

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту організацій та управління проектами**  
(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота**  
**другий (магістерський) рівень**  
(рівень вищої освіти)

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18 2мз  
Спеціальності: 073- Менеджмент  
(код і назва спеціальності)

Освітньої програми:  
Менеджмент організацій та адміністрування  
(код і назва освітньої програми)

Мовчан О.С.  
(ініціали та прізвище)

Керівник к.ю.н., доцент Капітаненко Н.П.  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент к.п.н., доцент Венгер О.М.  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістерський (другий)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
(код та назва)  
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування  
Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Воронкова В.Г.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)  
МОВЧАНУ ОЛЕКСУНДРУ СЕРГІЙОВИЧУ**

1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення системи управління адаптації персоналу на підприємстві в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Метінвест-Промсервіс») керівник роботи Капітаненко Н.П. доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами, кандидат юридичних наук затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Методологія дослідження системи управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах. Понятійно-категоріальний апарат системи управління адаптацією на підприємстві в сучасних умовах. Зарубіжний досвід удосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємствах в сучасних умовах. Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Діагностика проблем системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс». SWOT-аналіз функціонування системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Основні напрями удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Схематична структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Думка робітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» про тривалість їх адаптації. Думка службовців ТОВ «Метінвест-Промсервіс» про тривалість їх адаптації. Думка респондентів ТОВ «Метінвест-Промсервіс» про причини складності адаптації. Універсальна матриця SWOT – аналізу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	10.10.2019 року	20.10.2019 року
Розділ 2	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	21.10.2019 року	15.11.2019 року
Розділ 3	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	16.11.2019 року	20.12.2019 року

7. Дата видачі завдання 10.09.2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія дослідження системи управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах	03.10.2019 року	
2	Понятійно-категоріальний апарат системи управління адаптацією на підприємстві в сучасних умовах	12.10.2019 року	
3	Зарубіжний досвід удосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємствах в сучасних умовах	20.10.2019 року	
4	Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	21.10.2019 року	
5	Діагностика проблем системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	01.11.2019 року	
6	SWOT-аналіз функціонування системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	15.11.2019 року	
7	Основні напрями удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	16.11.2019 року	
8	Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	01.12.2019 року	
9	Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	16.12.2019 року	

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

О.С. Мовчан \_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_

(підпис)

Н.П. Капітаненко \_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

(підпис)

О.М. Венгер \_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Мовчан О.С. Удосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 - Менеджмент, науковий керівник Н.П. Капітаненко. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто теоретичні основи адаптації персоналу, передумови, мотиви та особливості удосконалення процесу управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах. Представлено сучасний стан господарської діяльності та системи адаптації персоналу на підприємстві - ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Визначено та обґрунтовано напрями удосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах на прикладі ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Проведено аналіз ефективності впровадження заходів щодо вдосконалення механізмів управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Ключові слова: АДАПТАЦІЯ, ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ, АДАПТАЦІЙНИЙ ПЕРІОД, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД, МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, КОУЧИНГ.

## ANNOTATION

Movchan A.S. Improvement of personnel adaptation management system at the enterprise in modern conditions.

Qualification work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 073 - Management, scientific supervisor N.P Kapitanenko, Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational and Project Management, 2020.

In the qualification work of the master, the theoretical foundations of the adaptation of personnel are considered, prerequisites, motives and features of improvement of process of personnel adaptation management at the enterprise in modern conditions. The present state of economic activity and system of adaptation of personnel at the enterprise - LLC «Metinvest-Promservice» is presented. The directions of improvement of the system of management of adaptation of the personnel at the enterprise in modern conditions on the example of Metinvest-Promservice LLC are defined and substantiated. The analysis of the effectiveness of the implementation of measures to improve the mechanisms of personnel adaptation management at the enterprise Metinvest-Promservice LLC was carried out.

Keywords: ADAPTATION, ADAPTATION PROCESS, ADAPTATION PERIOD, PERSONNEL MANAGEMENT, FOREIGN EXPERIENCE, MANAGEMENT MODEL, SWOT ANALYSIS, COACHING.

## АННОТАЦИЯ

Мовчан А.С. Совершенствование системы управления адаптацией персонала на предприятии в современных условиях.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 - Менеджмент, научный руководитель Н.П. Капитаненко. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента, кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе магистра рассмотрены теоретические основы адаптации персонала, причины, мотивы и особенности совершенствования процесса управления адаптацией персонала на предприятии в современных условиях. Представлены современное состояние хозяйственной деятельности и системы адаптации персонала на предприятии - ООО «Метинвест-Промсервис». Определены и обоснованы направления совершенствования системы управления адаптацией персонала на предприятии в современных условиях на примере ООО «Метинвест-Промсервис». Проведен анализ эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию механизмов управления адаптацией персонала на предприятии ООО «Метинвест-Промсервис».

Ключевые слова: АДАПТАЦИЯ, ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ, АДАПТАЦИОННЫЙ ПЕРИОД, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ, МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, SWOT-АНАЛИЗ, КОУЧИНГ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	12
РОЗДІЛ 1 .....	20
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	20
1.1. Методологія дослідження системи управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах .....	20
1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи управління адаптацією на підприємстві в сучасних умовах .....	30
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємствах в сучасних умовах .....	39
Висновки до першого розділу .....	47
РОЗДІЛ 2 .....	49
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Метінвест-Промсервіс»)....	49
2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Метінвест- Промсервіс».....	49
2.2. Діагностика проблем системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» .....	57
2.3. SWOT-аналіз функціонування системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».....	66
Висновки до другого розділу.....	74
РОЗДІЛ 3 .....	76
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ- ПРОМСЕРВІС» .....	76

3.1. Основні напрями удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» .....	76
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» .....	83
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» .....	91
Висновки до третього розділу .....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	109



## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економіки матеріальні та фінансові ресурси вже не є першочергово важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Натомість людські ресурси, їх кваліфікація, особистісні якості та професійні навички, здібність до творчості забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Саме персонал забезпечує досягнення цілей організації, тому в процесі управління підприємством доцільно приділяти значну увагу розвитку персоналу та його найбільш ефектному використанню за для досягнення необхідних результатів.

На підприємствах металургійної галузі в сучасній Україні кваліфіковані спеціалісти розглядаються як найважливіший потенціал. Сучасне підприємство складають працівники, які забезпечують ефективне використання ресурсів організації та визначають її економічні показники в умовах ринкової економіки. Досвід українських і закордонних підприємств свідчить, що оптимально спланована, організована адаптація нових спеціалістів дає ефективні результати діяльності працівників, економію часових та фінансових витрат, забезпечує згуртованість колективу.

Актуальність теми пояснюється, перш за все, тим, що процедура адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у життя організації. На жаль, важливість заходів з адаптації працівників у нашій країні недостатньо серйозно сприймається кадровими службами протягом довгого періоду. До цих пір багато державних підприємств та комерційних організацій не мають навіть базових програм адаптації.

Між тим, в умовах введення нового механізму господарювання, переходу на самофінансування та самоокупність, що супроводжується значним вивільненням і, отже, перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або міняти своє

робоче місце і колектив, важливість проблеми адаптації ще більше зростає. У зв'язку з цим є актуальним визначення сутності адаптації, опис її як системи, визначення напрямів, етапів, вивчення показників оцінки стану роботи з адаптації, розробка програм адаптації.

Кожне підприємство має свої підходи й погляди на адаптацію нових працівників. Хоча ще досить часто керівники не задумуються про цей період життя людини на підприємстві або свідомо відмовляються від адаптації.

У різних областях науки віділяють соціальну і трудову адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна має і самостійні сфери прикладення: соціальна діяльність включає і технічні, і біологічні, і соціальні аспекти. З точки зору управління персоналом найбільший інтерес представляє трудова адаптація.

Система адаптації персоналу - це не тільки пакет документів, що регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника. Це, перш за все, люди, які ці заходи здійснюють: і ті, хто безпосередньо допомагає новому співробітнику увійти до курсу справи, і ті, хто цей процес організовує і контролює. І, звичайно ж, це інструменти, які вони використовують в своїй роботі.

Аналіз останніх публікацій та літератури вітчизняних і зарубіжних науковців різних галузей знань. Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях відомих професорів та доцентів. Так, В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа та Бойко О.В. досліджували цю проблематику в аспекті управління процесом адаптації персоналу; Н.П. Капітаненко, О.М. Венгер та О.С. Мороз проводили дослідження адаптації з позиції формування комплексної системи управління персоналом; О.О. Фурсін – у напрямі вирішення проблематики адаптації молодих фахівців; О.М. Венгер – із точки зору розвитку персоналу.

В Україні дослідження професійної адаптації в організаціях активно почали вивчати наприкінці 90-х рр. ХХ ст. Відтоді опубліковано багато

наукових праць з цієї тематики. Значних успіхів у дослідженні управління та практичного застосування в адаптації персоналу, досягли зарубіжні науковці: М. Альберт, М. Армстронг, С. Беттлі, Г. Десслер, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.

В останні десятиріччя питанню адаптації приділяється все більше уваги та здійснюється низка нових досліджень такими вченими, як Н. Татарнікова, Н. Рябцева, О. Бондаренко, А. Саєнко, С. Зражевський, А. Камбур, які розширили та урізноманітнили знання з економіко-соціальних аспектів адаптації. Безпосередньо питаннями адаптації працівників до умов професійної діяльності цікавилися А. Согорін, В. Шкурко, Н. Гавкалова та М. Мурашко, вони рекомендують застосовувати прийоми ознайомлювального характеру під час адаптації працівника на робочому місці, також вони називають це інтеграційним процесом, який повинен відбуватися під керівництвом відповідальної особи. Такий підхід забезпечує тільки функцію інформування, що не дає змоги ефективно і всебічно регулювати процес адаптації.

Дослідники В. Жуковська, І. Миколайчук запропонували набагато ефективнішу програму адаптації працівників. Сутність її полягає не тільки в допомозі в засвоєнні інформації працівником, а й у плануванні, контролі та оцінюванні цього процесу.

На думку Д.А. Апперова: трудова адаптація працівника - це процес активного, взаємного пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовому звиканні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Проблеми системи управління персоналом провідних компаній досліджували М.П. Лукашевич, Л.І. Мшайлова, Г.О. Савченко, Б.М. Андрушкін. Найвагоміші теоретичні дослідження проблем підвищення ефективності використання та розвитку персоналу здійснили такі вітчизняні дослідники: Л.В. Балабанова, М.М. Виноградський, Д.П. Мельничук, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак, А.П. Єгоршина, Л.Є. Довгань та інші.

Проте вчені того часу розглядали адаптацію персоналу лише з точки зору психологічного стану працівника й не досліджували механізми впливу адаптації персоналу на організаційну ефективність у цілому.

Практичний досвід українських і російських корпорацій, підприємств свідчить, що оптимально спланована, організована, контрольована адаптація персоналу дає ефективні результати діяльності працівників, економію часових та фінансових витрат, забезпечує згуртованість колективу.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – розкрити теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління адаптацією на підприємстві в сучасних умовах, встановлення особливостей адаптації персоналу, окреслення напрямів вдосконалення вказаного процесу на підприємстві, а також обґрунтування шляхів удосконалення інструментарію контролінгу, що використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Формування цілей дослідження:

- розглянути методологію дослідження системи управління адаптацією персоналом на підприємстві в сучасних умовах.
- визначити понятійно-категоріальний апарат системи управління адаптацією на підприємстві в сучасних умовах.
- дослідити зарубіжний досвід системи управління адаптацією персоналом на підприємствах в сучасних умовах.
- описати організаційно – управлінську структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс».
- провести діагностику проблем системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».
- зробити SWOT-аналіз системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».
- визначити основні шляхи удосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

– надати економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

– запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є процеси, пов'язані з удосконаленням системи управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Предмет дослідження – соціально – економічні закономірності удосконалення системи управління адаптацією персоналу на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» в сучасних умовах .

Методи дослідження. Успішність будь-якого наукового дослідження найбільшою мірою залежить від уміння вибрати найбільш результативні методи дослідження, оскільки саме вони дозволяють досягти поставленої в роботі мети.

Методологічну основу дослідження складає сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: емпіричного (за допомогою спостереження, порівняння та анкетування визначили основні недоліки в системі управління адаптацією на підприємстві), інформаційного (швидко та ефективно отримано інформацію з різних джерел щодо обраної проблематики) , метод морфологічного аналізу (проаналізовано теоретико-методологічні засади дослідження механізмів управління персоналом), метод порівняння (зіставлено досліджуваний об'єкт з зарубіжними аналогічними компаніями та виявлено схожості та відмінності), соціально-психологічного (простимульовано працівників до виконання своїх професійних обов'язків), аксіологічного (ціннісний) (виявлені основні цінності та потреби людини в процесі праці) та інші.

Кожен з наведених методів в певній мірі є важливим в разі проведення наукових досліджень, тому для успішної організації наукового дослідження

необхідно використовувати не один, а різні методи, які взаємно доповнюють один одного і взаємно контролюються.

Наукова новизна одержаних результатів. Елементи наукової новизни полягають у систематизації теоретико-методичних положень побудови ефективного управління персоналом в системі контролінгу підприємства та обґрунтування на цій основі комплексу напрямів удосконалення адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»:

вперше:

- запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління адаптацією на підприємстві;
- розроблено алгоритм дії нових співробітників в період перших 3-х місяців адаптації;
- надані пропозиції напрямків підвищення ефективності процесу адаптації працівників на підприємстві;
- визначено соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації працівників на підприємстві;

удосконалено:

- шляхи удосконалення механізмів управління адаптацією на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»;
- методи реалізації та підходи до створення ефективної системи впровадження заходів пов'язаних з адаптацією нового співробітника;

отримало подальший розвиток:

- узагальнення зарубіжного досвіду системи управління адаптацією (ОША, Китаю, Німеччини та інш.), що дало змогу виділити спільні риси, властиві майже всім розвиненим країнам стосовно якості та доступності отримання новачками адаптаційних заходів;
- діагностування проблем системи управління адаптацією на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»;
- аналіз функціонування системи управління адаптацією на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» шляхом виявлення перетину

сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами через проведення SWOT-аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому що розроблений на основі наукових спостережень, теоретичних узагальнень, аналізу результатів діяльності підприємства, план адаптації співробітників, дозволить вибудувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначить форми їх проведення, виконавців і терміни.

Впровадження ефективних програм управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» дасть змогу: пришвидшити вихід молодого фахівця на професійний рівень роботи (скорочення термінів адаптації); підвищити ефективність діяльності персоналу коштом залучення до роботи як молодих фахівців, так і всього колективу; знизити плінність кадрів; підвищити якість. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи та можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей підприємства.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, що викладені в магістерському дослідженні і винесені на захист, отримані автором одноосібно. Наукові праці, опубліковані автором, є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи пройшла на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях та результатами яких є опубліковані тези:

1. Мовчан О.С. Конфлікти, стреси в діяльності керівника; О.С. Мовчан: Матеріали міжнародної науково-практичної мультидисциплінарної інтернет-конференції 26 листопада 2018 року. Сучасні технології в умовах освітньої парадигми інформаційно-комунікативного суспільства. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2018. 171 с. с. 79-81.

2. Мовчан О.С. Особливості адаптації молодих спеціалістів на підприємствах металургійної галузі в сучасних умовах; О.С. Мовчан: Збірник

наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених. Молода наука-2019. Том V. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 340 с. с. 286-287.

3. Мовчан А.С. Зарубежный опыт управления персоналом предприятия: преимущества и недостатки; А.С. Мовчан: International scientific-practical conference. Theory and practice: problems and prospects-2019. 2019 may 9-10 th. Conference Area: Lithuanian Sports University, Sporto str. 6 - 215, Kaunas, LT-44221, Kaunas, LITHUANIA. 88 с. с. 55.

4. Мовчан О.С. Адаптація персоналу підприємства до нових умов ведення бізнесу; О.С. Мовчан: Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. 270 с. с. 225-227 .

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 124 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 9 таблиць та 9 рисунків, 3 додатка. Список використаних джерел нараховує 102 найменувань на 12 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 1.1. Методологія дослідження системи управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах

Успішність будь-якого наукового дослідження найбільшою мірою залежить від уміння вибрати найбільш результативні методи дослідження, оскільки саме вони дозволяють досягти поставленої в роботі мети [48, с.20].

Методом вважається спосіб досягнення мети, сукупність прийомів і операцій теоретичного чи практичного освоєння дійсності, а також спосіб людської діяльності, організованої певним чином [27, с. 240]. Водночас необхідно зазначити, що термін «методологія» в буквальному розумінні означає вчення про методи пізнання (від грец. *μολογία*) – вчення про методи, методики і засоби пізнання. Методологія – це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища [19, с. 2].

Під методологією наукового дослідження розуміють сукупність принципів, засобів, методів і форм організації та проведення наукового пізнання поставленої проблеми. Методологія наділена апаратом дослідження, до якого відносять:

- принципи організації та проведення наукового дослідження;
- різні методи наукового дослідження та способи його проведення;

– понятійно-категоріальну основу наукового дослідження, зокрема: актуальність, проблематика, об'єкт, предмет, мета, завдання, наукова новизна, евристична цінність, теоретична і практична значущість [19, с. 3].

Усі складові елементи наукового дослідження є основою методологічного апарату і сукупно являють собою інструментарій цілеспрямованого пізнання об'єктів, явищ і процесів. Результати наукових досліджень здебільшого виражають у вигляді системи понять, закономірностей, законів і теорій [50, с. 36].

Питання методології досить складне, оскільки саме це поняття тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежовують методологію та методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як вчення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження. Найчастіше методологію розуміють як теорію методів дослідження, створення концепцій, як систему знань про теорію науки або систему методів дослідження. Методику розуміють як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичним матеріалом [20, с. 38].

Методи й способи управління адаптацією персоналу не повинні бути незмінними й постійними. Їх необхідно формувати відповідно до сучасних методик з адаптації персоналу, що розвиваються у світі, і постійно вдосконалювати залежно від вимог навколишнього середовища, від передових закордонних і вітчизняних практик [89].

Методи, які застосовують у науковому дослідженні, залежать не лише від самого предмету, а й від рівня дослідження. Виділяють емпіричний і теоретичний рівні. Для емпіричного рівня дослідження характерними є методи: спостереження, експеримент, опис, статистика тощо. Для теоретичного рівня дослідження використовують методи аналізу-синтезу, індукції-дедукції, аналогії тощо [50, с. 40].

Вимоги до наукового методу:

- детермінованість, що полягає в обумовленості закономірностями як об'єкта, так і пізнавальної діяльності;
- заданість ціллю дослідження, що характеризується відповідністю усіх компонентів методу цілі дослідження;
- результативність та надійність, тобто наявність результату з високим ступенем вірогідності;
- ефективність, що характеризується досягненням мети дослідження з мінімальними затратами і максимальним результуючим ефектом;
- економічність, що полягає в можливості досягнення конкретних результатів без додаткових затрат часу і зусиль;
- доступність у розумінні й застосуванні [50, с. 42].

Загалом методи дослідження – це інструменти, за допомогою яких вирішують ті чи інші проблеми, відкривають закономірні зв'язки досліджуваних явищ і процесів [20, с. 43].

Сукупність методів, необхідних для проведення результативного дослідження, становить методику дослідження, яка, незважаючи на свою індивідуальність під час вирішення конкретного завдання, має сталу структуру [20, с. 44].

Основними компонентами методики дослідження є:

- теоретико-методологічна частина, на основі якої будують методику дослідження;
- історико-теоретична частина, що передбачає дослідження явищ і процесів з урахуванням зв'язків та взаємозалежностей між ними;
- практична частина, у яку входить узагальнення результатів дослідження як логічного завершення наукового пошуку, їх аргументація [48, с. 24].

До теоретичних методів наукового дослідження зазвичай відносять індукцію, дедукцію, аналіз, синтез, абстрагування, конкретизацію, моделювання, порівняння та класифікацію. Розглянемо їх дещо конкретніше.

Індукція (ймовірні знання) – це форма наукового пізнання, логіка якого розгортається від конкретного до загального, тобто загальне положення виводять логічним шляхом з одиничних суджень. За цим методом дослідження для одержання загальних знань про певний клас предметів (явищ, процесів) необхідно вивчити окремі складові цього класу та віднайти в них істотні ознаки, які властиві лише цьому класу [27, с. 242].

Дедукція (ймовірні знання) – це форма наукового пізнання, логіка якого розгортається від загального до конкретного. За допомогою цього методу розширюються можливості розумового процесу дослідження, в якому можна виокремити два основних рівні:

- на першому рівні доведення розглядають як судження, коли істинність одного встановлюється на основі істинності іншого;

- на другому рівні доведення має форму, що піддається опису, завдяки якому стає зрозумілим сам процес доведення, тобто відбувається структуризація і формалізація процесу дослідження [27, с. 243].

Аналіз тісно пов'язаний з дедукцією і являє собою метод наукового пізнання, за логікою якого ціле розкладають на частини, що є складовими цього цілого [50, с. 30].

Синтез – це метод наукового пізнання, що сприяє відновленню цілісності досліджуваного об'єкта, явища чи процесу в розмаїтті проявів. Цей метод тісно пов'язаний з індукцією у різних практичних проявах системного дослідження [50, с. 31].

Абстрагування – метод наукового пізнання, що полягає в уявному виділенні конкретних ознак та властивостей об'єкта, явища або процесу. Завдяки абстрагуванню стає можливим з всієї сукупності їхніх ознак і властивостей виокремити загальні та найбільш важливі [49, с. 50].

Конкретизація – це рух від абстрактного до конкретного з метою виокремлення функціональних зв'язків між складовими частинами досліджуваного об'єкта, явища чи процесу [49, с. 50].

Моделювання – це спосіб наукового пізнання, сутність якого полягає у дослідженні моделі об'єкта пізнання на основі абстрактно-логічного мислення за принципами наочності та об'єктивності [39, с. 40].

Порівняння – це метод зіставлення досліджуваних об'єктів, явищ чи процесів і виявлення їх подібності та відмінності [39, с. 41].

Класифікація полягає в упорядкуванні досліджуваних об'єктів, явищ або процесів, а також їхніх складових на групи, типи, класи, види за певними ознаками [39, с. 41].

Функціями методології вважаються такими:

- визначення способів здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направлення та передбачення особливих шляхів, на яких досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечення всебічності отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомога введенню нової інформації до фонду теорії науки у виглядові поняття, категорії, закони, гіпотези, ідеї, теорії;
- забезпечення уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створення системи наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання;
- організування використання нових знань у практичній діяльності [85].

Головним засобом конкретизації загальних підходів є принципи дослідження. До основних методологічних принципів дослідження належать: принципи об'єктивності, науковості, розвитку і взаємодії, відносності, цілісності, практичності і ін. [49, с. 54].

Принцип об'єктивності ґрунтується на поточному відображенні дійсності. Він вимагає розгляду процесів і явищ такими, якими вони є, без упередженість, у всій різноманітності їх сторін, зав'язків і відносин. Він

знаходить своє відображення у використанні фактичних даних, побудові гіпотез, оцінці результатів досліджень [ 39, с. 46].

Принцип науковості полягає у необхідності опису, пояснення та передбачуваності подій та явищ. Науковість проявляється в можливості передбачення подій і їх наслідків і на цій основі використання результатів досліджень [ 97, с. 13].

Принцип розвитку та взаємодії вимагає, щоб усі явища розглядалися у динаміці з урахуванням різноманітності зав'язків і системності. Загальний механізм і джерело розвитку – це виникнення, єдність, боротьба, вирішення протиріч принцип розвитку і взаємодії дає можливість наукового пояснення розвитку складних систем, зокрема, соціально-економічних процесів [ 7,с. 58].

Принцип відносності полягає у пошуку обмежень, порівнянні результатів, визначенні умов їх застосування. Він дозволяє формулювати критерії відбору або оцінок [100, с. 14].

Принцип цілісності є необхідною умовою будь-якого дослідження. Система існує тільки в рамках певної цілісності, яку потрібно визначити, знайти межі того чи іншого явища безумовно, цілісність завжди відносна, її неможливо абсолютизувати, але не можна її ігнорувати [100, с. 14].

Принцип практичності орієнтує дослідника на практичну значимість результатів дослідження. Твердження, що практика є критерієм істини - це реальність будь-якої дослідницької діяльності та один з найважливіших принципів діалектичного підходу [ 45, с. 540].

Процес пізнання як основа будь-якого наукового дослідження є складним і вимагає концептуального підходу на основі певної методології, застосування певних методів. Саме прагнення розробити методи, якісно перевіряти теоретичні гіпотези, а також визначення критеріїв оцінки об'єктивності отриманого нового знання і стало причиною упередженого ставлення до методології і методів наукових досліджень [32, с. 50].

Методологічний підхід стосовно до управління персоналом означає використання певних прийомів пізнання і способів діяльності, спрямованих на досягнення цілей управління [4, с. 124].

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів, які являють собою спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети, координації його діяльності в процесі виробництва [101].

На основі вивчених даних і проаналізувавши систему адаптації персоналу на підприємстві приходимо до висновку, що проблему адаптації треба спираючись на наступні групи методів: емпіричний, інформаційний, метод морфологічного аналізу, метод порівняння, соціально-психологічні, аксіологічний (ціннісний) та інші [37, с. 80]

До емпіричного методу відносять спостереження, порівняння, вимірювання, вимірювання, анкетування, співбесіди, тестування тощо [37, с. 83].

Спостереження – систематичне цілеспрямоване вивчення об'єкта. Це найелементарніший метод, який є, як правило, складовою інших емпіричних методів [37, с. 85].

Спостереження відповідає таким вимогам:

- попередня продуманість (спостереження проводиться для певного, чітко поставленого завдання);
- планованості (виконується за планом, складеним відповідно до завдання спостереження);
- цілеспрямованості (спостерігаються лише певні сторони явища, котрі викликають інтерес при дослідженні);
- активності (спостерігач активно шукає потрібні об'єкти, риси явища);
- систематичності (спостереження ведеться безперервно за певною системою) [37, с. 86].

Спостереження, як метод пізнання, дає змогу отримати первинну інформацію про об'єкт дослідження у вигляді сукупності емпіричних тверджень [4, с. 120].

Порівняння – один із найпоширеніших методів пізнання. Це процес встановлення подібності або відмінності предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам [4, с. 121].

Вимірювання – це процедура визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. Цінність цієї процедури полягає в тому, що вона дає точні, кількісно визначені відомості про об'єкт. При вимірюванні необхідні такі основні елементи: об'єкт вимірювання, еталони, вимірювальні прилади, методи вимірювання [45, с. 544].

Експеримент – це метод вивчення об'єкта, який пов'язаний з активним і цілеспрямованим втручанням дослідника в природні умови існування предметів і явищ або створенням штучних умов, необхідних для виявлення його відповідної властивості [45, с. 544].

Опитування дає змогу отримати як фактичну інформацію, так і оцінні дані, проводиться в усній або письмовій формі. При створенні анкети або плану інтерв'ю важливо сформулювати запитання так, щоб вони відповідали поставленій меті. Анкета може включати декілька блоків питань, пов'язаних не лише з рівнем періодичності використання тих чи інших засобів, а й оцінкою об'єкта дослідження [96, с. 46].

Інформаційний метод дає змогу забезпечити швидке та ефективно отримання інформації з різних джерел щодо обраної проблематики, наприклад, з наукової літератури, періодики, інтернету тощо. Інформацію про об'єкт можна отримати двома шляхами: безпосередній результат порівняння (первинна інформація); результат обробки первинних даних (вторинна або похідна інформація) [94].

Метод морфологічного аналізу, дає можливість забезпечити розподіл обраної проблематики на складові частини, кожна з яких має декілька



альтернативних рішень, а результат є сукупністю всіх можливих варіантів вирішень [96, с. 43].

Порівняння – це метод зіставлення досліджуваних об'єктів, явищ чи процесів і виявлення їх подібності та відмінності, насамперед порівняння з зарубіжним досвідом та досвідом вітчизняних підприємств [32, с. 53].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини [98]. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату і творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист [31, с. 96].

Аксіологічний (ціннісний) підхід базується на понятті цінності і дає можливість з'ясувати якості і властивості предметів, явищ, процесів, здатних задовольнити потреби окремої особистості і певного суспільства.

Пізнавальний, або когнітивний, принцип пов'язаний із загальнофілософською теорією пізнання і є методологічною базою для багатьох наук; особливо ефективний у вивченні динаміки науки та її співвідношення з суспільством, в обґрунтуванні провідного значення знання в поведінці індивіда. Для вивчення внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта дослідження суттєве значення має моделювання. За його допомогою вивчаються ті процеси і явища, що не піддаються безпосередньому вивченню з боку науки [34, с. 51].

Для вивчення внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта дослідження суттєве значення має моделювання. За його допомогою вивчаються ті процеси і явища, що не піддаються безпосередньому вивченню. Метод моделювання зарекомендував себе як ефективний засіб виявлення суттєвих

ознак явищ та процесів за допомогою моделі (концептуальної, вербальної, математичної, графічної, фізичної тощо) [31, с. 100].

Під моделлю розуміють уявну або матеріальну систему, яка відображаючи або відтворюючи об'єкт дослідження, може замінити його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт [31, с. 101].

Метод моделювання має таку структуру:

- постановка завдання;
- визначення аналога;
- створення або вибір моделі;
- розробка конструкту;
- дослідження моделі;
- переведення знань з моделі на оригінал [31, с. 102].

Отже, фундамент методології визначає загальну стратегію пізнання (явищ, процесів, сфер діяльності). Загальнонаукова та конкретноюнаукова методології спричиняють критичний погляд понятійного апарату, чинників передумов і підходів до інтерпретації наукового матеріалу сучасної літератури [11, с. 129].

Кожен з наведених методів в певній мірі є важливим в разі проведення наукових досліджень, хоча в конкретному дослідженні використовуються лише деякі з них. Найчастіше серед них, особливо в економічних, природних і технічних науках, використовують спостереження, експеримент і, звичайно, аналіз результатів, ці ознаки відносяться до емпіричного методу дослідження, який покладений в основу дослідження з метою розв'язання визначеної наукової роботи науково-дослідної роботи з адаптації персоналу на підприємстві [11, с.130].

В цілому у теоретичному дослідженні, аналіз літературних джерел виступає як провідний пізнавальний метод, який пронизує собою всі етапи наукового дослідження поставленої соціально-виробничої проблеми [44, с. 50].

У зв'язку із складністю досліджування соціально-виробничих явищ, переплітання багатьох чинників і компонентів, жоден із методів дослідження не може бути універсальним і забезпечити якісного розв'язання дослідницьких завдань. Тому для успішної організації наукового дослідження необхідно використовувати не один, а різні методи, які взаємно доповнюють один одного і взаємно контролюються [65, с. 78].

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи управління адаптацією на підприємстві в сучасних умовах

Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту [40, с. 23]. Дійсно, стаючи працівником конкретного підприємства, новачок опиняється перед необхідністю прийняти організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації і т.п [34, с. 11]. Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, які надаються йому підприємством. Він змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки характерної до нових умов [29, с. 36].

Управління адаптацією – це активний вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації [88, с. 20]. Необхідність управління адаптацією обумовлюється значними втратами як для підприємства, так і для працівника, що доведено досвідом багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємств [72, с. 33].

В Україні дослідження професійної адаптації в організаціях активно почали вивчати наприкінці 90-х рр. ХХ ст. Відтоді опубліковано багато наукових праць з цієї тематики. Значних успіхів у дослідженні управління та

практичного застосування в адаптації персоналу, досягли зарубіжні науковці: М. Альберт, М. Армстронг, С. Беттлі, Г. Десслер, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін [42, с. 3].

В останні десятиріччя питанню адаптації приділяється все більше уваги та здійснюється низка нових досліджень такими вченими, як Н. Татарнікова, Н. Рябцева, О. Бондаренко, А. Саєнко, С. Зражевський, А. Камбур, які розширили та урізноманітнили знання з економіко-соціальних аспектів адаптації. Безпосередньо питаннями адаптації працівників до умов професійної діяльності цікавилися Ву Тхієу Занг, А. Согорін, В. Шкурко [42, с. 4].

Н. Гавкалова та М. Мурашко рекомендують застосовувати прийоми ознайомлювального характеру під час адаптації працівника на робочому місці, вони називають це інтеграційним процесом, який повинен відбуватися під керівництвом відповідальної особи. Такий підхід забезпечує тільки функцію інформування, що не дає змоги ефективно і всебічно регулювати процес адаптації [42, с. 4].

Важливою чинником при управлінні процесом адаптації персоналу є взаємозалежність запропонованих аспектів. Людина, маючи певні знання про організацію, маючи стосовно неї певні наміри й виходячи зі своїх цілей і поточних можливостей, вступає у взаємодію із цією організацією, намагаючись зайняти в ній певне місце, виконувати певну роботу й одержувати певну винагороду [89].

Організація відповідно до своїх цілей, структури, специфіки й змісту діяльності розраховує прийняти на роботу такого працівника, який володіє необхідними кваліфікаційними й особистісними характеристиками. Такий працівник повинен відігравати певну роль в організації, тобто виконувати певну роботу, давати необхідний результат, за який отримує певну винагороду [23, с. 348].

Дуже часто саме невідповідність ролі, що пропонує організація людині, її претензіям займати певне місце в організації, є основою конфлікту між людиною й організаційним оточенням [23, с. 348].

Виходячи із цього, процедура адаптації працівника повинна починатися з розуміння своєї ролі в організації, а саме йому повинно бути відомо й зрозуміло не тільки зміст діяльності й способи її здійснення, але й зв'язок цієї діяльності із цілями й завданнями організації, її місце в загальному обсязі робіт, виконуваних колективом. Людина також повинна бути готова виконувати свою роль усвідомлено, виходячи з того, що виконання даної ролі буде давати їй певне задоволення й приведе до одержання якогось позитивного результату, що не обов'язково повинен носити матеріальний характер [23, с. 349].

Необхідною умовою успішного входження в організацію для кожного її нового члена є вивчення системи цінностей, норм, правил і поведінкових стереотипів, характерних для даної організації. Важливо знати ті з них, які є ключовими на першому етапі взаємодії людини з організаційним оточенням і без знання яких можуть виникнути нерозв'язні конфлікти між людиною й колективом [42, с. 30].

Відібравши людину для роботи, для виконання нею певної ролі, організація виходить з того, що цей працівник їй потрібен і й принесе користь. Тому адаптація нового працівника до умов праці в організації є винятково важливим завданням, за рішення якої в першу чергу відповідальне управління організації. Успіх входження людини в організацію залежить від того, наскільки ця людина мотивована на входження в організацію, і від того, наскільки організація на початковому етапі входження в змозі її утримати [42, с. 31].

Якщо людина сильно мотивована на членство в організації, вона буде намагатися перебороти труднощі входження й домагатися того, щоб, незважаючи на хворобливість цього процесу, адаптуватися до організаційного оточення. Якщо ж мотивація входження не дуже висока, то

людина може припинити процес навчання й адаптації до організаційного оточення, відразу пішовши з організації, або ж залишитися до явного розростання конфлікту з організаційним оточенням [36, с.45].

На етапі входження нового працівника до організаційного оточення організація повинна вирішувати одночасно такі завдання:

- руйнувати старі поведінкові норми нового працівника;
- зацікавлювати його в роботі в організації;
- прищеплювати йому нові норми поведінки [95, с. 52].

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації [67, с. 84]. Тому при оптимізації процесу адаптації потрібно виходити із можливостей підприємства й обмежень зміни працівників (у розвитку тих чи інших здібностей, зменшенні негативних звичок), а також враховувати відмінності нового і попереднього місця роботи, особливості нової та попередньої професії, оскільки вони можуть істотно відрізнятися, що буде бар'єром професійної мобільності і здійснення кадрової політики на підприємстві [87, с. 18].

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних їх наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дозволяє відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою [70].

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно – кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві [26, с. 35].

Управління трудовою адаптацією ґрунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні [8, с. 22].

Упровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складну задачу, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як:

- зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів;
- можливо більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця;
- входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які долають нові працівники [68, с. 50].

Тривожність і невпевненість в даному випадку означають страх провалів у роботі та неповну орієнтацію у робочій ситуації. Це нормальний страх перед новим і невідомим, економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників, розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи і реалізму в очікуваннях [9, с. 30]. Система управління адаптації персоналу покликана вирішувати перераховані вище проблеми. У зв'язку з цим є актуальним визначення сутності адаптації, опис її як системи, визначення напрямів, етапів, вивчення показників оцінки стану роботи з адаптації, розробка програм адаптації. [97, с. 65 ].

При досягненні питання адаптації слід розрізняти активну адаптацію, коли працівник прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його, і пасивну, коли він не прагне до такого впливу. Найефективнішою є адаптація, коли новий працівник активно пристосовується до змінного середовища за допомогою відповідного керуючого впливу і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних, та інш.) [93, с. 142].

Виділяють наступні види класифікації адаптації:

За наявністю досвіду праці:

- первинна адаптація передбачає пристосування співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, у даному випадку йдеться про випускників навчальних закладів);

– вторинна адаптація передбачає пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності (змінюють область діяльності або професійну роль, наприклад при переході в ранг керівника, або переходять з однієї робочої ділянки до іншої) [57, с. 50].

За змістом інформації:

– психофізіологічна адаптація це пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці;

– соціально-психологічна адаптація передполагає пристосування до нового соціуму, нормам поведінки и взаємін у іншому колективі;

– професійна адаптація це поступове доопрацювання трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці тощо);

– організаційна адаптація – це засвоєння ролі та статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою [93, с. 143].

За характером адаптації:

– активна адаптація передбачає, що індивід сам прагне впливати середовище з тим, щоб змінити її;

– пасивна адаптація – індивід не прагне до такого впливу и зміни [88,с. 48].

За результатами адаптації:

– прогресивні результати адаптації припускають, що після завершення періоду ознайомлення з організацією відбудеться підвищення продуктивності праці, рівня дисципліни;

– регресивні результати адаптації виникають в разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом [93, с. 144].

Таким чином, з класифікації чітко видно, що складність, багатоаспектність та різноспрямованість процесу адаптації нового працівника в специфічні організаційні умови вимагає від керівництва компанії



реалізації ефектної політики управління даним процесом і безперервного моніторингу його ходу і результатів.

Важливу роль в адаптації працівників грає психологічний клімат у колективі [22, с.104]. Ділові взаємини розвивають відчуття товариства й взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею [102]. З економічної точки зору психологічний клімат і моральна обстановка на підприємстві істотно впливають на продуктивність праці, діючи на психіку і настрої людей [55, с.54].

Серед основних цілей адаптації нових працівників зазвичай виділяють такі:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації-роботодавця [55, с.56];
- зменшення стартових витрат. Новий працівник не завжди знає роботу й те, як працює організація [41, с. 30].

У процесі адаптації працівник проходить наступні стадії:

- стадія ознайомлення, на якій працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про еталони, норми поведінки;
- стадія пристосування, на цьому етапі працівник переорієнтується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати свої установки;
- стадія асиміляції, коли здійснюється повне пристосування до середовища, ідентифікація з новою групою;
- ідентифікація, коли особисті цілі працівника ототожнюються з цілями трудової організації, підприємства, фірми; за характером ідентифікації розрізняють три категорії працівників: байдужі, частково ідентифіковані і повністю ідентифіковані. Ядро будьякої організації складають повністю ідентифіковані працівники і кінцеві результати діяльності такої організації завжди високі [84, с. 103].

В процесі виробничої адаптації не останнє місце займає особистісний потенціал працівника. Це сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: впевненість у собі, товаристкість, здатність до самоствердження, врівноваженість, об'єктивність. Поряд з перерахованими характеристиками важливе місце займають знання, освіта, досвід. Необхідно посправжньому використовувати свій досвід і робити висновки на майбутнє. Зокрема, за всіма цими критеріями можна судити і про рівень адаптації [84, с. 104].

До тих пір, поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці стартові витрати й дає змогу новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи [54, с.13].

Працівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях сприяє більш швидкій адаптації працівника [60].

Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до організації, до свого підрозділу й до дорученої справи [12]. Це є неодмінною умовою високих робочих показників, зниження витрат з пошуку нового персоналу, формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва) [66, с. 221].

Процес виробничої адаптації доцільно вважати завершеним у тому випадку, якщо виробничі успіхи працівника супроводжуються дружніми стосунками в колективі, причому критерієм оцінки такої адаптації є почуття задоволеності своєю роботою, і коли різні виробничі неприємності не впливають на ритмічність роботи, що є гарантією стабілізації кадрів на підприємстві [51, с. 54].

Для досягнення цілей в організації щодо адаптації персоналу доцільно мати в діючих підрозділах управління персоналом фахівців чи самостійний підрозділ управління профорієнтацією та адаптацією кадрів [25, с. 99]. Штат такого підрозділу має складатися принаймні із двох чоловік: професійний консультант (професійна орієнтація) і менеджер з персоналу (добір, підготовка та адаптація працівників). У здійсненні процесу адаптації безпосередню участь беруть лінійні керівники [87, с. 58].

Менеджерові необхідно звіряти корисний ефект від діяльності по адаптації персоналу з витратами на управління адаптацією. Корисний результат повинен перевищувати витрати на нього [51, с. 55].

Функції цього підрозділу мають бути орієнтовані на працівників, яким потрібна допомога в професійній орієнтації і переорієнтації, а також випускників підшефних шкіл, які стоять перед вибором своєї подальшої професії, і на нових працівників, які прийшли в організацію чи поміняли місце роботи в ній [1, с. 96].

Слід зазначити, що будь-яка організація має певні обмеження щодо адаптації співробітника. З цієї причини одним з найважливіших чинників, за допомогою якого організація може впливати на своїх співробітників - це відбір персоналу відповідно до умов праці. Під час планування потреби підприємства в працівниках до критеріїв, які висуваються до них, рекомендується включати таку якість особистості, як адаптивність, що дозволяє роботодавцям уникнути багатьох труднощів із новим працівником [89, с. 60].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що адаптація персоналу це важливий елемент процесу управління підприємством, який дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами й досягати поставлених цілей [62, с. 36]. Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища та самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше відмінність її від звичного середовища на колишньому місці роботи, тим більше пов'язано з нею змін, тим важче проходить процес адаптації [3].

### 1.3. Зарубіжний досвід удосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємствах в сучасних умовах

За кордоном методи адаптації персоналу набагато різноманітніші. В даний час існують різні методи (схеми) адаптації, що враховують різні чинники: посада співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації [59]. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

Узагальнення найцікавіших та найпопулярніших методів адаптації персоналу представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1- Популярні закордонні методи адаптації персоналу

№	Назва методу	Зміст методу
1	2	3
1	Secondment (вторинне навчання)	Відправлення персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Його суть зводиться до того, що співробітника на час відправляють в інший департамент тій же компанії. Secondment може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року). У США і Європі це дуже популярний метод, і в західних компаніях навіть шикуються черги співробітників на secondment [59].
2	Buddying (від англ. Buddy - друг, приятель)	Перш за все це підтримка, допомога, і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотного зв'язку і підтримки у виконанні цілей та завдань (як особистих, так і корпоративних) і в освоєнні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Оптимальний термін для buddying - один рік ,та він особливо важливий на початку перших тижнів роботи новачка [55, с. 101].

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
3	E-learning (Дистанційне навчання)або Blendedlearning (змішане навчання)	Для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес співробітника постійно підігривається. На Заході e-learning існує близько 6 років, і за цей час фахівці в галузі навчання та розвитку персоналу не дискутували на тему того, потрібно це чи ні [13, с. 15].
4	Метод занурення	Використовується для керівників різного рівня. Він передбачає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу - швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового керівника в найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці. 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 [52]. Використовується для керівників різного рівня. Він передбачає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу - швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового керівника в найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці. 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 [52].

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5	Кадрові школи	Це метод навчання, часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових співробітників стандартам професійних навичок и знань. Навчання такого типу необхідно, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності. Основне завдання - це привести їх до єдиного розуміння основних технологій і специфіки даної організації. Навчання в кадровій школі є в основному теоретичним, тобто базові, без яких він не зможе приступити до роботи [53].
6	Tell-Show-Do	На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання цього завдання по кроках [13, с. 16].

Слід зазначити що кожна країна має свої методи адаптації персоналу. Так наприклад в японських компаніях, надають адаптації персоналу досить вагоме значення. На кожному підприємстві розробляється програма, типова тематика орієтації нового працівника, основні з яких інформація про компанію, продукцію, виробництво, продажі, трудові навички. Тобто, працівника знайомлять повністю з механізмом роботи компанії [102].

Адаптація спрямована на соціальне, професійне, організаційне та психофізіологічне пристосування майбутнього співробітника. Також особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Компанія має спеціально розроблену програму, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в ній, відводиться корпоративній культурі. Задача організації – ознайомити працівника з нею, а як результат сформувати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії. Після закінчення університету за кожним молодим спеціалістом, прийнятим на роботу, закріплюється так званий «хрещений батько» - наставник з широкими повноваженнями. Наставник, як правило, випускник того ж університету, що і новачок, допомагає йому адаптуватися на робочому місці, вирішувати можливі конфлікти, буває у свого підлеглого

будинку, знайомитися з його сім'єю, хобі і т. п. [43, с. 99]. Всі питання про переміщення молодого фахівця вирішуються за участю наставника. Таке наставництво здійснюється до 35 років [71].

Щодо компаній ОША, то особливість процесу адаптації персоналу полягає в наповненості тематики програми та варіації змістовних питань. Аналіз літературних джерел показав, що в середніх та великих компаніях вони більш поглиблені. В ОША, питанням адаптації займаються на всіх підприємствах. Відмінність лише в програмі, яка для середніх та великих організацій є більш поглибленою [39].

На малих підприємствах, цим займається менеджер-практик, інколи з допомогою роботи профспілки. Програма включає в себе як усне інформування про компанію та її особливості, так і процедури письмового та графічного характеру. На середніх та великих підприємствах цим займається менеджер по управлінню персоналом або лінійні менеджери. Програма може включати в себе загальну (інформацію щодо загального ознайомлення з компанією, політика організації, оплата праці, охорона праці, співпраця робітників та профспілки т.д.) та спеціальну (знайомство з робочим місцем, працівниками т.д.) інформацію [89, с. 59].

Поглиблені програми адаптації працівників застосовуються на середніх і великих фірмах Канади. В процесі їх проведення беруть участь як менеджери з управління персоналом, так і лінійні менеджери [33, с. 300]. На малих підприємствах програма адаптації проводиться менеджером-практиком, іноді з включенням працівника профспілки, використовуються найрізноманітніші програми – від програм, які передбачають, в основному, усну інформацію, до формалізованих процедур, що зв'язують усні подання з письмовими і графічними установками. У формальних програмах адаптації часто використовують апаратуру, слайди, фотографії [86, с. 97].

Німецький правочин передбачає закон: «Закон про правовий режим підприємства», який вимагає від роботодавця ознайомлення нового співробітника з умовами роботи і з майбутньою сферою його діяльності, а

також представлення його майбутнім колегам по роботі. Працівник повинен знати режим і умови праці та свої обов'язки. Для цього використовуються співбесіди. Новачок знайомиться з правилами, процедурами. Він отримує настанови з боку старших за посадою та інших [38, с. 133].

Окремо слід розглянути такий метод адаптації персоналу як Job Shadowing, який достатньо широко застосовується за кордоном [21, с. 101]. Суть Shadowing полягає в тому, що учень супроводжує (стає «тінню») досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, слідує за ним як «тінь» протягом робочого дня. Учень має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки зі співробітником, «тінню» якого він є, але і з іншими членами команди, і отримувати зворотній зв'язок [2].

У західній літературі Shadowing розглядається як спосіб оптимізації соціального капіталу компанії і розвитку лідерства, стаючи не тільки інноваційним методом навчання співробітників, спрямованим на підготовку майбутніх керівників, а й засобом безперервного підвищення ефективності діяльності організації в цілому [61].

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 [42, с. 37].

Ось як коментує цей метод співробітник компанії LTD «Baosteel» Китай: «Щоб стати кваліфікованим фахівцем, потрібно спершу попрацювати у «тіні» справжнього професіонала. Такий один з рецептів успіху від LTD «Baosteel» Китай. Метод «job-shadowing» з успіхом застосовується у компанії. Там впевнені, що цей метод дуже ефективний для фахівців у галузі високих технологій, причому будь-якого рівня» [74].



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 [16, с.101].

У Німеччині система buddying дуже успішно використовується на металургійному заводі LTD «Salzgitter AG» у Німеччині. Команда з корпоративної соціальної відповідальності провела серію проектів з працевлаштування у LTD «Salzgitter AG» на 2–4 тижні безхатніх людей і людей з обмеженими можливостями. До кожного такого тимчасового працівника прикріплювався неформальний наставник-приятель («бадді») на весь час роботи нового співробітника в компанії. Зараз LTD «Salzgitter AG» пропонує на рік близько 10 000 тимчасових робочих місць безхатченкам, інвалідам, школярам, студентам і батькам, які хочуть повернутися до роботи після довготривалої відпустки по догляду за дітьми [80]. Так само, як і в першому проекті buddying, кожен новий працівник буде включений у цю систему. Зараз у компанії близько 1000 співробітників виконують роль приятеля. Роль приятеля – супроводжувати працівника під час його роботи (особливо в перший день), показати йому, що де знаходиться. Бадді обідають разом зі своїм підопічним, обговорюючи будь-які проблеми, з якими зіткнувся або може зіткнутися новенький. Отже, budding – метод навчання, заснований на наданій 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 [15, с.121].

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. Перебування 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 [34, с. 22].

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 кроках:

- 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.

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

- 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 [64, с. 8].

Так, наприклад, для компанії LTD «ArcelorMittal Esch-Belval» Люксембург наставництво – набагато ширше поняття, ніж просто передання накопичених знань від одного працівника до іншого з використанням моделі tell-show-do. Це поєднання різних стилів управління – від директивного (чіткі інструкції) до коучингу (розкриття потенціалу і сильних сторін співробітника) [73].

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, автором відзначено, що великий асортимент методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу зміщується у площину розвитку сучасних персонал-технологій, які створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Їх використання надає підприємствам можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників [42, с. 35].

В Україні тільки-но розпочинається процес упровадження сучасних персонал-технологій, водночас як зарубіжні підприємства вже мають досвід у цьому. В сучасних умовах науково-технічний прогрес звільняє працівника від важкої фізичної праці та переключає його на виконання операцій, які вимагають від нього переважно участі психічних функцій; наразі одними з найбільш використовуваних персонал-технологій, які забезпечують ефективну систему адаптації персоналу на підприємстві, є коучинг, метод занурення, job-shadowing, buddying. Необхідно розуміти, що кожний із відомих методів адаптування персоналу має свої переваги та недоліки і може використовуватися залежно від мети застосування та завдань, поставлених роботодавцем перед новачком та його наставником. На прикладі практичного застосування зазначених технологій на підприємствах можна бути впевненим, що вихід на позиції лідера в конкурентній боротьбі можливий лише за умови використання сучасних персонал-технологій [42, с. 36].

Слід зазначити, що найбільш ефективним застосування персонал-технології полягає у комплексній взаємодії. Під час її вибору підприємству необхідно спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці. За допомогою комплексного підходу до вирішення питань найму та адаптації персоналу компанії залучають і утримують висококваліфікованих фахівців, які швидко адаптуються до колективу і виробничого процесу і тому виконують свої обов'язки продуктивно [91, с.1096].

## Висновки до першого розділу

1.1 Успішність будь-якого наукового дослідження найбільшою мірою залежить від уміння вибрати найбільш результативні методи дослідження, оскільки саме вони дозволяють досягти поставленої в роботі мети.

Методологічний підхід стосовно до управління персоналом означає використання певних прийомів пізнання і способів діяльності, спрямованих на досягнення цілей управління.

На основі вивчених даних і проаналізувавши систему адаптації персоналу на підприємстві приходимо до висновку, що для успішного дослідження процесу адаптації на підприємстві потрібно роботу треба використовувати не один, а різні методи, які взаємно доповнюють один одного і взаємно контролюються, такі як: емпіричний, інформаційний, метод морфологічного аналізу, метод порівняння, соціально-психологічні, аксіологічний (ціннісний) та інші.

1.2 Система адаптації персоналу – це найважливіша частина загальної системи управління персоналом. Система адаптації персоналу в цілому є комплексом заходів, завдяки яким співробітники можуть впоратися зі стресом, що виникає в умовах нової обстановки, нових умов праці, незнайомого оточення, покладання додаткових обов'язків та інш.

Упровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складну задачу, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; можливо більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди; зниження тривожності й невпевненості, які долають нові працівники.

1.3 Важливим є вивчення досвіду закордонних підприємств, які приділяють підвищену увагу адаптації молодих працівників. За кордоном методи адаптації персоналу набагато різноманітніші. Так, найбільш

популярним заходом адаптації молодих співробітників на підприємстві вважається коучинг (coaching), суть якого полягає в наставлянні, тренуванні та надиханні молодих співробітників.

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, автором відзначено, що великий асортимент методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу зміщується у площину розвитку сучасних персонал-технологій, які створюють умови для формування потужного трудового потенціалу.

Їх використання надає підприємствам можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників.

Однак слід зазначити щоУкраїнські підприємства все більше віддають перевагу змішаній системі заходів адаптації, яка здатна привести до високих результатів діяльності компанії, і створити сприятливі умови для своїх трудових ресурсів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Метінвест-Промсервіс»)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Розглянемо сучасний стан господарської діяльності та системи адаптації персоналу на прикладі потужного підприємства - ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Українське підприємство ТОВ «Метінвест-Промсервіс» почало свою діяльність 16 лютого 2015 р. Воно було побудовано для того, щоб задовольнити попит з ремонту та сервісу Українських горно-металургійних агрегатів, таких як «Запоріжсталь» та «Азовсталь» тощо [79].

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» входить в операційний дивізіон Групи Метінвест і є найбільшим підприємством України з ремонту та сервісного обслуговування гірничо-металургійного устаткування.

До складу компанії увійшли ремонтні цехи металургійних комбінатів імені Ілліча, «Азовсталь», «Запоріжсталь» і гірничо-збагачувальних комбінатів Групи Метінвест. Підприємство спеціалізується на комплексному сервісному обслуговуванні та ремонті об'єктів підприємств ГМК, промислового будівництва - від складання і монтажу до пуско-налагодження агрегатів [79].

Технічна база підприємства дозволяє з високою якістю виконувати ремонт механічного обладнання, ремонт та виготовлення електро, енергообладнання, металоконструкцій, а також технічне обслуговування та ремонт рухомого складу.

Важливе завдання підприємства - це забезпечення ремонтної безпеки на промайданчиках підприємств Групи Метінвест, підвищення прозорості в управлінні ремонтами, мінімізація витрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, задіяного при обслуговуванні основного металургійного і гірничорудного обладнання підприємств групи Метінвест [77].

На комбінаті розробляються і впроваджуються заходи, спрямовані на підвищення промислової безпеки та зниження рівня виробничого травматизму. Керівництво на постійній основі проводить масштабну роботу з навчання персоналу і реалізації системних заходів з метою зниження рівня виробничого травматизму. Працівники комбінату забезпечені спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту: касками, респіраторами, рукавицями, окулярами та ін.

Підвищення енергоефективності та раціональне використання енергоресурсів є пріоритетними завданнями Метінвест-Промсервіс.

Роботи ведуться за такими напрямками:

- раціональне використання енергоресурсів;
- зниження споживання енергоресурсів.

З заходів останнього часу можна відзначити зниження споживання теплоенергії у вигляді пари на підігрів води в лазнях шляхом переходу на електричні водогрійні котли «ТИТАН», оптимізація витрат на виробничих ділянках.

На підвищення енергоефективності спрямований і корпоративний конкурс з енергозбереження та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів, співробітники підприємства зможуть внести свій вклад в вирішення питань з енергозбереження та ефективного використання енергоресурсів.

У 2019 підприємство в третій раз підтвердило відповідність своєї системи управління якістю в сфері сервісного обслуговування та ремонту обладнання підприємств гірничорудного, коксохімічного та металургійного

виробництва, ремонту рухомого складу залізничного транспорту та будівельно-монтажних робіт вимогам ISO 9001: 2015-го, ISO 14001: 2015 і OHSAS 18001: 2007 [77].

У всіх цехах Метінвест-Промсервісу запуснені інструменти безперервного вдосконалення. Щомісяця підбиваються рейтинги підрозділів по 5С, ефективному інформуванню та СПП [79].

Активно впроваджуються операційні поліпшення - ініціативи, спрямовані на досягнення максимальної ефективності в сфері надання ремонтних послуг, інноваційної, енерго- та ресурсозберігаючої, природоохоронної та соціальної діяльності підприємства, що відповідає принципам: безперервності; своєчасності; надійності; оптимальності; пріоритетності; послідовності; моніторингу.

Результатом реалізації безперервних операційних поліпшень є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- адаптація компанії до зовнішніх умов, вимог ринку;
- піднесення іміджу підприємства серед конкурентів;
- створення стійкої культури «ощадливості» у працівників підприємства [77].

Результати реалізації комплексної програми безперервних поліпшень, в першу чергу пов'язані зі щоденною злагодженій командній роботою. Також високого результату сприяють семінари з обміну досвідом між цехами підприємства, проведення перехресних аудитів із залученням відповідальних за безперервного вдосконалення, а також стандартизація інструментів безперервного вдосконалення по підприємству і високий ступінь залученості структурних підрозділів в процес безперервного вдосконалення [77].

З 2016 року ведеться активна робота по впровадженню та розвитку інструментів безперервного вдосконалення по всіх майданчиках, де є присутність підприємства (ПрАТ «ММКІ», ПрАТ «МК Азовсталь», підприємства гірничодобувного дивізіону Групи Метінвест). Пріоритетними напрямками розвитку обрано такі: навчання персоналу, ефективна



організація робочого місця, інформованість персоналу про основні напрямки діяльності підприємства, 100% -ва залученість персоналу в процес сфокусованих поліпшень, стандартизація інструментів і системна робота по обміну досвідом і кращими практиками [77].

Юридична адреса (для кореспонденції): 69008, Південне шосе, 72, м. Запоріжжя.

Фактична адреса знаходження: 87504, Нікопольський проспект ( пр.. Ілліча), 113-а, м. Маріуполь.

Дирекція з ремонту та сервісу: Україна, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72.

На сьогоднішній день ТОВ «Метінвест-Промсервіс» налічує більш ніж 8000 працівників, які виконують свою трудову діяльність по всій Україні та за кордоном.

Структура підприємства:

Сервісний блок (дирекція з сервісу), м. Маріуполь. Забезпечує працездатність обладнання в міжремонтний період:

- цех сервісного обслуговування аглофабрики;
- цех сервісного обслуговування доменного виробництва;
- цех сервісного обслуговування сталеливарного виробництва;
- цех сервісного обслуговування ЛПЦ-1700;
- цех сервісного обслуговування ЛПЦ-3000;
- цех сервісного обслуговування холодного прокату.

Ремонтний блок (дирекція з ремонту), м. Маріуполь. Виконує поточний та капітальний ремонти гірничо-металургійного устаткування:

- цех домнаремонт;
- цех ремонту агломераційного обладнання;
- цех ремонту металургійного устаткування;
- електроремонтний цех;
- цех ремонту вантажопідіймального обладнання;
- цех енергоремонта;

- цех ремонту металургійних печей;
- цех ремонтно-монтажний.

Філія №1 м. Маріуполь (дирекція філії №1):

- цех ремонту металургійного устаткування;
- цех сервісного обслуговування доменного виробництва;
- цех сервісного обслуговування сталеливарного виробництва;
- цех сервісного обслуговування прокатного виробництва;
- ділянка механізації (цех безрейкового транспорту).

Філія №2 м. Кривий Ріг (дирекція філії №2):

- цех північний;
- цех центральний;
- цех інгулецький;
- цех сервісного обслуговування ІнГЗК;
- цех сервісного обслуговування ЦГЗК.

Дирекція з ремонту і сервісу м. Запорозжє:

- цех ремонту прокатного обладнання;
- цех ремонту металургійного устаткування №1;
- цех ремонту металургійного устаткування №2;
- цех ремонту електроустаткування металургійних цехів.

Філія № 3 (м Кам'янське):

- цех вогнетривких робіт;
- цех ремонту металургійного устаткування.

Філія № 4 (м Авдіївка):

- цех з ремонту коксохімічного устаткування:

Технічна дирекція:

- виробниче управління;
- виробниче управління по сервісу м. Кривий Ріг;
- виробниче управління ремонту рухомого складу м.Кривий Ріг;
- відділ розробки проектів організації робіт;

- відділ технічного контролю;
- відділ головного енергетика;
- відділ головного зварювальника;
- пром-полігон [79].

Спрощену структуру підприємства та склад керівного складу можна побачити на рис. 2.1.

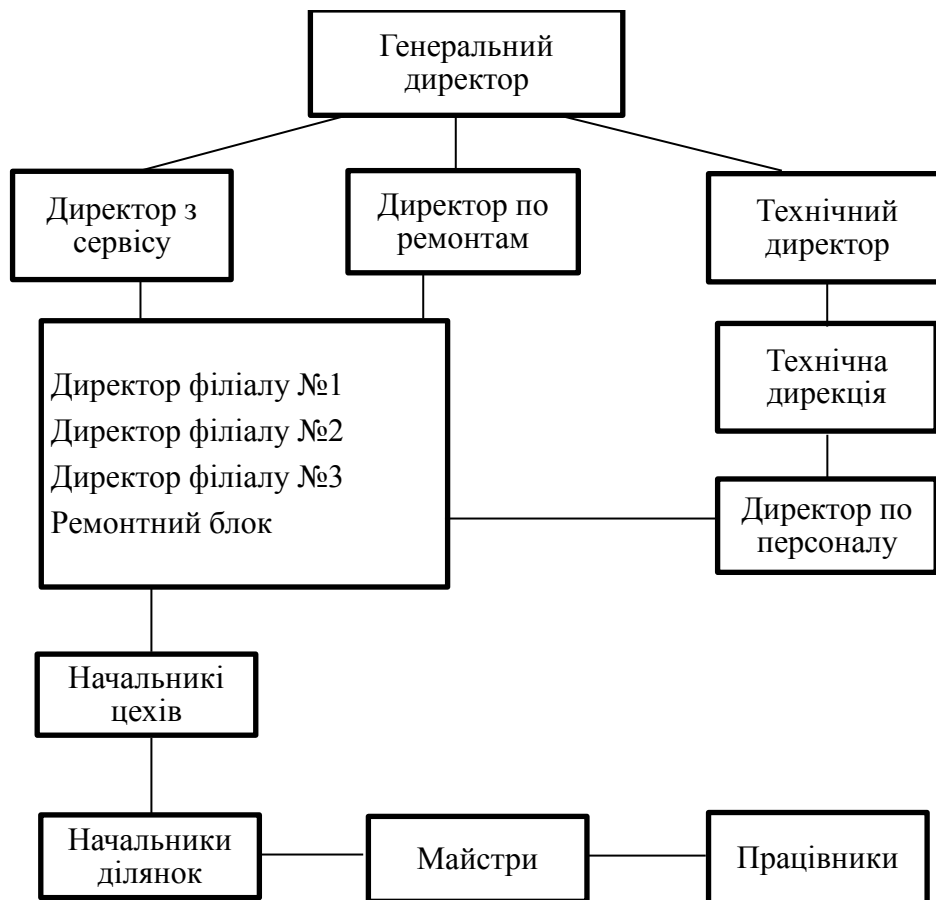


Рисунок 2.1 Схематична структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

З рис. 2.1 можна з'ясувати що процес адаптації нових співробітників у ТОВ «Метінвест-Промсервіс» проводиться безпосереднім керівником нового співробітника та контролюється і коригується при необхідності відділом управління персоналу, а саме менеджером з персоналу.

Керівник підрозділу відповідає за процес уведення у посаду, ознайомлення зі специфікою діяльності підрозділу, постановка завдань на період випробувального терміну, призначення наставника для робітничих посад, контроль роботи наставника [79].

Фахівці з управління персоналом ознайомлюють нового співробітника з основними нормативними документами, проводять інформаційні бесіди, стежать за виконанням програми адаптації, моніторять зворотній зв'язок від керівників, наставників і від нового співробітника, контролюють адміністрування самостійного дистанційного навчання нових співробітників, організовують проведення екскурсії на підприємстві [79].

Наставник передає досвід і контролює нового співробітника щодо засвоєння навичок на робочому місці, об'єктивно оцінює результати після закінчення випробувального терміну [79].

Важливу роль у даному процесі для сучасних організацій відіграє модернізація системи управління шляхом створення "HR-відділу" (human resource management), робота якого полягає в стратегії "людина-співробітник" та створенні для неї сприятливих умов праці з метою підвищення мотивації до продуктивної діяльності, що розвиватиме відносини в колективі та організації в цілому [58, с. 225].

HR-менеджер (менеджер з добору персоналу) – human resource manager – професія нового тисячоліття. Однак не можна говорити, що ця професія є зовсім новою. У кожному відділі кадрів є фахівці з кадрів, але нове ім'я додає низку нових знань, вимог і обов'язків. Відмінності між кадровиком і HR-менеджером достатньо суттєві. Фахівці відділу кадрів здійснюють "координацію людських ресурсів організації", у той час як менеджер з добору персоналу вирішує завдання побудови комплексної системи управління персоналом [58, с. 226].

Спектр обов'язків HR-менеджерів досить широкий. Вони займаються добором персоналу, його адаптацією, оцінюванням, навчанням. Найчастіше вони спільно з керівниками підрозділів розробляють систему мотивації в

компанії, оцінюють ефективність праці персоналу компанії. Менеджери зазвичай з'ясовують причини “плинності” кадрів та намагаються вирішити цю проблему найближчим часом. Зазвичай у великих компаніях працюють відділи та департаменти персоналу, у кожного співробітника – своя спеціалізація. У невеликих компаніях обсяг роботи суттєво менше [57, с. 64].

Основним завданням HR-менеджера є розроблення конкретної кадрової програми з докладним описом плану дій з пошуку, підготовки і організації діяльності персоналу, створення корпоративної культури [57, с. 65].

На сьогодні HR-менеджери використовують на кожному етапі своєї роботи безліч найрізноманітніших розробок і методик. Кожен рівень – від добору персоналу до його звільнення – має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності [52].

Одним із головних векторів роботи “HR-відділу” повинен бути керований процес управління адаптацією персоналу, який одразу дозволяє визначити рівень професійної придатності, отримати максимально прогресивний результат адаптації, активізувати творчий потенціал, розвинути необхідні здібності та навички, допомогти самовизначитися та посилити корпоративну культуру [52].

В обов'язки менеджера з персоналу входять:

- ознайомлення з організацією, характеристикою, умовами найму, оплатою праці;
- подання керівнику, безпосередньому начальнику, інструкторові з навчання.
- організація знайомства з робочим місцем.
- роз'яснення умов роботи, ознайомлення з функціями (спільно з керівником).
- організація навчання (спільно з відділом навчання).
- введення у колектив, уявлення співробітників (спільно з керівником).

## 2.2. Діагностика проблем системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Треба зазначити, що багато Українських підприємств стикаються з постійною втратою свого людського капіталу внаслідок збільшення плинності персоналу, підвищення мобільності працівників, розширення можливостей щодо працевлаштування, зокрема за кордоном. Тому важливим завданням, яке постає перед різними суб'єктами соціально-трудоких відносин (власниками, керівниками), є виховання та розвиток соціально відповідальної особистості.

Водночас формування такої особистості вимагає значних інвестицій. Практично неможливо виховати соціально відповідального працівника перед своїм роботодавцем, керівником, колективом, державою без забезпечення високої якості життя, створення умов для розвитку людини як особистості та професіонала у своїй справі. При цьому важливо забезпечити гармонійний розвиток людини: фізичний, інтелектуальний, професійний, культурний, соціальний тощо. У разі, якщо людина позбавлена з об'єктивних чи суб'єктивних причин можливості розвиватися в певному напрямку, це негативно вплине на життєдіяльність окремої людини та підприємства.

Дотримання законодавства та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу підбору персоналу, не тільки підвищує ефективність цього процесу, а й впливає на репутацію підприємства як роботодавця на ринку праці. Порушення законодавства та етичних правил поведінки в процесі підбору персоналу є неприпустимим для підприємства, яке позиціонує себе як соціально відповідальне [81, с. 150].

Прийняття кандидата на роботу повинно бути належним чином оформлено. Процедура прийняття на роботу повинна відповідати чинному законодавству, відповідати базовим принципам соціальної відповідальності.

З найманим працівником організація повинна укласти трудовий договір [46, с. 47].

Після юридичного оформлення трудових відносин організують процедуру введення працівника в посаду. Це має сприяти освоєнню працівником корпоративних цінностей, установок, правил, норм поведінки, принципів функціонування організації, вимог і очікувань з боку організації і формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи [7, с. 48].

Логічним продовженням введення нового працівника на посаду є його адаптація. Недостатня увага організації до питань адаптації нових працівників може звести нанівець результати відбору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином освоїти професійні завдання і обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища. Ефективна процедура уведення в посаду та адаптації нових працівників є невід'ємною складовою формування соціально-трудова відносин між найманими працівниками та роботодавцями на засадах соціальної відповідальності [7, с. 50].

Зазвичай адаптація на «самовплив» триває до 1,5 року, але при грамотному управлінні її термін скорочується до декількох місяців.

Основні цілі, які працедавець переслідує при організації адаптаційного періоду новачків, зводяться до:

- зменшення стартових витрат;
- зниження ступенів невизначеності у недавно прийнятих на роботу співробітників;
- скорочення плинності кадрів та розвитку у персоналу позитивного и конструктивного ставлення до роботи;
- економія часу керівника і співробітника;
- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеність роботою і реалізму в очікуваннях [7, с. 52].

Таким чином адаптація персоналу на підприємстві виконує ряд дуже важливих функцій. Правильно налагоджена трудова адаптація без перебільшення є однією зі складових успішного підприємства

Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне втілення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в ТОВ «Метінвест-Промсервіс» та підготовка лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань.

Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата до штату ТОВ «Метінвест-Промсервіс», оформлення листів узгодження з відміткою про прийом кандидата до штату підприємства, запрошення (в усній або письмовій формі) кандидата для оформлення трудових відносин.

Таким чином, ТОВ «Метінвест-Промсервіс» створює велику кількість умов, що сприяють роботі персоналу в частині задоволення матеріальних потреб, потреб у безпеці. В даний час в ТОВ «Метінвест-Промсервіс» діє система адаптації персоналу, що здійснюється на основі «Положення про адаптацію» діюче на підприємстві з січня 2017 р, але з того часу воно не переглядалося та не доповнювалося.

Для найбільш багатостороннього дослідження існуючої системи адаптації співробітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» було проведено дослідження, яке включає:

- аналіз успішності проходження адаптації новими співробітниками по листах оцінки діяльності в період випробувального терміну, по виконанню завдань, поставлених на випробувальний термін.
- дослідження думки керівників, які беруть участь в програмі адаптації, з питання проведення програми в організації за допомогою анкетування.
- дослідження думки наставників нових співробітників за допомогою анкетування.
- дослідження думки нових співробітників, які пройшли адаптацію.



– анкетування працівників, які пройшли адаптацію, для виявлення розділів, які необхідно включити в «положення про адаптацію» (Додаток А).

Результати досліджень можуть бути відповідно розподілені по блокам.

Були проаналізовані наступні дані:

- показники успішності адаптації;
- кількість прошедших випробувальний термін за підсумками адаптації;
- кількість звільнених серед адаптованих співробітників;
- відповідність виконання фактичних завдань плановим;
- аналіз успішності соціально-психологічної адаптації.

За результатами досліджень видно, що показники оцінки знаходяться на досить високому рівні. Показник виконання запланованих на випробувальний термін задач знаходиться теж на високому рівні. Кількість працівників, які пройшли випробувальний термін, високо, але при цьому деякі з них згодом звільнилися. Невисокими є показники соціально-психологічної адаптації, як на думку менеджера з персоналу, так і за даними листів адаптації, заповнених керівниками.

Для виявлення проблем адаптації персоналу автором було проведено анкетування працівників за допомогою розробленої анкети ( Додаток А ). В ході дослідження було опитано 40 осіб, які мають стаж роботи не більше 3-х років, у т.ч. 17 осіб зі стажем до 1-го року, 15 осіб зі стажем від 1 до 2 років та 8 осіб зі стажем від 2 до 3 років.

За даними рис. 2.2 та рис. 2.3 ми бачим, що основна тривалість адаптації серед робітників та службовців – до трьох місяців –23% та 38% відповідно.

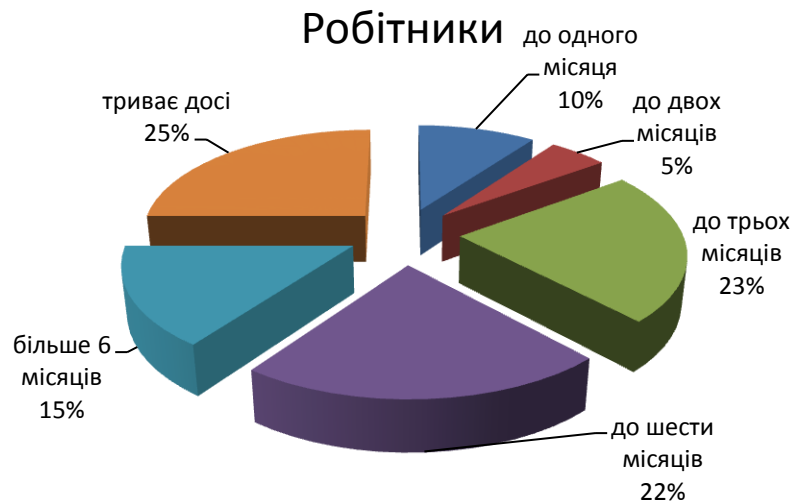


Рисунок 2.2 Думка робітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» про тривалість їх адаптації

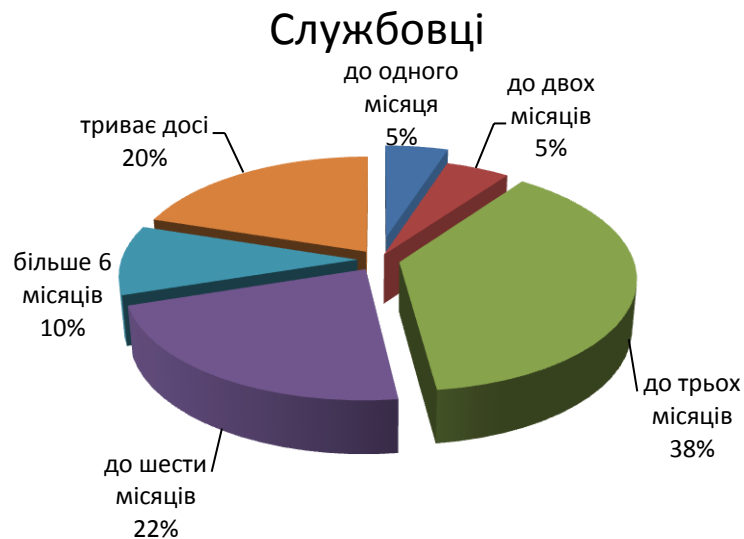


Рисунок 2.3 Думка службовців ТОВ «Метінвест-Промсервіс» про тривалість їх адаптації

Таким чином, більшість працівників проходять період адаптації відповідно до встановлених термінів. Але слід відзначити, що існує певний відсоток робітників (15%) – 3 особи та службовців (10%) – 2 особи, термін адаптації яких більший за шість місяців.

Автором виявлено думку працівників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» про причини складності адаптації: «входження в колектив», «умови праці», «професійні обов'язки» або «побутові умови», рис. 2.4.

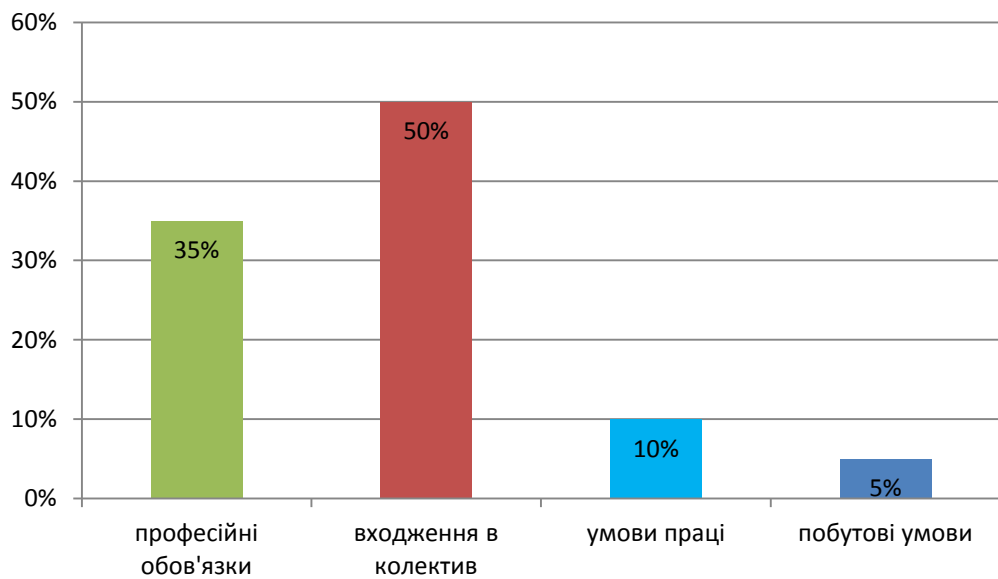


Рисунок 2.4 Думка респондентів ТОВ «Метінвест-Промсервіс» про причини складності адаптації

З'ясувалося, що найскладніше для новачків підприємства - це «увійти в колектив» (50% відповідей) та – виконання професійних обов'язків (35%). Автором виявлено основні перешкоди для швидкої адаптації працівників, рис. 2.5. З'ясувалося, що більшості респондентів – 23 особи (58%) підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав.

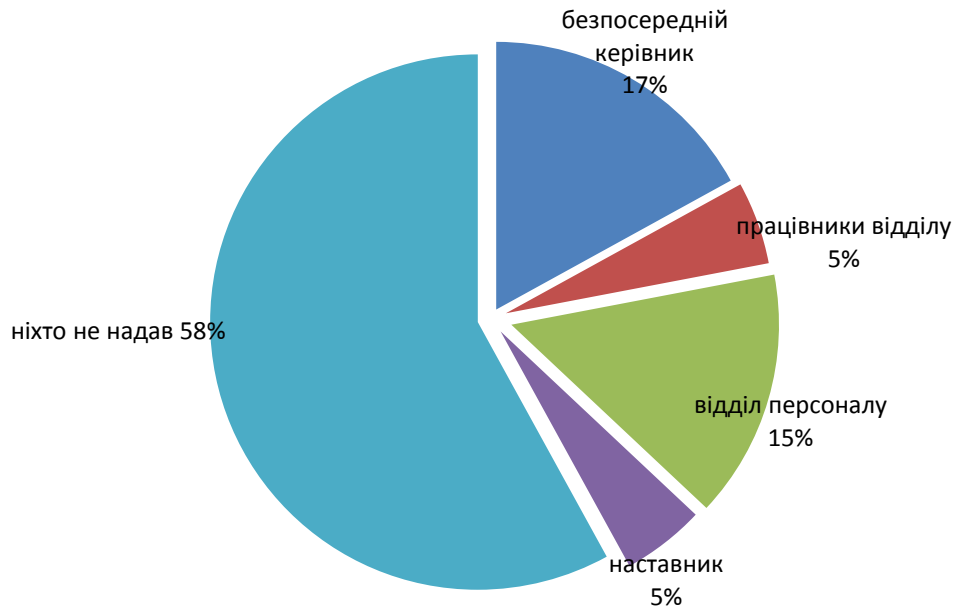


Рисунок 2.5 Думка респондентів про надану підтримку

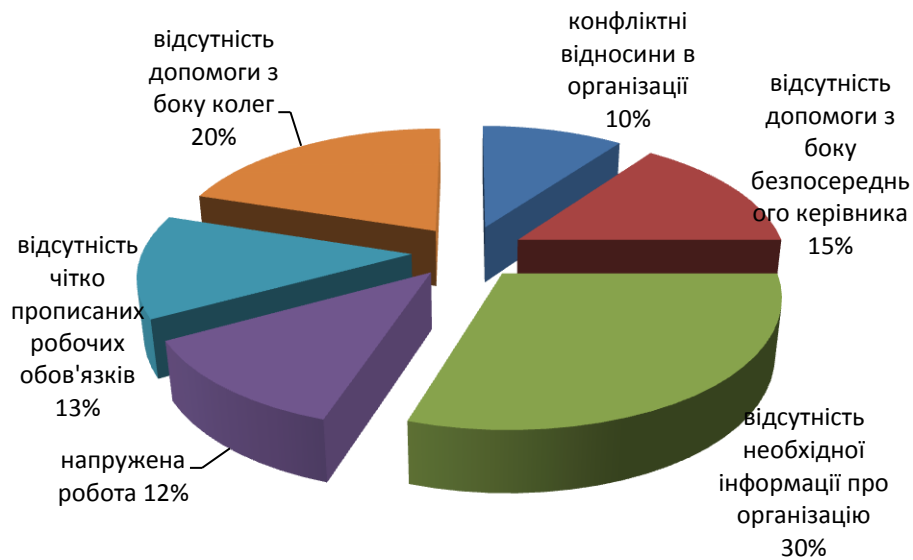


Рисунок 2.6 Думка респондентів про перешкоди до швидкої адаптації працівників

На думку респондентів, рис. 2.6, основними перешкодами до швидкої адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» є:

- відсутність необхідної інформації про організацію (30%) – 11 осіб опитаних;
- відсутність допомоги з боку колег по роботі (20%) – 8 осіб опитаних;
- відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника (15%) – 7 осіб опитаних;
- відсутність чітко прописаних професійних обов'язків (13%) – 6 осіб працівників; напружена робота (12%) – 5 осіб опитаних та насторожене, недружнє ставлення колективу (10%) – 4 особи.

Результати проведеного анкетування серед працівників представимо нижче:

- основними причинами недоліків системи визнані несвоєчасна робота допоміжних служб, нечітка підготовка до адаптації нового співробітника, що підтверджують данні про те, що 63% опитуваних вказали, що робоче місце нового співробітника забезпечується невчасно.

- більшість опитаних вказують на складність соціально-психологічної адаптації.

- термін оволодіння професійними навичками оцінюється як прийнятний.

- найбільш часто працівники вказували на труднощі в спілкуванні з колегами, затримки в обладнанні робочого місця і зверненні до керівництва, брак інформації про оформлення лікарняного, відпустки, відсутність інформації про осіб, до яких можна звернутися з потрібних питань;

- труднощі найчастіше виникали через несвоєчасне виконання службами своїх обов'язків, але зустрічаються випадки вказівки на відсутність інформації про процедуру обладнання;

- труднощі звернення до вищого керівництва і колегам;

– відсутність регламентів про оформлення пропуску, про процедуру отримання зарплати, про правила оформлення бланків основних документів, про місію, стратегії і цінностях організації (Додаток Б);

Таким чином, на підставі аналізу кадрових показників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» і існуючої системи адаптації персоналу в організації виявили істотні недоліки.

Сформулюємо недоліки, виявлені в ході аналізу ефективності системи адаптації персоналу ТОВ «Метінвест-Промсервіс», усунення яких дозволить підвищити ефективність діючої системи адаптації підприємства:

– недостатня ефективність соціально-психологічної адаптації. В ході соціально-психологічної адаптації працівник вступає в реальне життя організації, бере участь в ній, у нього встановлюються позитивні взаємини з колегами, безпосереднім керівником, адміністрацією;

– недостатня підготовка до приходу співробітників менеджером з персоналу допоміжних служб;

– недостатнє знайомство з місією, стратегічними аспектами існування підприємства;

– недостатність інформації про продукцію організації;

– складність системи;

– нечіткість взаємодії з допоміжними службами при забезпеченні робочого місця нового співробітника (Додаток Б).

З цих причин треба змінити існуючу систему в ТОВ «Метінвест-Промсервіс» системи повинні бути переважно побудовані на пропозиціях керівників і наставників, отже, допустимими рішеннями можуть бути:

– масові процедури адаптації,

– включення в адаптації рядових співробітників організації,

– формування довідника новачка з відповідними розділами,

– поліпшення роботи з підготовки до приходу нового співробітника,

– використання заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, що забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

Особливо слід звернути увагу на категорію молодих працівників, які становлять більшу частину персоналу і найбільш проблемну. Відповідно до цього, першочергової ваги набуває програма адаптації нових співробітників.

Таким чином, система адаптації працівників на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» потребує вдосконалення роботи з підготовки до приходу нового працівника та використання заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

### 2.3. SWOT-аналіз функціонування системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

SWOT-аналіз – інструментарій стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактори на які об'єкт має вплив) є сильні (S) та слабкі (W) сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкти не має впливу) є можливості (O) та загрози (T) [63, с. 93].

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [63, с.95 ]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з

урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [63, с.96 ].

Проблемами використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Дж.Вествуд, С.Дибб, П.Дойль, Н.В.Куденко, Г.В.Завгородня, В.М.Терещенко, Л.В.Балабанова. В працях цих вчених зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори [6, с. 96]. Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [6, с. 96].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [6, с.98].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати



просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки [ 35, с. 213].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства.

Для цього необхідно:

- скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство;
- по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що - слабкою;
- зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства [ 47, с. 74].

2. Визначення ринкових можливостей і погроз. Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися [ 47, с. 74].

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 2.7) [ 47, с. 74].

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<i>Strengths</i> (сильні сторони)	<i>Weaknesses</i> (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	<i>Opportunities</i> (можливості)	<i>Threts</i> (загрози)

Рисунок 2.7 SWOT-аналіз

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ - передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ - орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ - спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ - передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [5, с.221]. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є:

неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [63, с. 104].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства потрібно здійснювати з урахуванням тенденцій у зовнішньому середовищі. Під час цього аналізу перевіряється функціонування підприємства як системи та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання і послаблення загроз його існуванню. Зовнішнє середовище підприємства – це всі ті умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від виду його діяльності, але які впливають або можуть вплинути на його функціонування і тому вимагають прийняття управлінських рішень [63, с. 106].

Будь-яке підприємство повністю залежить від зовнішнього середовища щодо ресурсів, споживачів, постачальників, конкурентів, політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних тощо факторів. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою – зміна одного фактора діє на інші складові. Водночас вони впливають на всі процеси, які відбуваються на підприємстві, зокрема – на вибір стратегії [63, с. 107].

Головним етапом під час формування ефективної стратегії підприємства є стратегічний аналіз, покликаний дати реальну оцінку власних ресурсів і можливостей щодо стану (і потреб) зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. На основі цього аналізу і здійснюється раціональний вибір стратегій із усіх можливих варіантів.

На основі отриманих даних розроблено стратегію шляхів вдосконалення системи управління адаптацією. Для цього застосуємо технологію використання SWOT-аналізу, який полягає в поділі всіх факторів, що впливають на реалізацію проекту на чотири категорії: сильні і слабкі

сторони проекту, можливості які відкриваються при реалізації проектного рішення, та погрози, пов'язані зі здійсненням проекту [63, с. 107].

В табл. 2.1 вказуємо на сильні та слабкі сторони адаптації.

Таблиця 2.1 - Сильні та слабкі сторони адаптації персоналу

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Соціально-психологічні	1. Молодий та енергійний колектив, позитивна атмосфера.	1. Висока плинність кадрів; 2. Відсутність системи наставництва. 3. Стресовий характер праці
Внутрішні	1. Керівництво підприємства планує розширювати систему внутрішнього навчання співробітників. 2. Можливість користуватися корпоративним сайтом підприємства.	1. Недостатнє впровадження сучасних методів управління персоналом. 2. Занепокоєння бути непоміченим як спеціаліст. 3. Неналежне ознайомлення співробітника з корпоративною культурою.
Зовнішні	1. Можливість навчання в учбовому комбінаті підприємства.	1. Відсутність висококваліфікованих викладачів.

Будь-який стратегічний аналіз не може достовірно передбачити майбутнє, неможливо врахувати всі зміни факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства. Тому необхідними є розроблення і реалізація механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища, а також створити тенденції які створюють можливості та загрози для розвитку процесу адаптації. Розглянемо їх в табл. 2.2.

В основі механізму лежатиме принцип адаптивності, згідно з яким підприємство розглядається як адаптивна система, тобто така, що зберігає працездатність за непередбачуваних змін його цілей та характеристик чи навколишнього середовища зміною алгоритму функціонування або пошуком оптимального стану. Адаптивність, тобто постійне пристосування, системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації зворотного зв'язку і

негайної адекватної реакції на зміни, які відбуваються на підприємстві в сучасних умовах.

Таблиця 2.2-Тенденції створюючі сприятливі можливості або потенційні загрози для розвитку процесу адаптації на підприємстві

Сфера	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
1	2	3
Організаційна	Співробітництво з навчальними центрами	- Недостатня підтримка проекту з боку керівництва - Порушення балансу інтересів учасників
Людський фактор	Зацікавленість керівників в розвитку новачків як професіоналів.	Опір керівників вищої або середньої ланки через побоювання втратити авторитет
Економічна	Можливість проведення культурно-масових заходів.	Нестача коштів, скорочення фінансування

Далі за даними таблиці отримані параметри заносимо в SWOT матрицю, рис. 2.8.

Матриця SWOT-аналізу- це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози [18, с. 14].

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей, які притаманні організації.

		Можливості:	Загрози:
		1. Співробітництво з навчальними центрами. 2. Можливість проведення культурно-масових заходів. 3. Зацікавленість керівників в розвитку новачків як професіоналів.	1. Недостатня підтримка проекту з боку керівництва. 2. Порушення балансу інтересів учасників. 3. Опір керівників вищої або середньої ланки через побоювання втратити авторитет. 4. Нестача коштів, скорочення фінансування.
Сильні сторони	1. Молодий та енергійний колектив, позитивна атмосфера. 2. Керівництво підприємства планує розширювати систему внутрішнього навчання співробітників. 3. Можливість користуватися корпоративним сайтом підприємства.	1. Розробити регламент вдосконалення взаємодії між працівниками в колективі. 2. Розробити пам'ятку працівника. 3. Організувати дружню вечерю.	1. Максимально вигідно спланувати бюджет, залучати не одне джерело фінансування. 2. Провести бесіду з керівниками і активно задіяти їх на тренінгах.
Слабкі сторони	1. Висока плинність кадрів; 2. Відсутність системи наставництва. 3. Недостатнє впровадження сучасних методів управління персоналом. 4. Стресовий характер праці 5. Занепокоєння бути непоміченим як спеціаліст. 6. Неналежне ознайомлення співробітника з корпоративною культурою.	1. Розробити програму кадрового резерву. 2. скласти програму підвищення кваліфікації співробітників. 3. Розробити план адаптації працівника. 4. Відзняти ознайомче кіно про підприємство. 5. Проведення орієнтованої бесіди.	1. Максимально орієнтувати кадрову політику на працю з внутрішнім трудовим потенціалом організації (мотивація та розвиток). 2. За кожним новачком на час адаптації закріплюється наставник.

Рисунок 2.8 Універсальна матриця SWOT – аналізу підприємства  
ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому [14, с. 34].

#### Висновки до другого розділу

2.1 У другому розділі розглянута організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс» - сучасне підприємство яке стрімко розвивається, одне з найбільших в Україні з надання послуг сервісного обслуговування і ремонтів технологічного обладнання та рухомого складу. На даний час підприємство налічує більш ніж 8000 співробітників, які забезпечують високий рівень виробничих робіт, направлених на укріплення позицій на ринку сервісних, виробничо-монтажних та ремонтних послуг.

Важливе завдання підприємства - це забезпечення ремонтної безпеки на промайданчиках підприємств Групи Метінвест, підвищення прозорості в управлінні ремонтами, мінімізація витрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, задіяного при обслуговуванні основного металургійного і гірничорудного обладнання підприємств групи Метінвест.

2.2 Кожне підприємство має недоліки в системі управління, ось і ТОВ «Метінвест-Промсервіс» не стає винятком. Так постійна втрата свого людського капіталу внаслідок збільшення плинності персоналу стала поштовхом для діагностування цієї проблеми.

Дослідження існуючої системи адаптації співробітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» виявило ряд недоліків:

- недостатня ефективність соціально-психологічної адаптації.;
- недостатня підготовка до приходу співробітників менеджером з персоналу допоміжних служб;
- недостатнє знайомство з місією, стратегічними аспектами існування підприємства;
- недостатність інформації про продукцію організації;
- складність системи;
- нечіткість взаємодії з допоміжними службами при забезпеченні робочого місця нового співробітника.

2.3 На основі отриманих даних розроблено стратегію шляхів вдосконалення системи управління адаптацією. Для цього застосували технологію використання SWOT-аналізу, який полягає в поділі всіх факторів, що впливають на реалізацію проекту на чотири категорії: сильні і слабкі сторони проекту, можливості які відкриваються при реалізації проектного рішення, та погрози, пов'язані зі здійсненням проекту.

SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

На прикінці розділу була складена універсальна матриці SWOT-аналізу яка допоможе чітко визначити шляхи розвитку системи управління адаптацією.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ- ПРОМСЕРВІС»

### 3.1. Основні напрями удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Внаслідок проведених соціальних опитувань на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» сформулюємо недоліки, виявлені в ході аналізу ефективності системи адаптації персоналу, усунення яких дозволить підвищити ефективність діючої системи адаптації підприємства:

- недостатня ефективність соціально-психологічної адаптації. В ході соціально-психологічної адаптації працівник вступає в реальне життя організації, бере участь в ній, у нього встановлюються позитивні взаємини з колегами, безпосереднім керівником, адміністрацією;
- недостатня підготовка до приходу співробітників менеджером з персоналу допоміжних служб;
- недостатнє знайомство з місією, стратегічними аспектами існування підприємства;
- недостатність інформації про продукцію організації;
- складність системи;
- нечіткість взаємодії з допоміжними службами при забезпеченні робочого місця нового співробітника.

Отже видно, що існуюча система адаптації в ТОВ «Метінвест-Промсервіс» потребує певних змін, які будуть будуватись переважно на пропозиціях керівників і наставників:

- масові процедури адаптації;

- включення в адаптації рядових співробітників організації;
- формування довідника новачка з відповідними розділами;
- поліпшення роботи з підготовки до приходу нового співробітника;
- використання заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, що забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

Управління адаптацією персоналу в компанії, що претендує на успіх, має будуватися на таких правилах: управління адаптацією має провадитися окремим підрозділом, контроль процесів адаптації повинен бути постійним та мати документацію щодо їх підтвердження, корективи потрібно проводити за результатами «входження» та навчання новачка у процесі адаптації; успішна адаптація повинна заохочуватися – це стосується як наставника або коуча, так і нового працівника.

При побудові процедури адаптації нового співробітника варто враховувати, що сумарні витрати на адаптацію співробітника повинні бути значно менше, ніж сумарні витрати на пошук нового співробітника.

Показники результатів ефективної адаптації персоналу відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1- Результати ефективної адаптації персоналу

Вигоди для роботодавця	Вигоди для співробітника
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень продуктивності праці;</li> <li>– виконання великого обсягу роботи;</li> <li>– оригінальність виконання завдань;</li> <li>– відсутність деструктивних конфліктів;</li> <li>– психологічна атмосфера, сприятлива для обміну професійно важливою інформацією, професійного розвитку, розробки раціоналізаторських пропозицій;</li> <li>– дотримання трудової дисципліни;</li> <li>– низький рівень травматизму;</li> <li>– підвищення лояльності нового працівника до компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відчуття причетності до організації;</li> <li>– зниження рівня невизначеності й занепокоєння;</li> <li>– одержання повної інформації про компанію, необхідної для ефективної роботи;</li> <li>– мотивація до подальшого професійного розвитку;</li> <li>– підвищення задоволеності роботою й розвиток позитивного відношення до компанії;</li> <li>– освоєння основних норм корпоративної культури й правил поведінки;</li> <li>– вибудовування системи взаємодії з колегами;</li> <li>– одержання ефективного зворотнього зв'язку від наставника й лінійного керівника.</li> </ul>

В періоді адаптації керівництвом підприємства має бути організований зворотний зв'язок із адаптантом з подвійною метою – контролю керівництва за перебігом процесу адаптування та отримання інформації новачком про результати його роботи (самоконтролю). Однак, слід будувати систему адаптації на підприємстві так, щоб її заходи не були настирливими з точки зору адаптанта та не ускладнювати йому життя насиченістю різних процедур.

Усі аспекти адаптації повинні перебувати в постійній взаємодії, і тому процес управління вимагає єдиної системи інструментів впливу, що забезпечує його швидкість та успішність. Правильний розподіл усіх рівнів може стати запорукою успішного процесу освоєння в цілому. Вибір складової, якій необхідно приділити найбільшу увагу в кожній конкретній ситуації, залежить, головним чином, від конкретної посади, особистісних властивостей людини, що претендує на ту чи іншу посаду, його культурних цінностей, норм поведінки, досвіду роботи, соціальних характеристик.

У деяких ситуаціях більше уваги варто приділити організаційному аспекту - зазвичай для працівників, які проходять процес первинної адаптації та для яких це місце роботи є першим, особливо якщо це велика компанія з великою кількістю персоналу.

Особливо слід звернути увагу на категорію молодих працівників, які становлять більшу частину персоналу і найбільш проблемну. Відповідно до цього, першочергової ваги набуває програма адаптації нових співробітників.

Після впровадження заходів щодо удосконалення процесу адаптації на підприємстві можна очікувати позитивний результат за всіма напрямками адаптації.

Що ж стосовно частини програми адаптації нового співробітника, яка відповідає за введення у колектив (соціальний аспект), то вона складається з двох напрямів – це знайомство з колегами та розміщення інформації про нового співробітника на внутрішньому сайті. Соціальна адаптація спрямована на те, щоб скоротити період звикання до незнайомого соціального оточення, допомогти встановити контакти з новими колегами.

Так ознайомивши нового співробітника з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати та інше) через пам'ятку співробітника, працівник швидше зрозуміє культуру та структуру підприємства.

Представивши нового співробітника безпосередньому керівництву і співробітникам, а також розповісти новачкові про характер, захоплення, досягнення співробітників з якими він працює; провести неформальну процедуру входження в компанію; участь нового співробітника в святкових, культурних і громадських заходах компанії, як найкраще та найшвидше сприятиме подоланню співробітником невпевненості при надходженні на нове робоче місце.

Надавши інформацію про співробітників, з якими він буде взаємодіяти можна налагодити взаємодії новачків з колегами, зменшити напругу в колективі, покращити соціально-психологічний клімат.

За для освоєння своїх прямих функціональних обов'язків треба ознайомити працівника з посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями; обговорити завдання і показники ефективності на період адаптації і на перспективу; провести навчання нового співробітника (вступний курс, тренінги, спостереження та інше); прикріпити нового співробітника до наставника и провести стажування, а також долучити до самостійної роботи.

Система адаптації персоналу – це не тільки пакет документів, що регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника. Це, перш за все, люди, які ці заходи здійснюють: і ті, хто безпосередньо допомагає новому співробітнику увійти до курсу справи, і ті, хто цей процес організовує і контролює. І, звичайно ж, це інструменти, які вони використовують в своїй роботі. Безцінними інструментами адаптації персоналу слугують наставництво і коучинг. Ці поняття часто плутають, вважають, що це різні назви одного і того ж.

Як правило, традиційне наставництво виглядає наступним чином: досвідченіший співробітник навчає нового співробітника тому, що уміє сам. Наставництво націлене на отримання новим співробітником знань, умінь і навичок, необхідних в його подальшій роботі. Порадою, особистим прикладом або якимось ще наставник передає підопічному свій досвід. Цей процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним. Наставником часто є той, хто старший за віком чи посадою, при цьому він більш компетентний у конкретних справах. Можна сказати, що це різновид індивідуального навчання безпосередньо на робочому місці. Такий підхід практикується з незапам'ятних часів, і дуже добре себе зарекомендував.

Дійсно, досвідчений співробітник багато знає і багато уміє, йому відомі всі тонкощі і нюанси виконуваної роботи. Звичайно, буде просто чудово, якщо він поділиться своїми знаннями з новачком. При призначенні наставника необхідно враховувати не тільки його професійні якості, але і людські. Наставник повинен викликати емпатію і, крім того, він повинен сам уміти і хотіти працювати з людьми. Природно, процес наставництва повинен бути організований так, щоб діяльність співробітника як наставника ніяк не відбивалася на його основній роботі. Інакше система адаптації, заснована на наставництві, приведе не до підвищення, а до зниження продуктивності в цілому.

Коучинг (coaching) – термін, який з'явився на початку 90-х років минулого століття у Великобританії. В короткому оксфордському словнику слово coaching визначається як «наставляти, тренувати, надихати» [45].

Коучинг на практиці виглядає по-іншому. На відміну від наставництва, коучинг спрямований не стільки на безпосереднє навчання, скільки на те, щоб максималь но повно розкрити потенціал нового співробітника і добитися від нього повної віддачі в роботі. Коучинг базується на визнанні того, що кожна людина володіє на багато більшими здібностями, ніж вони зазвичай проявляють. І коуч в своїй роботі спирається не стільки на поточні показники

співробітника, скільки на його потенціал, який прагне розкрити на благо компанії. Коуч або менеджер, що володіє навичками коучингу, не стільки дає вказівки і інструктує, скільки ставить питання, але він не є керівником підопічного або його радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень [83, с.94].

Коуч повинен виконувати такі завдання: створення ситуації, яка б допомагала підопічним поновому осмислити, що є дійсно важливим, виявити свої сильні сторони; допомагає позбутися внутрішніх бар'єрів і обмежень, що стримують розвиток потенціалу працівників; сприяє більшій їх самостійності; створює атмосферу, яка б відображала те, що коуч постійно пам'ятає про своїх працівників, їхні здобутки.

На сьогодні розрізняють кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг [84, с.47].

Кар'єрний коучинг останнім часом називають кар'єрним консультуванням, що включає в себе оцінювання професійних можливостей та компетенції, консультування з кар'єрного планування, вибір шляху розвитку, супровід у пошуку роботи [84, с.48].

Бізнес-коучинг спрямовано на організацію пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії. При цьому проводиться робота з окремими керівниками компанії та з командами співробітників [84, с.48].

Лайф-коучинг полягає в індивідуальній роботі з людиною, яка орієнтована на поліпшення свого життя в усіх сферах (здоров'я, самооцінка, взаємовідносини) [84, с.48].

За учасниками коучингу розрізняють індивідуальний і корпоративний (груповий) коучинг [84, с.48].

Для оцінки адаптації нового співробітника повинен виконуватися зворотний зв'язок керівника чи наставника щодо якості виконання завдань на період випробувального терміну та самооцінки (заповнюється лист самооцінки).

Як бачимо, важливим питанням під час адаптації є постановка завдань на період випробувального терміну. Керівник підрозділу контролює хід роботи нового працівника і допомагає йому порадами, якщо це потрібно. У випадку введення у посаду працівників робітничих професій в адаптації бере участь наставник – кваліфікований робітник, який допомагає новачку швидше засвоїти поставлені перед ним завдання та знайти спільну мову з колективом. Для категорій службовців наставника або іншого консультанта, крім вищого керівника, немає.

Що ж до методів проведення адаптаційних заходів, автор пропонує виділити такі: адаптаційні та інформаційні бесіди фахівця з управління персоналом та керівника з новим співробітником, інформування про нового співробітника на внутрішньому сайті, навчання на робочому місці, наставництво, опанування курсів дистанційного навчання (електронне навчання), екскурсії, ознайомлення нового співробітника з внутрішньою документацією, зворотний зв'язок керівника або наставника за якістю виконання завдань на період випробувального терміну, корегування, контроль термінів та якості виконання завдань.

Така програма раціонально побудована, вона охоплює як виробничий, так і соціальний аспекти. Для введення в організацію та в колектив застосовуються ефективні методи. Щодо введення у посаду, то для нових працівників основним методом автор вважає наставництво. Для керівників та спеціалістів доцільно використовувати метод самостійного дистанційного навчання, який контролює безпосередній керівник відповідного підрозділу. Проте ця технологія ефективна, тільки якщо фахівець дійсно кваліфікований, має достатній досвід 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, демонструвати той професійний рівень, на який розраховував роботодавець. А от щодо спеціалістів, то тут виникають проблеми, адже за самостійного навчання

повинен бути консультант, який би допомагав та розкривав незрозумілі питання. Керівник підрозділу не завжди має час, а новий співробітник може відчувати дискомфорт під час навчання, адже в даному випадку спрацьовує ієрархічна нерівність посад. Тому для адаптації спеціалістів на даному підприємстві доцільніше використовувати технології коучингу та buddying.

Кожен зі шляхів реалізації професійної адаптації в організаційній структурі має певні переваги та недоліки і залежить від широкого кола факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. На сьогодні зростає потреба у плануванні та підвищенні якості управління процесом адаптації персоналу із застосуванням новітніх технологій.

Таким чином, автор вважає, що запропоновані ним заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації, які призведуть, до зменшення плинності персоналу, збільшення обсягів виробництва та взагалі вплинуть на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначиться на діяльності підприємства.

### 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

За результатами аналізу автором були запропоновані різні заходи, спрямовані на вдосконалення системи адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Оскільки проект планується фінансувати з власних джерел, необхідно прорахувати всі витрати та очікувані вигоди, що отримає підприємство в разі впровадження заходів.

Реалізація кожного заходу вимагає певних економічних витрат з боку організації. Очікувані витрати представлені в табл. 3.2



Таблиця 3.2 - Очікувані витрати на адаптацію персоналу ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

№	Характеристика витрат	Витрати, грн.
1	2	3
1	Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт компанії	3000
2	Фільм про компанію	10000
3	Премія наставнику у розмірі 500 грн. за успішну адаптацію. Очікувана кількість новачків за рік - 12 осіб	6000
4	Витрати на дружню вечерю	8000
5	Проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом (коучинг)	4000
6	Нарахування у фонд соціального страхування від премії наставнику 22 %	$(6000 \times 0,22) = 1320$
Всього:		32320

Для розрахунку запропонованих автором адаптаційних заходів визначимо економію від збитків в результаті плинності кадрів та зміни обсягу виробництва, які необхідні для реалізації запропонованих заходів для вдосконалення системи адаптації нових працівників [47, с. 14]. Розрахунок ведеться від загальної кількості персоналу цеху з ремонту № 2 в 240 осіб (як приклад).

В результаті реалізації заходів загальний рівень плинності персоналу планується знизити до 5% в перший рік реалізації проекту, тобто на 3,3% стане менше.

Якщо в 2018 р. рівень плинності персоналу ТОВ «Метінвест-Промсервіс» склав 8,3% (20 чол.), то в 2019 р в результаті реалізації заходів адаптації персоналу, кількість звільнених за власним бажанням працівників складе (при рівні плинності 5%):

$$K_y = \frac{K_{2018} \cdot T_{2019}}{T_{2018}} \quad (3.1)$$

де,  $K_y$  – кількість звільнених за власним бажанням після реалізації заходів;

$K_{2018}$  – кількість звільнених за минулий 2018 рік;

$T_{2019}$  – плинність персоналу за прогнозований рік;

$T_{2018}$  – плинність персоналу за минулий рік.

Звідси знаходимо:

$$K_y = \frac{20 \cdot 5\%}{8,3\%} = 12 \text{ чоловік}$$

Таким чином, відбудеться зниження кількості звільнених співробітників на 8 чоловік.

Для визначення величини економічного збитку від плинності персоналу (це та економія коштів, яку отримає підприємство від зниження плинності персоналу) використовуємо такі розрахунки:

- втрати викликані перервами в роботі;
- втрати викликані зниженням продуктивності праці [10, с. 133].

Втрати, спричинені перервами в роботі, визначаються як добуток трьох показників: середньоденного вироблення, що припадає на одного працівника, середньої тривалості перерв в роботі, викликаних плинністю, і числа працівників, які вибули з причини плинності:

$$N_{\text{пр}} = B \cdot T \cdot Ч_{\text{т}} \quad (3.2)$$

де,  $N_{\text{пр}}$  – втрати викликані перервами в роботі;

$B$  – середньоденне вироблення на одного працівника;

$T$  – середня тривалість перерви, викликаної плинністю;

$Ч_{\text{т}}$  – чисельність звільнених з причини плинності.

Середньоденне вироблення одного співробітника дорівнює:

$$B = C \cdot \Gamma \quad (3.3)$$

де,  $C$  – вартість людини години, 240 грн.;

$\Gamma$  – тривалість зміни, 8 годин.

$$B = 240 \cdot 8 = 1920 \text{ грн.}$$

Середня тривалість перерви, викликаної плинністю, - час, необхідний для заповнення відкритої вакансії, становить 15 днів.

Кількість вибувших з причини плинності – 8 чоловік.

$$N_{\text{пр}} = 1920 \cdot 15 \cdot 8 = 230400 \text{ грн.}$$

Втрати, викликані зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням, тобто вартість недоотриманих послуг визначається як добуток коефіцієнта зниження продуктивності праці, її середньоденного рівня, числа днів перед звільненням працівників, які вибули з причини плинності:

$$N_y = B_t \cdot \sigma_t \cdot D_y \quad (3.4)$$

де,  $N_y$  – втрати, викликані зниженням продуктивності праці у співробітника перед звільненням;

$B_t$  – середнє вироблення;

$\sigma_t$  – коефіцієнт зниження продуктивності прау перед звільненням;

$D_y$  – кількість днів перед звільненням, коли спостерігається спад продуктивності праці.

Середнє вироблення 8 співробітників:

$$B_t = 1920 \cdot 8 = 15360 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням приймаємо 0,6 [30, с. 336], а число днів перед звільненням, коли спостерігається падіння продуктивності праці - 10 днів.

$$N_y = 15360 \cdot 0,6 \cdot 10 = 92160 \text{ грн.}$$

Таким чином загальна економія підприємства за рахунок зниження плинності персоналу складе :

$$E = N_y + N_{\text{пр}} \quad (3.5)$$

$$E = 92160 + 230400 = 322560 \text{ грн.}$$

Таким чином, термін реалізації даного проекту закладаємо на рівні 1 року з можливістю його продовження у разі успішності проекту, але зазначаємо, що у такому випадку, скоріш за все, виникне необхідність оновити технічне забезпечення, а отже знову інвестувати значні кошти.

Оцінка економічного ефекту враховує необхідність вкладення коштів в проект, а тому базується на інвестиційних аспектах, тому треба використати динамічний метод оцінки проекту який ґрунтується на дисконтуванні майбутніх грошових надходжень від реалізації інвестицій, які відповідають часу вкладення капіталів [17, с. 54].

Використання динамічних методів дає можливість визначити такі показники економічної оцінки проектних інвестиційних рішень:

- чиста теперішня вартість (ЧТВ);
- внутрішня норма дохідності (ВНД);
- індекс прибутковості ( $I_p$ );
- складний термін окупності ( $T_o$ ) [17, с. 56].

Чиста теперішня вартість - це різниця між сумою грошових надходжень від реалізації проекту, приведених до нульового моменту часу, та сумою дисконтованих затрат, необхідних для реалізації цього проектного рішення.

Оскільки інвестиції в цей проект здійснюються одномоментно, то ЧТВ визначається таким способом [92]:

$$\text{ЧТВ} = \sum_{t=0}^T \frac{\text{ГП}_t}{(1+R)^t} - I_0 \quad (3.6)$$

де,  $\text{ГП}_t$  – грошовий потік або майбутні грошові надходження від реалізації проекту в  $t$ -му інтервалі (переважно,  $t$  дорівнює одному року), грн.;

$I_0$  – початкова вартість інвестицій, грн;

$R$  – відсоткова ставка дисконтування, прийнята для оцінки інвестиційного проекту, %.

Якщо значення ЧТВ позитивне, тобто більше від нуля, то інвестиційне проектне рішення доцільно розробляти і впроваджувати, оскільки показник ЧТВ є інтегрованою характеристикою економічного ефекту і відображає величину чистого дисконтованого доходу.

Ставка дисконтування  $R$  – це очікувана гранична ставка, яка забезпечує мінімально прийнятний рівень доходу на вкладений капітал [99]:

$$R = P_r + I + C_d \quad (3.7)$$

де,  $P_r$  – ризик галузі 1%;

$I$  – інфляція 7%, [56];

$C_d$  – ставка депозиту 15%, [24];

$$R = 1 + 7 + 15 = 23 \%$$

Ставка дисконту дорівнює 23% .

$$\text{ЧТВ} = \frac{322560}{(1 + 0,23)^1} - 32320 = 229924 \text{ грн.}$$

З розрахунків бачимо що від реалізації даного проекту підприємство матиме ефект, оскільки чиста теперішня вартість має позитивне значення.

Інша характеристика інвестиційного проекту – індекс прибутковості, у цілому є дуже близькою до показника чистої теперішньої вартості. Індекс прибутковості порівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями [35, с . 24].

$$\text{ІП} = \frac{\text{ТВ}}{\text{ПІ}} \quad (3.8)$$

де,  $\text{ТВ}$  – теперішня вартість [35, с . 25];

$\text{ПІ}$  – початкові інвестиції.

$$\text{ТВ} = \frac{\text{ГП}_t}{(1 + R)^t} \quad (3.9)$$

$$TB = \frac{322560}{(1 + 0,23)^1}$$

$$IP = \frac{262244}{32320} = 8,11$$

Показник період окупності інвестицій дає змогу визначити кількість років, за які будуть відшкодовані початкові інвестиції. Період окупності визначається як відношення початкових інвестицій до середньорічної величини дисконтованих грошових потоків [82, с . 20]:

$$T_{ок} = \frac{PI}{ГП_{диск}} \quad (3.10)$$

де,  $T_{ок}$  – період окупності, роки;

$PI$  – початкові інвестиції, грн;

$ГП_{диск}$  – середньорічна величина дисконтованих грошових потоків, грн.

Середньорічну величину дисконтованих грошових потоків можна визначити так [82, с . 20]:

$$ГП_{диск} = \frac{TB}{T} \quad (3.11)$$

де,  $TB$  – теперішня вартість проекту, грн.;

$T$  – кількість років експлуатації об'єкта інвестування, протягом яких очікується надходження грошових потоків (складає 1 рік).

$$ГП_{диск} = \frac{262244}{1} = 262244 \text{ грн.}$$

Визначаємо період окупності:

$$T_{ок} = \frac{32320}{262244} = 0,12 \text{ роки}$$

Період окупності склав 1 місяць.

Внутрішня ставка доходу характеризує рівень прибутковості здійснених інвестицій. Внутрішня ставка доходу дорівнює дисконтній ставці,

за якої чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю. Це може бути записано так [69]:

$$\sum_{i=1}^n \Gamma\Pi_t \frac{1}{(1+d)^{t-1}} - \Pi = 0 \quad (3.12)$$

де,  $\Gamma\Pi_t$  – грошові потоки за  $t$ -й рік, грн.;

$d$  - дисконтна ставка (внутрішня ставка доходу) (у вигляді десяткового дробу);

$t$  – період, роки;

$\Pi$ - початкові інвестиції, грн.

Для схвалення рішення про прийнятність проекту внутрішню ставку доходу порівнюють з необхідною ставкою дохідності діяльності підприємства, яку визначають, виходячи з вартості залучення капіталу та ступеня ризику проекту. Якщо значення внутрішньої ставки доходу буде вищим за необхідну ставку, то проект схвалюють як прибутковий [90, с . 71].

$$\sum_{i=1}^n \Gamma\Pi_t \frac{1}{(1+d)^{t-1}} - \Pi = 0 \quad (3.13)$$

$$1 + d = \sqrt{\frac{262244}{32320}} = 2.84$$

$$d = 1.84 \%$$

Таким чином, внутрішня ставка доходу вища від необхідного мінімального рівня ( $1,84\% \geq 0\%$ ). Це означає, що його реалізація дасть змоги підприємству покрити всі витрати, пов'язані з фінансуванням його реалізації, тобто не порушить фінансову стійкість та незалежність підприємства. Проект не лише дасть змогу покрити всі необхідні витрати, пов'язані з фінансуванням його реалізації, а й отримати прибуток.

Після проведення необхідних розрахунків економічної ефективності проекту зробимо висновок що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» вплине на підвищення продуктивності праці нових працівників, внаслідок запропонованих заходів в майбутньому році чисельність звільнених з причин адаптації зменшиться на 8 осіб, а загальна економія підприємства за рахунок зниження плинності персоналу складе 322560 грн. Від економії підприємства збільшиться обсягу виробництва, а за ним повинен збільшитися прибуток ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Данні розрахунки свідчать про окупність та прибутковість запропонованої автором системи адаптації.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління адаптацією персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

З метою вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві автором розроблений план адаптації співробітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» ( Додаток В). План дозволяє вибудувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначити форми їх проведення, виконавців і терміни. Це дозволяє краще організувати процес адаптації, оптимально розподілити час і відповідальність.

Як показали результати анкетування, велика частина працівників не до кінця розуміє корпоративну культуру компанії, які услуги виконує ТОВ «Метінвест-Промсервіс», як відбуваються виробничі процеси и т.п. Для вирішення цієї проблеми автор пропонує відзняти фільм про компанію який може містити наступну інформацію, табл. 3.3. Підготовку фільму найкраще проводити із залученням професіоналів.



Таблиця 3.3 - Зміст рекламного фільму ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

№	Зміст рекламного фільму ТОВ «Метінвест-Промсервіс»
1	2
1	Історія створення та процеси становлення компанії
2	Характеристика послуг з ремонту та сервісу, що надаються компанією
3	Корпоративне життя (цей блок зазвичай може включати відеоряд з корпоративних заходів: свят і спортивних турнірів)
4	Інтерв'ю з керівниками, ключовими працівниками
5	Оглядова екскурсія по компанії з розповіддю про діяльність різних підрозділів

В рамках дослідження, автором було проаналізовано системи адаптації на трьох європейській металургійних заводах: іспанському «Celsa», німецькому «Manz Galvanotechnik GmbH» та французькому «Saint-Gobain», табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Узагальнений досвід системи адаптації персоналу на європейських металургійних підприємствах

Підприємство	Особливості системи адаптації працівників
1	2
«Celsa»-Іспанія	-видача буклетів з необхідною інформацією для запровадження працівника в організацію; -обов'язкова для кожного новачка чотирьох годинна процедура орієнтації; -традиційний обід з керівниками [75].
«Manz Galvanotechnik GmbH»-Німеччина	-проведення орієнтованої бесіди; -проведення ознайомчої екскурсії по цехах та адміністративним будівлям; -призначення наставника, якщо досвід роботи в даній сфері не великий [76].
«Saint-Gobain»-Франція	-за кожним новачком на час адаптації закріплюється наставник; -адаптація ділиться на загальне ознайомлення з компанією та введення в професію [78].

На основі мого дослідження для удосконалення системи адаптації співробітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» автором розроблено ряд заходів із врахуванням закордонного досвіду.

Після оформлення документів на роботу, написання заяви про прийом на роботу, укладання трудового договору, ознайомлення під розпис з інструкцією, заповнення особової картки менеджер по персоналу встановлює випробувальний термін і призначає наставника.

Період адаптації може тривати від декількох тижнів, місяців до 1-2 років в залежності від посади. Найважливішим етапом адаптації можна назвати період від одного до трьох місяців. За цей час новачок повинен освоїти нову діяльність, познайомитися з колективом, рис. 3.1



Рисунок 3.1 Алгоритм дії персоналу в період перших 3-х місяців адаптації

Процес адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» повинен включати в себе три рівноправних и взаємопов'язаних напрямки: організаційна адаптація; соціально-психологічна та виробнича адаптація. Автором запропоновані напрямки підвищення ефективності процесу адаптації для співробітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс», табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Папрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Виробнича адаптація
1	2	3	4
Суть напрямку адаптації	Засвоєння писаних і «неписаних» норм і правил компанії	Введення в колектив компанії, відділу	Освоєння своїх прямих функціональних обов'язків
Мета напрямку	Ухвалення новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей.	Якнайшвидше подолання співробітником невпевненості при надходженні на нове робоче місце.	Освоєння новим співробітником системи професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці.
Необхідні дії у напрямку	-Ознайомити нового співробітника з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати та інше.); - Ознайомити з організаційною структурою, місцем, функціями і роллю нового співробітника в досягненні успіху компанією -Надати інформацію про співробітників, з якими буде взаємодіяти новий співробітник (роль, функції, де їх можна знайти, з яких питань звертатися)	-Представити нового співробітника безпосередньому керівництву - Представити і познайомитись нового члена колективу з співробітниками відділу, з якими він буде постійно співпрацювати -Розповісти новачкові про співробітників з якими він працює: характер, захоплення, досягнення та інше. -Провести неформальну процедуру входження в компанію / відділ - Участь нового співробітника в громадський заходах компанії.	Пояснити новому співробітнику основні завдання та безпосередні обов'язки; Ознайомити з посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями; -Обговорити завдання і показники ефективності на період адаптації і на перспективу - Провести навчання нового співробітника (вступний курс, тренінги, спостереження та інше.) - Прикріпити нового співробітника до наставника и провести стажування - Включити в самостійну роботу.

## Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надати «писані» правила компанії (загальні інструкції, стандарти якісного обслуговування, правила внутрішнього розпорядку та інше.).</li> <li>- Ознайомити нового співробітника з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати та інше.);</li> <li>- Ознайомити з організаційною структурою, місцем, функціями і роллю нового співробітника в досягненні успіху компаніїю</li> <li>- Надати інформацію про співробітників, з якими буде взаємодіяти новий співробітник (роль, функції, де їх можна знайти, як зв'язати, з яких питань звертатися)</li> <li>- Надати «писані» правила компанії (загальні інструкції, стандарти якісного обслуговування, правила внутрішнього розпорядку та ін.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проводити тренінги з командо утворюючим ефектом.</li> <li>- Представити нового співробітника безпосередньому керівництву.</li> <li>- Представити і познайомитись нового члена колективу з співробітниками відділу, з якими він буде постійно співпрацювати</li> <li>- Розповісти новачкові про співробітників з якими він працює: характер, захоплення, досягнення та інше.</li> <li>- Провести неформальну процедуру входження в компанію / відділ.</li> <li>- Участь нового співробітника в святкових, культурних і громадських заходах компанії.</li> <li>- Проводити тренінги з командо утворюючим ефектом.</li> </ul>	

Процедура введення у посаду має як загальний (встановлює загальні правила і комплекс обов'язкових дій), так й індивідуальний характер (з погляду його особистих якостей, майбутньої роботи). Для персоніфікації зазначеного процесу здійснюється ознайомлення зі специфікою роботи для кожного окремого співробітника. Для цього призначаються курси за

системою дистанційного навчання (електронне навчання) і надсилаються дані на пошту співробітника. Така система полягає у самостійному навчанні за допомогою електронних навчальних матеріалів.

Таким чином можна виділити напрями введення у посаду на підприємстві:

- ознайомлення з посадовою інструкцією;
- ознайомлення з робочим місцем, обладнанням;
- ознайомлення зі специфікою роботи (система дистанційного навчання (електронне навчання));
- ознайомлення зі структурою взаємодії;
- ознайомлення з програмним забезпеченням;
- ознайомлення із системою документообігу;
- ознайомлення з продуктовою лінійкою підприємства, книгою продажу/ стандартами обслуговування (для торгового персоналу);
- ознайомлення із системою менеджменту (для керівників).

Методом введення нового співробітника побічної спеціальності у посаду є наставництво. Його мета – передача досвіду і знань новому співробітнику, контроль оволодіння навичками. Наставником може бути призначений співробітник, що працює на підприємстві не менше 1 року і досконало знає робочий процес, якісно виконує посадові обов'язки. Що ж стосовно адаптації нових спеціалістів та керівників, то введення у посаду відбувається шляхом дистанційного навчання – самостійного вивчення необхідних матеріалів за допомогою інформаційних електронних технологій.

За вдосконаленням системи адаптації персоналу організації слідує реакції, які зветься соціальним ефектом, табл.3.6.

Таблиця 3.6 - Соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Заходи	Соціальний ефект
1	2
1. Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт компанії	-швидке розуміння структури та культури компанії; -отримання інформації з охорони праці; -підвищення іміджу компанії;
2. Фільм про компанію	-підвищення лояльності працівників до фірми; -збільшення відкритості компанії; -отримання інформації про компанію та її продукцію;
3. Премія наставнику (якщо новачок залишився працювати в компанії після адаптаційного періоду)	-стимулювання до саморозвитку та самоосвіти працівників; -залучення працівників до участі в житті компанії;
4. Проведення дружньої вечері	-збільшення рівня довіри працівників до керівництва; -покращення неформальних стосунків; -покращення псих. клімату у колективі;
5. Проведення тренінгів з командо утворюючим ефектом (коучинг)	-налагодження взаємодії новачків з колегами; -зменшення напруги в колективі; -створення ситуації, яка допомагає підопічним по новому осмислити, що є дійсно важливим для компанії та її працівників; -покращення соціально - психологічного клімату у колективі.

Таким чином, пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації для нових співробітників на підприємстві дозволить поліпшити процес входження новачка у робочий колектив підприємства, знизити плинність кадрів на підприємстві, а також дозволить отримати соціальний ефект - у вигляді розвитку професійних компетенцій наставників і керівників, підвищення кваліфікації працівників, покращання морально-психологічного клімату в колективі, забезпечить його стабільність.

## Висновки до третього розділу

3.1 Шлях для створення основних напрямків удосконалення системи управління адаптацією персоналу базується на виявлених недоліках які були виявлені під час опитування таких як недостатнє ознайомлення працівників з місією та історією організації, складність системи, нечіткість взаємодії з допоміжними службами при забезпеченні робочого місця нового співробітника та інш.

Процес адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» повинен включати в себе три рівноправних и взаємопов'язаних напрямки: організаційна адаптація; соціально-психологічна та виробнича адаптація.

Тому для усунення цих питань потрібні зміни, які будуть будуватися на пропозиціях керівників та наставників:

- масові процедури адаптації;
- включення в адаптації рядових співробітників організації;
- формування довідника новачка з відповідними розділами;
- поліпшення роботи з підготовки до приходу нового співробітника;
- використання заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, що забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

3.2 Оцінка економічного ефекту враховує необхідність вкладення коштів в проект, а тому базується на інвестиційних аспектах. Використання динамічних методів дало змогу визначити такі показники економічної оцінки проектних інвестиційних рішень як: чиста теперішня вартість (ЧТВ); внутрішня норма дохідності (ВНД); індекс прибутковості ( $I_p$ ); складний термін окупності ( $T_o$ ). Данні розрахунки свідчать про окупність та прибутковість запропонованої автором системи адаптації. внаслідок запропонованих заходів в майбутньому році чисельність звільнених з причин адаптації зменшиться на 8 осіб, а загальна економія підприємства за рахунок зниження плинності персоналу складе 322560 грн.

3.3 Як показали результати анкетування, велика частина працівників не до кінця розуміє корпоративну культуру компанії, які услуги виконує ТОВ «Метінвест-Промсервіс», як відбуваються виробничі процеси и т.п.

Для формування ефективної системи адаптації пропонується :

- при прийомі нового працівника в компанію віддавати йому пам'ятку співробітника.

- для вирішення проблеми відсутності знань стосовно корпоративної культури, продукції, що виробляє компанія, основних виробничих процесів пропонується відзняти фільм про компанію та демонструвати його протягом першого місяця адаптації.

- після першого робочого дня новачка було б бажано проводити з ним дружню вечерю.

- швидше та якісніше адаптувати персонал допоможе проведення командоутворюючих тренінгів. Для цього варто запросити тренера зі спеціалізованої компанії.

- розроблено і надано план адаптації працівників на ТОВ «Метінвест-Промсервіс», що допоможе чітко слідувати строкам адаптації.

Після впровадження заходів щодо удосконалення процесу адаптації на підприємстві можна очікувати позитивний результат за всіма напрямками адаптації від поліпшення процесу входження новачка у робочій колектив до зниження плинності кадрів на підприємстві.



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, виконане на основі аналізу системи управління адаптацією працівників, зарубіжного досвіду, осмислення наукових праць з різних галузей науки, що дало змогу визначити науково-теоретичні положення системи управління адаптацією персоналу в сучасних умовах на підприємстві металургійної галузі та розробити практичні рекомендації щодо їх удосконалення. Отримані результати дають можливість сформулювати такі висновки.

1. Проаналізовано методологічну основу системи управління адаптацією. Успішність будь-якого наукового дослідження найбільшою мірою залежить від уміння вибрати найбільш результативні методи дослідження, оскільки саме вони дозволяють досягти поставленої в роботі мети.

Методологічний підхід стосовно до управління персоналом означає використання певних прийомів пізнання і способів діяльності, спрямованих на досягнення цілей управління.

На основі вивчених даних і проаналізувавши систему адаптації персоналу на підприємстві приходимо до висновку, що для успішного дослідження процесу адаптації на підприємстві потрібно роботу треба використовувати не один, а різні методи, які взаємно доповнюють один одного і взаємно контролюються, такі як: емпіричний, інформаційний, метод морфологічного аналізу, метод порівняння, соціально-психологічні, аксіологічний (ціннісний) та інші .

2. Розкрито понятійно-категоріальний апарат системи управління адаптацією. Робота з людиною як ресурсом компанії починається на етапі адаптації. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи і можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей усієї організації.

На підставі ретельного аналізу теоретичних джерел можна зробити наступні висновки:

- адаптація – особлива форма взаємодії суб'єктів і середовища, що полягає у включенні працівників в нове для них виробниче середовище і соціальну спільність, засвоєнні ними виробничих умов і норм трудової діяльності і вплив на навколишнє середовище;

- основна мета всіх адаптаційних заходів полягає в тому, щоб допомогти співробітникові якомога швидше почати працювати з максимальною віддачею на новому місці;

- до основних форм адаптації відносяться: соціальна адаптація, виробнича адаптація, професійна адаптація, психофізіологічна адаптація, соціально-психологічна адаптація, організаційна адаптація, економічна адаптація;

- процес адаптації вирішує наступні завдання: введення нового співробітника на посаду; навчання нового співробітника стандартам роботи компанії; успішне проходження випробувального терміну; можливість скорегувати його поведінку; розвиток вже працюючих співробітників компанії; підтримання єдиних стандартів обслуговування при неможливості проводити регулярного навчання співробітників; структурування витрат на процес адаптації персоналу;

- традиційно прийнято виділяти чотири основні етапи адаптації: оцінка рівня підготовленості новачка, орієнтація, дієва адаптація, функціонування;

- в якості основних критеріїв ефективності адаптації персоналу пропонується: наявність фахівця, що займається адаптацією; наявність Положення про адаптацію; наявність програми адаптації; диференціація програми адаптації за категоріями персоналу; наявність інформаційно-довідкової інформації про організацію, її корпоративні цінності, політиці в галузі управління персоналом; бюджетування витрат на адаптацію; наявність інституту наставництва; рівень продуктивності праці нового співробітника до

кінця контрольного періоду; співвідношення коефіцієнтів плинності нових співробітників і працівників зі стажем; частка звільнень нових співробітників з причин, пов'язаних з організацією процесу адаптації; адаптаційні заходи, що проводяться в перший день.

Система адаптації персоналу – є комплексом заходів, завдяки яким співробітники можуть впоратися зі стресом, що виникає в умовах нової обстановки, нових умов праці, незнайомого оточення, покладання додаткових обов'язків та інш.

Упровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складну задачу, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; можливо більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди; зниження тривожності й невпевненості нових працівників.

3. Важливим є вивчення досвіду закордонних підприємств, які приділяють підвищену увагу адаптації працівників. В даний час існують різні методи (схеми) адаптації, що враховують різні чинники: посада співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації, тому за кордоном методи адаптації персоналу набагато різноманітніші. Так, найбільш популярним заходом адаптації нових співробітників на підприємстві вважається коучинг (coaching), суть якого полягає в наставлянні, тренуванні та надиханні молодих співробітників.

Однак слід зазначити що Українські підприємства все більше віддають перевагу змішаній системі заходів адаптації, яка здатна привести до високих результатів діяльності компанії, і створити сприятливі умови для своїх трудових ресурсів.

4. Охарактеризована організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс» за 2015-2019 рр. ТОВ «Метінвест-Промсервіс» спеціалізується на комплексному сервісному

обслуговуванні та ремонті об'єктів підприємств горно-металургійних агрегатів, промислового будівництва – від складання і монтажу до пуско-налагодження агрегатів. Компанія є лідером на сході України ринку з обслуговування металургійних підприємств, а також активно завойовує ринки сусідніх областей.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» сучасне підприємство яке стрімко розвивається, одне з найбільших в Україні з надання послуг сервісного обслуговування і ремонтів технологічного обладнання та рухомого складу.

Створюючи нову культуру ремонтів і технічного обслуговування обладнання Метінвест-Промсервіс прагне стати лідером за швидкістю і якістю в галузі надання послуг ремонтів і технічного обслуговування обладнання.

За час існування з лютого 2015 по вересень 2019 чисельність персоналу зросла з 1000 до 8600 чоловік.

Метінвест-Промсервіс планомірно й успішно розвивається відразу в декількох напрямках. Підприємство відкриває перед собою нові шляхи в професійному, освітньому, соціальному та інших напрямки. І запорука цього успіху - працівники підприємства. Колектив Промсервісу - це професіонали, орієнтовані на результат. А головні принципи працівників Метінвест-Промсервіс засновані на солідарності, повазі і взаємовиручку.

5. Здійснено діагностику проблем в системі управління на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Так постійна втрата свого людського капіталу внаслідок збільшення плинності персоналу стала поштовхом для діагностування цієї проблеми.

Дослідження існуючої системи адаптації працівників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» дозволило зробити наступні висновки що відсоток звільнених серед адаптованих співробітників великий, а процес адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» відбувається в шість етапів:

- введення в посаду;
- представлення колективу, знайомство з наставником;

- складання плану роботи на випробувальний термін;
- ознайомча екскурсія по підприємству;
- контроль ходу випробувального терміну, вивчення думки співробітників про працівника;
- закінчення випробувального терміну, оцінка співробітника.

Існуюча система адаптації співробітників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» має ряд недоліків:

- недостатня ефективність соціально-психологічної адаптації;
- недостатня підготовка до приходу співробітників менеджером з персоналу допоміжних служб;
- недостатнє знайомство з місією, стратегічними аспектами існування підприємства;
- недостатність інформації про продукцію організації;
- складність системи;
- нечіткість взаємодії з допоміжними службами при забезпеченні робочого місця нового співробітника.

За даними експрес-діагностики програма адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» потребує з'ясування, за якими розділами відстає підприємство, і приділити їм підвищену увагу.

З метою вивчення особливостей адаптації працівників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» автором було проведене соціологічне дослідження, в якому прийняло участь 40 осіб.

З'ясувалося:

- що найскладніше для новачків підприємства -це «увійти в колектив»;
- що підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав;
- вказують, що успішному і швидкому включенню в роботу перешкождали відсутність необхідної інформації про організацію,

відсутність допомоги з боку колег по роботі, відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника;

- працівники не можуть розповісти про місію, історію організації, позицію компанії в галузі, основу політики та процедури компанії;

- відчують себе зручно та частиною організації після півроку роботи на ТОВ «Метінвест-Промсервіс»;

- приймати цілі організації, підтримувати її місію, філософію ведення справ, відчувати підвищення задоволеності робот і розвиток позитивного ставлення до компанії в цілому працівники починають відчувати пропрацювавши два місяці;

- система взаємодії з колегами за думкою більшості виникає протягом двох місяців співпраці.

Дані анкетного опитування дозволяють зробити висновок про низький рівень ефективності адаптації персоналу на ТОВ «Метінвест-Промсервіс», тобто існуюча система адаптації чітко не регламентована, новачки не задоволені організацією процесу адаптації, що призводить до низького рівня продуктивності їхньої праці і високої плинності персоналу.

До основних проблем можна віднести: старіння документів, що регламентують адаптацію персоналу, які не враховують основні цілі діяльності компанії і положення на ринку праці; відсутність в компанії адаптаційного навчання, що підтверджує відсутність програм навчання нових працівників; в організації неефективно застосовується технологія наставництва, що збільшує тривалість адаптації персоналу в компанії; в компанії не передбачений бюджет на адаптаційне навчання; в організації відсутні критерії оцінки співробітників за результатами випробувального терміну, як і не розроблені індивідуальні плани для адаптантов.

6. Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

Результати аналізу свідчать, що поєднання сильних сторін і можливостей в системі управління адаптацією створюють передумови для покращення умов нових працівників, а саме пришвидшення входження новачка в колектив та робочій процес підприємства.

Наприкінці розділу була складена універсальна матриці SWOT-аналізу яка допоможе чітко визначити шляхи розвитку системи управління адаптацією.

7. Визначено та розроблено стратегію шляхів вдосконалення системи управління адаптацією. Для цього застосували технологію використання SWOT-аналізу, який полягає в поділі всіх факторів, що впливають на реалізацію проекту на чотири категорії: сильні і слабкі сторони проекту, можливості які відкриваються при реалізації проектного рішення, та погрози, пов'язані зі здійсненням проекту.

Шлях для створення основних напрямків удосконалення системи управління адаптацією персоналу базується на виявлених недоліках які були виявлені під час опитування таких як недостатнє ознайомлення працівників з місією та історією організації, складність системи, нечіткість взаємодії з допоміжними службами при забезпеченні робочого місця нового співробітника та інш.

Тому для усунення цих питань потрібні зміни, які будуть будуватися на пропозиціях керівників та наставників:

- масові процедури адаптації;
- включення в адаптації рядових співробітників організації;
- формування довідника новачка з відповідними розділами;
- поліпшення роботи з підготовки до приходу нового співробітника;
- використання заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, що забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

8. Надано економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи управління адаптацією працівників на підприємстві, а саме -визначили такі показники економічної оцінки проектних інвестиційних рішень як: чиста

теперішня вартість (ЧТВ); внутрішня норма дохідності (ВНД); індекс прибутковості ( $I_p$ ); складний термін окупності ( $T_o$ ). Данні розрахунки свідчать про окупність та прибутковість запропонованої системи адаптації.

Внаслідок запропонованих заходів за наданими розрахунками наступного року чисельність звільнених з причин адаптації зменшиться на 8 осіб, а обсяг виробництва зросте на 322560 грн. При збільшенні обсягу виробництва, повинен збільшитися прибуток ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Завдяки розрахункам був визначений соціальний ефект від запропонованих заходів.

9. З урахуванням вище викладеного, автором розроблені теоретичні, методичні та практичні рекомендації відносно вдосконалення організації адаптації персоналу ТОВ «Метінвест-Промсервіс» в сучасних соціально-економічних умовах.

Для формування ефективної системи адаптації пропонується :

- при прийомі нового працівника в компанію віддавати йому пам'ятку співробітника;
- для вирішення проблеми відсутності знань стосовно корпоративної культури, продукції, що виробляє компанія, основних виробничих процесів пропонується відзняти фільм про компанію та демонструвати його протягом першого місяця адаптації;
- після першого робочого дня новачка було б бажано проводити з ним дружню вечерю;
- швидше та якісніше адаптувати персонал допоможе проведення командоутворюючих тренінгів. Для цього варто запросити тренера зі спеціалізованої компанії;
- розроблено і надано план адаптації працівників на ТОВ «Метінвест-Промсервіс», що допоможе чітко слідувати строкам адаптації.

Як показали результати анкетування, велика частина працівників не до кінця розуміє корпоративну культуру компанії, які услуги виконує ТОВ «Метінвест-Промсервіс», як відбуваються виробничі процеси и т.п.



Для вирішення цієї проблеми автор пропонує відзняти фільм про компанію, надрукування пам'яток співробітника, назначити гідну премію наставникові, провести дружню вечерю, яка допоможе адаптуватися співробітникам у неформальній обстановці, проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом, які допоможуть налагодити взаємодії новачків з колегами; зменшать напругу в колективі; покращать соціально-психологічний клімат.

Об'єктивні результати адаптації персоналу:

- значне зниження витрат на пошук і адаптацію персоналу;
- зниження кількості звільнень нових співробітників, які проходили, але не пройшли випробувальний термін;
- значне зниження часу, який необхідний співробітникам відділу кадрів, щоб діяльність кожного окремого співробітника давала високий результат.

Суб'єктивні результати:

- сприятливий клімат в колективі;
- підвищення лояльності у працівників з перших днів його роботи в організації;
- підвищення ступеня задоволеності персоналу роботою в компанії.

Якщо в результаті процесу адаптації, організація в короткі терміни отримує мотивованих співробітників, працюючих не лише відповідно до своїх особистих цілей (наприклад, грошовий чинник), але і з організаційними завданнями, то механізм адаптації в цій організації правильно розроблений, впроваджений, керований і, отже, ефективний.

Після повної інтеграції нових методів підприємство стане більш привабливим для нових досвідчених кадрів, що буде позитивно впливати на продуктивність праці і зростання обсягів виробництва в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аверченко, Л.К. Управление персоналом в организации: учеб. Пособие для всех форм обучения. РАНХиГС, Сиб. Ин-т упр Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 203 с.
2. Адаптація персоналу, закордонний досвід управління персоналом. URL: <http://www.pers-dev.com> (дата звернення 11.10.2019).
3. Адаптація персоналу. Сайт проекту «Адаптація 360»: розробка програмного забезпечення автоматизації управління процесами адаптаціїна підприємстві. URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-personala> (дата звернення 11.10.2019).
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов; 13-е изд., перераб. и доп. М: Академия, 2015. 320 с.
5. Балабанов Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Балабанов Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник; 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
7. Балик О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудоових відносин: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.07 демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. К., 2014. 212 с.
8. Беляцкий Н.П., Велесько С.Є., Пітер Ройш. Управління персоналом; Мн.: Інтерпрессервіс, Екоперспектіва, 2014. 112 с.
9. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу: *Молодий вчений*. 2016 р. грудень. (№12). 720 с.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
11. Важинський С. Е., Щербак Т.І. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.

12. Виноградський М.Д., Управління персоналом. URL:<http://www.westudents.com.ua/glavy/47959-127-adaptatsya-personalu.html> (дата звернення: 15.10.2019).
13. Волкова Н.В., Дроздик А.В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі: *Економічні науки. Scientific Journal «Science Rise»*. № 11/1/(16), 2015. 154 с. с. 15-20.
14. Волошенко С.С. Інтерактивна матриця кореляційного SWOT-аналізу при розробці та аналізі стратегії підприємства: *науковий вісник Ужгородського університету: Економіка*. 2016. С.351-355. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64) (дата звернення 15.11.2019).
15. Воронкова В. Г., Максименюк М. Ю Адміністративний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 030601 «Менеджмент» спеціальностей 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видами економічної діяльності) денної та заочної форм навчання; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 146 с.
16. Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Венгер О.М., та ін. Ділове адміністрування: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 7.03060101, 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)”. Запоріжжя, ЗДІА, 2012. 272 с.
17. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Зуєва В.О. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”. Запоріжжя, 2009. 117с.
18. Воронкова В.Г., Венгер О.М., Ажажа М.А. та ін. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Ділове адміністрування для студентів ЗДІА спеціальності 7.03060101 «Менеджмент організацій і

- адміністрування» (за видами економічної діяльності); Запоріжжя, ЗДІА, 2014. 61 с.
19. Воронкова В.Г., Зуєва В.О., Беліченко А.Г, Ажажа М.А. Наукові дослідження: навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій»; укл.: Запоріжжя, 2008. 172с.
  20. Воронкова В. Г., Кириєнко С. І., Ажажа М. А. Методологія та організація наукових досліджень: навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видами економічної діяльності) денної та заочної форм навчання: Запорізька держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 92 с.
  21. Воронкова В.Г., Колоносова Н.О. Удосконалення механізмів мотивації праці як умова досягнення цілей підприємства. *Матеріали XXII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Економіка та менеджмент.* Запорізька державна інженерна академія кафедра МОУП. 2017. С. 99. С. 101.
  22. Гарват О.А., Голянтус І.О. Основні проблеми та напрямки адаптації персоналу підприємств. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 17, частина 1. 2016. С. 104-107.
  23. Дарченко Н.Д., Куріна Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Наукове видання Бізнес-інформ №8. Менеджмент і маркетинг.* Харків. 2016. 416с. С. 348-353
  24. Депозити в банках України. URL: <https://minfin.com.ua/deposits/> (дата звернення: 18.11.2019).
  25. Добровицкий А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие - 2-е изд., перераб. и доп. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. 500 с.

26. Довгань Л. Є., Мохонько Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. К.: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
27. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
28. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.
29. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов; Новгород: НИМБ, 2007. 1104 с.
30. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Кременчук: Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
31. Захаркевич О.В., Швець Г.С., Сарана О.М. Основи наукових досліджень :навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Хмельницький: ХНУ, 2013. 223 с.
32. Зацерковний В. І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
33. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: навчальний посібник; Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
34. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2016. 78 с. URL: [http://elkniga.info/book\\_203.html](http://elkniga.info/book_203.html) (дата звернення: 10.11.2019).
35. Кавецький В.В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник: Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.
36. Казначеева С. Н. Репина Р. В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте: Науковедение, 2015. 180 с.

37. Каламбет С.В., Іванов С.І., Півняк Ю.В. *Методологія наукових досліджень: навч. посіб.* Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. 191 с.
38. Карабаджак К.І. *Методи адаптації персоналу: Автоматизація, контроль та управління підприємством: пошук ідей та рішень (АКУ 2019): матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 1 жовт. 2019 р., с. 133–136.*
39. Каут О.В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. Електронне фахове видання. *Ефективна економіка*. № 3. 2018. URL: [www/economy.nauka.com.ua](http://www/economy.nauka.com.ua) (дата звернення: 20.11.2019)
40. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации Учебник/Под ред. 4-е изд., доп. и перераб.* М.: ИНФРА-М, 2018. 695 с.
41. Кир'янова О.В. *Особистісні детермінанти професійної адаптації. Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: Збірник наукових статей; за ред. В.Г. Кременя, М.Ф. Дмитриченко та ін.* К.: Україна : 2015. 768 с.
42. Колеснікова В.В. *Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. Матеріали науково-технічної конференції. Теорія та практика державного управління.* Університет менеджменту освіти НАН України. Київ. 2018. 60 с.
43. Колоносова Н.О., Воронкова В.Г. *Японський досвід мотивації праці.. Матеріали XXII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Економіка та менеджмент.* Запорізька державна інженерна академія кафедра МОУП. 2017. С. 99.
44. Корягін М.В., Чік М.Ю. *Основи наукових досліджень : навч. посіб.* К. : Алерта, 2014. 620 с.
45. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL : <http://www.lifecoach.com.ua/>. (дата звернення: 18.11.2019).

46. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф.; Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018, 106 с.
47. Крайнік О.М., Тахтаджієва Н.І. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності «Управління проектами» денної форми навчання. Запоріжжя, ЗДІА, 2015. 80 с.
48. Крюковська О.А. Методичні вказівки для виконання самостійної роботи з дисципліни «Охорона праці в галузі та цивільний захист» для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 136 «Металургія» очної та заочної форм навчання; Кам'янське: ДДТУ, 2017. 110 с.
49. Кулик Т.П., Резанова Н.О. Методологія та організація наукових досліджень. Методичні вказівки для самостійної роботи студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій»; укл.: Запоріжжя, 2005. 82 с.
50. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій; Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
51. Лазоренко Л.В. Особливості розвитку персоналу на підприємстві. *Матеріали науково-технічної конференції*. Києво-Могилянська академія. Київ. 2015. 215 с. с 54-56.
52. 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: 05.10.2019).
53. Малічевський В.Н. Я критикую коучінг, тому що хочу його впроваджувати. URL: <http://trn.work.ua/articles/181/> (дата звернення: 18.11.2019).

54. Маркова А. И. Анализ впливу адаптації персоналу на працівника і підприємство. *Вісник кийвського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. Економіка і бізнес.* Київ, 2015. №10. 56 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/efektivnist-upravlinnya-personalom-na-malomu-pidpriemstvi-indikatoru-stanu-ta-prioritetni-napryami-pidvischennya> (дата звернення: 18.11.2019).
55. Маслов Е.В. Управление персоналом: ученик и практикум для академического бакалаврата; 2-е издание, перераб. И дополн.; М.: Издательство Юрайт, 2015. 492 с.
56. Мінфін: індекс інфляції 2019 Україна. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 18.11.2019).
57. Мішук В.В., Ажажа М.А. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами в організації в умовах конкурентоспроможності. *Матеріали XXII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Економіка та менеджмент.* Запорізька державна інженерна академія кафедра МОУП. 2017. С. 111.
58. Мовчан О.С. Адаптація персоналу підприємства до нових умов ведення бізнесу *Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя).* Запоріжжя: Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. 270 с. с. 225-227 .
59. Мовчан А.С. Зарубежный опыт управления персоналом предприятия: преимущества и недостатки: *International scientific-practical conference. Theory and practice: problems and prospects 2019. 2019 may 9-10 th.* Conference Area: Lithuanian Sports University, Sporto str. 6 -215, Kaunas, LT-44221, Kaunas, LITHUANIA.
60. Мовчан О.С. Конфлікти, стреси в діяльності керівника: *матеріали міжнародної науково-практичної мультидисциплінарної інтернет-конференції 26 листопада 2018 року: сучасні технології в умовах*



*освітньої парадигми інформаційно-комунікативного суспільства:*  
Запоріжжя: вид-во ЗДІА, 2018. 171 с. с. 79-81.

61. Мовчан О.С. Особливості адаптації молодих спеціалістів на підприємствах металургійної галузі в сучасних умовах. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених: молода наука 2019*. Том V. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 340 с. с. 286-287.
62. Мороз Л.І., Концовська С.Я. Виробнича адаптація персоналу підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць: соціально-трудова відносина: теорія та практика..* Національний університет Львівська політехніка. Львів. №2(14). 2017. С. 36-38.
63. Мороз О. С. Економічне обґрунтування проектів та управлінських рішень: навчально- методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» ; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 214 с.
64. Мороз О.С. Менеджмент та організація виробництва: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 0504; «Металургія та матеріалознавство» та «Механічна інженерія», напряму підготовки 6.050401. «Металургія», спеціальність 136 «Металургія»; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 164 с.
65. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ; ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324 с.
66. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник; К.: Знання, 2002. 311 с.
67. Недолужко С.С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. *Організаційно-управлінські та соціально-економічні аспекти функціонування сучасного ринку праці України в умовах інституційних трансформацій:* Збірник наукових праць за результатами III

всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів. Київ, 28 березня 2018. 266 с.

68. Никифоренко В.Г. Управление персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
69. Обзор методів розрахунку ставки дисконтування. URL: [http://cfin.ru/analysis/math/discount\\_rate.shtml](http://cfin.ru/analysis/math/discount_rate.shtml) (дата звернення: 23.11.2019).
70. Овсяннікова В. В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організацій. Проблеми сучасної психології, 2013. с. 110: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz\\_2013\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_18) (дата звернення: 03.10.2019).
71. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии. *Актуальные проблемы соврем. науки.* 2004. URL: <http://cheloveknauka.com/korporativnaya-kultura-v-rossii-i-yaponii> (дата звернення 11.11.2019).
72. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата: 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 467 с.
73. Офіційний сайт LTD «Arcelor Mittal Esch Belval». URL: <https://luxembourg.arcelormittal.com/site/belval/language/EN> (дата звернення 17.11.2019).
74. Офіційний сайт LTD «Baosteel». URL: [http://www.baosteel.com/group\\_en/contents/2953/40214.html](http://www.baosteel.com/group_en/contents/2953/40214.html) (дата звернення 17.11.2019).
75. Офіційний сайт «Celsa Group». URL: <http://www.celsa.com/> (дата звернення 16.11.2019).
76. Офіційний сайт «Манз-гальвано». URL: <http://www.manz-galvanotec.com/> (дата звернення 16.11.2019).
77. Офіційний сайт Metinvest Group. URL: <https://spp.metinvest.ua/Pages/home.aspx> (дата звернення 12.11.2019).
78. Офіційний сайт «Сен-Гобен». URL: <https://www.saint-gobain.com/en/france> (дата звернення 24.03.2019).
79. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Промсервіс». URL: <https://mps.metinvestholding.com/ru/about/common> (дата звернення 12.11.19).

80. Офіційний сайт LTD «Salzgitter AG». URL: <https://www.salzgitter-ag.com/> (дата звернення 17.11.2019).
81. Палеха, Ю.І. Етика ділових відносин: Навч. Посіб. К: Кондор. 2008. 356 с.
82. Петрашевська А.Д. Методичні вказівки до підготовки та написання комплексного завдання з дисципліни «Економічне обґрунтування інноваційних рішень» для студентів денної та заочної форм навчання, що навчаються за напрямом підготовки: 6.030504 Економіка підприємства; 6.050903 Телекомунікації. Одеса: ОНАЗ, 2017. 36 с.
83. Петренко О.Л., Воронкова В. Г. Удосконалення управління персоналом на комунальному підприємстві в умовах ринку. *Матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах 23-26 жовтня 2018. Запоріжжя ЗДІА. С. 94.*
84. Польова Н.М., Кулик О.Я. Управління адаптацією нових співробітників. *Економічний науковий журнал. Інвестиції: практика та досвід.* Харків, 2017. №12. С. 47-50. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2012/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/14.pdf) (дата звернення 10.10.2019).
85. Поняття про методологію досліджень, види та функції наукових досліджень. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-3027.html> (дата звернення 10.10.2019).
86. Поршнева О.Г., Разу М.Л., Якутін Ю.В. Менеджмент. Маркетинг. Персонал; М.: Изд. ГАУ, 2003. 452 с.
87. Поршнева О.Г., Руюнцевой З.П. Управление организацией: учебник / под ред. Поршневой О.Г., Руюнцевой З.П.; М., 2009. 288 с.
88. Рижко О. Р., Паламарчук І.В. Удосконалення процесу адаптації працівників до умов сьогодення. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту.* 2013. 135 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2013\\_135\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_29) (дата звернення: 04.10.2019).

89. Солодовник Т.О., Портненко Є.В. Організація процесу адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Сучасна філософія освіти про роль вищої школи у світовому соціокультурному просторі*. Харків. 2015. 120 с. С. 59-67.
90. Терешко Ю.В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса, 2016. 116 с.
91. Устіна Ю.В., Бабенко А.Г. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. *Вісник університету митної справи та фінансів. Економічні науки. Молодий вчений*. Дніпро. № 11. листопад 2017. С. 1096-1099.
92. Формула розрахунку NPV інвестиційного проекту. URL: <http://msfo-dipifr.ru/formula-rascheta-npv-investitsionnogo-proekta-eto-prosto/> (дата звернення: 23.11.2019).
93. Чернява Г.Л., Корнілаєва Г.Г. Особливості вдосконалення системи адаптації персоналу. Проблеми матеріальної культури. *Економічні науки*. 2017. С. 142-144.
94. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи: Організація ефективного підбору персоналу на підприємстві. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/263.pdf> (дата звернення: 06.10.2019).
95. Чернобыль О.Г. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств. *Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 42. 86 с. С. 52-60.
96. Швець Ф.Д. Основи наукових досліджень : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2013. 208 с.
97. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом. Київ: МАУП, 2008. 256 с.
98. Щокін Г.В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації URL: <http://www.tneu.edu.ua/pdf/016.pdf> (дата звернення: 05.10.2019).
99. Що таке ставка дисконтування. URL: <https://finswin.com/projects/ekonomika/stavka-diskontirovaniya.html> (дата звернення: 23.11.2019).

100. Юринець В. Є. *Методологія наукових досліджень: навч. посібник* Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с.
101. Юськів Н-М. М, Прохоровська С. А Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі*. Тернопіль, 2016. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf\\_2016\\_Yuskiv\\_NThe\\_staff\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_251-254.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf) (дата звернення: 18.11.2019).
102. Як провести тренінг з адаптації персоналу: Hrelearning. 2017. URL: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php> (дата звернення: 01.11.2019).

## ДОДАТКИ

Додаток А



ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

### АНКЕТА

*Шановний співробітник! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації працівників у ТОВ «Метінвест-Промсервіс». 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 в компанії не тільки собі, а й майбутнім новачкам.*

1. Вкажіть, до якої категорії персоналу Ви належите:
  - а) робітник;
  - б) службовець.
  
2. Ваш стаж роботи в компанії:
  - а) до 1 року;
  - б) від 1 до 2 років;
  - в) від 2 до 3 років.
  
3. Як довго тривала ваша адаптація до нових умов роботи:
  - а) до одного місяця;
  - б) до двох місяців;
  - в) до трьох місяців;
  - г) до шести місяців;
  - д) більше 6 місяців;
  - є) триває досі.
  
4. Що Вам здалося найбільш складним протягом початкового періоду?
  - а) професійні обов'язки;
  - б) входження в колектив;
  - в) умови праці;
  - г) побутові умови;
  
5. Що перешкоджало (перешкоджає) успішному і швидкому включенню в роботу?
  - а) відсутність необхідної інформації про організацію;
  - б) неорганізоване робоче місце;
  - в) напружена робота;

- г) відсутність чітко прописаних посадових обов'язків;
- д) низька оплата праці;
- є) незручний режим праці;
- ж) відсутність допомоги з боку безпосередньо керівника;
- з) відсутність допомоги з боку колег по роботі;
- і) конфліктні відносини в колективі;
- к) насторожене, недружнє ставлення колективу;

6. Хто надавав (надає) Вам найбільш відчутну підтримку в процесі адаптації?

- а) безпосередній керівник;
- б) працівники відділу;
- в) відділ персоналу;
- г) наставник;
- д) ніхто не допомагає.

7. Чи можете Ви зараз (так чи ні)?

- а) сформулювати місію організації (ТАК / НІ);
- б) викласти історію організації (ТАК / НІ);
- в) описати позицію компанії в галузі (ТАК / НІ);
- г) перерахувати основні продукти та послуги (ТАК / НІ);
- д) описати основний виробничий процес (ТАК / НІ);
- є) роз'яснити взаємодію основних відділів при досягненні цілей організації (ТАК / НІ);
- ж) описати важливість своєї посадової позиції та її вплив на працю інших (ТАК / НІ);
- з) накреслити розташування основних цехів и відділів підприємства (ТАК / НІ);
- к) описати систему гарантій і компенсацій підприємства (ТАК / НІ);
- л) стверджувати, що прагнете до навчання і поліпшення якості праці? (ТАК / НІ).

8. За який період відбулось:

1) *Освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів компанії:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

2) *Отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи:*

- а) перший тиждень;

- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більш ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

3) *отримання ефективного зворотнього зв'язку від наставника і керівника:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

4) *зниження рівня невизначеності і занепокоєння:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

5) *відчування себе комфортно та частиною організації:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

б) *прийняття цілей організації, підтримування її місії, філософії ведення справ:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

7) *освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;



- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

8) *підвищення задоволеності робіт і розвиток позитивного ставлення до компанії:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

9) *вибудовування системи роботи з комерційними колегами:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

*Дякуємо за Ваші відповіді та за співпрацю!*



Таблиця Б.1 - Результати проведеного анкетування на ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

№	Результати анкетування
1	2
1	Основна тривалість адаптації серед робітників та службовців - до трьох місяців.
2	Найскладніше для новачків ТОВ «Метінвест-Промсервіс»- це «увійти в колектив» (50%), на другому місці за складністю - виконання професійних обов'язків (35%), на третьому місці - умови праці (10%), на четвертому - побутові умови (5%).
3	Основні перешкоди до швидкої адаптації на ТОВ «Метінвест-Промсервіс»: відсутність необхідної інформації про організацію - 30% опитаних, відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника - 15%.
4	При анкетуванні 8 осіб на всі питання «Чи можете Ви зараз ... (так чи ні)?» відповіли «Ні», що склало 20% опитуваних працівників.
5	Складність для працівників ТОВ «Метінвест-Промсервіс» викликали знання з питань місії, історії організації, позиції компанії в галузі, основної політики та процедур компанії.
6	Більшість працівників відчують вибудовування системи роботи з комерційними колегами основних норм корпоративної культури та правил поведінки, зниження рівня невизначеності і занепокоєння після півроку праці.
7	Більшість працівників відчують підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії в цілому, прийняття цілей організації, підтримування її місії, філософію ведення справ, відчування себе комфортно та частиною організації після року праці.
Виявлені недоліки	
1	Більшість працівників не відчують підтримку в процесі адаптації.
2	Існують працівники, які ще зовсім не адаптовані до підприємства.
3	Недостатнє ознайомлення працівників з місією та історією організації.
4	Недостатнє ознайомлення працівників з позицією компанії в галузі, основної політикою та процедурами компанії, взаємодією основних відділів при досягненні цілей організації.
5	Труднощі у формуванні лояльності у працівників та стимулів і бажання працювати в організації.
6	Недостатня ефективність соціально-психологічної адаптації
7	Складність вибудовування системи роботи з комерційними колегами

Таблиця В.1 - Пропозиція Плану адаптації працівників на ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Заходи	Виконавець	Форма	Терміни
1	2	3	4
Складання характеристики за результатами співбесіди	Менеджер по персоналу	Письмова характеристика	До виходу на роботу
Оформлення документів (заява, трудова книжка, трудовий договір)	Секретар	Письмово	Протягом 5 днів
Ознайомлення новачка з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративної культурою, традиціями, умови праці, формою оплати і т.п.)	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Пояснення основних завдань діяльності і безпосередніх обов'язків	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Підготовка робочого місця	Секретар	-	1-й день роботи
Ритуал входження: - Представлення колегам по роботі - Присутність на нараді - Спільне чаювання	Керівник	На нараді	1-й тиждень роботи
Призначення наставника	Керівник	Усно	на 1-й нараді
Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення); відповіді на запитання	Наставник	Пакет документів, співбесіда	1-й тиждень роботи
Правила роботи з оргтехнікою	Секретар	Практична демонстрація	1-й тиждень роботи

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
Знайомство з комп'ютерною базою даних	Секретар	На нараді	1-й тиждень роботи
Введення в робочу групу, залучення до участі в проектах	Безпосередній керівник	На співбесіді, особистий контакт	По мірі необхідності
Періодичний контроль якості і ефективності діяльності	Наставник	Особистий контакт	По мірі необхідності
Проведення проміжної співбесіди з питань адаптації, виявлення виникаючих труднощів	Наставник	Особистий контакт	Через 0,5 року
Проведення передатестаційної Бесіди (планування кар'єри)	Безпосередній керівник, менеджер з персоналу	Письмово	-
Складання плану-звіту до атестації проведення атестації	Новий співробітник (допомогою наставника)	Співбесіда	Через рік