для досвідчених фахівців, бути наставником також вважалося почесним [53].

У сучасних вітчизняних організаціях адаптація не відіграє провідну роль, а наставництво практикується лише в деяких компаніях. Програми адаптації співробітників розробляються і реалізуються, як правило, у великих організаціях. Це більшою мірою пов'язано з небажанням керівника витратити час і матеріальні ресурси на її проведення [54].

Говорячи про вітчизняні організації, слід зазначити, що підхід до адаптації часто має односпрямований характер. Адаптація фактично зводиться до професійного навчання протягом усього терміну адаптаційного процесу. Це можна віднести як до плюсів, так і до мінусів.

Професійна компетентність допомагає співробітнику швидко включитися в роботу, не відчуваючи при цьому проблем, але в той же час інші аспекти залишаються невідображеними (організаційна адаптація, соціальна, корпоративна). Сьогодні керівники, як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, повинні прийти до чіткого розуміння того, що персонал є ключовим рушійним фактором організації [55].

Від того, наскільки співробітники ототожнюють себе з нею, поділяють її цінності, цілі і завдання, філософію, наскільки вони є командою, залежить, в якому напрямку буде розвиватися організація. Для того, щоб адаптація давала свої результати, необхідний комплексний підхід до побудови адаптивної системи. Для цього необхідно використовувати різні методики, не боятися експериментувати, іноді має сенс звернутися до закордонного досвіду в даному питанні.

Такі країни як США, Японія і Німеччина далеко просунулися в розвитку управління персоналом, тому головне завдання для вітчизняних компаній сьогодні – спробувати використовувати позитивний зарубіжний досвід, адаптуючи його до українських умов з урахуванням менталітету, специфіки діяльності. Тільки в цьому випадку управління адаптацією закріпиться як одна з найважливіших функцій управління персоналом і почне давати реальні результати [56].

У зарубіжних компаніях технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як :

– метод занурення використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого ж дня роботи. Основна мета методу – швидке

входження нового співробітника в трудовий процес. Але така технологія є ефективною лише за умови досить високого рівня кваліфікації фахівця і достатнього досвіду роботи, інакше процес адаптації буде невдалим. Найчастіше така адаптація застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших днів роботи показати здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і демонструвати той професійний управлінський рівень, на який розраховував роботодавець [57];

– job-shadowing – технологія адаптації, згідно з якою новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок. Роботодавець за допомогою цієї технології може визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника, чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після job-shadowing 50 % людей відмовляються від своїх мрій. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати на підбір персоналу, тобто на постійну заміну людей, які звільняються через те, що їх очікування не виправдалися. Завдяки своїй ефективності технологія job-shadowing застосовується у багатьох зарубіжних організаціях. Метод «job-shadowing» з успіхом застосовується у компаніях США. Там впевнені, що цей метод дуже ефективний для фахівців у галузі високих технологій, причому будь-якого рівня [58];

– buddying являє собою технологію, яка передбачає адаптацію через встановлення рівних приятельських стосунків з колегою по роботі. Це насамперед підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі. На відміну від наставництва, тут немає ієрархії, відносини будуються на наданні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку за підтримки у виконанні і в освоєнні нових навичок. Отже, budding – метод навчання, заснований на наданні один одному інформації і (або) встановленні об'єктивного і чесного

зворотного зв'язку. Баддінг передбачає підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок. Усі ті, хто вирішив стати приятелем, відвідують 1,5-денний тренінг, який надає їм знань з основ наставництва і вчить, як стати успішним «приятелем». На додаток до цього всі вони отримують персональні дані на того співробітника, «приятелем» якого вони планують стати, інформацію про його минулий досвід і особливі потреби. Бування в ролі «приятеля» розвиває навички співробітників у різних сферах діяльності. Це змушує їх покращувати навички планування й організованість, адже протягом двох або чотирьох тижнів вони матимуть додаткове навантаження, крім своїх основних обов'язків. Це також зміцнює комунікації між співробітниками [58];

– welcome тренінг метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру [56];

– secondment метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство;

– e-learning и Blended learning методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців. Метод занурення припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці [59];

– shadowing метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності;

– наставництво метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю [60];

– метод неформалізованого супроводу, що передбачає співпрацю

підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника.

– коучинг метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи [61].

– модель tell-show-do (Tell – розкажи, Show – покажи, Do – зроби) допомагає правильно побудувати роботу між коучем і новачком, швидко та якісно засвоювати нові навички. На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання по трьох кроках:

1. Tell (розкажи). Великі завдання розбиваються на кілька частин і проводяться окремими сесіями. Наставник ставить запитання співробітнику, щоб упевнитися, що той засвоїв інформацію. Співробітник своїми словами переказує зміст завдання.

2. Show (покажи). Коуч показує, як потрібно виконувати завдання, коментуючи по ходу справи, який крок він виконує. Після закінчення він запитує, чи все було зрозуміло.

3. Do (зроби). Новий працівник сам виконує завдання. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок заново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи. Після закінчення наставник дає зворотний зв'язок співробітнику і домовляється з ним, за якими критеріями будуть оцінюватися вироблені навички [62].

Таким чином, система адаптації займає важливе місце в системі управління персоналом розвинених зарубіжних країн у порівнянні з вітчизняними організаціями, де адаптація не відіграє провідну роль. Тому в даний час існує велика кількість сучасних технологій і методів адаптації людських ресурсів, які активно використовуються в зарубіжних організаціях і заслуговують найпильнішої уваги з боку керівників і HR-менеджерів сучасних українських організацій.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи все вищевикладене, можна дійти висновку, що під адаптацією розуміють взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних умовах праці та відпочинку.

Головною метою адаптації є максимально повне, швидке і ефективне пристосування працівника до організації і виконуваний роботі і досягнення необхідних робочих показників. Адаптація персоналу є важливим бізнес-процесом у будь-якій організації, тому його не слід випускати з уваги. Ефективна система адаптації сприяє зменшенню стартових витрат, плинності кадрів, дає можливість більш швидкого досягнення показників, прийнятних для організації.

Для співробітників значимість системи адаптації полягає в тому, що ефективна система адаптації сприяє: отриманню повної інформації, необхідної для ефективної роботи, зниження рівня невизначеності і занепокоєння, підвищення задоволеності роботою, освоєння основних норм корпоративної культури і правил поведінки, вибудовування системи взаємодії з колегами в перші дні роботи.

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств, відзначимо, що великий вибір методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Їх використання надає підприємствам можливості забезпечення висококваліфікованими кадрами, сприятливому соціально-психологічному клімату, що забезпечує ефективну діяльність підприємства, досягненню цілей в мінімальні терміни, зменшенню витрат пов'язаних з низькою ефективністю роботи, а також можливістю побудови ефективно функціонуючого колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів як на внутрішньому ринку, так і в багатьох країнах світу.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ПАТ «Запоріжсталь» (сформовано автором на основі [63])

Повне найменування емітента	Публічне акціонерне товариство Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код за ЄДРПОУ	00191230
Місцезнаходження	Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008
Міжміський код, телефон та факс	(061) 218-33-01, (061) 213-18-58
Електронна поштова адреса	office@zaporizhstal.com

ПАТ «Запоріжсталь» є дочірнім підприємством групи холдингу «Метінвест». ТОВ «Метінвест холдинг» є керуючою компанією групи «Метінвест» [63].

ПАТ «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Воно є одним з провідних підприємств металургійної галузі. ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним в Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталей і консервної жести. Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: агломераційний цех (6 агломашин), доменний цех (4 доменні печі), мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 сталеплавильний агрегат), цех

підготовки складів, обжимний цех, цех гарячої прокатки тонкого листа, цех холодної прокатки № 1, цех холодної прокатки № 3 [64].

Публічним акціонерним товариством «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення асортименту вироблюваної продукції.

Комбінат «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію устаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників. У 2018 році комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України направивши в державну казну рекордну суму в розмірі 3,2 млрд. гривень. Це на 28% (на 704 млн. гривень) більше, ніж у 2017 році. ПАТ «Запоріжсталь» стабільно працює, розвивається і продовжує модернізацію з використанням сучасних прогресивних і відповідаючи усім світовим стандартам природоохоронних технологій.

Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує стратегічні завдання:

- вироблення високоякісної металопродукції, що задовольняє потребам клієнтів;
- модернізація й реконструкція основних виробничих фондів;
- впровадження передових технологій і інновацій;
- досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва, керування й організації бізнес-процесів;
- забезпечення промислової безпеки, здоровіших і безпечних умов праці;
- скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року направлено на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату більше 10 мільярда гривень.

Головними проектами екологічної модернізації комбінату є: проект модернізації газоочисних систем аглофабрики, що завершується, масштабна

модернізація доменної печі № 4 з установкою системи аспірації ливарного двору і підбункерної естакади, будівництво нової травильної лінії в цеху холодної прокатки № 1, масштабна реконструкція доменної печі № 3.

Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн. тонн агломерату, 4,2 млн. тонн чавуну, 4,07 млн. тонн сталі, порядку 3,7 млн. тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн. тонн холодного прокату.

Протягом останніх років комбінат стабільно нарощує обсяги виробництва, скорочує енергоємність продукції, проводить модернізацію виробництва, розробляє і впроваджує нові технологічні процеси.

ПАТ «Запоріжсталь» пропонує до реалізації наступні види товарної продукції:

- передільний і ливарний чавун в чушках вагою 15-18 кг;
- сляби з вуглецевих і низьколегованих сталей;
- прокат аркушевий гарячекатаний і холоднокатаний в листах завтовшки 0,5-8,0 мм і рулонах завтовшки 0,5-8,0 мм з вуглецевих і низьколегованих сталей;
- жерсть білу гарячого лудіння;
- жерсть чорну;
- виливниці і піддони;
- граншлак і щебінь;
- широкий асортимент (більше 170 найменувань) виробів з металу, дерева і бетону;
- інші види металопродукції [65].

За обсягом виробництва ПАТ «Запоріжсталь» входить до п'ятірки найбільших підприємств України. Продукція комбінату добре відома більш ніж в 100 країнах світу (Італії, Португалії, Туреччини, Росії, Білорусі, Нігерії, Ізраїлі, Лівані та інших).

Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном;

- раціональне співвідношення ціни металопродукату та його якості;
- клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

Обсяги реалізованої продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2015 – 2018 рр. зображені на рис. 2.1.

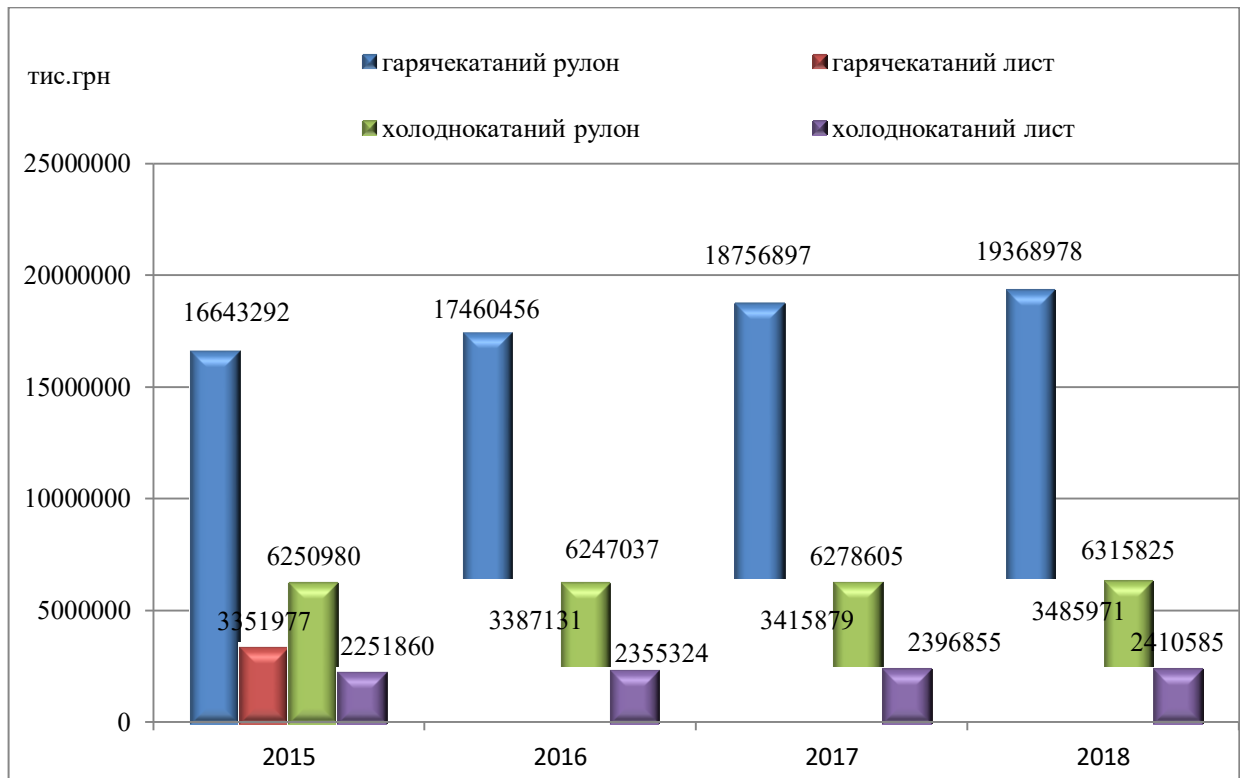


Рисунок 2.1 – Обсяги реалізованої продукції у 2015 –2018 рр., тис. грн.
(сформовано автором на основі [63,64,65,66])

Згідно з рис. 2.1 можемо спостерігати загальну тенденцію зростання обсягів реалізованої продукції, а відповідно і зростання попиту на продукцію. Найбільшим попитом серед продукції, яку виготовляє підприємство характеризується гарячекатаний рулон.

Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ПАТ «Комінмет», ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Інтерпайп НМТЗ», ТОВ «АВ Метал груп», ТОВ «Модуль Україна», ТОВ «МД Істейт», ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ», СТ «Славсент», ТОВ «Байда 2015», ПАТ «Дніпроспецсталь», ТОВ «Залізний рух», ТОВ «ЗЛМЗ».

Основними клієнтами на зовнішньому ринку є: ТОВ «Метінвест

Євразія», ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метінвест Дистрибуція», ТОВ «ЮгСталь» та інші [65].

Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснювався в 2015 – 2018 рр. в 52 країни світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, Польща, Італія, Болгарія, Ліван, Ефіопія, Ізраїль, Йорданія, Словаччина.

Найбільш широкий попит у зарубіжних і вітчизняних споживачів має гарячекатаний плоский прокат в рулонах з вуглецевих і низьколегованих сталей товщиною 2,0-8,0 мм, а також холоднокатаний плоский прокат з вуглецевих сталей товщиною 0,5-2,0 мм. Вироблювана комбінатом упаковка металопродукції забезпечує збереження і товарний вигляд при доставці її споживачам будь-яким видом транспорту (автомобільним, залізничним, водним), переробці і зберіганні в портах.

Згідно діючої редакції Статуту ПАТ «Запоріжсталь» органами Товариства є:

- Вищий орган Товариства – Загальні збори акціонерів Товариства;
- Наглядова рада Товариства;
- Виконавчий орган Товариства (одноосібний) ;
- Генеральний директор Товариства;
- Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів) [66].

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації (додаток Б).

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента, а також спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності. Визначено пріоритетні завдання залучення

кваліфікованої молоді, забезпечення наступності фахівців, вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів, створення дієвого резерву керівників і фахівців, вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів, підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих, що пішли на пенсію, ветеранів комбінату.

Питаннями формування та ефективної реалізації політики підприємства в сфері управління персоналом, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізації молодіжної політики займається дирекція з персоналу. Організаційна структура дирекції з персоналу представлена у додатку В.

На комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» сформований окремий структурний підрозділ – відділ кадрів, який є підрозділом загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Фахівці цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом. У межах своєї компетенції відділ кадрів також організовує процес адаптації та інтеграції нових співробітників.

Трудовий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо виконання поставлених результатів господарювання. Рівень забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології, предметів праці, створюють умови для досягнення високої конкурентоспроможності та

фінансової стабільності.

За характером виконуваних функцій персонал поділяється на чотири категорії:

– робітники – ті, хто безпосередньо зайняті у виробництві продукції (послуг), ремонтом. Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітники поділяються на основних (що виготовляють продукцію) та допоміжних (що обслуговують технологічний процес);

– керівники – працівники, які займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів (функціональних відділів), а також їх заступників;

– фахівці – працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції (інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юристконсульти, техніки та ін.);

– технічні виконавці (службовці) – працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документів, господарське обслуговування (секретарі, табельщики, архіваріуси, агенти та інші) [67].

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 300 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України [67].

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння

новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу, що впливає на продуктивність праці працівника. Для того, щоб розробити найбільш ефективні рекомендації по удосконаленню системи адаптації, необхідно більш детально вивчити структуру персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» представлену у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Якісний склад персоналу (сформовано автором на основі [64, 66,68])

№п/п	Показники	Кількісна характеристика	Кількісна характеристика	Кількісна характеристика	Кількісна характеристика
		К-сть	К-сть	К-сть	К-сть
рік		2015	2016	2017	2018
	Всього працівників	12788	12365	11896	11563
Демографічна структура					
1	Чоловіків серед працюючих	9321	9107	8769	8506
2	Жінок серед працюючих	3467	3258	3127	3057
Структура за рівнем освіти					
3	Працівники з повною вищою освітою	6147	6189	6194	6257
4	Працівники з середньою спеціальною освітою	4358	4563	4568	4621
5	Працівники з середньою освітою	2283	1613	1152	685
Структура за віком					
6	До 35 років	3590	4236	4368	4667
7	35-50 років	8635	7258	6576	6458
8	Старше 50	563	871	952	438
Структура за стажем					
9	До 5 років	1369	1424	1478	1684
10	Від 5 до 10	2856	3354	3293	3555
11	більше 10	8563	7587	7125	6324

Виходячи з табл.2.2 дані можна зобразити графічно на рис. 2.2-2.6

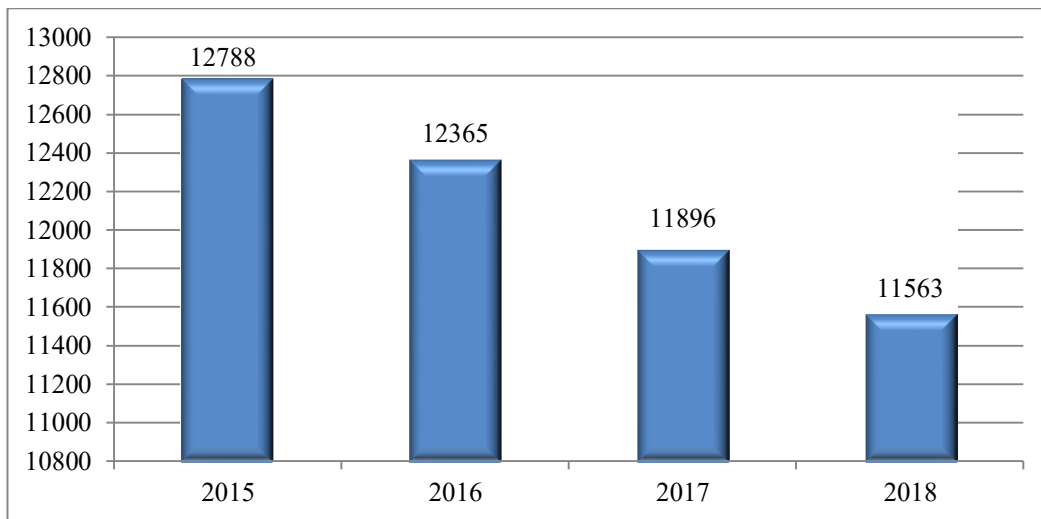


Рисунок 2.2 – Чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2015-2018 роки (сформовано автором на основі [64,69])

Розглядаючи чисельність працівників на рис. 2.2 в ПАТ «Запоріжсталь», можна простежити тенденцію до її зменшення. Зменшення облікової чисельності штатних працівників у підрозділах комбінату відбулося за рахунок зниження трудових витрат на виробництво продукції, оптимізації чисельності структурних підрозділів комбінату, автоматизації виробництва та науково-технічного прогресу.

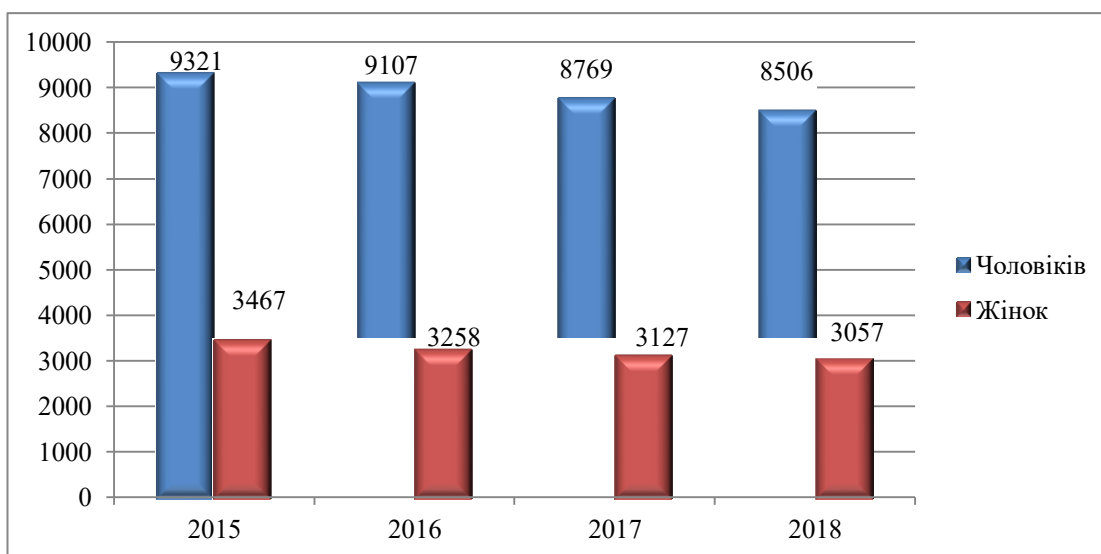


Рисунок 2.3 – Демографічна чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2015-2018 роки (сформовано автором на основі [70])

З рис.2.3 видно, що основну частину колективу складають чоловіки, це пояснюється специфікою діяльності підприємства і найбільшою чисельністю робочого персоналу.

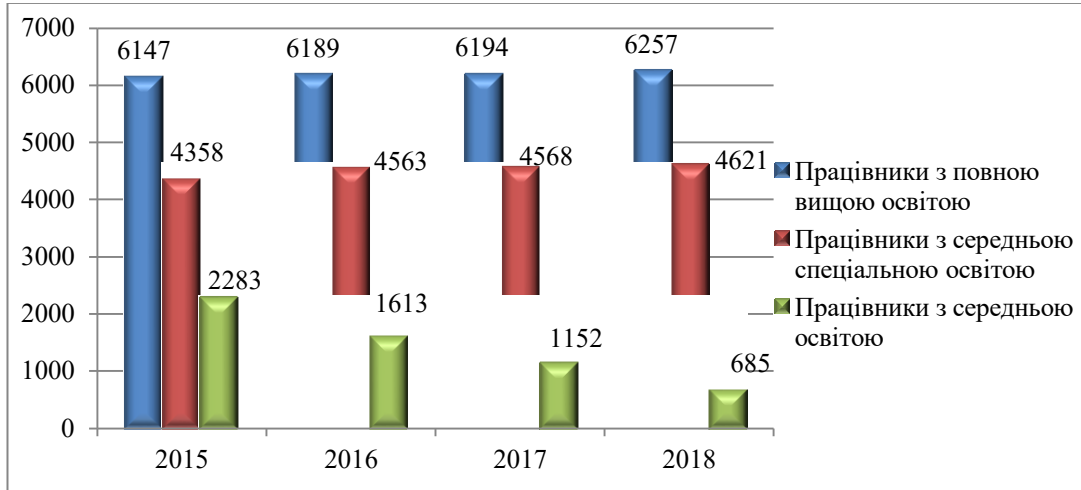


Рисунок 2.4 – Структура кадрового складу ПАТ «Запоріжсталь» за рівнем освіти за 2015-2018 роки (сформовано автором на основі [71,72])

З рис. 2.4 можна зробити висновок, що переважна частина кадрового складу має вищу і середньо-спеціальну освіту, найменша частина персоналу має середню освіту. Це говорить про те, що освітній рівень кадрового складу ПАТ «Запоріжсталь» досить високий.

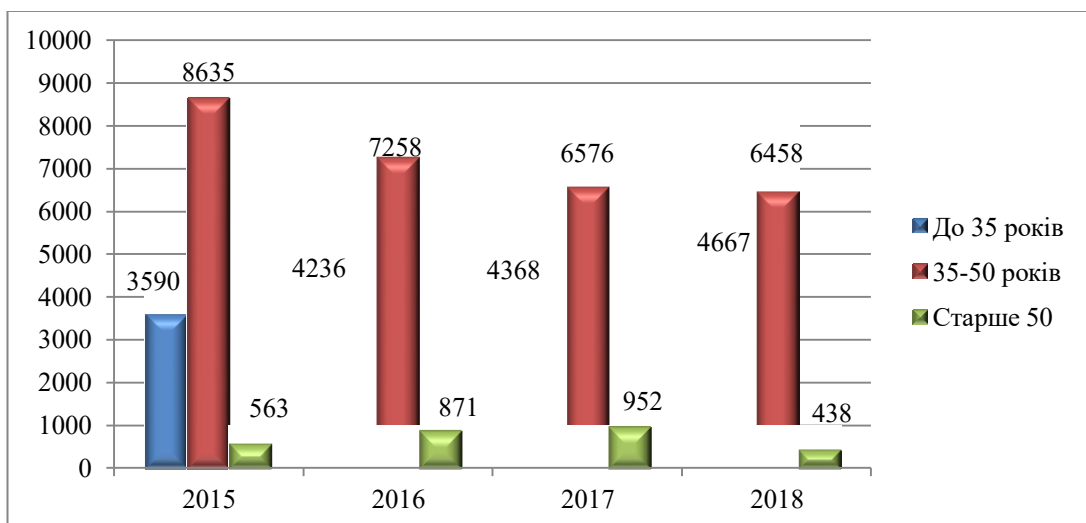


Рисунок 2.5 – Вікова структура кадрового складу ПАТ «Запоріжсталь» за 2015-2018 роки (сформовано автором на основі [71,72])

Згідно рис. 2.5 наліз вікової категорії працівників підприємства показав, що найбільшу частину складають працівники у віці від 35-ти до 50-ти років. Але також видно, що ПАТ «Запоріжсталь» проводить кадрову політику щодо залучення молоді віком до 35 років.

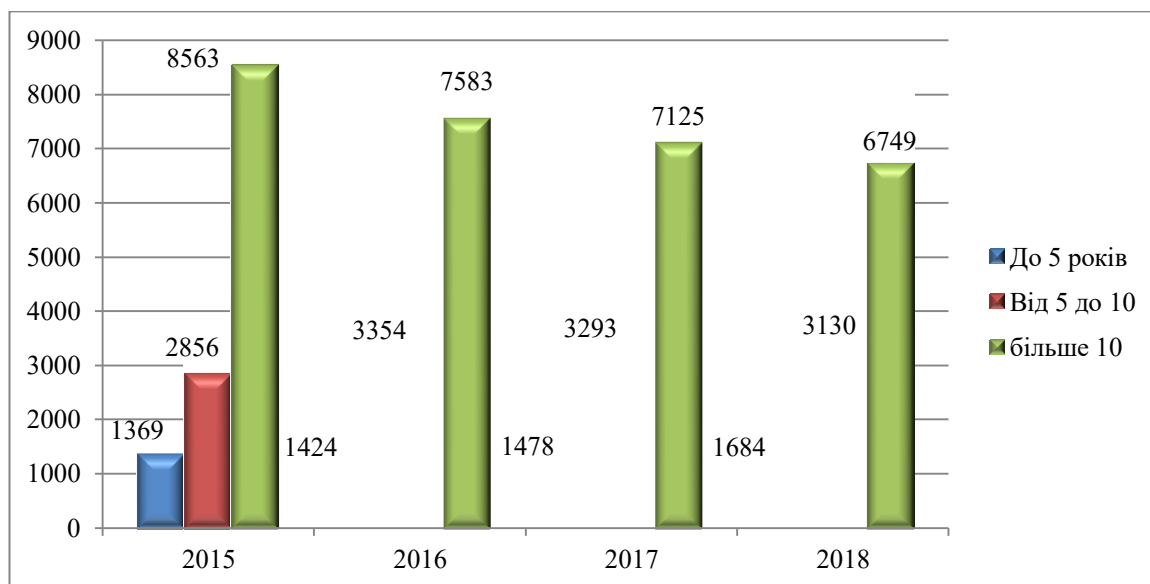


Рисунок 2.6 – Структура кадрового складу ПАТ «Запоріжсталь» за стажем роботи за 2015-2018 роки (сформовано автором на основі [70,71,72])

Згідно рис. 2.6 можна зробити висновок, що питома вага робітників, стаж яких понад 10 років у 2018 році набагато більше (6749 осіб), ніж персоналу, який працює не більше 3-х років (1684 осіб). У 2018 році в порівнянні з 2017 роком чисельність персоналу із стажем до 3-х років зросла на 206 осіб, зі стажем 5-10 років - зменшилась на 163 особи. Ці дані свідчать про стабільність трудового колективу підприємства [72].

Таким чином, аналіз системи управління персоналом відповідно до організаційної структури підприємства свідчить, що кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» розроблена з урахуванням передового європейського досвіду в умовах стрімкого розвитку технологій в галузі управління, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників та досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності у найкоротший термін.

2.2 Основні етапи адаптації та інтеграції персоналу в ПАТ «Запоріжсталь»

Як і при відборі кадрів, так і при введенні в посаду новачків важливо зрозуміти основні мотиви, що зумовлюють для них необхідність роботи, а також пов'язані з цим надії і побоювання. Більшість людей, приступаючи до роботи, хочуть швидше її освоїти і показати, що вони можуть впоратися з нею добре. Однак незалежно від того, перша це їх робота чи ні, нові співробітники приходять в перший робочий день з безліччю природних побоювань. Для запобігання таких ситуацій необхідна продумана процедура введення в посаду або, іншими словами, програма адаптації персоналу.

З метою вирішення поставлених завдань було проведено аналіз діючої програми адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» .

Оскільки основною частиною працівників комбінату є виробничий персонал, адаптації даної категорії співробітників приділяється особлива увага. Ще на етапі відбору кандидатів готують до того, що робота на заводі є вкрай нелегкою.

Адаптація співробітника до умов даної роботи, а також до специфіки роботи заводу є одним з ключових чинників високої продуктивності його подальшої трудової діяльності. Тут важливо зрозуміти, на які важелі необхідно впливати, щоб у новачка не виникло бажання розірвати трудовий договір ще в перший місяць роботи.

Метод спостереження показав, що бувають випадки, коли новий співробітник впевнено розцінює свої сили і готовий працювати, але по закінченню першого тижня роботи пише заяву про звільнення. Це говорить про те, що процес адаптації даного співробітника був збудований неправильно. Процес адаптації носить індивідуальний характер, тому, важливо, крім загальної програми адаптації співробітників знаходити індивідуальний підхід до кожного.

Будь-який проект розробляється для того, щоб досягти певних цілей.

Тому доцільно розглянути дерево цілей проекту адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» представлене на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Дерево цілей проекту адаптації на ПАТ «Запоріжсталь»
(сформовано автором)

Згідно з правилами внутрішнього трудового розпорядку організація процесу адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» відбувається наступним чином: в перший робочий день нового співробітника пропонують ознайомитися з усіма необхідними для роботи документами. Загальне ознайомлення передбачає ознайомлення та отримання загального уявлення про історію, місії та корпоративної (організаційної) культури ПАТ «Запоріжсталь» до них відносяться: трудовий договір, посадова інструкція, кодекс етики, правила

внутрішнього трудового розпорядку, основною політикою і стратегією, з порядком і терміном виплати заробітної плати, з додатковими пільгами, з правилами охороною праці та технікою безпеки, з правилами внутрішнього трудового розпорядку, з профспілкою, зі службою збуту.

Дані документи, а також інформація, яка розміщена на офіційному сайті компанії дають можливість новачкові скласти чітке уявлення про організацію, її діяльність та головні цілі. Крім цього, видається спеціальна брошура новачка, розроблена співробітником відділу кадрів. У цій брошурі висвітлені наступні моменти:

- інформація про діяльність і історії компанії;
- графік роботи і відпочинку;
- загальні принципи компанії;
- внутрішні контакти основних співробітників.

Крім цього, новий співробітник обов'язково проходить інструктаж з охорони праці, отримує необхідні засоби індивідуального захисту, спецодяг і пропуск.

Фахівцем відділу кадрів розроблено Положення про адаптацію співробітників. Дане Положення призначене для впровадження єдиної процедури адаптації для всіх співробітників комбінату і забезпечення більш швидкого входження в посаду новими співробітниками, а також скорочення їх помилок і формування корпоративного духу.

Положення про адаптацію включає в себе: загальні положення (цілі, завдання, тривалість адаптаційного процесу, відповідальні особи тощо), порядок проведення адаптації, атестація співробітників по закінченню випробувального терміну. Згідно з Положенням про адаптацію, при знайомстві працівника з колективом керівнику і службі по роботі з персоналом необхідно представити його працівникам організації та розповісти їм про нову людину.

На комбінаті, як і в багатьох великих міжнародних організаціях, поширене наставництво. На перші один – шість місяців роботи за новим

співробітником закріплюється наставник до тих пір коли працівник не здасть екзамен та не отримає допуск до самостійної роботи. Тому цей період він проходить стажування строго під наглядом і контролем свого наставника, яким виступає одним з провідних співробітників. Під час стажування співробітника навчають всім необхідним навичкам і передають знання, які будуть потрібні йому в процесі його трудової діяльності.

Програма наставництва представлена чотирма основними етапами:

– визначення потреби – перш ніж приступити до формування та реалізації програми, необхідно було провести аналіз знати потреби комбінату в наставниках з урахуванням стратегічних і тактичних цілей. У ПАТ «Запоріжсталь» затверджено офіційним документом більше 1000 наставників.

– відбір і оцінка кандидатів – відбір і оцінка кандидатів в наставники здійснюється з урахуванням розроблених критеріїв для наставника, в залежності від необхідних результатів роботи з талантами (функціональна спрямованість, сильні і слабкі сторони талановитих працівників, цілі і завдання напряму). Відбір і оцінка кандидатів в наставники проводилася на комбінаті через відбір і оцінку за компетенціями, співбесіду, фокус-групи та бізнес-ігри, а також роль відігравав стаж роботи на комбінаті.

– навчання і розвиток наставників – даний етап включає в себе тренінг «Наставництво», курси з розвитку компетенцій, реалізацію програми за індивідуальний план розвитку. На комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» на постійній основі проводиться навчання та покращення професійних якостей наставників.

– Наставництво – даний етап передбачає процес передачі знань, практичного досвіду новим працівникам. Наставництво може бути як індивідуальним, так і груповим, адже за одним працівником може бути закріплено від 1-5 наставників.

Програма орієнтована на індивідуальний підхід до кожного учасника, включає в себе комплексну підтримку кожного учасника і систему мотивації.

У програмі передбачені рівні наставників: новачок, майстер і експерт. Підготовка кожного наставника відбувається відповідно до його наявних рівнів. Наявність рейтингової системи наставництва (оцінка наставників з точки зору передачі ними знань і досвіду, підвищення їх компетенцій, досягнення КПЄ та інше) дозволяє вимірювати ефективність дії програми наставництва. Щорічно на комбінаті проводиться моніторинг ефективності програми.

Одним із етапів адаптації полягає у запровадженні в підрозділ (комбінат) нового працівника. Він передбачає ознайомлення та отримання уявлення про підрозділ (цех, відділ). На цьому етапі працівник: оглядає свій підрозділ, представляється співробітникам підрозділу, знайомиться з положенням про підрозділ, основами системи матеріального стимулювання та преміювання працівників, організацією харчування на підприємстві, процедурами, правилами, інструкціями, розпорядженнями, основними цілями і завданнями підрозділу (відділу, цеху, дільниці), з порядком прийняття їжі, куріння, перерв, відпочинку, з порядком винесення речей з відділу, підприємства, з порядком користування телефонами.

Для кращої соціально-психологічної та професійної адаптації новачок, відповідно до статуту компанії, в перші три місяці обов'язково повинен пройти тренінги.

Welcome-тренінг це свого роду вступний курс, екскурсія під гаслом «Ласкаво просимо в нашу команду!», мета якої – дати новачкові максимум знань про організацію, познайомити з ключовими співробітниками, підкреслити переваги роботи в компанії.

Зміст welcome-тренінгу включає в себе:

- відомості про компанію (місія, цілі, історія створення, досягнення);
- продукти і послуги (технологія роботи, опис продуктів, успішні проекти);
- організаційна структура підприємства і культура (структура, ключові

фігури, корпоративний кодекс, корпоративні заходи, корпоративні стандарти в області дрес - коду);

- корпоративна політика в галузі управління персоналом (професійний розвиток, політика винагороди, розвиток кар'єри, умови роботи);
- екскурсія по комбінату;
- перегляд фільму про компанії.

Відповідальний за проведення Welcome-тренінгу – фахівець з розвитку персоналу, який дуже добре знає організацію. Це потрібно не тільки для того, щоб дати повну інформацію і відповісти на виникаючі питання, але і для передачі емоційного ставлення, для того, щоб «зарядити» людей. Таким чином, даний метод допомагає співвіднести цілі компанії і нового співробітника (додаток Е).

Отримуючи досвід при проходженні практики, студенти також мають можливість адаптуватися до роботи на комбінаті. По завершенню практики молоді фахівці вже повністю адаптовані до організації, знають специфіку роботи, а також більш пристосовані до трудової діяльності в соціально-психологічному плані. За кожним студентом закріплюється керівник, який в повному обсязі зможе передати йому всі необхідні знання і навички. Таким чином, роботодавець формує для себе «ідеального» працівника, який в подальшому зможе застосувати всі отримані знання в процесі своєї трудової діяльності. Для студентів, в свою чергу, стажування є певним стартом у своїй професійній кар'єрі. Як правило, якщо студент виправдав очікування роботодавця, а також успішно пройшов адаптаційний період, у керівництва навіть не постає питання, чи варто переводити молодого фахівця на постійну роботу.

Професійне навчання співробітників ПАТ «Запоріжсталь» носить практично безперервний характер в силу специфіки галузі діяльності організації. Постійний прогрес в сфері металургії ставить перед працівниками необхідність регулярного підвищення кваліфікації. Для робочого персоналу щорічно проводиться перенавчання на території заводу.

У досліджуваному підприємстві ініціатива співробітників до додаткового навчання тільки вітається. Досліджуючи ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що економічна діяльність комбінату досить ефективна.

Крім цього, управління кадрами підприємства знаходиться на високому рівні, завдяки ефективній організації планування, контролю, адаптації, наявності висококваліфікованих фахівців в області мотивації і адаптації працівників, а також комфортні умови праці для персоналу організації.

В залежності від видів адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» застосовують методи адаптації зображені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Методи адаптації, які застосовують в ПАТ «Запоріжсталь» (сформовано автором)

Види адаптації	Методи адаптації
Професійна	<ul style="list-style-type: none"> – навчання на робочому місці (наставництво); – навчання поза робочого місця (семінари, тренінги); – наявність докладного опису роботи; – формалізація обсягу завдань і функцій на період адаптації.
Психофізіологічна	<ul style="list-style-type: none"> – організація робочого місця і робочого процесу – неформалізоване супровід – інструктаж в підрозділі.
Соціально-психологічна	<ul style="list-style-type: none"> – ознайомлення співробітника з традиціями організації, нормами і правилами; – знайомство з колегами; – участь у тренінгу, направленою на командування – залучення до виконання громадської роботи – запрошення працівника до участі у позаробочих заходах.
Організаційно-адміністративна	<ul style="list-style-type: none"> – ознайомлення з історією організації, клієнтами та партнерами; – роз'яснення особливостей організаційної культури; – корпоративний PR.
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> – роз'яснення особливостей нарахування заробітної плати; – ознайомлення з положеннями, стандартами про мотиваційні програми організації; – зниження вимоги до обсягу виконуваної роботи в період адаптації.
Санітарно-гігієнічна	<ul style="list-style-type: none"> – ознайомлення з правилами трудового розпорядку, вимог, висунутими організацією робочого простору.

Дивлячись на табл. 2.3 видно, що на ПАТ «Запоріжсталь» використовується досить багато методів адаптації в залежності від її видів, які в свою чергу значно полегшать входження нових працівників у здорові трудові відносини, дозволять придбати необхідні професійні навички та знання та знизити рівень нервового навантаження

На ПАТ «Запоріжсталь» діє система управління кар'єрою персоналу. Кар'єра займає важливе місце в структурі потреб сучасної людини. Вона робить істотний вплив на задоволеність працею і життя в цілому. Успішна кар'єра забезпечує людині матеріальне благополуччя, задоволення його вищих психологічних потреб, в тому числі в самореалізації, в самоповазі і повазі з боку оточуючих, в розвитку і розширенні простору долі.

Якщо для людини кар'єра – це розвиток і просування в просторі організації, то для підприємства – це, перш за все, питання наповненості і цілісності цього простору, що особливо важливо для його організаційної структури.

Планування кар'єри є процесом зіставлення цілей, потенційних можливостей і здібностей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, які виражаються в складанні програми професійного і посадового зростання. Це комплекс заходів по організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, який заснований на його меті, потребах, можливостях і здібностях, а також пов'язаний з цілями, потребами і можливостями організації.

Управління кар'єрою зачіпає такі важливі проблеми, як задоволеність персоналу роботою в організації і пов'язану з цим продуктивність праці, а також спадкоємність професійного досвіду і корпоративної культури, забезпечення своєчасного і раціонального заміщення ключових посад.

Комбінат приділяє багато уваги розвитку талановитих працівників, адже правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – визначає успішність та ефективність функціонування підприємства, збереження його лідируючих позицій в своєму сегменті в поточний момент і

з урахуванням перспектив на майбутнє.

Основні заходи щодо планування кар'єри на ПАТ «Запоріжсталь», специфічні для різних суб'єктів планування та представлені нижче у табл 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні заходи щодо планування кар'єри в ПАТ «Запоріжсталь» (сформовано автором)

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	первинна орієнтація і вибір професії; вибір організації та посади; орієнтація в організації; оцінка перспектив і проектування; зростання, реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	оцінка при прийомі на роботу; визначення на робоче місце; оцінка праці та потенціалу співробітників; відбір в резерв; додаткова підготовка; програми роботи з резервом; просування; новий цикл планування.
Безпосередній керівник (Лінійний менеджер)	оцінка результатів праці; оцінка мотивації; організація професійного розвитку; пропозиції щодо стимулювання; пропозиції по зростанню.

З табл. 2.4 видно, що планування кар'єри залежить в повній мірі як від самого співробітника так і від менеджера з персоналу та безпосереднього керівника працюючого.

Таким чином, проаналізувавши діючу систему адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що на комбінаті розроблено Положення про адаптацію співробітників, яке призначене для впровадження єдиної процедури адаптації для всіх співробітників комбінату і забезпечення більш швидкого входження в посаду новими співробітниками, а також скорочення їх помилок і формування корпоративного духу. Досліджуючи процес адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» було виявлено, що на комбінаті проводиться мінімальний набір заходів, що дозволяють новому співробітнику з перших днів роботи зорієнтуватися на новому місці. Найбільша увага приділяється заходами з професійної адаптації.

2.3 Оцінка та аналіз ефективності процесу адаптації та інтеграції персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

На підставі вивчення теоретичних аспектів процесу адаптації нових працівників, можна відзначити, що формування процесу адаптації персоналу є актуальною проблемою на сьогоднішній день. Адаптація нових працівників в організації та ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи та глибокого вивчення вихідних даних про підприємство.

Під адаптацією розуміється «взаємне пристосування працівника і організації, яка ґрунтується на поступовому включення працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку.

Для всебічного вивчення існуючої системи адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» було проведено дослідження, яке включає: аналіз існуючої системи адаптації на комбінаті: робота фахівців, які займаються адаптацією, фінансування процесу, оцінка інституту наставництва та інше, спостереження та анкетування щойно прийнятих працівників.

Оцінка процесу адаптації на ПАТ «Запоріжсталь», буде проводитися за критеріями, представленим в таблиці 2.5, а точніше за рівнем прояву даних критеріїв.

Таблиця 2.5 – Критерії оцінки діючої системи адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» (сформовано автором)

Найменування критерію	Рівень прояву	Опис
1	2	3
1. Наявність фахівця, що займається адаптацією	1	Функція адаптації новоприйнятих працівників ні за ким не закріплена.
	2	Адаптація персоналу - завдання безпосереднього керівника нового працівника.
	3	Функція адаптації персоналу виконується Службою управління персоналом, без закріплення за фахівцем.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
	4	У службі управління персоналом є фахівець, в функції якого входить адаптація прийнятих працівників.
2. Наявність Положення про адаптацію	1	Відсутність Положення про адаптацію персоналу.
	2	На підприємстві формально існує Положення про адаптацію, яке застаріло або не виконується.
	3	На підприємстві існує реально чинне Положення про адаптацію.
3. Наявність програми адаптації	1	На підприємстві відсутня програма адаптації персоналу.
	2	Програма адаптації персоналу є частиною Положення про адаптацію і містить перелік основних адаптаційних заходів.
	3	На підприємстві існує самостійна програма адаптації персоналу, яка містить детальний перелік адаптаційних заходів із зазначенням термінів і відповідальних за їх реалізацію.
4. Диференціація програми адаптації за категоріями персоналу	1	Програма адаптації включає в себе заходи, загальні для всіх категорій персоналу.
	2	Окрема програма адаптації для різних категорій персоналу.
	3	Зміст програми адаптації диференціюється всередині категорії персоналу (службовці: керівники, фахівці, технічні виконавці).
5. Наявність інформаційно-довідкової інформації про організацію, її корпоративні цінності, політиці в галузі управління персоналом	1	Посадова інструкція, положення про підрозділ, правила внутрішнього трудового розпорядку.
	2	п.1 + корпоративна книга (історія розвитку організації, стратегічні цілі, корпоративні цінності, інформація про перших осіб організації, телефонний довідник ...)
	3	п.2 + корпоративний сайт, корпоративна газета.
6. Бюджетування витрат на адаптацію	1	Підприємство не виділяє кошти на адаптацію персоналу
	2	Витрати на адаптацію персоналу входять до складу бюджету витрат на персонал.
	3	В організації щомісяця формується бюджет витрат на адаптацію персоналу.
7. Наявність інституту наставництва	1	Наставництво не практикується.
	2	Наставник закріплюється тільки за окремими категоріями персоналу.
	3	За кожним новоприйнятим працівником закріплюється наставник.
8. Адаптаційні заходи, що проводяться в перший день	1	Вступний інструктаж на робочому місці, ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією, положенням про підрозділ.
	2	п.1 + ознайомлення працівника з індивідуальною програмою адаптації.
	3	п.2 + екскурсія по підприємству, уявлення працівника колективу, працівникам суміжних підрозділів, з якими йому доведеться взаємодіяти.

Для подальшої оцінки дані критерії необхідно перевести в бали та оцінити значимість критерію.

Таблиця 2.6 – Переклад критеріїв оцінки в бали (сформовано автором)

№	Критерій	Значимість критерію, %	Бали	Шкала			
				1	2	3	4
1	Наявність фахівця, що займається адаптацією	12,7	127	0	39	79,5	127
2	Наявність положення про адаптацію	13,3	133	0	65	133	
3	Наявність програми адаптації	13,3	133	0	63,7	133	
4	Диференціація програми адаптації за категоріями персоналу	13,3	133	37,5	82,5	133	
5	Наявність інформаційно-довідкової інформації про організацію, її корпоративні цінності, політиці в галузі управління персоналом	11	111	34	70	111	
6	Бюджетування витрат на адаптацію	7,5	75	0	36,5	75	
7	Наявність інституту наставництва	11,9	119	0	57,6	119	
8	Адаптаційні заходи, що проводяться в перший день	16,9	169	53	105	169	
Всього		100,0	1000				

Далі необхідно вибрати рівень прояву критерію, який проявляється в більшій мірі, а потім перевести їх у бали. У підсумку виходить, що максимальну суму балів, яку може отримати процес адаптації за результатами оцінки, становить 1000. Тоді ефективність існуючого процесу будемо оцінювати у відсотках від максимального значення.

За результатами оцінки критерію 1 існуючий процес адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» отримав 127 балів.

На комбінаті діє Положення про адаптацію персоналу і програма адаптації. Тому за результатами оцінки критеріїв 2 і 3 існуючий процес адаптації отримав по 133 бали відповідно.

На підприємстві немає диференціації програми адаптації за категоріями персоналу. Тобто якщо навіть і виконуються дії, пов'язані з адаптацією нових співробітників, то вони є однаковими для всіх категорій персоналу. За 4 критерієм оцінки вийшло 37,5 балів.

На комбінаті інформаційно-довідкова інформація про організацію відображається в посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положення про підрозділи, є корпоративний сайт, де постійно оновлюється інформація, є газета, а також кожен новий працівник отримує буклет нового співробітника. За 5 критерієм оцінки, програма адаптації отримує 111 балів.

На ПАТ «Запоріжсталь» витрати на адаптацію персоналу, якщо такі є, входять до складу бюджету витрат на персонал. За 6 критерієм програма адаптації отримує 36,5 балів.

Щодо інструменту адаптації, як наставництво, то на комбінаті діє чинне Положення про наставництво. За 7 критерієм – 119 балів.

Адаптаційні заходи, що проводяться в перший день роботи нового співробітника, зводяться до проведення необхідних інструктажів, ознайомленню з правилами внутрішнього трудового розпорядку, а так само з посадовою інструкцією. За 8 критерієм оцінки система адаптації отримує 53 балів.

Підсумкову оцінку, яка існує на ПАТ «Запоріжсталь» технології адаптації персоналу, отримаємо шляхом підсумовування балів по кожному обраному критерію: $127 + 133 + 133 + 37,5 + 111 + 36,5 + 119 + 53 = 750$ балів або 75% від максимальної бальної оцінки в 1000.

Узагальнимо отримані результати в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Узагальнені результати (сформовано автором)

№	Критерій	Значимість критерію, %	Бали	Шкала			
				1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Наявність фахівця, що займається адаптацією	12,7	127	0	39	79,5	127
2	Наявність положення про адаптацію	13,3	133	0	65	133	
3	Наявність програми адаптації	13,3	133	0	63,7	133	
4	Диференціація програми адаптації за категоріями персоналу	3,8	37,5	37,5	82,5	133	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Наявність інформаційно-довідкової інформації про організацію, її корпоративні цінності, політиці в галузі управління персоналом	11	111	34	70	111	
6	Бюджетування витрат на адаптацію	3,7	36,5	0	36,5	75	
7	Наявність інституту наставництва	11,9	119	0	57,6	119	
8	Адаптаційні заходи, що проводяться в перший день	5,3	53	53	105	169	
	Всього	75	750				

Далі за сумою набраних балів у відсотках від максимального значення дивимося отриманий результат, згідно з таблицею 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати оцінки системи адаптації (сформовано автором)

Сума набраних балів у відсотках від максимального значення	Інтерпретація отриманого результату
Менше 50%	На підприємстві відсутня розроблена технологія адаптації персоналу. Процес входження працівників у трудову сферу не регламентований. Відсутність програми адаптації. Персонал не задоволений тим, як організований процес адаптації, що призводить до низького рівня продуктивності праці та високому показнику плинності кадрів.
51% – 70%	На підприємстві є елементи нормативно-методичного забезпечення процесу адаптації. Але їх існування формальне, або ж потребує корегування. Кількість проведених адаптаційних заходів мала. Є проблеми з продуктивністю праці і плинністю нових співробітників.
71% – 90%	Технологія адаптації персоналу, яка існує на підприємстві, в цілому ефективна. Присутнє Положення про адаптацію. Велика частина колективу задоволена організацією процесу адаптації. Рівень продуктивності праці і плинності новачків знаходиться в межах норми.
91% – 100%	Ефективна технологія адаптації персоналу. Функція адаптації закріплена і виконується HR-службою або фахівцем з адаптації. На підприємстві регулярно виділяються кошти на адаптацію персоналу. Інститут наставництва розвинений. Персонал підприємства задоволений організацією процесу адаптації і демонструє високий рівень продуктивності праці.

За результатами оцінки системи адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновки, що технологія адаптації персоналу, яка існує на

підприємстві, в цілому ефективна. В кадровій політиці існує Положення про адаптацію, функція адаптації закріплена і виконується відділом кадрів, а саме фахівцем відповідальним за адаптацію нових працівників. В тому числі на комбінаті діє ефективна система наставництва, яка також закріплена відповідним Положенням.

Але в процесі адаптації на комбінаті є також і недоліки, а саме : витрати на адаптацію входять до складу витрат на персонал, а також адаптаційні заходи, що проводяться в перший день роботи нового співробітника, зводяться до проведення необхідних інструктажів, ознайомленню з правилами внутрішнього трудового розпорядку, що в свою чергу зменшує ефективність адаптації в цілому.

Для більш повної оцінки діючого процесу адаптації на комбінаті методом анкетування було проведено опитування серед нових працівників згідно розроблених нами питань (додаток Д).

Метод анкетування кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до підприємства. Мета дослідження полягає у визначенні особливостей соціально-психологічної адаптації працівників.

В рамках дослідження учасниками анкетного опитування були обрані 100 нових співробітників з різних структурних підрозділів. За гендерною ознакою 88% опитаних становили чоловіки (88 чол.), 12% – жінки (12 чол.). Стаж роботи в організації у респондентів – від одного до трьох місяців.

Респондентам була запропонована розроблена нами анкета адаптації співробітника, що складається з 20 питань, що стосуються різних аспектів адаптації та ступеня задоволеності нового співробітника різними сторонами діяльності та умовами праці. На підставі проведеного анкетного опитування було проведено аналіз відповідей по кожному питанню. Учасники дослідження були проінформовані про те, що метою дослідження є вивчення особливостей адаптації фахівців до умов роботи на ПАТ «Запоріжсталь» та їх відповіді будуть враховуватися при виявленні найбільш важливих проблем, з якими стикається людина на новому місці роботи, і для розробки програми

допомоги для нових співробітників.

Шляхом анкетування було оцінено ставлення керівництва до щойно прийнятих співробітників на рис. 2.8.

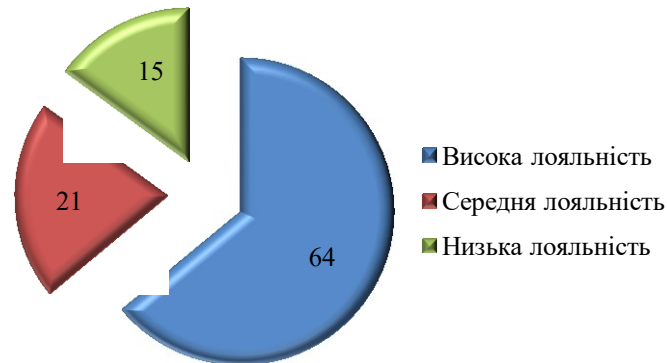


Рисунок 2.8 – Ставлення керівників до нових працівників,%
(сформовано автором)

За даними рис.2.8, наочно видно, що основна частина – 64% працівників впевнені в тому, що керівництво організації відноситься лояльно до нових працівників. Таке ставлення керівництва створює бажання продовжувати роботу новачків в організації. Лише 15 % співробітників вважають, що керівники не відносяться лояльно до щойно прийнятих.

Також одним із важливих чинників є відносини, які склалися у колективі.

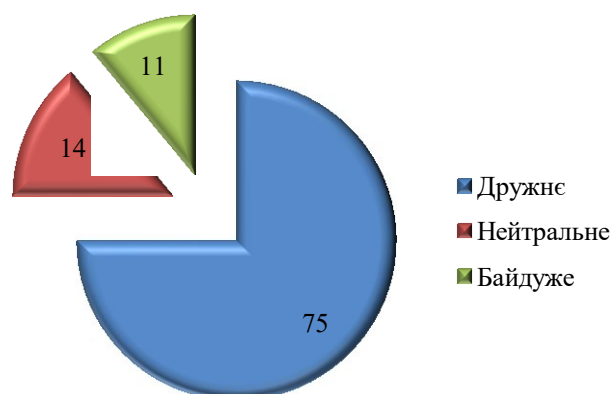


Рисунок 2.9 – відносини, які склалися у колективі,%
(сформовано автором)

Відповідно до думки більшості респондентів згідно рис 2.9 – 75% працівників, які влаштувалися на роботу, зазвичай зустрічають дружнє ставлення з боку вже працюючих. Тільки 11% опитаних працівників назвали байдуже ставлення до себе.

Серед працівників було досліджено задоволеність професійної, психофізіологічної, соціально-психологічної, організаційно-адміністративної, економічної та санітарно-гігієнічної видів адаптації.

1. Професійна адаптація включає в себе навчання на робочому місці (наставництво), яке допомагає новим працівникам до більш швидкого входження в виробничий процес. 95 % респондентів оцінили на максимальний бал професійну підготовку на комбінаті. Всі співробітники в повній мірі задоволені відносинами зі своїми наставниками.

Більше половини опитаних вказали на наявність різних професійних складнощів і проблем, які у них виникли в ході адаптаційного періоду. Відповіді на питання: « Як швидко працівники освоїли професійні навички? »:

- 62% опитаних професійні навички освоїли протягом 1 місяця ;
- 30% респондентів професійні навички придбали протягом 1-3 місяців;
- 8% опитаних співробітників відповіли, що ще не опанували всіма професійними навичками.

На питання: «Чи є інтерес до професійного росту в компанії?» відповіді такі:

- 79% працівників відповіли, що мають інтерес до професійного росту та подальшому просуванню на підприємстві;
- 14% поки не можуть відповісти;
- 7% опитаних не зацікавлені у подальшому просуванні на підприємстві.

2. Дослідження економічної адаптації показує, що:

– 85 % працівників зазначили, що роз'яснення щодо нарахування заробітної плати, ознайомлення з положеннями, стандартами про мотиваційні програми організації проводилося і було зрозумілим ще в період працевлаштування;

– 13 % працівників інформацію щодо нарахування заробітної плати отримали в перший тиждень роботи від фахівців управління організації та оплати праці.

– 2 % працівників не знайомі були з роз'ясненнями щодо нарахування заробітної плати та не були ознайомленими з відповідними положеннями.

3. Дослідження санітарно-гігієнічної адаптації показує:

– 94 % працівників зазначили, що під час ознайомлення з робочим місцем у них виникали проблеми;

– 6% працівників зазначили, що під час ознайомлення з робочим місцем не виникало проблем.

4. Дослідження психофізіологічної адаптації показало, що:

– 70% працівникам підприємства допомога колег потрібна була часто;

– 24% опитаних затвердили, що допомога колег їм була потрібна вкрай рідко;

– 6% зазначили, що допомога колег їм була не потрібна.

5. Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні соціально-психологічних особливостей трудової організації (колективу), входження у вже складену систему взаємин в колективі. Це включення працівника в систему взаємин трудової організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. В ході такої адаптації працівник поступово отримує інформацію про свою трудову організацію, про норми, цінності, про систему ділових і особистих взаємин в групі, про соціально-психологічні позиції окремих членів групи в структурі взаємин, а також про групових лідерів.

На питання: «Через який час ви увійшли в колектив?» маємо такі відповіді:

- 68% відповіли, що ще не відчули, що увійшли в колектив;
- 12% опитаних респондентів увійшли в колектив менше ніж за 1 місяць;
- 11% опитаних респондентів ствердили, що увійшли в колектив в період до 2 місяців.

- 9% опитаних зазначили, що увійшли в колектив протягом 3-х місяців;

На питання: «Чи виникали конфлікти на робочому місці з керівництвом?» маємо відповіді:

- 84% відповіли, що конфлікти з керівним складом не виникають;
- 10% зазначили, що бувають рідкісні конфлікти з керівництвом;
- 6% час від часу конфліктують з керівництвом.

На питання: «Чи виникали конфлікти на робочому місці серед колег?» маємо відповіді:

- 78% респондентів відзначають, що конфліктів з колегами не виникає;
- 12% опитаних час від часу конфліктують з колегами;
- 10% респондентів стверджують, що конфлікти з колегами виникають рідко.

6. Організаційно-адміністративна адаптація означає освоєння організаційної структури підприємства (колективу), системи управління і обслуговування виробничого процесу, режим праці та відпочинку.

У процесі організаційно-адміністративної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. Слід виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість співробітника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційного характеру) Найскладнішим в період адаптації для нових співробітників став період освоєння організації.

На питання: «Чи потрібна була допомога керівника?» маємо відповіді:

- 49% при вирішенні питань, що стосуються виконання тільки посадових обов'язків;

- 27% опитаних відповіли, що допомога керівника потрібна лише при вирішенні особистих питань;

- 24% запропонували свій варіант відповіді (вирішення питань взаємодії з колегами в колективі, допомогу в орієнтації по розташуванню об'єктів на комбінаті).

На питання: «Хто надав найбільшу допомогу в ході адаптації?» респонденти відповіли:

- 56% відповіли, що найбільшу допомогу в адаптації працівників підприємства надає лінійний керівник;

- 16% колега по роботі;

- 22% співробітник відділу кадрів;

- 4% опитаних написали свій варіант (листівки, презентації, тренінги тощо).

Виходячи з результатів відповідей – в основному допомога виходить від керівників структурних підрозділів.

7. Щодо психофізіологічної адаптації, то вона передбачає звикання до умов праці і режиму роботи, налагодження звичайного рівня працездатності. Даний вид адаптації залежить в основному від здоров'я людини, його природних реакцій і індивідуальних біоритмів, а також від умов роботи. 90% респондентів відзначили, що умови праці не відповідали їх очікуванням. Велика частина роботи виконується фізично, що відбивається на здоров'ї співробітників.

На питання: «Чи були готовими до важких умов праці?» маємо відповіді:

- 75 % не були готовими до важких умов праці;

- 25 % працівників були готовими до важких умов праці та не відчували дискомфорту;

В основі оцінки адаптації також лежали результати анкетування працівників на предмет їх власного ставлення до процесу адаптації. Результати дослідження показали :

- 85% опитаних вважають, що їх адаптація ще не закінчилася;
- 11% вважають, що адаптація закінчилася;
- 4% відзначили, що адаптація була непотрібною.

На питання: «Ваша думка про підприємство змінилося після того, як ви почали в ньому працювати?»:

- 58% респондентів відповіли, що не змінилося;
- 24% опитаних відповіли, що змінилося в кращу сторону;
- 6% змінили свою думку в гіршу сторону;
- 12% респондентів не змогли відповісти, що може бути пов'язано з невеликим часом роботи на комбінаті.

На питання: «Що Вам допомогло б в процесі адаптації?»:

- 62% респондентів відповіли, що допомогла б небайдужість колег;
- 28% - допомога керівника;
- 7% опитаних респондентів відповіли, що в процесі адаптації їм допоміг би досвід, набутий раніше;
- 3% опитаних не змогли відповісти.

На питання: «Які у вас виникли складнощі в період адаптаційного періоду» маємо відповіді:

- 46% опитаних респондентів відповіли, що в процесі адаптації найбільш складним здалося входження в колектив;
- 28% респондентів відповіли, що складнощі виникали з професійними обов'язками;
- 16% порахували складними умови праці;
- у 7% опитаних виникали труднощі у взаємодіях зі співробітниками інших підрозділів;
- у 3% респондентів виникали проблеми у спілкуванні з керівництвом.

У ході спілкування з працівниками було з'ясовано:

- 70% налаштовані працювати на комбанаті й надалі;
- 27% працівників хоч раз замислювались щоб звільнитися;
- 3% молодих фахівців хочуть покинути роботу.

Головна причина цього – недостатня увага до процесу адаптації з боку лінійних керівників, відсутність розробленої програми адаптації для молодих фахівців.

Останнє питання анкети дозволило оцінити задоволеність респондентів процесом адаптації в залежності від її видів, результати зображені на рис.2.10.

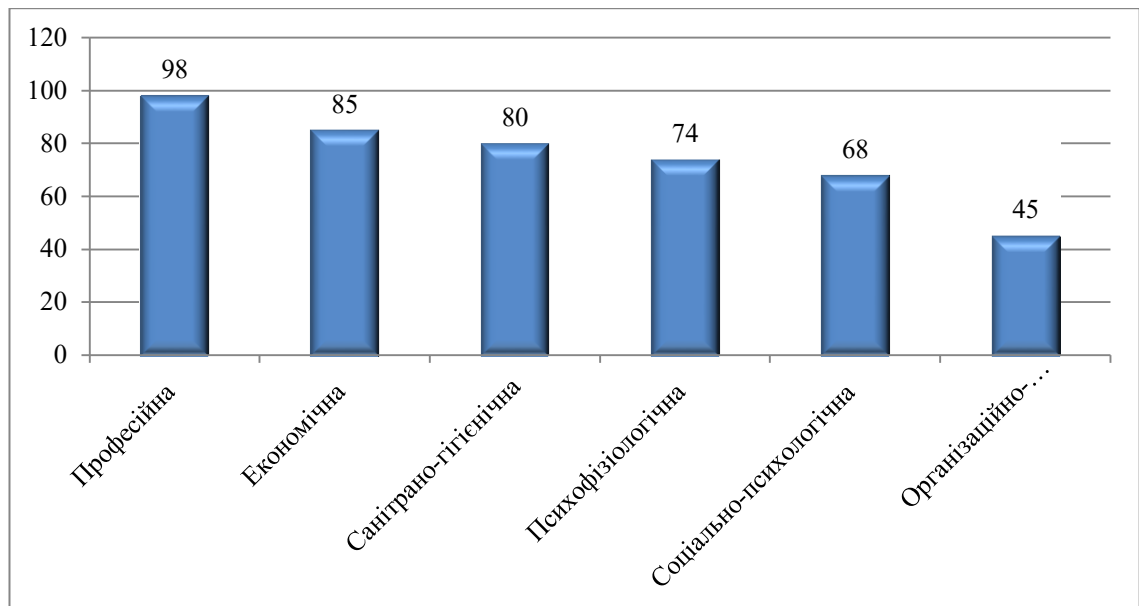


Рисунок 2.10 – Задоволеність респондентів процесом адаптації в залежності від її видів, % (сформовано автором)

З рис.2.10 можна зробити висновок, що респонденти задоволені найбільше професійною адаптацією – 98% позитивних відповідей. Найменшу кількість балів отримала організаційно- адміністративна адаптація , лише 45 % задоволених респондентів.

Додатково було проведено ефективність процесу адаптації та інтеграції нових робітників на ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік. В ході дослідження виявлено, що в 2018 році на комбінат прийнято 547 працівників з якими проводилися адаптаційні заходи. З них звільнено 162 чол., тому доцільно буде розглянути причини звільнення працівників.

Основні причини звільнення з комбінату зображені на рис.2.11.

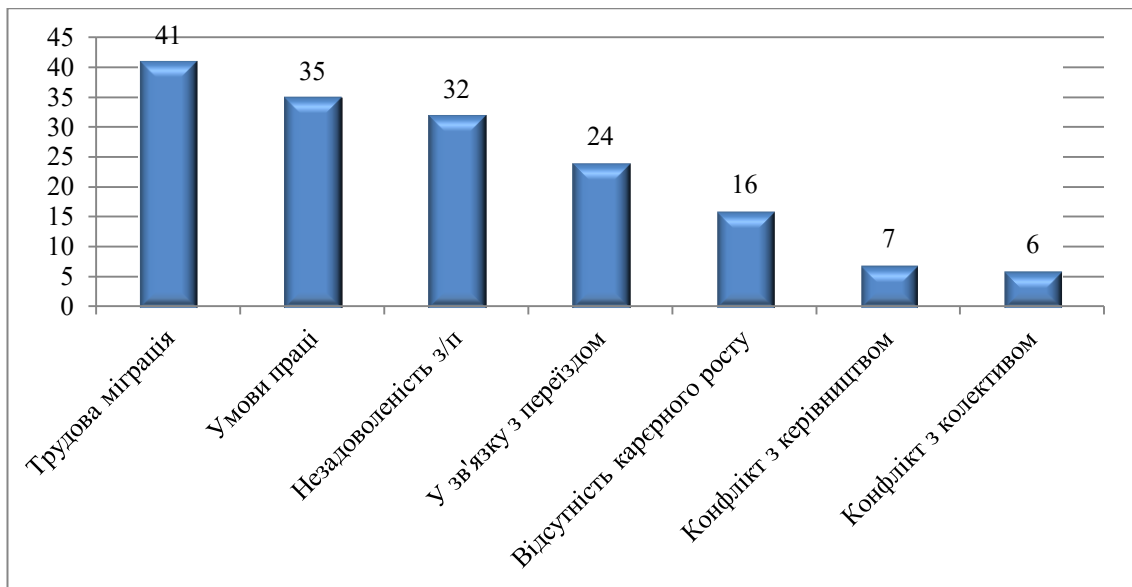


Рисунок 2.11 – Основні причини звільнення працівників в перший рік роботи за 2018 рік (чол.) (сформовано автором)

З рис.2.11 видно, що основна частина персоналу була звільнена у зв'язку з трудовою міграцією. Це зумовлено в першу чергу з нестабільною ситуацією в країні, а також з низькою заробітною платою на комбінаті, що і зумовило працівників покинути компанію. Незначна частина персоналу звільнилися через конфлікт з керівництвом (7 чол.) та конфлікт з колективом (6 чол.) це означає, що діюча система адаптації є не ефективною, керівництво не звертає достатньо уваги на психологічну адаптацію.

В ході дослідження додатково було з'ясовано, що гендерні особливості значно впливають на особливості адаптації. Так щодо особливостей професійної адаптації чоловіків і жінок можна зазначити, що у жінок на перший план виступає соціально-психологічний аспект, а у чоловіків – професійно-діяльнісний. Жінки найбільше чутливі до відносин, що складаються на виробництві, тому вони віддадуть перевагу роботі, де склалися добрі стосунки, навіть на шкоду заробітній платі. Жінки оцінюють взаємини в колективі більш сприятливо, вважаючи, що колектив допомагає виявляти особисту ініціативу і розвинути свої здібності. Чоловіки навпаки – якщо не бачитимуть кар'єрного росту в компанії та не задовольнятиме заробітна палата, яку отримують, при цьому матимуть гарні стосунки в

колективі не залишаться працювати довгий час.

За параметром «ставлення до праці», виявлено, що жінки визначають свою роботу більш песимістично, вони менш задоволені тим, наскільки робота відповідає їх схильностям, інтересам і на відміну від чоловіків не схильні оцінювати свою роботу цікавою. Жінки частіше за чоловіків відчують напруженість і монотонність під час роботи, і на відміну від чоловіків вони розцінюють свою роботу як ту, яка має невелике значення для всього колективу.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз діючої системи адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» (сформовано автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. розвинена система наставництва на комбінаті; 2. наявність документу, який регламентує процес адаптації; 3. висока кваліфікація персоналу; 4. гнучкість організаційної структури управління.	1. недостатнє фінансування; 2. високий рівень плинності кадрів; 3. використання малої кількості інструментів адаптації.
Можливості	Загрози
1. автоматизація процесу збору анкет зворотного зв'язку від нових працівників; 2. розробка адаптаційних заходів в залежності від віку, статі та в залежності від категорії персоналу.	1. конкуренти в місті, які ведуть діяльність у тому ж напрямку; 2. нестабільність економіки.

Таким чином, адаптація персоналу це важливий елемент процесу управління підприємством, який дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами й досягати поставлених цілей. Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища та самого працівника. Чим складніша та чим більша відмінність її від звичного середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з нею змін, тим важче проходить процес адаптації. Тому саме грамотно розроблена система адаптації, включаючи у собі вікові та гендерні особливості, дасть змогу людині, яка прийшла у новий колектив, почуватися комфортніше, а керівництву – отримати від неї максимальну віддачу в роботі в найкоротший час.

Висновки до розділу 2

Отже, дослідивши роботу відділу кадрів, діючи систему адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь» можемо зробити наступні висновки:

- кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» розроблена з урахуванням передового європейського досвіду в умовах стрімкого розвитку технологій в галузі управління персоналом;

- на комбінаті спостерігаємо зменшення облікової чисельності штатних працівників, яке відбулося за рахунок зниження трудових витрат на виробництво продукції, оптимізації чисельності структурних підрозділів комбінату, автоматизації виробництва та науково-технічного прогресу;

- через специфіку діяльності підприємства основну частину колективу складають чоловіки;

- освітній рівень кадрового складу ПАТ «Запоріжсталь» досить високий, адже переважна частина кадрового складу має вищу і середньо-спеціальну освіту, найменша частина персоналу має середню освіту;

- на комбінаті розроблено Положення про адаптацію співробітників, яке призначене для забезпечення більш швидкого входження в посаду новими співробітниками, а також скорочення їх помилок і формування корпоративного духу;

- на комбінаті проводиться мінімальний набір заходів, що дозволяють новому співробітнику з перших днів роботи зорієнтуватися на новому місці;

- на комбінаті діє ефективна система наставництва, яка закріплена відповідним Положенням, тому найдільша увага приділяється заходам з професійної адаптації;

- в ході дослідження було з'ясовано, що нові працівники найбільше задоволені професійною адаптацією – 98% позитивних відповідей, а найменше задоволені організаційно- адміністративною адаптацією, лише 45% задоволених респондентів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення адаптації та інтеграції персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Проведений аналіз адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» виділив такі основні проблеми:

- ігнорування соціальної та психологічної сторони відносин в колективі;
- недостатність уваги до працівників і відсутність індивідуального підходу до їх проблем;
- відсутність інформаційної підтримки, створення тим самим атмосфери невизначеності, адже співробітники починають відчувати себе невпевнено на тлі змін в різних сферах діяльності.

Виходячи з результатів видно, що дані проблеми є найбільш важливими і пріоритетними на підприємстві та потребують негайного усунення. Доцільно буде розробити заходи метою яких є удосконалення системи адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» для підвищення ефективності функціонування компанії.

Реалізація нових заходів буде спиратися на наступні принципи:

- дотримання трудового законодавства – всі розроблені заходи не повинні суперечити трудовому законодавству;
- націленість заходів на формування та підтримку позитивного іміджу компанії;
- спрямованість всіх заходів на єдиний результат. Даний принцип означає, що всі заходи розроблюваного проекту повинні бути спрямовані на єдиний результат – підвищення ефективності системи адаптації компанії;

- заходи проекту не повинні суперечити один одному;
- облік індивідуальних особливостей співробітників – повинні враховуватися і індивідуальні особливості кожного працівника;
- економічна ефективність заходів. Всі заходи повинні бути ефективними з економічної точки зору, тобто користь від їх впровадження повинна бути вище витрат на їх впровадження;
- фінансування заходів з власних коштів. Для реалізації розроблених заходів комбінат не повинен використовувати позикові кошти. Заходи повинні фінансуватися з власних коштів компанії;
- соціальна ефективність заходів. Заходи по вдосконаленню системи адаптації повинні не тільки збільшити фінансові показники компанії, але і справити позитивний соціальний вплив: на відносини в колективі, на соціально-психологічний клімат, на корпоративну культуру.

Перейдемо до змісту заходів. Система адаптації є початковим моментом функціонування співробітника в організації, від ефективності системи адаптації в значній мірі залежить його продуктивність праці, можливий кар'єрний ріст працівника в майбутньому і, власне, його стаж роботи на підприємстві.

Система адаптації, існуюча на ПАТ «Запоріжсталь», носить фрагментарний характер, тому необхідно сформулювати новий, більш комплексний підхід до системи адаптації.

Для забезпечення на комбінаті належного управління кадрами на нашу думку необхідно:

1. Фахівцям, відповідальним за адаптацію нових співробітників, в першу чергу необхідно звернути увагу на визначення важливості аспектів адаптації для різних категорій співробітників. На сьогоднішній день існує проблема в тому, що заходи з адаптації розраховані лише на виробничий персонал. Тому на ПАТ «Запоріжсталь» доцільно провести ранжування аспектів адаптації для різних категорій співробітників, що в майбутньому

дозволить фахівцям з персоналу зосередитися на конкретному найважливішому виду адаптації згідно з категорією співробітника.

Запропоновані результати ранжирування представлені в табл. 3.1, де :

- «1» – організаційний аспект;
- «2» – соціально-психологічний аспект;
- «3» – професійний аспект;
- «4» – психофізіологічний аспект.

Таблиця 3.1 – Важливість аспектів адаптації для різних категорій співробітників (сформовано автором)

№ п/п	Категорія співробітників	Рівень важливості			
		1	2	3	4
1	Робочі	2	3	1	4
2	Фахівці	1	3	2	4
3	Молоді співробітники	2	3	1	4
4	Лінійні керівники	1	2	3	4

З табл. 3.1 видно, що організаційний аспект найбільш важливий для фахівців та лінійних керівників та знаходиться на першому рівні важливості, для робочих та молодих співробітників він знаходиться на третьому рівні. Соціально-психологічний аспект особливо важливий для робочого персоналу та молодих фахівців – перший рівень важливості. Це можна пояснити тим, що більшу частину робочого часу вони проводять, будучи об'єднаними в бригади, керовані колективним духом. Для лінійних керівників та фахівців даний аспект посідає друге місце. Професійний аспект посідає друге місце серед робочих, фахівців та молодих співробітників, а для лінійних керівників посідає аж третє місце. Це пояснюється тим, що професійна адаптація виражається в певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, в ознайомленні з професійною роботою, набутті навичок професійної майстерності, вправності, достатніх для якісного виконання функціональних обов'язків. В цьому аспекті лінійні керівники відчують себе впевненіше ніж інші категорії співробітників. І лише психофізіологічний аспект посідає останнє місце для всіх категорій

співробітників, це пояснюється тим, що всі співробітники пристосовуються до нових фізичних, психологічних, фізіологічних умов праці, освоюють сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника на новому робочому місці. А це, як правило, носить індивідуальний характер.

Таким чином, можна зробити висновок, що успіх в організації визначається за рівнем особистісних, соціальних, професійних і технологічних компетенцій його співробітників.

Окрему увагу керівникам в процесі адаптації слід приділити адаптації молодих фахівців, адже саме молодь віком від 18-35 років є найбільш вразливою категорією до впливу адаптаційних аспектів. Тому процес адаптації молоді повинен відрізняється від адаптації персоналу з досвідом роботи.

Так, стосовно молодих робочих вона включає:

- аналіз очікувань від роботи (з'ясування на підставі бесіди мотивів);
- надходження, очікувань, пов'язаних із даним підприємством, при необхідності – професійна орієнтація;
- прийом і прогноз стабільності новачка (як довго він може пропрацювати в даному колективі);
- введення новачка в колектив;
- контроль керівництвом процесу адаптації в ході періодичних зустрічей або заочно;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій або незадоволеності вирішенням проблем.

Особливу увагу до молодих робочих необхідно проявляти в перші шість місяці їх роботи, коли позначається недостатній рівень освоєння професії, коли не завжди фактичні умови й рівень організації праці та виробництва відповідають очікуванням відносно праці й обраної професії.

2. Ознайомлення і видача адаптаційного листа або так званої адаптаційної карти в перший робочий день є обов'язковим пунктом при

виході нового співробітника. У ньому прописуються всі необхідні індивідуальні заходи, в залежності від категорії персоналу, які необхідно відвідати новому співробітнику. До них відносяться різні тренінги, навчання спеціалізованим програмам, знайомство з робочим місцем і колективом, екскурсія та багато іншого. Для кожного пункту чітко визначені терміни. Після завершення тієї або іншої дії, працівник підписує адаптаційний лист у свого безпосереднього керівника, що засвідчує проходження заходу. По завершенню всіх пунктів співробітник здає адаптаційний лист фахівцеві по роботі з персоналом та особисто спілкується з ним. Видача адаптаційної карти співробітнику пов'язана з тим, що ознайомившись з адаптаційними заходами, що очікують нового співробітника, сам працівник може чітко контролювати виконання заходів у встановлені терміни (додаток Ж).

3. Одним із запропонованих методів успішної адаптації є створення інформаційного сайту (інтранету), на якому розміщується вся необхідна інформація про підприємство, публікується список відповідей на питання, які можуть виникнути у нового співробітника, а також вказуються необхідні контакти і створюється вікно зв'язку, через яке співробітник може безпосередньо звернутися зі своєю проблемою до відповідальної особи. Тобто корпоративний портал являє собою внутрішній веб-сайт компанії, який має величезну кількість сервісів. Головним завданням такого ресурсу є надання доступу до інформаційного поля підприємства. Залежно від завдань впровадження та сфери діяльності корпоративний портал для співробітників допомагає виконувати ряд важливих функцій.

Завдання, які може вирішити впровадження інтранета:

– створення спільного інформаційного простору – користувачі корпоративного порталу зможуть мати під рукою всі необхідні робочі документи, в будь-який момент часу, з будь-якої точки земної кулі і практично з будь-якого сучасного пристрою;

– крім того, інтранет може все, що раніше вирішувалося за допомогою поштових розсилок: тут можна розмістити оголошення від керівництва

компанії, новини і зміни в політиці фірми, правила та інструкції;

– навчання персоналу – комбінат може сформуєть власну «базу знань», яка допоможе новачкам швидше освоїти унікальні техніки, що застосовуються в відділі, вивчити прийняту на комбінаті термінологію, перейнятися корпоративним духом;

– формування корпоративної культури – навіть найпростіші можливості інтранету, наприклад, наявність карток співробітників, допоможуть будь-якому працівнику краще пізнати структуру компанії, своїх колег і їх функції.

– сповіщення про дні народження співробітників, інтерактивні голосування, оголошення та онлайн-обговорення важливих тем допоможуть перетворити робочий колектив в команду;

– комунікації – ще недавно для передачі завдання або повідомлення до співробітника необхідно було підійти особисто або відправити e-mail. З внутрішнім інтернетом такий підхід в минулому: планувальники завдань вирішують цю проблему. На інтранет-порталі можна знайти контакти будь-якого співробітника і в багатьох випадках навіть подзвонити йому прямо через вбудований сервіс;

– не потрібно витрачати час на пошук працівника, відповідального за те чи інше питання, шукати його по поверхах будівлі, з'ясовувати, хто замінив цього співробітника на час відпустки, адже всю актуальну інформацію можна швидко побачити на порталі;

– контроль – для керівників важливою функцією є можливість контролювати робочий процес. Корпоративний портал дозволяє зробити це в будь-який момент часу: перевірити, яке завдання в даний момент виконує відділ або конкретний співробітник, скільки часу було витрачено на ту чи іншу діяльність;

Все перераховане – лише частина тих можливостей, які здатний дати інтранет, і кількість доступних сервісів стає з кожним днем дедалі більше.

4. Впровадження функції соціальної мережі в рамках підприємства – за великим рахунком корпоративні портали надають можливість співробітникам створювати власний профіль в межах системи. В рамках такого профілю можна викладати власні фотографії, коментувати поновлення в профілях колег, обмінюватися думками і «лайками», на зразок звичайної соцмережі. Може бути реалізована функція пошуку співробітників, а також їх координат в офісі. В особистому профілі можна також розміщувати інформацію про посади, компетенції, а також про хобі, особистих захоплення та інтереси співробітника.

5. Розробка «Чат-боту» – завдання, які вирішує сучасний HR департамент в компанії, є великими: встановлення заробітної плати та умов оплати праці, навчання нових співробітників, залучення новачків в робочі процеси, коригування KPI, власне рекрутинг. Це безліч дрібних і великих завдань, якими щодня зайняті члени HR команди.

В якості прикладу, це можуть бути такі питання, як:

- «В яких числах видається заробітна плата?»;
- «Які правила нарахування премії?»;
- «Де подивитися мою посадову інструкцію?»;
- «Які є переваги для співробітників компанії?»;
- «Які умови бонусної програми?»;
- «Від яких критеріїв залежить заробітна плата?»;
- «Що входить в соціальній пакет?»;
- «Який графік руху автобусів?».

Призначення чат боту для адаптації полягає в:

- скороченні часу засвоєння новими співробітниками інформації;
- зменшення навантаження на фахівців, які відповідають за адаптацію накомбінаті;

Адаптаційний бот може миттєво і в автоматичному режимі відповідати на подібні питання співробітників і кандидатів вдень і вночі. Це вигідно обом сторонам. Співробітникам більше не доведеться чекати по три дні для того,

щоб отримати відповідь, а фахівця з персоналу вивільнені ресурси можна буде спрямувати на поліпшення роботи. Додатковою функцією чат-боту є те, що співробітники, яким дійсно потрібна допомога співробітника-людини, можуть переключитися в інтерфейсі бота на зв'язок з фахівцем або за допомогою онлайн-чату, або інших каналах спілкування.

Робота HR-відділу стає ефективніше: з використанням чат-бота для адаптації і навчання співробітників, новачки можуть уточнити своє питання у бота, замість того щоб дзвонити або писати у відділ з роботи з персоналом.

Чат-бот, в базу знань і діалоговий скрипт якого завантажена потрібна інформація, в реальному часі дає відповіді на запитання користувачів. Якщо з яких-небудь причин в базі знань HR-бота відсутня необхідна інформація, користувачеві буде запропоновано сформулювати свій запит, після чого відповідальному співробітнику HR відділу прийде повідомлення з контактами і сформульованим питанням.

Корисні функції HR-бота для співробітників великі, в основному можна виділити деякі найбільш популярні:

- навчання нових співробітників з посадовими інструкціями;
- база контактів співробітників компанії з ієрархією;
- інформація про компанію, її історії та місії;
- неформальні правила поведінки в колективі і офісі;
- інформаційні розсилки для співробітників;
- проведення тестів і опитувань за результатами навчання.

Чат-бот може працювати на наступних платформах:

- корпоративний веб сайт;
- корпоративний інтранет;
- телеграм;
- Viber;
- Facebook messenger.

6. Розробка «Google-навігатору» на території комбінату – полягає у розробці карти для нових працівників з розположенням основних

будівельних споруд комбінату. Наприклад, розположенням бюро пропусків, медпунктів, їдальнь, зупинок заводського транспорту, зон для куріння та інше. Кожен працівник може встановити додаток на мобільний телефон «Запоріжсталь-карта» та у вільному доступі користуватись у зручний для нього час поки не освоїть територію комбінату.

7. Для підтримки соціальної та психологічної сторони відносин в колективі пропонується у кожному підрозділі комбінату зробити працівників, які будуть допомагати щойно прийнятим в період адаптації. Так звані Friend-адаптери – активні, відповідальні, комунікабельні працівники структурних підрозділів, які будуть надавати інформаційну, емоційну підтримку новому співробітнику для прискорення його періоду інтеграції в колектив і робоче середовище.

Завданнями Friend-адаптерів по відношенню до нового співробітника будуть:

- допомога у вивченні алгоритмів роботи в корпоративному інтранет-порталі;
- обід з новим співробітником в перший день його роботи;
- регулярні зустрічі з новим співробітником, відповіді на питання про особливості корпоративної культури;
- роз'яснення норм внутрішніх комунікацій, прийнятих правил ділового етикету.
- знайомство нового співробітника з колективом;
- допомога в організації робочого місця.

Позитивний результат роботи Friend-адаптера можливий, якщо:

- Friend-адаптер зацікавлений у своїй роботі і не сприймає її як додаткове навантаження, інакше це може позначитися в його відношенні до нового співробітника;
- новачок сприймає Friend-адаптера не як контролера і критика, а як помічника. Важливо з самого початку пояснити новачку, що система адаптації на комбінаті заснована на принципах взаємодопомоги;

– чіткий алгоритм взаємодії Friend-адаптера та новачка допоможе уникнути ситуації, коли Friend-адаптер скаржиться, що новий працівник не звертається до нього за допомогою, а той в свою чергу зізнається, що просто не хотів докучати адаптеру.

Після того, як будуть розроблені вимоги до Friend-адаптера, необхідно розробити стратегію пошуку Friend-адаптерів. Пошук адаптерів буде проходити шляхом вибору добровольців після проведення зборів, на якому кандидатів в адаптери необхідно проінформувати про зміст їхньої роботи. Після цього з групи добровольців слід вибрати кандидатів, які найбільш підходять за характеристиками і пояснити їм їхню роль. Не забуваючи про те, що бути Friend-адаптером для них стане додатковою роботою, яка за яку вони отримуватимуть винагороду в тій чи іншій формі.

Після того, як сформована група адаптерів, необхідно провести їх навчання. Friend-адаптерів необхідно детально ознайомити з описом майбутньої роботи. Їм необхідно знати, чого вони будуть вчити, як повинні вчити, як звітувати перед керівництвом про виконання програми.

Таким чином, кінцева мета цієї програми полягає у «створенні» ефективного співробітника.

8. Вручення «welcome pack» новим працівникам. Функцією якого буде знизити рівень стресу у новачка, дати йому зрозуміти, що комбінат не є ворожим середовищем. Набор дозволить познайомити нових членів команди з правилами, традиціями, занурити в корпоративну культуру.

Набір співробітник отримує відразу після оформлення, у відділі кадрів. До welcome набору може входити: блокнот або щоденник для записів, стрічка для пропуску, ручка, книгу нового співробітника та чашка. Всі предмети мають брендвану символіку і зроблені в корпоративних кольорах.

9. Під час дослідження на комбінаті виявлено слабкий розвиток внутрішньокolleктивної системи цінностей та інтересів. Для оптимізації стану соціально-психологічного клімату в колективі ПАТ «Запоріжсталь» є доцільним використовувати методи покращення неформальних відносин

працівників, необхідність застосування яких в процесі розвитку трудового колективу будь-якого підприємства зумовлена тим, що міжособистісні стосунки працівників досить суттєво впливають на рівень продуктивності роботи колективу в цілому і, відповідно, це здійснює вплив і на кінцевий результат діяльності підприємства.

Пропонується щомісяця організовувати відпочинок вихідного дня для членів трудового колективу та їх сімей. Суть методу в наданні працівникам і членам їх сімей можливість цікаво провести вільний час у вихідні дні. Це сприятиме розвитку дружніх відносин як між членами колективу, так і їх сім'ями. Серед найпоширеніших прикладів таких заходів є такі: виготовлення сувенірів, кулінарні майстер-класи, конференції з безкоштовною участю, корисні лекції, пікніки тощо.

Додатково можна організувати клуб любителів кіно. В рамках даного методу організуються щотижневі зустрічі, на яких працівники обговорюють фільм або декілька серій серіалу, які вони дивились протягом тижня. Для перегляду можна запропонувати документальні, наукові фільми, щоб члени колективу не тільки налагоджували стосунки за інтересами, а й набували різносторонніх знань.

10. Одним із методів вдосконалення адаптації персоналу пропонується створити на підприємстві спортивний клуб. В рамках даного методу в першу чергу слід розробити положення, яке регламентуватиме діяльність клубу. Основними формами роботи клубу можуть бути заняття в секціях, групах і командах, які комплектуються з урахуванням статі, рівня фізичної і спортивно - технічної підготовки. В рамках розроблених форм роботи клубу необхідно скласти графіки, розклад, а також плани спортивних заходів. Співробітники мають право відповідно до своїх здібностей, можливостями та інтересами на вибір секцій та груп для занять. Членами клубу можуть бути всі співробітники, незалежно від посади, статусу і стажу роботи в організації, тобто нові співробітники вже з перших днів роботи можуть відвідувати заняття в спортивному клубі спільно з співробітниками,

вже зайнятими на підприємстві. Таким чином, спілкування в неформальній обстановці співробітників, вже зайнятих на підприємстві, і співробітників, тільки прийшли в організацію, сприятиме якнайшвидшому входженню їх у соціально-психологічний контакт з колективом.

11. Так як в даний момент на комбінаті особлива увага приділяється лише адаптації виробничого персоналу додаткову увагу слід звернути адаптації фахівців та лінійних керівників. Пропонується зробити кабінет психологічного розвантаження.

Кабінет психологічного розвантаження є своєрідною кімнатою відпочинку, в якому будть створені оптимальні умови для швидкого і ефективного зняття емоційного перенапруження, відновлення працездатності, проведення психотерапевтичних і психогігієнічних заходів.

Основні функції кабінету виконує психолог, який призначається начальником підрозділу, який володіє навичками і досвідом роботи. Психолог проводить заняття на зняття психічної напруги, стресу, знайомить співробітників з прийомами саморегуляції, здійснює спеціальну підготовку, спрямовану на підвищення психологічної стійкості команди до навантаження, а також формує психологічну стійкість під час роботи.

Один із засобів роботи психолога з колективом є різні психологічні тестування. Вони виявляють профпридатність співробітника, тим самим допомагаючи у вирішенні кадрових питань. Основним завданням психодіагностики особового складу полягає у визначенні його психологічного стану. При необхідності, працівники зможуть продовжувати індивідуальне спілкування з фахівцем, що є невід'ємною частиною роботи кабінету психологічного розвантаження.

Виходячи з вищевикладених фактів, можна сформулювати наступні завдання кабінету психологічного розвантаження:

– профілактика і корекція психоемоційного перенапруження і психологічного стресу в процесі роботи;

- запобігання міжособистісних конфліктів і підтримання комфортного психологічного клімату в колективі;
- забезпечення психологічної адекватності при відборі і розстановці кадрів в органі (підрозділі);
- надання екстреної психологічної допомоги, в тому числі і при виконанні співробітниками підрозділу оперативних завдань;
- вирішення конфліктних ситуацій у структурних підрозділах серед колег та керівників.

Даний метод заснований на комплексному підході з метою оптимізації психічних процесів, який включає в себе психологічні та фізіологічні засоби відновлення працездатності, запобігання перевтоми та емоційного вигорання [33]. Кімнату психологічного розвантаження можна встановлювати на будь-якому підприємстві, адже даний психологічний метод є універсальним.

Таблиця 3.2 – Вимоги до облаштування та функції кімнат психологічного розвантаження (сформовано автором)

Вимоги до облаштування	Функції
Кімната повинна знаходитись на невеликій відстані від робочих кабінетів та службових приміщень.	<ul style="list-style-type: none"> – створення позитивного настрою, гарного самопочуття; – зняття нервової напруги; – покращення стану організму (усунення головного болю, поліпшення сну тощо); – зниження тривожності, конфліктності; – відновлення працездатності, запобігання перевтоми; – вирішення внутрішніх особистісних проблем; – зниження напруги внаслідок міжособистісних конфліктів.
Вікна кімнати повинні бути розташовані таким чином, щоб забезпечити максимальне попадання сонячного світла, а штучне освітлення має бути регульованим.	
Кімната має бути обладнана системою звукоізоляції, кондиціонерами, зволожувачами.	
Колір стін та підлоги має бути підібраний в спокійних, нейтральних тонах (зелено-голуба, бежева палітра).	
Оформлення інтер'єру має бути естетичним, необхідно підбирати зручні меблі.	
Кімнату можна обладнати великим екраном для показу слайдів, приладами для ароматерапії, тактильним обладнанням, аудіо та відео приладами тощо.	

З табл. 3.2 очевидно, що для повної реалізації функцій, які можливо здійснити шляхом створення кімнати психологічного розвантаження на підприємстві, необхідно дотримуватись вимог щодо її облаштування. Якщо

дотримуватись всіх вимог облаштування, створення кімнат психологічного розвантаження на підприємстві буде дієвим засобом гармонізації соціально-психологічного стану працівників протягом трудового процесу та чинником підвищення ефективності професійної діяльності та рівня продуктивності праці.

Розробка і реалізації проекту протікає в умовах неоднозначності і невизначеності. Невизначеність виникає при можливості появи несприятливих подій по ходу виконання проекту, що в є ризиком проекту. Тому необхідно проаналізувати існуючі ризики проекту.

Оцінювати ризики будемо за наступними параметрами:

- ймовірність прояву ризику;
- серйозність наслідків.

За кожним критерієм виберемо шкалу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінки ризику (сформовано автором)

Критерії оцінки	Критерії оцінки
Ймовірність настання ризику	дуже висока – 0,9 висока – 0,7 середня – 0,5 низька – 0,3 дуже низька – 0,1
Ступінь впливу	дуже високий – 0,9 високий – 0,7 середній – 0,5 низький – 0,3 дуже низький – 0,1

На підставі табл. 3.3 оцінимо ризики проекту по впровадженню нової системи адаптації з урахуванням пропозицій щодо вдосконалення проекту.

Кожен проект супроводжується ризиками різного рівня небезпеки: від ризиків з мінімальним впливом до серйозних, що ставлять успішну реалізацію проекту під загрозу. Якщо вчасно не проаналізувати можливі ризики та не впливати на їх зменшення, при наявності, то впровадження нових адаптаційних заходів буде неефективне. Важливо враховувати ймовірність настання всіх можливих ризиків вдосконаленої системи адаптації для успішної реалізації проекту.

Таблиця 3.4 – Ризики проекту удосконалення системи адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» (сформовано автором)

№п/п	Ризики	Характеристика	Ймовірність	Сила	Коефіцієнт впливу
R1	опір змінам з боку персоналу	зміни, що проводяться в організації часто сприймаються негативно, пов'язані з невідомістю і нестабільністю	0,7	0,7	0,49
R2	неуважність Friend-адаптера	у адаптерів є своя робота, вони можуть бути занадто перезавантаженими	0,5	0,5	0,25
R3	неякісна розробка інтернет-платформ	неякісна розробка інтернет-платформ, можливий збій в програмах, що не дозволить певний час ефективно використовувати ресурси	0,3	0,5	0,15
R4	недотримання термінів проекту	час відведений на виконання етапів проекту може бути не дотриманим, що призведе до зростання витрат на проект	0,5	0,1	0,05
R5	поява непередбачених витрат	людський фактор відіграє важливу роль в реалізації проекту. Можливості погрішності в розрахунках, підвищення цін	0,5	0,3	0,15

Позначивши основні ризики і оцінивши їх по можливості настання і ступеня впливу, заповнимо карту ризиків для більш наочного аналізу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.5 – Карта ризиків (сформовано автором)

Ймовірність	Ступінь впливу				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49 R1	0,35	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35	0,25 R2	0,15 R5	0,05 R4
0,3	0,27	0,21	0,15 R3	0,09	0,3
0,1	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

За аналізом карти ризиків можна відзначити, що найбільш небезпечним ризиком є опір персоналу.

R1: під час реалізації проекту буде проводитися анкетування на виявлення задоволеності персоналу працею до змін і після. Так само буде

враховуватися зворотний зв'язок для коригування елементів системи адаптації. Необхідно постійне інформування про нові цілі і завдання, вигоди для всіх співробітників і результати виконаної роботи. Прозорість і зрозумілість всіх процедур допоможуть знизити опір колективу.

R2: необхідно розмежовувати по днях заняття зі співробітниками, або у спеціально відведений час, а також вести матеріальне / нематеріальне стимулювання адаптерів.

R3: розробити чіткий план для запропонованих інтернет-платформ, перед впровадженням протестувати серед невеликої кількості працівників комбінату, а вже потім запускати в дію.

R4: для того щоб мінімізувати ризик необхідно сконцентрувати увагу на розробці докладного плану заходів в рамках якого будуть позначені відведені терміни і трудомісткість робіт, відповідальні особи та передбачуваний результат кожного з етапів проекту. Постійний контроль і оцінка виконання заходів дозволить найкращим чином управляти встановленими термінами проекту.

R5: детально складений бюджет з урахуванням усіляких статей витрат і виділення резерву коштів на додаткові потреби, а так само встановлення суми, за межу якої в рамках даного проекту можна буде виходити дозволить істотно мінімізувати виникнення ризику пов'язаного з появою непередбачених грошових витрат. Після того, як запропоновані заходи щодо мінімізації ризиків, слід скласти детальний план заходів робіт, тривалість робіт, термінів, опис та відповідальних за ці роботи. Вони повинні бути послідовними.

Таким чином, запропоновані методи вдосконалення діючої системи адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» в майбутньому дадуть соціальні результати :

- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- виникнення лояльності у працівника з перших днів роботи;
- задоволеність роботою і організацією в цілому;

- зменшення плинності кадрів, особливо молоді віком до 35 років;
- підвищення фінансових результатів організації;
- підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

3.2 Розрахунок соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь»

Метою економічної частини дослідження є обґрунтування економічної ефективності проектних заходів вдосконалення програми адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь». Під ефектом від впровадження проектних заходів розуміється їх результативність, віддача, тобто можливість корисного для підприємства використання отриманих при їх впровадженні кінцевих результатів, можливість кількісної оцінки цієї результативності.

Розрахуємо економічний ефект заходу щодо введення запропонованих методів з метою вдосконалення системи адаптації персоналу. Хоча при цьому відзначимо, що ефективність заходів в сфері управління людськими ресурсами підрахувати дуже складно, тому що існує певна проблема порівняння витрат і результатів в оцінці економічної ефективності – розрахунки носять ймовірнісний характер.

Для того щоб оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу в досліджуваній компанії, складемо бюджет заходів і порівняємо витрати на впровадження заходів з передбачуваним зростанням прибутку даної компанії.

Всі заходи, які передбачають наявність будь-яких витрат наведені в таблиці 3.5. У даній таблиці вказана вартість заходу, як часто вона буде повторюватися протягом року (періодичність) та підсумкова сума.

На підставі даних, представлених в таблиці буде представлений розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.6 – Бюджет запропонованих заходів адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» (сформовано автором)

№п/п	Захід	Вартість	Періодичність	Загальна вартість
1	Заробітна плата HR-менеджеру за реалізацію функції адаптації нових співробітників	10000	12	120000
2	Створення інформаційного сайту (інтранету),	8000	1	8000
3	Впровадження функції соціальної мережі в рамках підприємства	10000	1	10000
4	Розробка «Чат-боту»	5000	1	5000
5	Розробка «Google-навігатору»	3500	1	3500
6	Мотивація Friend-адаптері	10000	12	120000
7	«Welcome pack»	10000	10000	120000
8	Відпочинок вихідного дня	7000	12	84000
9	Клуб любителів кіно	3000	12	36000
10	Кабінет психологічного розвантаження	200000	1	200000
11	Додаткові затрати на адаптацію			50000
Всього				756500

Виходячи з даних таблиці 3.6 вартість всіх заходів за рік склала 756500 грн. Для визначення доцільності та економічної ефективності впровадження розроблених заходів необхідно розглянути фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства за 2017 рік. Чистий прибуток компанії за 2017 рік склав 5,118 млрд грн.

Для оцінки приросту прибутку внаслідок впровадження запропонованих заходів був застосований експертний метод. В ролі експертів виступали висококваліфіковані працівники керівної ланки інвестиційного, фінансового відділів, бухгалтерії, відділу роботи з персоналом ПАТ «Запоріжсталь».

Експертна рада проаналізувала розроблений проект заходів, відповідний досвід реалізації подібних проектів інших компаній і привів до

висновку, що прогнозне підвищення чистого прибутку компанії в зв'язку з реалізацією заходів складе 5 –15%.

Виходячи з вищенаведених положень, ми припустили, що економічні результати підприємства, в тому числі і показник чистого прибутку, збільшаться на 10%.

Економічна ефективність розраховується за формулою: приріст чистого прибутку - витрати на реалізацію заходів

Показник чистого прибутку після реалізація заходів: чистий прибуток за 2017 год + 10% = 5,118 млрд грн. + 10% = 5,630 млрд грн.

Таким чином, приріст чистого прибутку дорівнює:
5,630 млрд грн.- 5,118 млрд грн = 5120000 грн.

Економічна ефективність розроблених заходів дорівнює:
5120000 грн.- 756500 грн. = 4363500 грн.

На 1 грн, витрачену на реалізацію заходів, дохід компанії складе 6,8 грн. (5120000 грн./ 756500 грн.)

Удосконалення системи адаптації персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Завдяки реалізації розроблених пропозицій щодо оптимізації системи адаптації передбачаються наступні позитивні результати:

- зниження плинності кадрів;
- більш швидке «входження» в посаду і початок ефективної роботи.

Кінцевим підсумком реалізації представлених рекомендацій має стати: підвищення продуктивності праці на підприємстві та як наслідок – поліпшення фінансових показників підприємства.

Відсоток співробітників, які звільнилися з компанії протягом першого року роботи можна вважати індикатором ефективності функціонування системи адаптації та інтеграції персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів служить індикатором здоров'я компанії і правильності прийнятих в організації управлінських рішень, тому важливо грамотно діагностувати причини цього симптому [73]. Для дослідження

ефективності адаптаційних заходів розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів співробітників в перший рік роботи на ПАТ «Запоріжсталь» за формулою (3.1):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сп}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності персоналу в перший рік роботи;

$Ч_{зв}$ – число звільнених працівників в перший рік роботи;

$Ч_{сп}$ – середньоспискова чисельність зі стажем роботи менше 1 року.

Спочатку проаналізуємо показник за 2017 рік коли на комбінаті ще не було впроваджено процедуру адаптації та інтеграції нових співробітників:

$$K_{пл} = \frac{113}{986} \times 100\% = 11,4\% \quad (3.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році становить 11,4%. Це означає, що даний показник вище норми, тому керівництву підприємства потрібно було вдосконалити систему управління кадрами. Шляхом складання портрету співробітників, які звільняються (стать, вік, сімейний стан, освіта), визначивши основні причини звільнення співробітників, керівництво комбінату запровадили заходи щодо зниження плинності персоналу, в тому числі розробили систему адаптації для нових співробітників.

Доцільно проаналізувати плинність кадрів за 2018 рік в порівнянні з 2017 р. та з'ясувати ефективність впровадженої процедури адаптації нових співробітників:

$$K_{пл} = \frac{76}{859} \times 100\% = 8,8\% \quad (3.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 році становить 8,8 %, що у свою чергу нижчий на 2,6 % плинності кадрів за 2017 рік. Ми бачимо тенденцію до

зниження відсотку плинності кадрів серед працівників в перший рік роботи. Та все ж таки показник плинності кадрів залишається ще на задовільному (допустимому) рівні та показує, що для компанії є два шляхи подальшого розвитку подій:

- або компанія дізнається причини плинності персоналу (наприклад, шляхом опитування співробітників, які йдуть) і знижує її;
- або компанія продовжує спостереження і через час знову розраховує коефіцієнт плинності.

Запропоновані нами методи адаптації, на нашу думку, дозволять у майбутньому періоді зменшити плинність кадрів до 5,3 %:

$$K_{пл} = \frac{43}{803} \times 100\% = 5,3\% \quad (3.4)$$

Даний рівень плинності персоналу буде гарним результатом для комбінату. Плинність персоналу знаходитиметься в межах норми та буде природним явищем і знижувати показник плинності не буде необхідності. На комбінаті не буде «застою» кадрів, що є негативним показником, а відбуватиметься постійний приплив «свіжих» ідей, які забезпечуватимуть нові співробітники [74].

Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства внаслідок сприятливого стану соціально-психологічного клімату є підставою для отримання додаткового результату від виробничої діяльності. Та крім економічної ефективності, реалізація заходів по вдосконаленню системи адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» матиме позитивний соціальний ефект, який виразиться в наступних моментах:

- підвищення рівня задоволеності працею (мотиваційний ефект) і, як наслідок, зростання показників ефективності трудової діяльності працівників;
- зменшення витрат від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією відносин в колективі;

- зростання трудових показників збільшення випуску продукції, внаслідок гармонізації емоційного стану працівників, зменшення нервової напруги та втоми;
- підвищення лояльності співробітників своєї організації, оскільки співробітники будуть відчувати турботу з боку компанії в їх відношенні;
- зменшиться рівень конфліктів і стресів в організації, покращаться відносини «по вертикалі» (між керівниками і підлеглими);
- отримання зворотного зв'язку від нових співробітників, що дозволить оперативно удосконалювати систему адаптації на підприємстві.

Таким чином, застосування наведених вище методів є необхідною складовою організації процесу адаптації, що призведе до позитивних соціально-економічних змін в діяльності господарюючого суб'єкта.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення методичних підходів аналізу адаптації та інтеграції нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь» здійснювалося шляхом розробки комплексної методики, що базується на характеристиці видів адаптації, а саме: професійної, психофізіологічної, соціально-психологічної, організаційно-адміністративної, економічної, санітарно-гігієнічної.

На основі проведеного аналізу були розроблені наступні рекомендації щодо вдосконалення адаптації нових робітників на комбінаті: ранжування аспектів адаптації для різних категорій співробітників, ознайомлення і видача адаптаційного листа або так званої адаптаційної карти в перший робочий день, створення інформаційного сайту (інтранету), впровадження функції соціальної мережі в рамках підприємства, розробка «Чат-боту», розробка «Google-навігатору», впровадження робота Friend-адаптерів, вручення «welcome pack», організація відпочинку вихідного дня та клубу любителів кіно, створення кімнати психологічного розвантаження.

Всі заходи спрямовані на виконання основних цілей на підприємстві, зазначених раніше в дереві цілей. Після виконаної роботи та врахування всіх нюансів, на підприємстві до січня 2020 року має бути досягнута мета щодо підвищення ефективності використання кадрового ресурсу на 20%.

Таким чином, в даному пункті ми повністю вибудували систему організації управління адаптацією персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» зрозуміли, що проект має місце бути, і позначили, які чинники роблять позитивний та негативний вплив на реалізацію проекту. З даними впровадженими технологіями підприємство зіткнеться вперше, тому можливо помилки на перших стадіях виконання роботи, але це допоможе не повторювати ці ж помилки в майбутньому, так як проект розрахований на довгострокову перспективу.

Впровадження системи управління адаптацією в організації являє собою досить складну задачу, але від неї залежить рішення таких важливих завдань для організації як: зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів, можливо більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця, входження працівника в робочий колектив.

Завдяки реалізації розроблених пропозицій щодо оптимізації системи адаптації передбачаються наступні результати: зниження плинності кадрів, більш швидке «входження» в посаду і початок ефективної роботи.

За результатами аналізу економічної ефективності впровадження запропонованих заходів поліпшення стану соціально-психологічного клімату трудового колективу ПАТ «Запоріжсталь» було визначено, що зазначені заходи є доцільними, фінансово ефективними та сприятимуть покращенню емоційної атмосфери в колективі, формуванню системи неформальних відносин працівників, зростанню показників трудової діяльності, попередженню розвитку втоми, нервової напруги.

Кінцевим підсумком реалізації представлених рекомендацій має стати: підвищення продуктивності праці на підприємстві та як наслідок – поліпшення фінансових показників підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра була вивчена одна з актуальних проблем у системі управління персоналом – адаптація та інтеграція нових працівників. Дослідження довело, що зберігається актуальність вдосконалення процесу адаптації нових працівників, оскільки зовнішнє середовище дуже мінливе, сучасний світ став характеризуватися посиленням різних викликів і загроз. Це, безумовно, робить значний вплив на формування процесів управління персоналом та відповідної його внутрішньоорганізаційної політики з управління персоналом.

У цих умовах активізується такий напрямок кадрового забезпечення організації, як адаптація персоналу. Адаптація та інтеграція персоналу є невід'ємною частиною трудового процесу всього колективу і життя підприємства. Процес адаптації передбачає двосторонній зв'язок. Приходячи на нове підприємство, співробітник пристосовується до вже встановлених і сформованих нормам, правилам, цінностям організації. Знайомиться з керівником, структурою підприємства, його економічною позицією, системою заробітної плати та мотиваціями, а також, відбувається знайомство з колективом і налагодженням дружніх, взаємних, професійних, рівноправних відносин.

З іншого боку, підприємство, в особі керівника та персоналу, оцінює нового співробітника, розпізнає його позицію, сильні і слабкі сторони, професіоналізм і людські якості.

Сьогодні велика кількість організацій говорить про розвиток кадрового ресурсу, ведуть дуже якісну кадрову політику, проводять навчання. Однак не кожна організація здатна проводити адаптацію співробітників на належному рівні, в той час як вибудована система управління адаптацією здатна підвищити загальну ефективність управління персоналом.

Узагальнюючи вищесказане, питанню адаптації нових працівників на підприємстві слід приділяти підвищену увагу. Таким чином, була реалізована

поставлена мета дослідження з розгляду теоретичних і практичних аспектів працівників.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

– Узагальнено поняття процесу адаптації нових працівників. Були розглянуті теоретичні основи адаптації персоналу в організації: поняття, цілі, задачі, принципи та види адаптації. З'ясовано, що саме система адаптації є однією з найважливіших процесів в управлінні персоналом. Головною метою адаптації є максимально повне, швидке і ефективне пристосування працівника до організації і виконуваний роботи і досягнення необхідних робочих показників. Успішна реалізація заходів щодо адаптації дозволяє прискорити процес входження нового співробітника на посаду, досягти необхідної ефективності його роботи в мінімальні терміни, зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків, а також дає новому співробітнику комфортне відчуття себе членом команди, почуття власної корисності і значущості, професійну гордість за відмінні результати власної роботи, повну задоволеність і впевненість в своїх силах, завтрашньому дні.

– Проведено аналіз зарубіжного досвіду адаптації персоналу. Було з'ясовано, що в даний час існує велика кількість сучасних технологій і методів адаптації людських ресурсів, які активно використовуються в зарубіжних організаціях і заслуговують найпильнішої уваги з боку керівників і HR-менеджерів сучасних українських організацій.

– Приведена загальна характеристика діяльності комбінату ПАТ «Запоріжсталь». Вивчена загальна характеристика комбінату, якісна і кількісна характеристика персоналу, проведено аналіз чинного процесу адаптації нових працівників комбінату.

– Проведено практичне дослідження адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь». Нами була розглянута діюча система адаптації на ПАТ «Запоріжсталь». Для дослідження її ефективності було проведено анкетування з питань оцінки діючого процесу адаптації та рівня

задоволеності працею робітників. У анкетуванні брало участь 100 осіб, які працюють на комбінаті від 1-го до 3-х місяців. У результаті соціологічного дослідження отримані відповіді, які характеризують роботу з адаптації персоналу на комбінаті як позитивного так і негативного плану.

До позитивних результатів в організації адаптації персоналу належить: відсутність конфліктів у колективі, бажання залишитися працювати більше 1 року, система наставництва, наявність бажання розвиватися всередині компанії, доброзичливий морально-психологічний клімат, хороші відносини з керівником, можливість підвищення кваліфікації, організація праці.

До негативних – тривале освоєння працівників своїх професійних обов'язків, важкі умови праці, ігнорування соціальної та психологічної сторони відносин в колективі, недостатність уваги до працівників і відсутність індивідуального підходу до їх проблем, відсутність інформаційної підтримки, створення тим самим атмосфери невизначеності, адже співробітники починають відчувати себе невпевнено на тлі змін в різних сферах діяльності.

– Розроблені пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації на ПАТ «Запоріжсталь». Виходячи з результатів видно, що дані проблеми є найбільш важливими і пріоритетними на підприємстві та потребують негайного усунення. У третій частині були запропоновані заходи щодо вдосконалення процесу адаптації нових працівників та здійснено аналіз отриманих результатів.

Були запропоновані наступні заходи щодо вдосконалення процесу адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь»:

- ранжування аспектів адаптації для різних категорій співробітників;
- ознайомлення і видача адаптаційного листа або так званої адаптаційної карти в перший робочий день;
- створення інформаційного сайту (інтранету);
- впровадження функції соціальної мережі в рамках підприємства,
- розробка «Чат-боту»;

- розробка «Google-навігатору»;
- впровадження робота Friend-адаптерів;
- вручення «welcome pack»;
- організація відпочинку вихідного дня та клубу любителів кіно;
- створення спортивного залу для працівників комбінату;
- створення кімнати психологічного розвантаження.

Таким чином, запропоновані методи вдосконалення діючої системи адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» в майбутньому дадуть значні соціальні результати: поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення лояльності у працівника з перших днів роботи, задоволеність роботою і організацією в цілому, зменшення плинності кадрів, особливо молоді віком до 35 років, підвищення фінансових результатів організації, підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

– Проаналізовано ефективність впровадження програми вдосконалення процесу адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь».

За результатами аналізу економічної ефективності впровадження запропонованих заходів поліпшення стану соціально-психологічного клімату трудового колективу ПАТ «Запоріжсталь» було визначено, що зазначені заходи є доцільними, фінансово ефективними та сприятимуть покращенню емоційної атмосфери в колективі, формуванню системи неформальних відносин працівників, зростанню показників трудової діяльності, попередженню розвитку втоми, нервової напруги.

Удосконалення системи адаптації персоналу сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Завдяки реалізації розроблених пропозицій щодо оптимізації системи адаптації передбачаються наступні позитивні результати: зниження плинності кадрів, більш швидке «входження» в посаду і початок ефективної роботи.

Кінцевим підсумком реалізації представлених рекомендацій має стати: підвищення продуктивності праці на підприємстві та як наслідок – поліпшення фінансових показників підприємства.

СИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
2. Кибанов А.Я. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализации: учебное пособие. Москва: Инфра–М, 2009. 301 с.
3. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч.посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
4. Константинов В.В. К вопросу о понятии «адаптация». Проблемы социальной психологии личности. Саратовский ГУ, Саратов, 2005. URL: http://psyjournals.ru/sgu_socialpsy/issue/30306_full.shtml (дата звернення 03.09.2019)
5. Кибанов А.Я. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие. Москва: Инфра–М, 2005. 638 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2009. 512 с.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования». 3-е изд. Москва: 2011. 336 с.
8. Шибутани.Т. Социальная психология. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 544 с.
9. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
10. Управление персоналом: учебник для вузов под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Москва: ЮНИТИ, 2007. 560 с.
11. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2015. 352 с.
12. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 248 с.

13. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. Москва: Финпресс, 2004. 288 с.
14. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. Москва: Юриспруденция, 2004.— 304 с.
15. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
16. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
17. Грیشнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль : 2004. Вип. 9. С. 15–19.
18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
19. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
20. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання України, 2008. 299 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие. Москва: Инфра-М, 2005. 304 с.
22. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Л.И. Лукичева; под ред. доктора экон. наук, проф. Ю.П. Анискина. - 4-е изд., испр.: Омега-Л, 2008. 263с.
23. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров. Модуль 16. Москва: ИНФРА-М, 2000. 270 с.
24. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. - практ. посібник. – 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2006. 311 с.

25. Савельева В.С. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2005. 336 с.
26. Курс MBA: «Адаптація». – City Business School. URL: <https://www.e-mba.ru> (дата звернення 16.11.2019).
27. Казначеева С. Н. Репина Р. В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте. Науковедение. 2015. Т.7. 5. 180 с. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (дата звернення 16.11.2019).
28. Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры: автореф. дис. к. псих. наук. Санкт – Петербург: 2013. 24 с.
29. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. Москва: Эксмо, 2015. 240 с.
30. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: учебник. Москва: Проспект, 2017. 645 с.
31. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала. *Вестн. Волгогр. гос. ун-та*. 2015. № 3 (32). С. 79-86.
32. Адаптация новых сотрудников в компании URL: <http://delovoymir.biz/2013/03/11/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-kompanii.html> (дата звернення 21.11.2019).
33. Адаптация на новой работе URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote> (дата звернення 21.11.2019).
34. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. Москва: Дашков и К, 2015. 158 с.
35. Drury, P. Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers / *Human Resource Management International Digest*. 24(3), pp. 29-31. 2016.
36. Адаптация персонала: рейтинг типичных ошибок. URL: <http://www.t-gruppa.ru/ru/statyi/.view/id/14/> (дата звернення 21.11.2019).

37. HR Business Processes and Employee Life Cycle Management. URL: <http://www.hr4free.com/en/HR-Business-Processes-and-Employee-Life-Cycle-Management> (дата звернення: 25.11.2019).
38. Guerin, R.J., Okun, A.H., Kelley, P. Development and validation of an assessment tool for a national young worker curriculum / *American Journal of Industrial Medicine*. 59(11), pp 969-978. 2016.
39. Kmicinska, M., Zaniboni, S., Truxillo, D.M., Fraccaroli, F., Wang, M. Effects of rater conscientiousness on evaluations of task and contextual performance of older and younger coworkers / *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 25 (5), pp. 707-721. 2016.
40. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. Москва: КноРус, 2014. 624 с.
41. Secrets Of Organizations That Successfully Adapt To Change URL: <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2015/11/14/6-secrets-of-organizations-that-successfully-adapt-to-change/#4d6657de2b0b> (дата звернення: 26.11.2019).
42. Ciekanowski, Z. (2012). The socio-professional adaptation process of new employee. *Scientific Papers of Siedlce University of Natural Sciences and Humanities*, 94.
43. Szałkowski, A. (2006). *Fundamentals of personnel management*. Kraków: Cracow University of Economics.
44. Байтасов Р. Р. Управление персоналом: конспект лекций. Ростов на Дону: Феникс, 2014. 112 с..
45. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. №6 URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> (дата звернення 21.11.2019).
46. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу// *Молодий вчений*. 2016 р.- № 12.1 (40) С. 640-646.
47. Организация системы адаптации новых сотрудников URL: <http://www.hr-portal.ru/article/organizaciya-sistemy-adaptacii-novyh>

sotrudnikov?page=0 (дата звернення 21.11.2019).

48. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html> (дата звернення 26.11.2019).

49. Сравнительный анализ методик адаптации персонала. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html> (дата звернення 26.11.2019).

50. Зарубежный опыт адаптации персонала, или учимся у лучших URL: https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyit_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html (дата звернення 26.11.2019).

51. Наставничество – самый популярный метод адаптации новых сотрудников URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=3103> (дата звернення 26.11.2019).

52. Гайсина Ю.Р. Отечественный и зарубежный опыт процесса адаптации персонала организации // Студенческий: электрон. научн. журн. 2019. № 14(58). URL: <https://sibac.info/journal/student/58/137395> (дата звернення 05.12.2019).

53. Мирошниченко Ю.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Ю.В. Мирошниченко, А.В. Лобенко. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 27.

54. Secrets Of Organizations That Successfully Adapt To Change URL: <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2015/11/14/6-secrets-oforganizations-that-successfully-adapt-to-change/#4d6657de2b0b> (дата звернення: 05.12.2019).

55. Gitali Choudhury. The dynamics of organizational climate: An exploration. SMS Management Insight Journal. 2011. Vol. 7, No 2. P. 111–116.

56. . Федорова Е.Ф. Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. эконом. н. Москва: 2009. 25 с.

57. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf> (дата звернення: 05.12.2019).

58. Баддинг, шедоунг, коучинг: как обучать персонал наиболее эффективно в 2019 году. Деловой мир. Практический онлайн-журнал. URL: <https://delovoymir.biz/kak-obuchat-personal-naibolee-effektivno.html> (дата звернення: 05.12.2019).

59. Методы адаптации персонала: как подобрать оптимальный вариант URL: <https://practicum-group.com/blogs/metody-adaptatsii-personala/> (дата звернення: 12.12.2019)

60. Адаптация персонала: наставничество и коучинг. URL: <https://blog.iteam.ru/adaptatsiya-personala-nastavnichestvo-i-kouching/> (дата звернення: 05.12.2019).

61. Сочивкина О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала. URL: <http://www.adaptation360.ru/sravnitelnyj-analiz-metodik-adaptatsii-personala> (дата звернення: 10.12.2019).

62. Тени и друзья: методы обучения персонала, которых у нас пока нет URL: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/344785-teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net> (дата звернення: 10.12.2019).

63. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com> (дата звернення: 10.12.2019).

64. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. Річна звітність емітента. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/115732/156/templ> (дата звернення: 10.12.2019).

65. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». Каталог продукції. URL: <https://www.zaporizhstal.com/uk/diyalnist/produkcija/catalog/> (дата

звернення: 10.12.2019).

66. Статут публічного акціонерного товариства Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2018/04/protokol3.pdf>. (дата звернення: 10.12.2019).

67. Положення про професійне навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» від 04.03.2013 року.

68. Відомості Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191230> (дата звернення: 13.12.2019).

69. Інформаційний портал Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 13.12.2019).

70. Положення про правління Відкритого акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/wpcontent/uploads/2018/04/Polozhennja_pro_Pravlinnja_VAT_Zaporizhstal_vid_02-04-2010.pdf. (дата звернення 13.12.2019).

71. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. Річна звітність емітента. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/115732/156/templ> (дата звернення: 13.12.2019).

72. Відомості Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191230> (дата звернення: 13.12.2019).

73. Как снизить текучесть кадров? Основные причины и способы решения проблемы. URL: <https://premiummanagement.com/blog/kak-umenshit-tekuchest-kadrov> (дата звернення: 13.12.2019).

74. Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров, формула URL: <https://hrtime.ru/contents.php?id=385> (дата звернення 13.12.2019).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Тарасенко Юлія Вікторівна, студентка 5 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, напрям підготовки 6.030505, адреса електронної пошти Yulia.v.tarasenko@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Організація процесу адаптації та інтеграції нових співробітників на ПАТ «Запоріжсталь» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Тарасенко Ю.В.

Дата _____ Підпис _____ Череп О.Г.

ДОДАТКИ

Додаток А

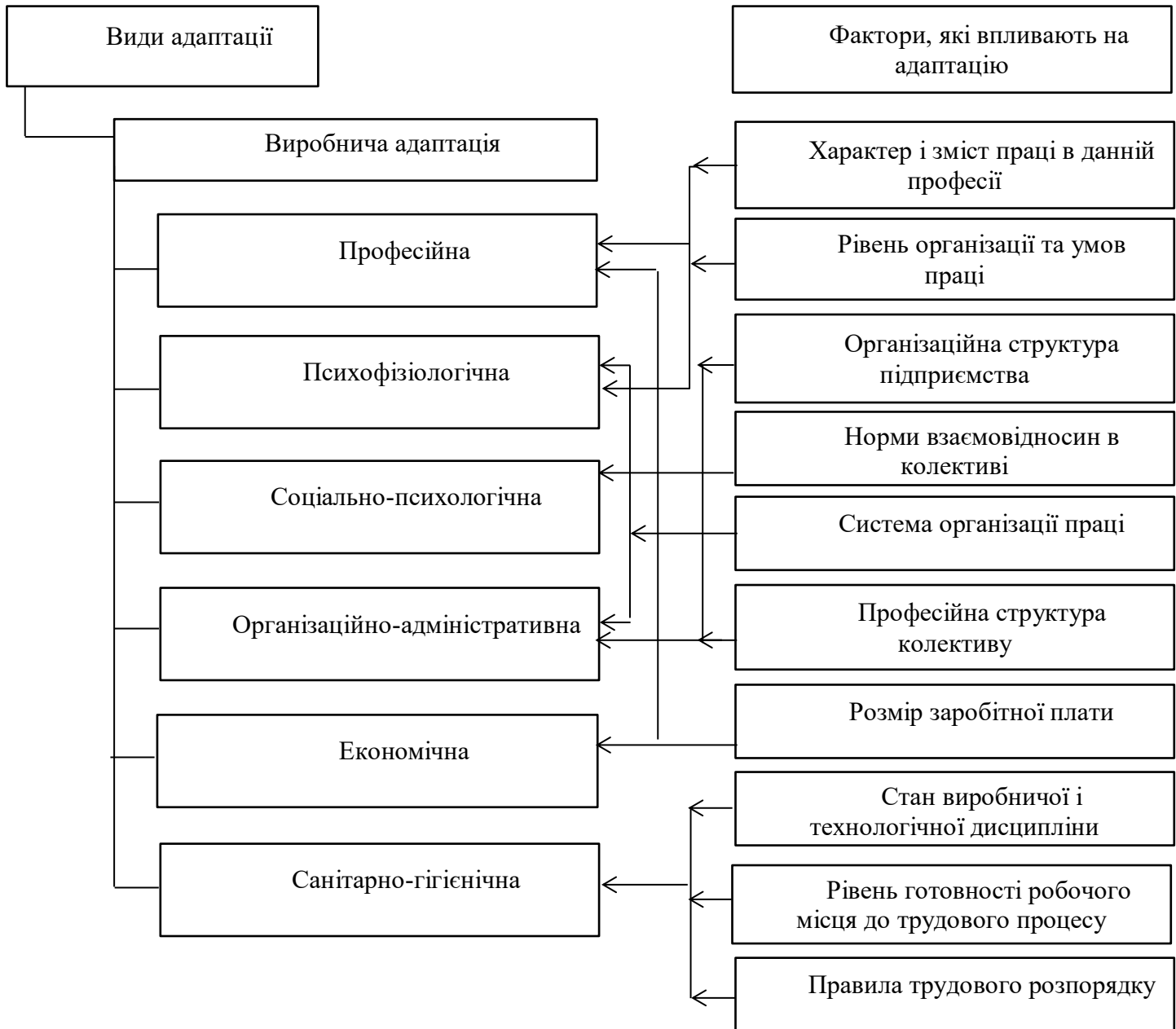


Рисунок А.1 – Види адаптації персоналу організації

Додаток Б

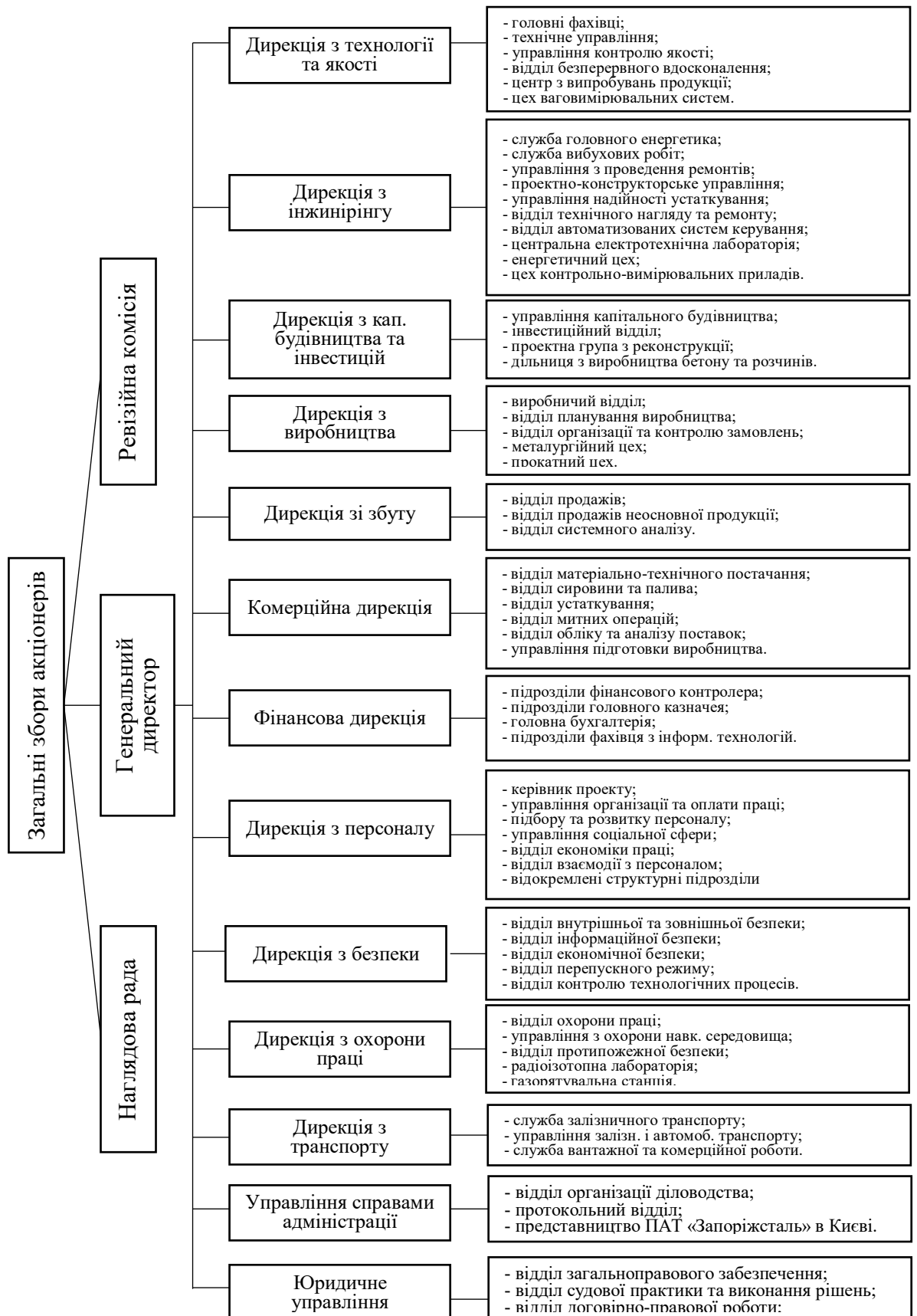


Рисунок Б.1 – Органи управління ПАТ «Запоріжсталь»

Додаток В

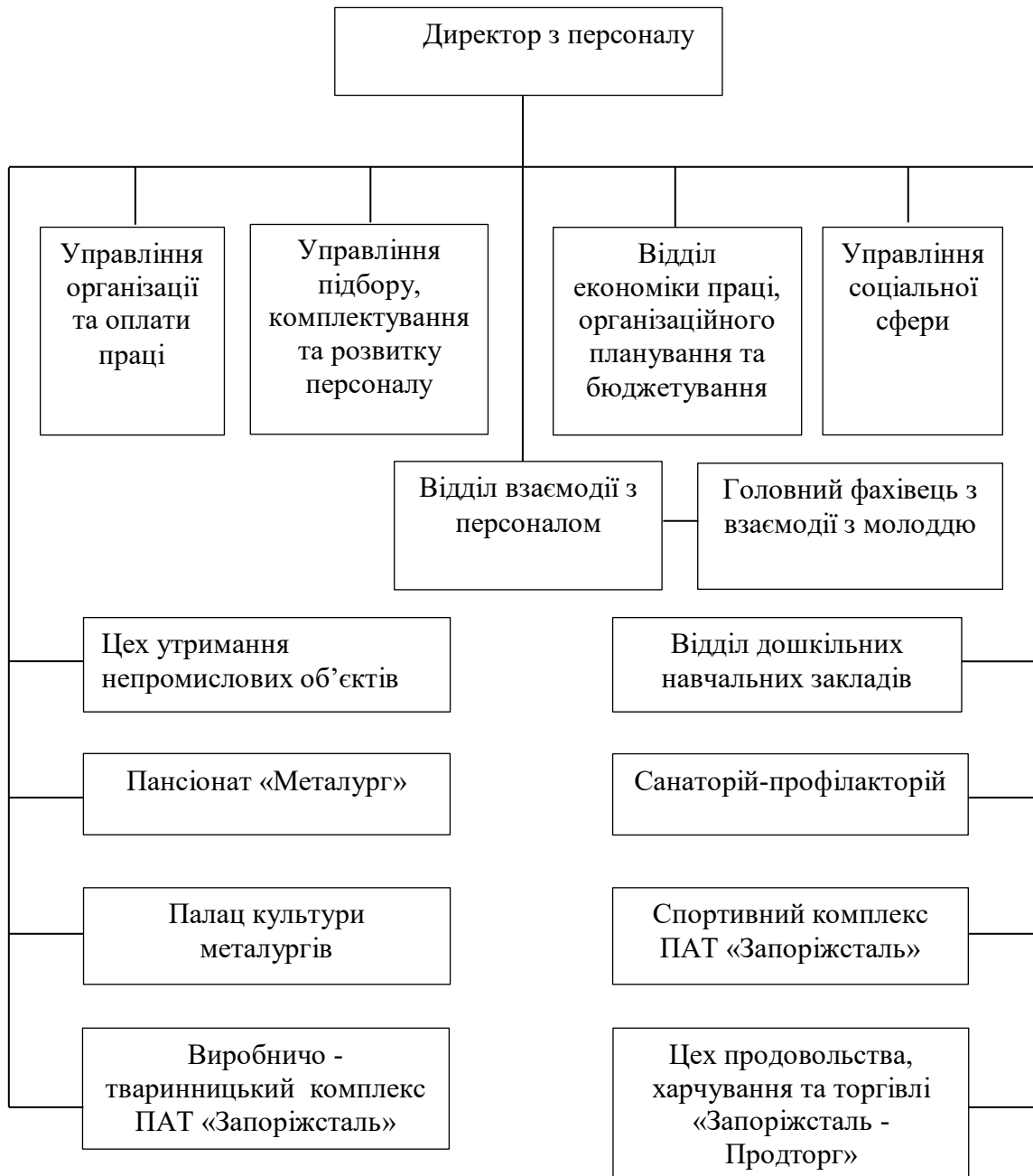


Рисунок В.1 – Організаційна структура дирекції з персоналу

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Етапи адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу
I	Відбувається зустріч у відділі кадрів, оформлення документів, ознайомлення зі структурою підприємства та підрозділами, особливостями взаємодії, посадовою інструкцією. Виконавцями на першому етапі адаптації персоналу є начальник відділу кадрів та керівник структурного підрозділу.
II	Введення в колектив, знайомство з наставником. Виконавцем на другому етапі адаптації персоналу є начальник відділу розвитку персоналу.
III	Відбувається складання плану роботи. Виконавцем на третьому етапі виступає безпосередній керівник.
IV	Ознайомча екскурсія по підприємству. Виконавці на четвертому етапі: фахівець відділу кадрів, фахівець відділу розвитку персоналу, безпосередній керівник.
V	Контроль ходу навчання, вивчення думки співробітників про працівника. Виконавця на п'ятому етапі: керівник структурного підрозділу, начальник відділу кадрів.
VI	Закінчення навчання, оцінка працівника. Виконавці: начальник відділу кадрів, начальник відділу розвитку персоналу, безпосередній керівник. Здається вихідне тестування.

Додаток Д

Анкета адаптації співробітника

Шановний співробітник!

Ваші відповіді будуть враховуватися при виявленні найбільш важливих проблем, з якими стикається людина на новому місці роботи, і для розробки програми допомоги для нових співробітників. Ми сподіваємося, що, щиро відповідаючи на питання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу, Ви допоможете швидше освоїтися на комбінаті не тільки собі, а й майбутнім новачкам.

Інструкція: прочитайте уважно питання і дайте відповідь на них.

1) Вкажіть термін роботи на комбінаті:

Відповідь: _____.

2) Як довго тривала Ваша адаптація до нового місця роботи?

1. До 1 міс.

2. До 2 міс.

3. До 3 міс.

4. Ще не закінчена.

3) Чи були Ви представлені колегам (фахівцям відділу)?

1. Так.

2. Ні.

4) У який день роботи ви перший раз поговорили зі своїм безпосереднім керівником?

Відповідь: _____.

5) Перед початком роботи в Установі був проведений з Вами інструктаж з техніки безпеки?

1. Так.

2. Ні.

6) Ознайомили чи Вас при прийомі на роботу з умовами роботи (Робоче місце, робочі години і перерви, неробочі дні)?

1. Так.

2. Ні.

7) Чи були Ви ознайомлені з правилами ведення документації, процедурою звітності і контролю робочого часу, з правилами обчислення зарплати і преміювання?

1. Так.

2. Ні.

Продовження додатка Д

8) Ознайомили Вас з будівлею: входи і виходи, туалети, дошка оголошень, столові, медичний кабінет?

1. Так.

2. Ні.

9) Що Вам здалося найбільш складним протягом цього періоду?

1. Професійні обов'язки.

2. Входження в колектив.

3. Умови праці.

4. інше: _____

10) Як часто вам необхідна допомога колег (наставника)?

1. Чи потрібна.

2. Потрібна вкрай рідко.

3. Потрібна

11) У яких випадках Вам найбільш необхідна допомога керівника?

Відповідь: _____.

12) Хто надав Вам найбільш відчутну допомогу в процесі адаптації:

1. Співробітник відділу по роботі з персоналом.

2. Лінійний керівник.

3. Наставник.

4. Колега по роботі.

5. Хтось інший: _____.

13) У який період своєї діяльності Ви відчули, що оволоділи професійними навичками?

1. До 1 міс.

2. До 2 міс.

3. До 3 міс.

4. Ще не опанував.

14) У який період Ви відчули, що увійшли в колектив?

1. До 1 міс.

2. До 2 міс.

3. До 3 міс.

4. Ще не відчув.

15) Чи влаштовує Вас займане місце в колективі?

Відповідь: _____.

Продовження додатка Д

16) Що як Вам, здається, особливо допомогло б Вам в період адаптації?

Відповідь: _____.

17) Чи бувають у Вас конфлікти? Що є їх причинами?

1. Час від часу
2. Рідко
3. Не буває

18) З ким у Вас виникали конфлікти?

1. З керівником
2. З кимось із колег

Причини: _____

19) Оцініть, будь ласка, Ваш інтерес до подальшого просування всередині комбінату, професійному зростанню? (необхідне підкреслити)

1. Дуже зацікавлений.
2. Поки важко сказати.
3. Не зацікавлений.

20) Якими факторами роботи в Установі Ви найбільш задоволені? (необхідне підкреслити)

- Зміст праці.
- Займана посада.
- Відповідність роботи спеціальності.
- Відповідність роботи кваліфікації.
- Відповідність характеру роботи здібностям і схильностям.
- Наявність перспектив посадового просування.
- Можливість підвищення кваліфікації.
- Наявність високого ступеня відповідальності за результат праці.
- Інформованість про справи колективу і установи.
- Побутові умови.
- Організація праці.
- Режим роботи.
- Заробітня плата.
- Наявність системи пільг для працівника.
- Допомога і підтримка керівника.
- Відносини з безпосереднім керівником.
- Відносини з колегами.

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Етапи адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу
I	Відбувається зустріч у відділі кадрів, оформлення документів, ознайомлення зі структурою підприємства та підрозділами, особливостями взаємодії, посадовою інструкцією. Виконавцями на першому етапі адаптації персоналу є начальник відділу кадрів та керівник структурного підрозділу.
II	Введення в колектив, знайомство з наставником. Виконавцем на другому етапі адаптації персоналу є начальник відділу розвитку персоналу.
III	Відбувається складання плану роботи. Виконавцем на третьому етапі виступає безпосередній керівник.
IV	Ознайомча екскурсія по підприємству. Виконавці на четвертому етапі: фахівець відділу кадрів, фахівець відділу розвитку персоналу, безпосередній керівник.
V	Контроль ходу навчання, вивчення думки співробітників про працівника. Виконавця на п'ятому етапі: керівник структурного підрозділу, начальник відділу кадрів.
VI	Закінчення навчання, оцінка працівника. Виконавці: начальник відділу кадрів, начальник відділу розвитку персоналу, безпосередній керівник. Здається вихідне тестування.

Додаток Ж

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник УПКтаРП (П.І.Б.)

« ____ » _____ 200__ р.

Індивідуальний план роботи на період адаптації

П.І.Б. працівника, посада, структурний підрозділ

Випробувальний термін _____ місяць ____

№п/п	Завдання	Срок виконання	Відповідальна особа	Оцінка виконаного завдання	Підпис
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Розробив план роботи:

(П.І.Б)_____
(підпис)

Ознайомлений:

(П.І.Б)_____
(підпис)