

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Організація процесів адаптації та інтеграції нових співробітників»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0511-уп  
спеціальності 051 Економіка  
освітньої програми «Управління  
персоналом і економіка праці»

Минько Ю.О.

Керівник: д.е.н., професор кафедри  
управління персоналом і маркетингу

Череп О.Г.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,  
доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітня програма управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

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

Миньку Юрію Олеговичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Організація процесу адаптація та інтеграція нових співробітників»

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

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2022 року № 966-с

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: адптація та інтеграція співробітників України, а також співробітників ПАТ «Світоч», а також монографічні та статистичні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність, зміст та складові адаптації та інтеграції нових співробітників; провести SWOT-аналіз, визначити методи адаптації співробітників; виявити підходи до управління адаптацією співробітників ПАТ «Світоч»; визначити як проводиться адаптація за кордоном.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 7 рис., 10 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., д.е.н., професор	18.08.2022	12.08.2022
2	Череп О.Г., д.е.н., професор	09.09.2022	09.09.2022
3	Череп О.Г., д.е.н., професор	19.10.2022	19.10.2022

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.08.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедрі	01.12.2022 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Ю.О. Минько  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.Г. Череп  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.М. Дашко  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 77 с., 10 табл., 7 рис., 56 джерела.

Об'єктом дослідження є нові співробітники

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, щодо адаптація та інтеграція нових співробітників в Україні та за кордоном.

Метою магістерської роботи магістра є організація процесу адаптації та інтеграції нових співробітників

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- розглянуто сутність, зміст та складові адаптації та інтеграції;
- проведено SWOT – адаптації співробітників в українських підприємствах;
- визначили методи адаптації співробітників;
- виявили підходи до управління адаптацією співробітників в Україні;
- дослідили адаптацію співробітників ПАТ «Світоч»;
- визначили як проводиться адаптація за кордоном;
- виявили спосіб скорішої адаптації;
- визначити статистику поведінки співробітників;
- зробили рекомендації для покращення адаптації.

Методи дослідження:

- моніторингу,
- аналізу,
- логічного узагальнення,
- порівняння, та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці процесу адаптації та інтеграції нових співробітників для покращення їх ефективності роботи. Визначення процесів адаптації та інтеграції на підприємстві «Світоч». Також

покращення самопочуття та відчуття приналежності на новому робочому місці.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для покращення своїх показників та зменшення текучості кадрів.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ, АДАПТАЦІЯ, ІНТЕГРАЦІЯ,  
ЗАЛУЧЕНІСТЬ, СПІВРОБІТНИКИ, МОТИВАЦІЯ, ЗААНГАЖОВАНІСТЬ,  
ЛОЯЛЬНІСТЬ.

## SUMMARU

Master's thesis: 77 pages, 10 tables, 7 figures, 56 sources.

The object of research is new colleagues

The subject of the study is theoretical and methodological approaches to the adaptation and integration of new employees in Ukraine and abroad

The purpose of the master's thesis is to organize the process of adaptation and integration of new employees

The following scientific results were obtained during the research:

- the essence, content and components of adaptation and integration are considered;

- SWOT was carried out - adaptation of employees in Ukrainian enterprises;

- methods of adaptation of employees were determined;

- identified approaches to managing the adaptation of employees in Ukraine;

- studied the adaptation of employees of PJSC "Svitoch";

- determined how adaptation abroad is carried out;

- discovered a way of faster adaptation;

- to determine statistics of co-workers' behavior;

- made recommendations to improve adaptation

Research methods:

- monitoring,

- analysis,

- logical generalization,

- comparison, etc.

The scientific novelty of the research lies in the development of the process of adaptation and integration of new employees to improve their work efficiency. Determination of adaptation and integration processes at the "Svitoch" enterprise. Also improving well-being and feeling of belonging in the new workplace.

The results of the research can be used by enterprises to improve their performance and reduce staff turnover.

PROCESS ORGANIZATION, ADAPTATION, INTEGRATION,  
ENGAGEMENT, NEW CO-WORKERS, MOTIVATION, ENGAGEMENT,  
LOYALTY.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 .....	11
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ .....	11
1.1 Поняття і складові процесу адаптації на підприємстві .....	11
1.2 Методи адаптації співробітників .....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства .....	19
Висновок розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2 .....	25
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ» .....	25
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» .....	25
2.2. Особливості організації адаптації та інтеграції нових співробітників ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» .....	33
2.3. Оцінювання сильних і слабких сторін використання персоналу підприємством ПАТ «Світоч» .....	37
Висновок розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕСИ АДАПТАЦІЇ ЗА КОРДОНОМ ТА ЇХ СПОСОБИ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПОДАЛЬШОЇ ІНТЕГРАЦІЇ .....	42
3.1 Досвід розвинених країн світу щодо організації процесу адаптації та інтеграції персоналу та перспективи його запровадження в Україні .....	42
3.2. Залученість працівників та переваги залучення до роботи за кінцевими результатами .....	61
3.3. Рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями .....	66
Висновок до розділу 3 .....	72
ВИСНОВКИ .....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74



## ВСТУП

У сучасній кризі ринкової економіки працівники організації потребують більшої уваги, оскільки неефективне використання потенціалу людей може вплинути на ефективність зусиль бізнесу, щоб пережити важкі часи. Процес здійснення цієї соціально-економічної трансформації безпосередньо пов'язаний з професійним рівнем персоналу та потребує змін у формуванні кадрової політики. Розширення бізнесу, поява нових технологій, плінність кадрів змушують компанії продовжувати рекрутинг. Поява нових співробітників призводить до зниження результатів діяльності організації, оскільки вони не володіють необхідними знаннями щодо специфіки роботи в конкретній організації, відчують психологічний дискомфорт в період пристосування до нового робочого місця та колективу.

Результатом такої ситуації може бути неефективне наймання нових працівників, уповільнення процесу входження в робочий процес, а потім звільнення.

Тому процес професійної та психологічної адаптації персоналу являє собою стратегічно важливий компонент управління людськими ресурсами.

Впровадження первинної адаптації призводить до підвищення ефективності роботи нових співробітників, збереженню кваліфікованих кадрів, підвищення їх лояльності і задоволеності працею, зниження: плінності персоналу, матеріальних витрат на підбір і навчання нових співробітників.

Для цього необхідно, по-перше, побудувати політику роботи з кадрами, тобто спосіб виконання основних функцій управління, здійснення яких безпосередньо впливає на ефективність організації; а по-друге, забезпечити обмін знань між співробітниками як основу їх професійного розвитку. Якщо управління персоналом вибудовується як система, то кожний конкретний

напрямок діяльності в цій сфері мав би підпорядковуватися спільної мети - забезпечення динамічного розвитку і ефективної роботи всієї організації.

Метою роботи є дослідження адаптації та інтеграції нових співробітників.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- визначити методи адаптації співробітників;
- виявити підходи до управління адаптацією співробітників;
- дослідити адаптацію співробітників;
- як проводиться адаптація за кордоном;
- визначити статистику поведінки співробітників;
- як покращити адаптацію та інтеграцію нових співробітників.

Об'єктом дослідження – нові співробітники організації.

Предмет дослідження – професійна і психологічна адаптація нових співробітників.

Проблема адаптації та інтеграції нових співробітників і її вплив на ефективність роботи всього персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях: Крушельницької О.В., Балабанової Л. В., Сардак О.В., Гетьман О.О., Мельничук Д.П та інших авторів [1-4].

У першому розділі уточнені поняття професійної адаптації; визначені види, етапи та методи адаптації співробітників; виявлені підходи до управління адаптацією співробітників в організації.

У другому розділі представлена загальна проблематика; проаналізована система управління персоналом; вивчена адаптація співробітників в ПАТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

У третьому розділі запропонована статистика залученості та задоволеності працівників, переваги залучення працівників процесу адаптації за кордоном та їх способи мотивації для подальшої інтеграції та скласти рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ

#### 1.1 Поняття і складові процесу адаптації на підприємстві

Поняття «адаптація» відносять до загальнонаукових понять, яке зародилося в межах різних областей наук. Однак інтереси дослідження в кожній науці розрізняються. Походженням поняття «адаптація» зобов'язане латинським *adapto* - пристосовую, запозиченого з біології та що означає пристосування до навколишнього середовища [5].

Психологи спостерігають за тим, як людина пристосовується до навколишнього середовища, які реакції він здатний виробляти, і які з них будуть домінуючими та ефективними. Вважається, що люди, які легко і безболісно адаптуються до нових умов діяльності, більш задоволені своїм життям. Більше десяти років тому вітчизняні економісти звернули увагу на проблеми, пов'язані з адаптацією працівників в організаціях. Слід зазначити, що серед вітчизняних науковців немає єдиної думки щодо процесу адаптації персоналу. Таким чином, аналізуючи та узагальнюючи літературу корінних народів, усі визначення цього терміну можна згрупувати в три великі категорії.

1. Найбільш часто адаптація згадується в якості процесу пристосування працівника до різних умов.

2. Багатьма вченими висувається точка зору, що адаптація є двостороннім процесом, тому називають її взаємним пристосуванням організації і працівника.

3. Третя група вітчизняних учених ретельно деталізує процеси, які відбуваються в організації при влаштуванні нового працівника. З їх точки зору, адаптація – це процес – включення працівника в нову для нього організаційно – виробниче середовище [6].

Можна класифікувати адаптацію, використовуючи такі критерії [8]:

Відносини суб'єкт-об'єкт:

- активні – людина прагне до впливу на середу, намагається її змінити (вплив застосовується і до норм, цінностей, форм взаємодії і діяльності, які індивіду необхідно освоїти);
- пасивні – індивід не прагне до впливу на середовище, не намагається її змінити

Вплив на працівника:

- прогресивні – адаптація сприятливо впливає на працівника;
- регресивні – працівник пасивно адаптується до середовища з негативним змістом (наприклад, підрозділ, де процвітає низька трудова дисципліна).

За рівнем:

- первинні – на даному підприємстві людина вперше включається в постійну трудову діяльність;
- вторинні – робоче місце змінюється при цьому професія може як змінюватися, так і не мінятися.

Варіантом вторинної адаптації можуть бути також суттєві зміни середовища.

За напрямками можна назвати існування наступних видів адаптації:

- виробнича;
- невиробнича.

Структура виробничої адаптації є досить складною, по суті, це єдність, в яке входять:

- професійна орієнтація;
- соціально-психологічна адаптація;
- суспільно-організаційна адаптація;
- культурно-побутова адаптація;
- психофізична адаптація [9].

Оскільки адаптація є двостороннім процесом, в якому беруть участь її особистість і те виробниче середовище, в яке ця особистість включається, всі фактори адаптації можна розділити на дві групи: особистісні та виробничі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Фактори трудової адаптації [9]

Особистісні	Виробничі
Соціально-демографічні:	1. Зміст трудової діяльності
1. Вік, стаж	2. Умови праці
2. Соціальне походження	3. Правила внутрішнього розпорядку
3. Освіта	4. Організація праці, керівництво
4. Кваліфікація	5. Можливості підвищення кваліфікації
Психологічні:	6. Заробітна плата
5. Сприйняття самого себе	7. Психологічний клімат в колективі
6. Рівень домагань	8. Тривалість дороги на роботу
Соціологічні:	
7. Знання виробничих перспектив	
8. Ступінь професійного інтересу	
9. Наявність умов на продовження освіти	
10. Ступінь зацікавленості у власному заробітку	

У процесі суспільно-організаційної адаптації працівник освоює організаційну структуру підприємства, його цінності і культуру, систему управління, режим праці та відпочинку, особливості взаємодії підрозділів між собою і т.і. Як правило, виділяються наступні стадії проходження працівником процесу адаптації.

Стадія ознайомлення. Працівникові надходить інформація про ситуацію в організації в цілому, про критерії оцінки різних дій працівників, про еталони, норми поведінки, прийняті в організації.

Стадія пристосування. Відбувається переорієнтація працівника, він починає визнавати головні елементи нової системи цінностей, в той же час продовжує поки зберігати свої звички.

Стадія асиміляції. Працівник повністю пристосовується до середовища, ідентифікує себе з новою групою. Про ідентифікацію можна говорити в разі ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства.

За характером ідентифікації розрізняють три категорії:

- байдужі працівники;
- частково ідентифіковані працівники;
- повністю ідентифіковані працівники [11].

Очевидно, що ядро будь-якої організації, підприємства, фірми складають повністю ідентифіковані працівники – працівники, які ототожнюють себе з організацією.

На швидкість адаптації впливає багато факторів. Нормальний термін адаптації для різних категорій працівників – від 8-12 місяців (наприклад, рядові співробітники, менеджери середньої ланки), до 1,5 років (топ-менеджери).

Фактори трудової адаптації – умови, які впливають на темпи, терміни і результат цього процесу. Таким чином, загальна задоволеність працівника працею, станом морально-психологічного клімату в колективі може сприйматися як інтегрований суб'єктивний показник успішної трудової адаптації. Як бачимо, не останнє місце в процесі виробничої адаптації займає особистісний потенціал працівника, який являє собою сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: товариськість, об'єктивність, здатність до самоствердження, впевненість в собі, врівноваженість, здатність до комунікації з колегами та т.і.

Важливе місце поряд з перерахованими характеристиками займають знання, освіта, практичний досвід. За всіма цими критеріями, зокрема, можна судити і про рівень адаптації [12].

Ефективність соціально-психологічної адаптації в більшій мірі залежить від того, наскільки адекватно особистість сприймає себе і навколишній світ, свої соціальні відносини, чи може адаптація спричинити за собою зміни в спілкуванні, в поведінці, в побутовій сфері і в професійній діяльності. Перебуваючи в стані соціально-психологічної адаптації, особистість прагне до рівноваги між різними сторонами життя і діяльності.

## 1.2 Методи адаптації співробітників

Методами професійної адаптації персоналу називають комплекс заходів, які дозволяють співробітникам швидше стати повноцінною частиною колективу, по максимуму уникати помилок і тривоги через покладені на них обов'язки. Подібні методи використовуються в кожній адаптивній системі будь-якої компанії [13].

Як відомо, методи адаптації бувають двох видів: невиробничі та економічні. Суть економічних методів – в матеріальному стимулюванні працівника, незалежно від їх різновиду (збільшення заробітної плати, премії і т.і.).

Повноцінне використання цих методів практично всіма підприємствами пояснюється тим, що найпріоритетнішими цілями працівників під час трудового процесу є матеріальні аспекти, а соціальні та моральні цілі відсуваються на другий план. Крім економічних, поширене також використання професійно адаптованих невиробничих методів. При цьому кожен роботодавець обирає свій спосіб реалізації адаптаційних заходів. Розглянемо кожен з них докладніше. Неформальна підтримка є досить енерговитратним і трудомістким підходом, оскільки передбачає пряму підтримку колег. Менеджер з персоналу повинен спланувати терміни впровадження методу, щоб в найкоротші терміни познайомити нового співробітника з колегами і тонкощами їх відносин. Кожен виконаний етап

повинен бути зафіксований в системі обліку. Результат таких цілеспрямованих дій – ефективна адаптація новачка в організації. «Корпоративний PR». Даним методом передбачається наявність в організації попередньо розробленого довідника, в якому містяться основні правила спілкування в колективі в залежності від спрямованості діяльності організації.

При наявності такого довідника адаптація нового співробітника в компанії істотно спрощується за допомогою надання йому зразка поведінки, якому новачок може слідувати. Інструктаж в підрозділах. Даний метод являє собою донесення новому працівнику інформації про вимоги в кожному відділі компанії.

При цьому обов'язковим є надання йому текстів та описів в максимально простій формі, щоб уникнути непорозумінь. У цьому випадку необхідна також допомога інших співробітників для роз'яснення правил у всіх підрозділах. Наставництво. Наставництво як метод адаптації персоналу популярне і існує ще з давніх-давен. Воно славиться своєю ефективністю через найменші трудовитрати від роботодавця і зміцнення зв'язків усередині колективу. В ході її реалізації співробітники самостійно інструктують новачка, організовують його діяльність і оцінюють його працездатність [14].

Техніки адаптації персоналу допомагають сформувати компетентного працівника для ефективних дій у швидко мінливих і невизначених умовах майбутнього з іншими людьми шляхом розвитку його здатності до творчої діяльності, різноманітних форм мислення та комунікативних навичок. Налагодження системи підвищення кваліфікації вимагає значних ресурсів, як трудових, так і фінансових вкладень. Існує багато видів придбання та розвитку талантів, розглянемо основні з них. Для наочності ми згрупуємо однакові види методів навчання в загальні категорії. Наприклад, баскетбольний метод, ділова гра, метафорична гра, рольова гра тощо об'єднаємо в одну групу – навчальний та ігровий (табл. 1.2).



Таблиця 1.2 – Класифікація методів навчання та розвитку персоналу  
[15]

Метод	Можливість індивідуального підходу	За присутності на робочому місці	за тривалістю
Лекція	немає	з відривом	короткострокове
Семінар	немає	з відривом	короткострокове
Кейс-метод	-	з відривом	короткострокове
Мозковий штурм	є	-	короткострокове
Наставництво, Баддінг	є	без відриву	довгострокове
коучинг	є	з відривом	короткострокове
Тренінги, ігрові методи	-	-	короткострокове
Воркшоп	-	з відривом	короткострокове
Ротації, секондмент	є	без відриву	довгострокове
Навчання дією	є	без відриву	довгострокове
Додаткова освіта	-	з відривом	довгострокове

У українських компаніях всілякі різновиди сесій з обміну знаннями та досвідом стали проводитися все частіше. Мало хто формує їх в систему менеджменту знань, але очевидно, що компанії прагнуть до налаштування каналів обміну інформацією між персоналом. Найбільш реалістичним шляхом розвитку тенденції бачиться обмін знаннями через такі методи навчання та розвитку персоналу як наставництво і навчання дією. В класифікацію не включені такі специфічні методи як сторітеллінг, фасилітація і шадоуінг, оскільки вони не є методами безпосередньо навчання.

Програмно-цільовий підхід до організації адаптації повинен бути орієнтований на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників. Результативність адаптації може бути значно збільшена при зацікавленості співробітників в придбанні знань і застосуванні поетапної організація освітнього процесу на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання. На підставі розглянутого теоретичного матеріалу по адаптації персоналу можна зробити наступні

висновки. Адаптація персоналу в компанії служить невід'ємною ланкою кадрового менеджменту. Реалізація процесу адаптації в компаніях, в ідеалі, не повинна закінчуватися разом з випробувальним терміном.

Оптимально, якщо дана програма буде представляти собою детальний довгостроковий проект, що інтегрує в себе необхідні згодом заходи, а також включає заходи по довгостроковому розвитку персоналу.

Таблиця 1.3 – SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність Положення про адаптацію персоналу підприємства.</li> <li>2. Розуміння та усвідомлена потреба в необхідності проведення адаптації з боку працівників.</li> <li>3. Встановлений порядок проведення адаптації.</li> <li>4. Створено інститут наставництва – досвід керівництва для перспективних фахівців, виділених в кадровий резерв, поступова їх адаптація до керівної посади.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типовий підхід до адаптації працівників усіх категорій.</li> <li>2. Застосування одного методу адаптації працівників – наставництва (коучингу).</li> <li>3. Відсутність контролю над перебігом процесу адаптації.</li> </ol>
Загрози	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність комплексної програми адаптації персоналу.</li> <li>2. Відсутність конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на конкретні категорії робітників, фахівців та службовців.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прискорення процесу входження нового працівника в посаду.</li> <li>2. Економія витрат на пошук нових фахівців.</li> <li>3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових утрат.</li> <li>4. Досягнення необхідної ефективності роботи в короткі терміни.</li> <li>5. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу.</li> <li>6. Освоєння ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки.</li> </ol>

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства**

Методи оцінки можна класифікувати за різними ознаками відповідно до типу підключення ресурсу, процесу та отриманих результатів. Її вартість чітко оцінюється постфактум, якщо її оцінювати з точки зору ефективності витрат на формування трудового потенціалу фірми. Розглядаючи лише поточну ринкову ситуацію на певній території, можна стверджувати, що використовується лише можливість використання поточної вартості об'єкта оцінки. Якщо визначити майбутню корисність використання трудового потенціалу фірми, тобто розрахувати величину чистого потоку капіталу, який інвестори-власники отримують від трудових ресурсів, то зрозуміло, що можлива вартість розраховується аналітиком апріорі. Таким чином, три традиційні методи розрізняють різні методи визначення потенційної вартості: вартість, порівняння та результат (дохід). Методологія оцінки дає можливість установити, як працює підприємство, чи досягаються поставленої цілі, які зміненні та удосконаленні в процесі управління впливають на повноту використання потенціалу підприємства та його ефективність.

Ефективність трудового потенціалу визначається, виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо трудового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної) до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання трудового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: поперше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства; подруге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією трудового потенціалу [16].

Для оцінки таких характеристик, як соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці,

використовується, як правило, анкетне опитування робітників підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якійсній характеристиці. У загальній класифікації методів вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства, що можуть бути використані для оцінки відповідних можливостей його використання, можливо використовувати всі три вищенаведені методики [17].

Стисло економічну суть трьох указаних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так:

- витратний (майновий) – визначає вартість трудового потенціалу підприємства за сумою витрат на його формування та використання;
- порівняльний (ринковий) – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;
- результатний (дохідний) – оцінює вартість трудового потенціалу підприємства на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з указаних підходів реалізується за допомогою специфічних

Особливості кожної такої модифікації базових концепцій досліджено у багатьох наукових працях [18].

Досить поширеною можна вважати коефіцієнтну методику оцінки трудового потенціалу підприємства, яка за своєю суттю є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки. Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи:

- показники професійної компетентності;
- показники творчої активності;
- показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт;
- показники трудової дисципліни;
- показники колективної роботи тощо [18].

При оцінці стану і ефективності трудового потенціалу на підприємстві використовують показники, які зазначені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники стану і ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
<b>1. Показники стану трудового потенціалу</b>		
1.1. Середньооблікова чисельність	$Ч_{ссп} = Ч_{поч} + \frac{Ч_{пр} * Двідпр}{Дк} - \frac{Ч_{зв} * (Дк - Двідпр)}{Дк}$	<p>Ч<sub>поч</sub> – чисельність робітників на початок періоду, осіб;            Ч<sub>пр</sub> – чисельність прийнятих робітників, осіб;            Д<sub>відпр</sub> – кількість відпрацьованих днів, днів;            Д<sub>к</sub> – кількість календарних днів, днів;            Ч<sub>зв</sub> – чисельність робітників у звітному періоді, осіб;            Ч<sub>виб</sub> – кількість вибувших працівників, осіб;            Ч<sub>сп</sub> – середня чисельність персоналу за період;            Ч<sub>мін</sub> – чисельність робітників у минулому році, осіб;            Ч<sub>к</sub> – чисельність робітників на кінець періоду, осіб;            Ч<sub>звіл</sub> – чисельність звільнених робітників, осіб;            К<sub>пр</sub> – коефіцієнт приросту;            К<sub>виб</sub> – коефіцієнт вибуття;            Ч<sub>оп</sub> – чисельність основного персоналу, осіб;            Ч<sub>доп</sub> – чисельність допоміжного персоналу, осіб;            Q<sub>рмк</sub>, Q<sub>рмпоч</sub> – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно;            Ч<sub>мін</sub> – чисельність робітників у минулому році, осіб;            Т<sub>зв</sub>, Т<sub>мін</sub> – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.</p>
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{сп}$ $K_{пл} = (Ч_{пр} - Ч_{виб}) / Ч_{поч}$	
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{к}$	
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{зв} = Ч_{звіл} / Ч_{к}$	
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$K_{заг} = K_{пр} + K_{виб}$	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пос} = Ч_{к} / Ч_{сп}$	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{осн-доп} = Ч_{осн} / Ч_{доп}$	
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{квал} = Ч_{сспкв} / Ч_{сспр}$	
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta QPM = QPM_{к} - QPM_{поч}$	
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{ел} = \frac{(Ч_{зв} - Ч_{мін}) / Ч_{мін}}{(Т_{зв} - Т_{мін}) / Т_{мін}}$	
<b>2. Показники ефективності використання трудового потенціалу</b>		
2.1. Продуктивність праці	$ПП = Г / Ч_{сп}$	<p>Т – товарообіг підприємства, тис. грн.;            ПП – продуктивність праці, тис. грн./осіб;            ΔПП – темп зміни продуктивності праці, %;            ΔТМ – темп зміни трудомісткості праці, %.</p>
2.2. Трудомісткість товарів	$ТМ = 1 / ПП$	
2.3. Індекс продуктивності праці	$І_{пп} = (100 \pm \Delta ПП) / 100$	
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$І_{тм} = (100 \pm \Delta ТМ) / 100$	
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta ПП = (\Delta Ч * 100) / (Ч_6 - \Delta Ч)$	

Слід також приділити відповідну увагу чинникам, що формують вартість трудового потенціалу підприємства та соціально-організаційної системи підприємства, а значить і його потенціал. Сукупність їх доцільно подати у вигляді трирівневої ієрархічної системи. Методологічною основою визначення трудового потенціалу підприємства є визначення співвідношення результату з масою ресурсу, що використаний для його досягнення.

Відповідно до методу оцінки вищевказані фактори аналізуються з різних точок зору.

Отже, у разі визначення потенційної вартості вартісним методом основна увага приділяється фактору вартості, хоча враховуються також екологічні фактори та (часткові) функціональні характеристики об'єкта. При оцінці потенціалу порівняльним методом в основному враховуються фактори зовнішнього середовища та функціональні характеристики, а результат використання та вартість реалізації об'єкта мають другорядний (допоміжний) характер. Нарешті, результати використання потенціалу робочої сили фірми мають першочергове значення при визначенні величини потенціалу відповідно до результуючої концепції, тоді як функціональні характеристики та фактори зовнішнього середовища є другорядними [18].

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання трудового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для його оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці і організації роботи персоналу як соціальної системи [19].

Таблиця 1.5 – Процес оцінювання персоналу підприємства

Етап	Характеристика
1	2
Встановлення стандартів виконання роботи	Повинно відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця. Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати соціальні працівники згідно з посадовою інструкцією.

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Розробка цілей виконання роботи	На цьому етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого.
Вимірювання фактичного виконання роботи	Вимірювання роботи проводиться за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.
Порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами	На цьому етапі можна встановити місце, яке посідає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.
Обговорення результатів оцінки роботи з працівниками	Важливо дотримуватись принаймні кількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання: <ul style="list-style-type: none"> <li>• починати з констатації позитивних сторін;</li> <li>• критикувати не особистість, а недоліки в роботі;</li> <li>• не зосереджуватись тільки на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи;</li> <li>• зберігати доброзичливість протягом обговорення;</li> <li>• дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції;</li> <li>• виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.</li> </ul>
Прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій	Рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань. За будь-яких обставин соціальний працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв'язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності.

\*розроблено автором на основі [20]

## Висновок розділу 1

Слід зазначити, що адаптація вважається успішною, якщо співробітник засвоїв і закріпив необхідний обсяг знань і навичок, якісно справляється з поставленими перед ним завданнями, вибудовує ефективні комунікації, відповідає корпоративній культурі і цінностям організації. А також слід зазначити, що недостатня увага до важливості оцінки адаптаційних програм в цілому здатне привести до зменшення результативності роботи персоналу, а відповідно і ефективності роботи всієї організації. Інакше кажучи, відсутність системи управління адаптацією персоналу з точки зору економічної ефективності, здатна перешкодити компанії утримувати

найбільш важливий і унікальний стратегічний ресурс – людина. З вищенаведеного можна сказати, що недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки трудового потенціалу підприємства не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, які створили б основу для подальшого вирішення цього складного, проблемного завдання.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – одне з найстаріших кондитерських підприємств України, історія якого починається ще у 1882 році у Львові. 10 травня 1962 р. Львівська РадНарГосп прийняла постанову про концентрацію виробництва, згідно з якою кондитерська фабрика «Чортків», кондитерська фабрика «Більшовик» та кондитерська фабрика «Кіров» об'єдналися в виробничу компанію «Червона троянда». 3 серпня того ж року РадНарГосп перейменувала «Червону Троянду» на «Світоч». В перші роки існування об'єднаного підприємства йшло оновлення технічного устаткування та розширення асортименту продукції. За перші 5 років існування обсяг випущеної продукції зріс на 50%.

У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч». Після цього Львівська кондитерська фабрика увійшла до складу корпорації «Nestle», КФ «Світоч» знайшла новітні виробничі технології, провела автоматизацію виробничих процесів, реконструкцію існуючих і встановлення нових виробничих ліній, національну дистрибуцію та маркетингову підтримку торгової марки «Світоч». На підприємстві були встановлені міжнародні стандарти якості. Львівська кондитерська фабрика «Світоч» знаменита своїм неповторним високоякісним шоколадом та шоколадними цукерками, в яких поєднуються вікові традиції, натуральні складники, виключно фірмова рецептура та сучасні досягнення в кондитерській технології. Крім знаменитого шоколаду

фабрика випускає понад 200 видів кондитерської продукції як під власною торговою маркою, так і під торговою маркою «Nestle»[21].

Основними видами продукції на підприємстві є:

- виробництво сухого печива;
- виробництво борошняних кондитерських виробів;
- тістечок та тортів;
- шоколад у брикетах, білий шоколад, шоколад з начинкою;
- цукерки шоколадні;
- кондитерські вироби з цукру та його замінників, з вмістом какао;
- екстракти, есенції та концентрати кави.

Обране підприємство є публічним акціонерним товариством з приватною формою власності. Щодо управлінської діяльності: вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, що можуть бути річними або позачерговими. Підзвітною виключно Загальним зборам акціонерів є наглядова рада. Генеральний директор, у свою чергу, є одноосібним виконавчим органом підприємства та головою виконавчого органу, що здійснює нагляд за поточною діяльністю. Він обирається Наглядовою радою. Система управління ПАТ «Львівська фабрика солодоців» Світоч» передбачає реалізацію чотирьох основних функцій (планування, організації, контролю та мотивації). Формування організаційно-економічного механізму управління починається з розвитку організаційно-виробничої структури. Основною складовою організації управління є організаційна структура компанії [22].

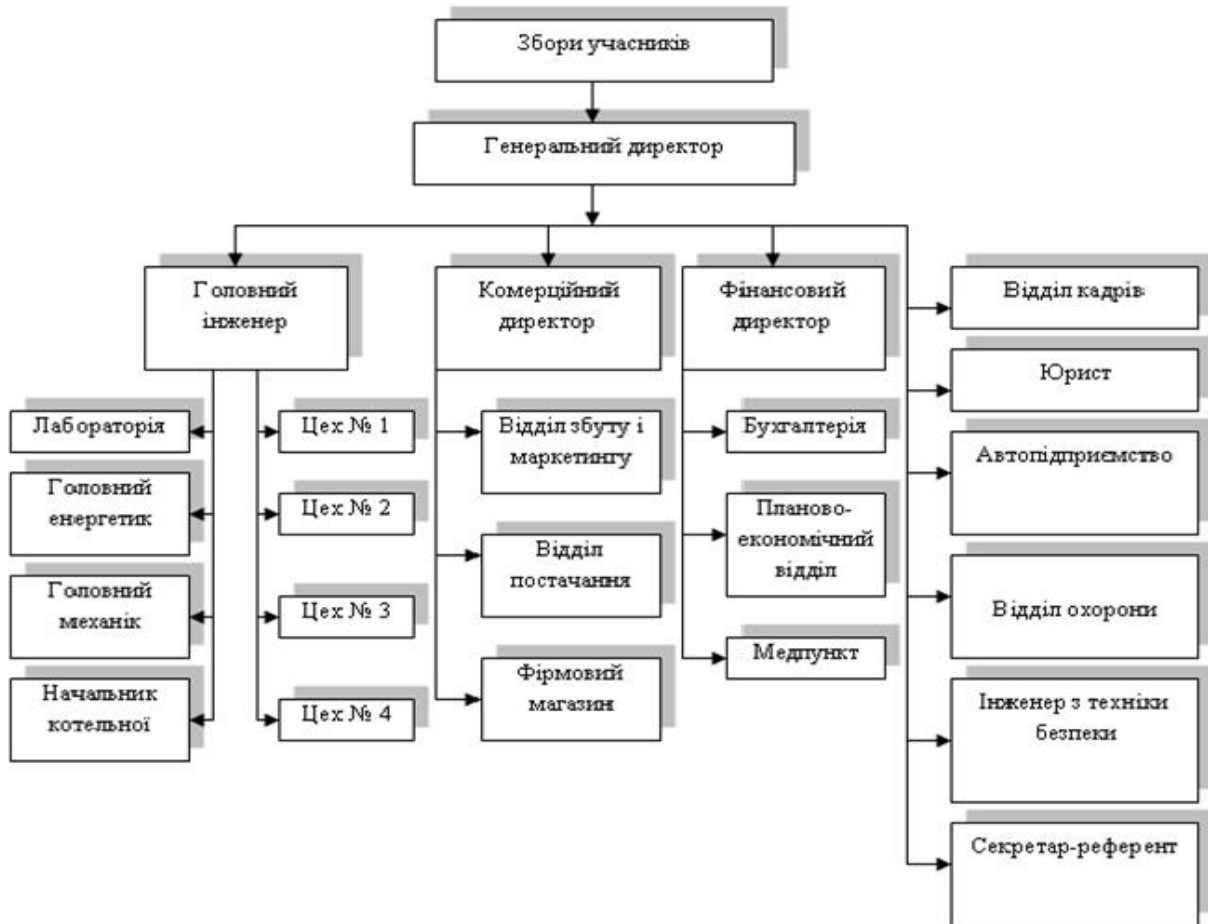


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Світоч»

З рисунку 2.1 можна зробити висновок, що організаційна структура підприємства є лінійною. На нашу думку, ця організаційна структура є оптимальною для ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», оскільки підприємство дбає про розподіл повноважень за різними напрямками роботи та збір загальної інформації та результатів роботи всієї компанії від менеджера, який приймає рішення про перспективні напрямки роботи та ключові питання. Компанія формулює свою кадрову політику таким чином, щоб кожен працівник відчував, що він є частиною спільної справи.

Для компанії важливо, щоб працівник мав моральне почуття задоволеності виконаною роботою і взагалі діяльністю всієї компанії. Компанія всебічно сприяє розвитку професійного розвитку співробітників шляхом підвищення кваліфікації.

Функція мотивації виконує неабияку роль для підвищення прибутковості компанії, адже застосовується різна стимуляційна та мотивуюча робота для працівників підприємства. Мотиваційних механізмів полягає у забезпеченні матеріального чи нематеріального стимулювання праці. Серед цих механізмів виділяємо: преміювання, підвищення окладів, надання додаткових соціальних благ, підвищення на посаді, надання подяк та грамот, підвищення кваліфікації, публічне визнання досягнень, тощо.

Планування діяльності ПАТ «Львівська кондитерська «Світоч» – єдиний спосіб передбачити їхні подальші проблеми та можливості. Це дає керівництву можливість створити довгостроковий план. Планування також забезпечує основу для прийняття певних рішень. Знання цілей і місії компанії допомагає розробити найбільш прийнятні напрями дій. Планування, оскільки воно використовується для формулювання цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

В рамках процесу стратегічного планування ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» існує чотири основні види управлінської діяльності:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Внутрішній контроль у ПАТ Львівська кондитерська «Світоч» є одним з найважливіших елементів управління та забезпечує інформацію для всіх рівнів управління. Для позитивного та ефективного вирішення проблеми в компанії систему контролю поділяють на групи, залежно від мети його проведення. Система контролю включає в себе адміністративну, бухгалтерську, технологічну та спеціальну групи. Кожна з якої включає в себе окремі елементи та здійснює окремі контрольні функції. На сьогодні ПАТ «Львівська кондитерська «Світоч» має досить широкий асортимент продукції.

Асортимент продукції компанії не можна назвати гармонійним, оскільки в його основі лежать кондитерські вироби та кава. Тобто компанія представляє абсолютно різні товари, які відрізняються за методикою виробництва та споживання. Також підприємство спеціалізується в різних сферах виробництва, до яких входять: виробництво вафель, виробництво шоколадних мас, виробництво шоколадних плиток та цукерок, виробництво кави та кавових напоїв [23].

Головними конкурентами компанії «Світоч», які представлені на ринку України, у галузі кондитерських і шоколадних виробів є наступні підприємства: «Roshen»; «ХБФ»; «АВК»; «Конті»; «МИР»; «Житомирські ласощі»; «МонделісУкраїна». Усі зазначені компанії вдосконалюють існуючі технології, та розширюють діючий асортимент продукції. Займають вагому частку на ринку та є високотехнологічними компаніями по виробництву кондитерських виробів. «Світоч», в свою чергу, успішно перетинає всі виявлені проблеми кондитерської галузі та постійно вдосконалює свою діяльність та виробництво для попиту на міжнародному ринку. Адже ставши частинкою великої міжнародної компанії «Nestle» Львівська кондитерська фабрика постійно поновлює та модернізує свої технології.

Тому можна сказати, що основною конкурентною перевагою компанії «Світоч» є належність до однієї з найбільших транснаціональних корпорації світу Nestle, де існують чітко поставлені корпоративні правила і норми, суворі якість виробництва, вимогливість до постачальників та інше.

Таблиця 2.1 – Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	За звітний період 2021 року, грн	За звітний період 2020 року, грн
1	2	3
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 844 949.00	2 973 030.00

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Повернення податків і зборів	16 713.00	81 933.00
у тому числі податку на додану вартість	16 713.00	81 933.00
Цільового фінансування	6 005.00	5 605.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	0.00	0.00
Надходження від повернення авансів	0.00	0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	2.00	112.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	0.00	0.00
Надходження від операційної оренди	564.00	508.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	0.00	0.00
Інші надходження	3 017.00	364.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	1 768 331.00	1 886 728.00
Праці	195 257.00	181 022.00
Відрахувань на соціальні заходи	49 199.00	46 766.00
Зобов'язань з податків і зборів	81 929.00	73 436.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	32 653.00	27 509.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	49 276.00	45 927.00
Витрачання на оплату авансів	690 352.00	716 864.00
Витрачання на оплату повернення авансів	0.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	0.00	0.00
Інші витрачання	2 849.00	2 995.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	83 333.00	153 741.00

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства забезпечує основу для ефективного управління фінансами підприємства. Саме завдяки ґрунтовному дослідженні фінансового стану можна своєчасно дати відповідь на виявлені питання щодо поліпшення руху фінансових ресурсів, їх використання та формування для довгострокового планування господарської діяльності.

Фінансовий стан підприємства характеризується певною системою показників, які дають можливість оцінити наявність, розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів. [24] Виділяють наступні етапи аналізу фінансового стану [24]:

- аналіз ефективності управління активами підприємства;
- аналіз джерел формування капіталу;
- аналіз ліквідності підприємства;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ділової активності;
- аналіз рентабельності (прибутковості);
- аналіз позицій підприємства на фінансовому ринку;
- визначення резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Деякі з цих пунктів розділимо на два підрозділи, а деякі і зовсім перенесемо в інші розділи, для того, щоб ширше описати всі етапи та дати кращу оцінку фінансовому стану та, щоб зрозуміти на скільки ефективно працюють грошові кошти на підприємстві.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) складено автором на основі на основного фінансового результата акціонерного товариства «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ» (табл. 2.2).

Таблиця 2. 2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	За звітний період 2021 року, тис. грн	За звітний період 2020 року, тис. грн	За звітний період 2019 року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 572 657.00	2 560 385.00	2 440 593.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 329 241.00	2 299 274.00	2 207 697.00
Валовий: прибуток	243 416.00	261 111.00	232 896.00
Інші операційні доходи	15 574.00	17 295.00	61 235.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	73 764.00	65 593.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	15 833.00	12 689.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	27 331.00	24 854.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	91 227.00	70 444.00	127 222.00

Отже, діяльність «Світоч» є достатньо розбалансованою та нестабільною. Ми спостерігаємо багато «хворих» статей, хоча деякі із них покращилися останнім часом. Також можна зробити висновок про низьку ліквідність підприємства та важку структуру його активів.



## 2.2. Особливості організації адаптації та інтеграції нових співробітників ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Планування діяльності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є єдиним засобом прогнозування майбутніх його проблем і можливостей.

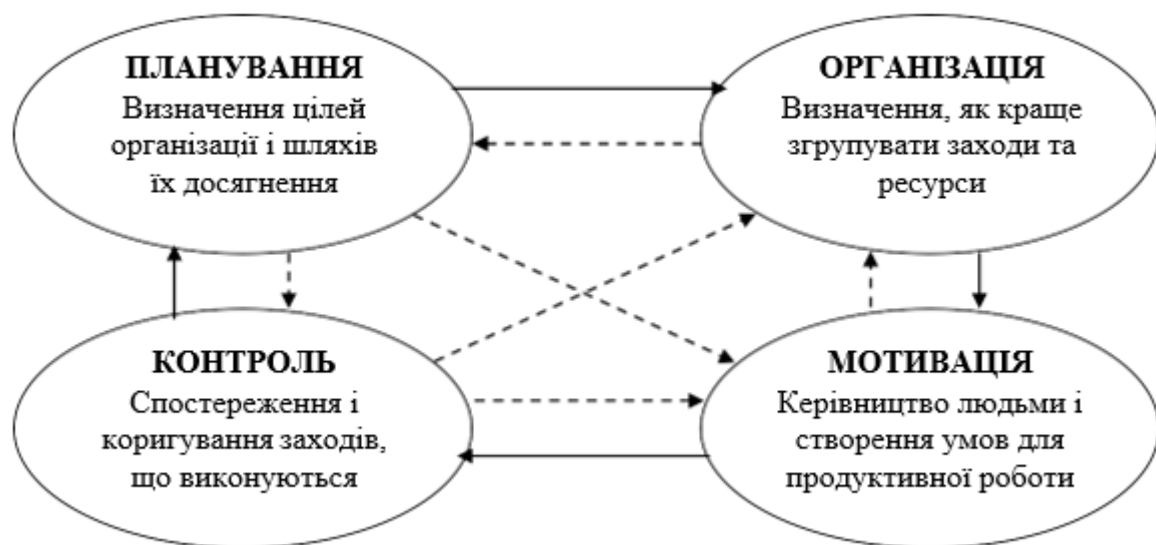


Рисунок 2.2 – Основні функції системи менеджменту ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Планування дає також основу для ухвалення тих чи інших рішень. Знання цілей та місії підприємства допомагає розробити найбільш прийнятні шляхи дій. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної цілі усередині організації. Виділяються чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; організаційне стратегічне передбачення.

Для того щоб збільшити заінтересованість не тільки нових, а і досвідчених працівників підприємства, керівництво почало висвітлювати статистику опитування покупців. Це посприяло мотивацією для працівників та покращило почуття приналежності. Кожен на психологічному рівні розумів хто і на скільки цінує їх тяжку працю і що треба покращити для збільшення цієї статистики.

Рис. 2.3 відображає розподіл респондентів по статевому принципу: жінок – 50%, чоловіків – 50%. Вибірка сформована таким чином, щоб об'єктивно оцінити споживчу мотивацію як серед жінок, так і серед чоловіків, саме тому їх кількість у вибірці пропорційна

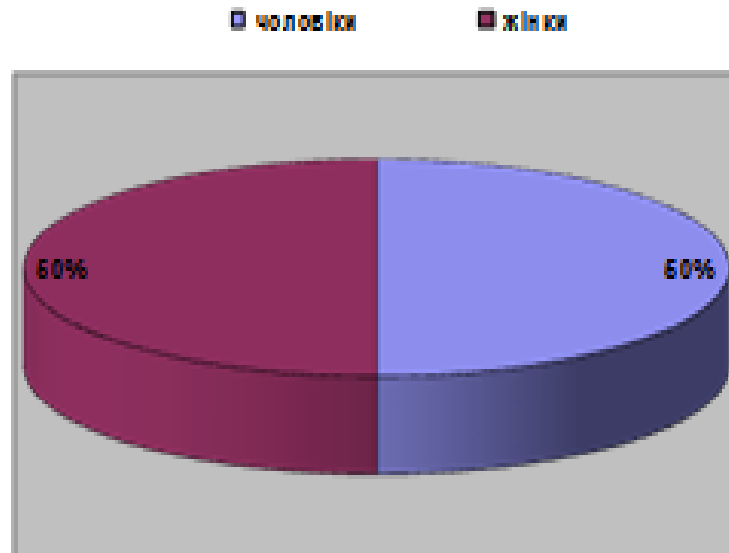


Рисунок 2.3 – Розподіл респондентів по статевому принципу

Рис. 2.4 відображає вікову категорію населення. Як свідчать результати опитування, 36% респондентів віком 10-18 років, 3-10 років – 29%, 18-30 років – 16%, 30-50 років – 11%, старше 50 років – 8% опитуваних.

Рис. 2.5 відображає переваги респондентів у видах ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Перше місце займає шокодал – 45%, друге цукерки – 25%, третє печиво – 20%, четверте вафлі – 10%.

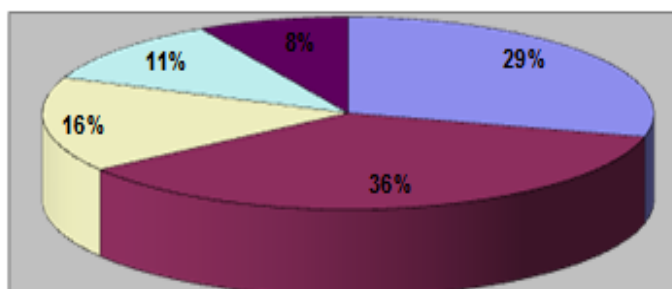
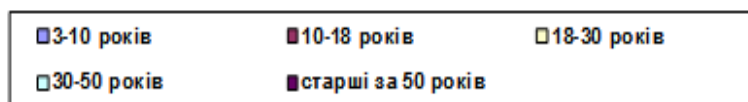


Рисунок 2.4 – Вікова категорія населення.

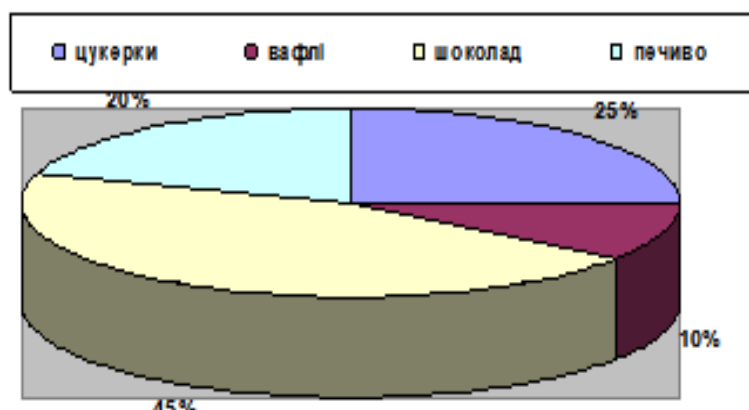


Рисунок 2.5 – Переваги респондентів у видах ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

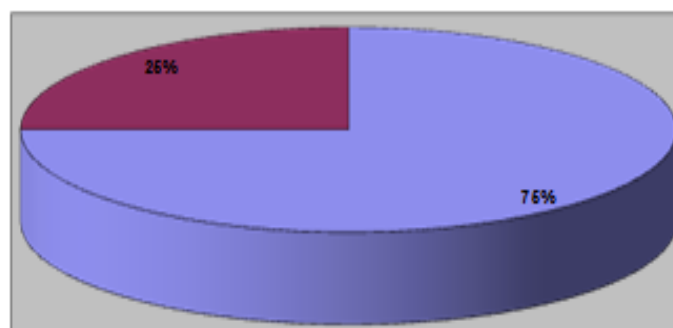


Рисунок 2.6 – Чи подобається вам асортимент продукції ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

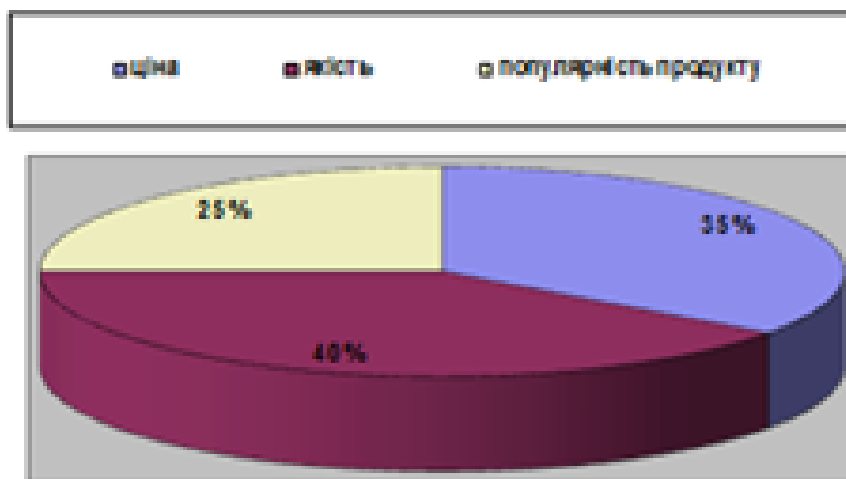


Рисунок 2.7 – Фактори, які впливають на купівлю продукції

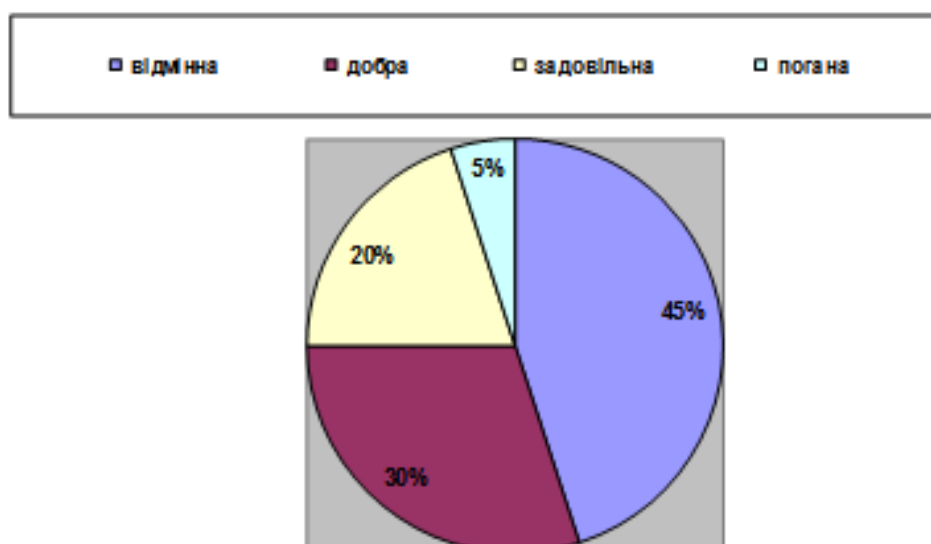


Рисунок 2.8 – Показники якості продукції ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Данна статистика опитування показує як новим так і досвідченим працівникам, для якої аудиторії потрібна їх діяльність, що люди цінують в їх праці. Також це значно сильніше впливає на нових співробітників, вони починають скоріше адаптуватися в систему для того щоб висвітлити свої ідеї ради покращення статистики.

### 2.3 Оцінювання сильних і слабких сторін використання персоналу підприємством ПАТ «Світоч»

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливості небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи для цього використовують SWOT- таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-таблиця ПАТ «Львівська кондитерська фабрика Світоч»

Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хороша репутація на ринку;</li> <li>2. Молодий і перспективний колектив;</li> <li>3. Широкий асортимент;</li> <li>4. Конкурентні переваги;</li> <li>5. Сучасні технології виробництва;</li> <li>6. Налагоджена збутова мережа;</li> <li>7. Орієнтація на споживача;</li> <li>8. Потенційний маркетинг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великі транспортні витрати;</li> <li>2. Дорога сировина;</li> <li>3. Слабка комунікаційна політика;</li> <li>4. Неповна завантаженість виробничих потужностей;</li> <li>5. Вузька спеціалізація;</li> <li>6. Відсутність нових розробок в асортименті;</li> <li>7. Слабке покриття території збутовою мережею</li> </ol>
Можливості(O)	Загрози(T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Співпраця з іншими компаніями;</li> <li>2. Вихід на нові ринки;</li> <li>3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.</li> <li>4. Новітні технології;</li> <li>5. Нові види продукції;</li> <li>6. Побудова мережі роздрібного продажу;</li> <li>7. Зв'язки з громадкістю;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів;</li> <li>2. Збільшення цін на матеріали.;</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск;</li> <li>4. Банкрутство;</li> <li>5. Погіршення іміджу;</li> <li>6. В Україні не виробляється необхідне високотехнологічне та висококласне устаткування;</li> <li>7. Економічна криза;</li> </ol>

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що досліджуване ПАТ «Львівська кондитерська фабрика Світоч», має ряд можливостей на сучасному ринку:

- нові види продукції. Кожного дня підприємство має зацікавлювати та втримувати своїх потенційних покупців.

Маючи висококваліфікований персонал та сучасні технології виробництва, ПАТ «Львівська кондитерська фабрика Світоч», може розширити свій товарний асортимент. Наприклад, випуск тортів;

- новітні технології. Підприємство має використовувати новітні технології у своєму виробництві. Цим самим заощаджуючи використання робочої сили працівників;

- нові види продукції. Компанія має випускати нову продукцію, оновлювати свій асортимент цим самим приваблювати свого споживача. Наприклад, створення кіндер-сюрпризів для дітей;

- ефективні зв'язки з громадськістю. Компанія має налагоджувати зв'язки з ЗМІ, а також проводити заходи, де споживачі могли б висловлювати свої думки щодо продукції;

- співпраця з іншими компаніями. Підприємству набагато легше досягти успіху, маючи добрі зв'язки з конкурентами;

- налагодження роботи з постачальниками з інших регіонів.

Підприємство має змогу безперервно постачати свою продукцію в різні регіони країни. В процесі виявлення своїх потенційних можливостей підприємство намагається визначити також зовнішні загрози, зокрема:

- поява нових конкурентів на ринку. Із розвитком ринкової системи з'являється дуже багато нових конкурентів;

- збільшення цін на сировину та матеріали. Підприємство може зазнати зменшення обсягів купівлі продукції в наслідок збільшення ціни на саму продукцію;

- економічна криза. Населення України зараз знаходиться у важкій

економічній ситуації, тому рівень купівлі багатьох товарів знизився;

- банкрутство. Причиною може стати значна незбалансованість від'ємного і додатнього грошових потоків;

- погіршення іміджу. Погіршення думки про дану організацію у групи людей в результаті неправдивої інформації, отриманої від інших людей. Наприклад, про неякісність продукції;

- в Україні не виробляється необхідне високотехнологічне та високоякісне устаткування. Підприємство змушене купувати дороге імпортне устаткування.

Проаналізувавши загрози ПАТ «Львівська кондитерська фабрика Світоч», переходимо до його сильних сторін:

- хороша репутація на ринку - компанія існує в Україні вже понад 20 років і позиціонувала себе на ринку, як компанія, що випускає якісну та смачну продукцію;

- молодий і перспективний колектив. Підприємство складається з молодого і кваліфікованого персоналу, який прагне розширити асортимент продукції і вивести його на новий ринок;

- конкурентні переваги. Продукція «Світоч» займає лідируючі позиції серед товарів конкурентів;

- сучасна технологія виробництва. Підприємство використовує сучасні технології створення своєї продукції за стародавніми рецептами;

- потенціал маркетингу. Підприємство має досвідчених маркетологів, які вміло роблять свою справу;

- орієнтація на споживача. Створюючи свою продукцію підприємство враховує всі забаганки і пропозиції споживача;

- налагоджена збутова система. Є одним із джерел конкурентної переваги як товару, так і підприємства в цілому.

- До слабких сторін підприємства відносять:

- великі транспортні витрати. Продукція розповсюджена по всій

країні, тому, щоб доставити її в магазин потрібно багато затрат;

- дорога сировина. Для того, щоб виробляти якісну продукцію підприємство купує дорогу продукцію;

- слабка комунікаційна політика. «Світоч» недостатньо інформує споживачів про новинки продукції;

- вузька спеціалізація. Виробництво продукцію націлене на виробництво тільки кондитерської продукції;

- відсутність нових розробок в асортименті. Підприємство займається виробництвом і вдосконаленням старої продукції, а розробці нової асортиментної групи не приділяє достатньої уваги;

- слабке покриття території збутовою мережею. Часто відбуваються перебої в поставці продукції;

- неповна завантаженість виробничих потужностей. Підприємство не використовує свої можливості на всі 100%;

Отже, завдяки складанню swot-таблиці було:

- сформульовано перелік можливостей, які відкриває перед організацією зовнішнє середовище, тобто перераховано чинники, що стосуються збільшення попиту, зміни його параметрів, зменшення рівня конкуренції і т.д.;

- сформульовано перелік загроз, які таїть у собі зовнішнє середовище, тобто перераховано чинники, що стосуються зменшення попиту, кардинальної зміни уподобань споживачів, збільшення рівня конкуренції, ускладнення законодавчого регулювання і т.д.;

- сформульовано перелік сильних сторін організації, тобто перелічено всі навички, компетенції, знання і основні фактори, які приносили успіх організації в її діяльності;

- сформульовано перелік слабкостей організації, тобто перелічено всі фактори, які заважають або можуть перешкодити організації працювати і розвиватися;



## Висновок розділу 2

Ми можемо зробити висновок, що для покращення адаптації працівників в Україні, потрібно спочатку зміни саму модель відносин в різних сферах працівників. Мотивація, взаємодія нових працівників повинна бути більш розвиненою. Для цього ми можемо запозичити способи адаптації та інтеграції з за кордону. Відібрати найкраще та інтегрувати в свою систему.

Для того щоб кожен новий співробітник краще адаптувався та проходив скорішу інтеграцію в на новому місці праці, підприємці частіше залучують їх до різних систем навчання. Введення дистанційних опрацювання та навчань, але в певних межах, тому як великий час без соціальної взаємодії, почне негативно впливати на майбутніх співробітників.

Для кращої адаптації співробітника «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ» робить все щоб їх нові співробітники почували себе потрібними та важливими на підприємстві. Задовольняючи їх психологічні потреби. Також підприємство за допомогою опитувань покращує не тільки задоволеність покупців, але збільшує скорішу інтеграцію співробітників.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОЦЕСИ АДАПТАЦІЇ ЗА КОРДОНОМ ТА ЇХ СПОСОБИ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПОДАЛЬШОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Досвід розвинених країн світу щодо організації процесу адаптації та інтеграції персоналу та перспективни його упровадження в Україні

Фактично нанівець всі спроби розроблення, а тим більше – впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації [25].

Проблематику мотивації персоналу вважають актуальною, тому її систематично вивчають та досліджують. Проте в останні 10-15 років у практичній діяльності підприємств України мало звертають увагу на формування саме ефективної системи мотивації працівників. А в більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і вони можуть успішно застосовуватися українськими підприємствами [26].

Зарубіжний досвід, на нашу думку, повинен стати не лише основою для побудови власних високоефективних систем мотивації персоналу, але й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку. Сучасні напрацювання щодо іноземного досвіду мотивації персоналу виділяють три основні моделі мотивації, а саме: японську, американську та західноєвропейську. Японська модель мотивації персоналу зумовлена насамперед вимогами японської економіки та особливостями їх життя.

Однією із основних характеристик є випередження зростання рівня продуктивності праці відносно зростання рівня оплати праці та приросту якості життя людей. Стрімке зростання чисельності населення спричинило постійну нестачу робочих місць, що значною мірою вплинуло на світосприйняття та особисті переконання персоналу, які особливо цінують

робоче місце та трудову діяльність.

Окрім того, японська модель ґрунтується на принципі позиттивного найму працівників, що обов'язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротація та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню підприємства висококваліфікованими кадрами, відданими підприємству, вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей. У такому вмотивованому середовищі працівнику вигідніше працювати більше та краще, якщо його зусилля скеровані на вирішення завдань, які поставлені перед підприємством. У таких умовах працівників цікавлять навіть стратегічні цілі, оскільки від їх досягнення у майбутньому залежатимуть результати діяльності підприємства, які визначають доходи конкретних працівників.

Важливу роль у мотивації персоналу згідно з японською моделлю відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності.

Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць. Не менш важливою для японських працівників є репутація, яку цінує та оберігає кожен, внаслідок чого неякісна праця є неприпустимою.

Система мотивації праці в Японії порівняно з іншими промислово розвиненими країнами є достатньо гнучкою. Традиційно вона будувалася із урахуванням трьох чинників: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розмір заробітку кожного працівника залежно від цих трьох факторів визначали за тарифною сіткою як умовно постійну частину заробітку за вік, за стаж роботи, а також за кваліфікацію та майстерність, яку визначали за категоріями та розрядами. Розвиток японської економіки потребував інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності персоналу.

Насамперед, інноваційного наповнення не вистачало у системі оплати праці. Японські підприємці запропонували, з одного боку, встановити залежність заробітної плати від віку працівника. Такий підхід уможливив врахувати стаж та практичний досвід працівника у діяльності підприємства.

З іншого боку, було запропоновано зробити заробітну плату на 60 % залежною від результатів діяльності та виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей та завдань. Такий підхід запропонували металургійні заводи. Тоді як підприємства, що спеціалізувалися на виробництві електротоварів, запропонували зробити заробіток на 80 % залежним від результатів діяльності і лише на 20 % – від стажу працівника та його віку.

Ці та багато інших запропонованих моделей мотивації були покладені в основу японської концепції мотивації персоналу.

Сьогодні на формування сумарного заробітку японського працівника впливають шість основних чинників, а саме [27]:

- вік, стаж, освіта;
- посада, професія, обов'язки;
- умови праці;
- результати діяльності;
- пільги на житло, сім'ю та транспорт;
- регіональні пільги (які враховують особливості регіону, де розташоване підприємство).

Зараз пільги на житло, згідно із статистикою, виплачують 85 % підприємств, а пільги на транспорт – 90 %. Один раз на рік, після домовленості із профсоюзом, заробітна плата працівників усіх підприємств Японії зростає на деякий відсоток [28].

В існуючій економічній ситуації можна виділити ряд характерних особливостей японської моделі мотивації праці. Перша особливість полягає у суттєвій залежності розміру заробітної плати від стажу роботи працівника на підприємстві. Стаж роботи береться до уваги не сумарний, який працівник здобув за весь період трудової діяльності, а лише досвід роботи на

останньому підприємстві, яке вважається єдиним. Останнім часом до уваги все частіше беруть результати діяльності та рівень досягнення поставлених завдань. Вони все більше впливають на зростання заробітку працівників, що можна вважати другою особливістю японської моделі мотивації працівників. Для практичної реалізації таких ідей два-три рази на рік працівникам підприємства виплачують спеціальні бонуси, які відображають ступінь виконання поставлених цілей.

Ще однією яскравою характерною особливістю японської системи мотивації персоналу є врахування життєвих пікових ситуацій, яких може бути п'ять-шість за життя кожного працівника. Після закінчення університету в 22 роки японець поступає на роботу і отримує зарплатний мінімум, який визначений та передбачений законодавством. Через шість-сім років японець одружується, і його заробіток автоматично збільшується на 5-7%. Наступний життєвий пік зумовлений появою дитини, у зв'язку з чим влада рекомендує усім роботодавцям додатково збільшувати заробіток ще на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника. Ще однією із яскравих особливостей японської моделі є те, що заробіток менеджерів значною мірою залежить від загальних показників діяльності підприємства, оскільки колектив підприємства сприймається як єдине ціле, і менеджер покликаний організувати та скеровувати їх діяльність. Якщо трудову діяльність організовано правильно, то підприємству вдається досягти значних результатів. І, навпаки, неефективне управління працівниками призводить до малоефективної роботи усього підприємства.

Сьогодні для вітчизняних підприємств особливої актуальності набуває нематеріальне стимулювання, оскільки національні підприємства часто функціонують в умовах обмеженості ресурсів. В умовах жорсткої економії важливими стають вміння менеджерів втримати та вмотивувати кадри не завдяки рівню оплати праці, а через нематеріальну мотивацію до трудової діяльності.

Отже, заслуговує уваги також і зарубіжний досвід нематеріальної мотивації. До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як, наприклад, «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції». Зазначимо, що головне завдання таких заходів – регулярні збори членів колективу на добровільних засадах з метою налагодження клімату в колективі, поєднання працівників за групами інтересів, а також виявлення основних проблем виробництва та організації трудової діяльності. Вважають, що у неформальній ситуації люди себе проявляють з іншого боку, що дає змогу ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності працею.

Важливою компонентою нематеріального стимулювання вважаються «міжособистісні відносини». Керівництво японських компаній найчастіше притримується неформального ділового спілкування з персоналом, що формується на основі повсякденного спілкування, обміні привітаннями між керівником та підлеглими.

Процес адаптації включає у себе такі аспекти:

1. Організаційна адаптація – процес уведення в організацію, спрямований на засвоєння працівником норм і правил, у тому числі «неписаних», за якими живе організація, ознайомлення з історією фірми, структурою організації, корпоративною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Метою цього процесу є прийняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей. Обов'язково має бути ознайомлення із системою оплати праці, щоб не було невиправданих очікувань, щоб людина не розчарувалася у своїй роботі, а також із системою штрафів і заохочень, соціальних пільг та можливостей росту в компанії. На цьому ж етапі звертають увагу працівника на вимоги до зовнішнього вигляду. Добре, якщо в компанії розроблений буклет, в якому міститься інформація про історію компанії та її організаційну структуру, правила внутрішнього розпорядку та список адміністративної

групи із зазначенням внутрішніх телефонів.

2. Соціально-психологічна адаптація. Вхідження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин – завдання цього етапу адаптації. Одним із перших кроків соціально-психологічної адаптації є представлення колективу і керівництву. Це дає змогу подолати відчуття відособленості, чужорідності в колективі. Потрібно залучати нових співробітників до участі в корпоративних заходах, проводити для них навчальні тренінги.

3. Професійна адаптація – опанування новим співробітником системою професійних знань і навичок та ефективне їх застосування на практиці, а також формування деяких професійно необхідних якостей особистості, розвиток стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії [29].

Першим кроком є роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності, ознайомлення співробітника з його посадовими обов'язками, інструктаж із техніки безпеки і пожежної безпеки, ознайомлення з робочим місцем і специфічними умовами роботи. На цьому етапі під час прийому в компанію співробітників без досвіду роботи важливим моментом є навчання.

Цей захід потрібен для отримання необхідних знань і певних професійних навичок. Підготовка власних кваліфікованих кадрів забезпечує для компанії багато плюсів. Форми викладання можуть бути вибрані згідно з поставленими завданнями і перевагами компанії (лекції, семінари, тренінги навичок спілкування, ефективності переговорів, техніки продажу та різні ділові ігри). Необхідно, щоб отримані знання та навички співробітники застосовували на практиці.

Якщо доводиться приймати в компанію кілька співробітників одночасно, то для них усіх можна організувати спеціальні адаптаційні заняття, на яких вони зможуть отримати всю необхідну інформацію. Адаптуватися всім разом буде набагато простіше. Дуже зручно і для нового працівника, і для співробітника, відповідального за процес адаптації, коли розроблений контрольний лист, де перераховані ті теми, які він повинен

освоїти, вказані конкретний термін виконання та відповідальні за виконання [30].

У систему адаптації персоналу може входити: welcome-тренінг для нових співробітників, система наставництва, програма адаптації, план адаптації для різних категорій посад, книга співробітника, система оцінки за результатами адаптаційних заходів. Для поліпшення процесу адаптації нових співробітників до умов праці керівникам підприємств будь-якої форми власності доречно запланувати та провести такі заходи:

- 1) визначити одного з працівників відділу кадрів відповідальним за проведення процесу адаптації нових співробітників;
- 2) скласти та затвердити типовий план проведення певних заходів, спрямованих на адаптацію нових працівників;
- 3) скласти списки досвідчених співробітників, які за своїми професійними й особистісними якостями можуть бути наставниками;
- 4) проводити професійно-психологічну підготовку наставників до відповідної діяльності;
- 5) проводити індивідуальні бесіди керівника і наставника з новим працівником;
- 6) залучати психолога до консультативної роботи стосовно адаптації, проводити рольові ігри, спрямовані на підвищення рівня згуртованості колективу [31].

Для визначення особливостей та відмінностей адаптації персоналу на вітчизняних та зарубіжних підприємствах доцільно провести порівняльний аналіз організації даного процесу. На думку українських авторів, досвід управління адаптацією персоналу в організаціях недостатньо серйозно сприймається керівництвом. Деякі підприємства не мають навіть базових адаптаційних програм. Як правило, найбільш використовуваним методом професійного навчання є наставництво. Воно полягає у допомозі новачку досвідченого працівника зі стажем роботи не менше двох років в організації.

Саме він дає відповіді на всі питання, ознайомлює з робочим місцем,



посадовими інструкціями, обов'язками, особливостями роботи за час проходження випробувального терміну молодим спеціалістом. Найчастіше адаптація зводиться до введення в посаду. Під час підбору наставників слід урахувати, що від їхніх особистісних якостей та вмінь залежить якість проведення процесу адаптації, особливо важливими є схильність до домінування, емпатія, вміння довести свою точку зору тощо.

Але характерною особливістю наставника повинна бути його авторитетність, що включає у себе: соціальний статус, приналежність до референтної групи, наявність певних професійних заслуг, досвіду, позитивну думку співробітників як про високоморальну, справедливу людину та ін. Особливість японської моделі адаптації персоналу полягає у прагненні керівництва компанії залучати до роботи молодих людей, які тільки-но закінчили школу, не мають навичок роботи, досвіду та впливу концепцій і культури інших компаній. Початковим етапом підготовки майбутніх працівників є курс адаптації. Тривалість його – близько двох місяців. За кожним молодим спеціалістом закріплюється наставник із широкими повноваженнями. Обов'язком якого є адаптація підопічного, ознайомлення з робочим місцем, допомога під час вирішення проблемних чи конфліктних ситуацій. Специфіка полягає у тому, що наставник, як правило, – випускник того ж університету, що і його підопічний.

У перший день знайомства з підприємством працівник отримує пакет документів, який включає брошури, довідники, правила для працівника. Вони можуть містити інформацію різного роду, наприклад важливі складники кадрової політики компанії, політику фірми у відношенні дискримінації, куріння та ін.

Кожен працівник має можливість ознайомитися з ними та зробити відповідні висновки. В японських фірмах 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. Завдання організації –

ознайомити працівника з нею, а як результат, сформувати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії.

У США питанням адаптації займаються на всіх підприємствах. Відмінність лише в програмі, яка для середніх та крупних організацій є більш поглибленою. На малих підприємствах цим займається менеджер-практик, інколи за допомогою роботи профспілки. Програма включає у себе як усне інформування про компанію та її особливості, так і процедури письмового та графічного характеру. На середніх та великих підприємствах цим займаються менеджер з управління персоналом або лінійні менеджери. Програма може включати в себе загальну (інформацію щодо загального ознайомлення з компанією, політика організації, оплата праці, охорона праці, співпраця робітник та профспілки т. д.) та спеціальну (знайомство з робочим місцем, працівниками т. д.) інформацію.

Під час загального аналізу адаптації персоналу можна зробити висновок, що у цілому теоретичні основи програми виконуються з практичного погляду. Особливість полягає у тому, що в японських компаніях надають адаптації персоналу досить вагоме значення. На кожному підприємстві розробляється програма, типова тематика орієнтації нового працівника (інформація про компанію, продукцію, виробництво, продажі, трудові навички). Тобто працівника знайомлять повністю з механізмом роботи компанії. Адаптація спрямована на соціальне, професійне, організаційне та психофізіологічне пристосування майбутнього співробітника. Щодо компаній США, то особливість процесу адаптації персоналу полягає у наповненості тематики програми та варіації змістовних питань. Аналіз літературних джерел показав, що в середніх та крупних компаніях вони більш поглиблені. Із погляду практики українських підприємств програма адаптації персоналу може виконуватися не в повному обсязі.

Можна виділити такі причини:

1) більшість питань обговорюється під час співбесіди. Їх подальший розгляд може відбутися лише з ініціативи майбутнього працівника за наявності незрозумілостей чи додаткових питань;

2) ознайомлення працівника із загальними відомостями про підприємство є типовим лише для великих організацій.

У цілому на вітчизняних підприємствах особливість процесу адаптації полягає у тому, що основні питання обговорюються під час співбесіди. Найбільше увагу приділяють професійній адаптації.

Працівнику створюють умови безперервного потоку інформації, яку певним чином регулює наставник.

Результатом даного процесу є перевірка знань, тобто визначення придатності працівника виконувати певний вид роботи та стати складовою частиною функціонуючої системи. У зарубіжних компаніях технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying та tell-show-do.

1. Метод занурення використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність із першого ж дня роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий процес. 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.

2. Job-shadowing – технологія адаптації, згідно з якою новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід і якісний зворотний зв'язок. Метод jobshadowing з успіхом застосовується у компаніях США. Там упевнені, що цей метод дуже

ефективний для фахівців у галузі високих технологій, причому будь-якого рівня [31].

3. Buddying являє собою технологію, яка передбачає адаптацію через установлення рівних приятельських стосунків із колегою. 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 й освоєнні нових навичок [32].

4. 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:

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

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

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

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств, відзначимо, що великий вибір 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. 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.

Слід зазначити, що найбільш ефективним застосування персонал-технології виявляється 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 та виробничого процесу і тому виконують свої обов'язки продуктивно [33].

Якщо ви працюєте в відділі кадрів, ви повинні створити середовище, яке заохочуватиме співробітників до природного бажання брати участь у своїй роботі та глибоко піклуватися про неї. Якщо ви хочете мати високий рівень залученості, мотивації, довіри, відданості та розширення можливостей, вкладіть свої зусилля в покращення спілкування між співробітниками.

Для великих компаній також життєво важливо забезпечити, щоб співробітники відповідали мінливим пріоритетам бізнесу. Саме тому внутрішня комунікація сьогодні ще більш важлива [30].

«Не втрачайте цінність спілкування. Це не «приємно мати», це «треба мати». Це в кровотоці кожної бізнес-цілі, кожного елемента місії чи основної цінності. Будьте вдумливими та ретельно про те, як ви підходите до цього, як з редакційної, так і з технічної точки зору, і ваша організація від цього виграє». Пол Балтес, директор із зв'язків з медициною Небраски [30].

Якщо працівникам не вистачає актуальної, точної, цікавої інформації та інструкцій, як ви можете очікувати, що вони добре виконуватимуть свою

роботу (і тим більше будуть у захваті від своєї роботи)? Завдяки належному спілкуванню працівники зведуть до мінімуму час і ресурси, які вони могли б витратити даремно.

Заохочення належного спілкування співробітників може зв'язати їх із вашою компанією. При належному спілкуванні співробітники починають ідентифікувати себе з баченням, цінностями та цілями компанії. Тоді вони з ентузіазмом бажають працювати краще та більше залучатися до кожного аспекту своєї роботи.

Це стосується навіть вашої гібридної робочої сили або співробітників, які можуть проводити більшу частину свого часу в полі. Це група населення, яка найбільш вразлива до відчуття відчуженості від компанії [33].

Якщо значна частина вашої робочої сили не приходить у центральний офіс щодня, а натомість 1) працює віддалено з дому або 2) проводить багато часу в полі, вам потрібно звернути особливу увагу на те, що ви можете зробити, щоб переконайтеся, що ваша стратегія спілкування та залучення співробітників досягне цих груп.

Статистика залучення/утримання співробітників:

Більше половини працівників Millennial є менеджерами та планують залишатися на своїй поточній роботі в цілому протягом десяти років (Zapier)

Середня тривалість періоду, протягом якого міленіали планують працювати у свого поточного роботодавця, становить десять років (Zapier).

38% людей у віці 30-44 років планують шукати нову роботу, тоді як 34% не визначилися (Досягнення).

16% співробітників покоління Z і Millennial звільнилися з роботи через те, що їхній роботодавець не надав їм належних технологій для виконання своєї роботи (Zapier).

46% людей віком від 18 до 25 років є тією віковою групою, яка, швидше за все, залишить роботу (Ajilon).

33% міленіалів повідомили, що вони збираються розпочати пошуки

роботи протягом наступних 12 місяців, у порівнянні з 21% покоління X і 20% бебі-бумерів (Bankrate).

38% молодих працівників віком 18-25 років і 34% працівників віком 51-55 років, швидше за все, звільнилися з роботи через колегу (порівняно).

78% співробітників покоління Z і 43% міленіалів планують залишити роботу протягом наступних двох років (daVinci Payments).

79% співробітників Gen Z і Millennial сказали, що збільшення винагород за визнання зробить їх більш лояльними до своїх роботодавців (daVinci Payments).

70% співробітників покоління Z і Millennial залишилися б на своїй роботі ще на рік, якби отримували винагороду в розмірі лише 150 доларів США протягом одного року (daVinci Payments).

36% працівників і майже половина міленіалів розглянули б можливість звільнитися з роботи, яка не надає можливостей для навчання (Dosebo).

Коли міленіали кидають корабель, найчастіше це відбувається тому, що вони відчувають себе недостатньо використаними та застоєм на роботі (О.К. Таннер).

Майже третина міленіалів стверджує, що через п'ять років вони прагнутимуть вищої зарплати в іншого роботодавця (Staples).

Близько 40% міленіалів брали одну роботу замість іншої через стабільність компанії (Swytch).

70% міленіалів сказали, що стійкість компанії вплине на їх рішення залишитися в компанії надовго (Swytch).

90% міленіалів хочуть розвивати свою кар'єру в своїх поточних компаніях (Міст).

59% працівників кажуть, що вони працюють зі своїм нинішнім роботодавцем понад 3 роки, а серед старших міленіалів (30-37 років) 22% працюють зі своїм поточним роботодавцем більше 7 років (Udemy).

74% мілленіалів вважають, що пошук роботи може допомогти їхній кар'єрі (Роберт Халф).

40% мілленіалів кажуть, що вони «дещо» віддані своєму роботодавцю (ReportLinker).

Міленіали та покоління Z вдвічі частіше, ніж бебі-бумери та покоління X, відмовляються від роботи (RingCentral Glip).

Майже дві третини працівників віком від 18 до 34 років сказали, що їх мотивують відеозустрічі та командні повідомлення (RingCentral Glip).

44% мілленіалів кажуть, що якщо їм буде вибір, вони очікують залишити своїх поточних роботодавців протягом наступних двох років (Deloitte).

48% мілленіалів заявили, що шукатимуть нову роботу протягом наступних трьох місяців, а 56% почнуть пошуки наступного року (Spherion).

87% працівників США віком 18–34 роки, 70% працівників віком 35–54 роки та 44% працівників віком від 55 років при виборі роботи враховують пропозиції щодо здоров'я та здоров'я (OfficeTeam).

43% мілленіалів планують залишити роботу протягом 2 років, а 28% хочуть залишитися довше 5 років (Deloitte).

62% представників мілленіалів, які охоче залишили своїх роботодавців протягом наступних 2 років, вважають економіку прибутковою альтернативою повній зайнятості (Deloitte).

Співробітники зі стажем роботи 3-6 місяців мали на 19% більше шансів звільнитися, ніж ті, хто займав менше 3 місяців роботи (12%), а працівники віком 18-24 років мали на 40% більше шансів піти на іншу роботу (Culture Amp).

Статистика задоволеності робочим місцем:

60% працівників повідомляють, що весь або більшу частину робочого часу відчують стрес (Udemy)

94% працівників повідомляють, що відчують стрес на роботі, і майже третина каже, що їхній рівень стресу від високого до надзвичайно високого



(Wrike).

36% батьків готові піти на скорочення зарплати, тоді як 41% батьків-міленіалів мали намір перейти на менш стресову роботу (працюючі сім'ї).

78% керівників HR повідомляють, що відчували стрес на роботі як у 2017, так і в 2018 роках (Paychex)

65% професіоналів відчувають більше стресу на роботі, ніж п'ять років тому (Korn Ferry).

35% професіоналів сказали, що їхній бос був найбільшим фактором стресу, а 80% сказали, що це були організаційні зміни (Korn Ferry).

Понад 75% професіоналів сказали, що стрес на роботі негативно вплинув на їхні особисті стосунки (Korn Ferry).

Дві третини професіоналів сказали, що вони втратили сон через стреси на роботі, а 16% сказали, що стрес, пов'язаний з роботою, змусив їх звільнитися (Korn Ferry).

79% професіоналів вважають, що велике робоче навантаження є меншим стресом, ніж відсутність достатньої кількості роботи, і 74% віддали б перевагу більшому робочому навантаженню та більшій оплаті, ніж меншій роботі та меншій оплаті (Korn Ferry).

60% працівників сказали, що робота викликає у них стрес (netQuote)

Половина працівників відчуває стрес, а 70% назвали причиною навантаження на роботі (Wrike).

30% працівників сказали, що вони готові працювати понаднормово або довше, коли вони щасливі (One4all).

38% працівників кажуть, що їхнє щастя впливає на ефективність роботи (One4all)

10% працівників сказали, що їхній загальний досвід роботи значно перевищив їхні очікування, а 38% вважають, що їхній досвід роботи чудовий або чудовий (Alight Solutions).

44% працівників сказали, що їхні роботодавці могли б покращити їхнє щастя, підвищивши зарплату на 25%, а 33% сказали, що їхнє щастя

покращилося б із підвищенням на 10% (One4all).

Кольорові жінки мають на 19% менше шансів отримати підвищення, ніж білі чоловіки, а кольорові чоловіки мають на 25% менше шансів (PayScale).

70% працівників отримали підвищення заробітної плати, причому 39% отримали суму, яку просили, а 31% отримали менше (PayScale).

Третина працівників повідомила про підвищення до того, як подала запит (PayScale).

Серед працівників, яким повідомили, що бюджет не може вмістити підвищення їх зарплати, лише 22% повірили в це обґрунтування ( PayScale ).

До тих пір, поки працівники вірять обґрунтуванню роботодавця не підвищувати їм підвищення, 50% мали такий же рівень задоволеності роботою, як і працівники, які отримали підвищення ( PayScale ).

33% працівників, яким було відмовлено у підвищенні, не надали жодного обґрунтування (PayScale).

65% працівників у віці 18-24 років кажуть, що віддають перевагу роботі в традиційному офісному середовищі (Randstad).

82% працівників США кажуть, що можливість працювати будь-де в будь-який час дозволяє їм підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, 62% все ще вважають за краще працювати в офісі (Randstad).

45% працівників сказали, що вони дуже або надзвичайно задоволені своїм балансом між роботою та особистим життям (Spherion).

66% працівників кажуть, що їм подобається час від часу працювати вдома чи в іншому місці, але вони не можуть цього зробити (Randstad).

36% працівників повідомляють, що їхні робочі місця підтримують роботу з дому в будь-який час і в будь-якому місці (Randstad).

Технології лідирують у списку того, що задовольняє основні потреби працівників: робочий комп'ютер/ноутбук/пристрій (75%); швидкий інтернет

та Wi-Fi (68%); офісні приміщення/кімнати (55%); і кондиціонування повітря та опалення (47%) (Randstad).

38% співробітників сказали, що у них не так добре фінансово, у тому числі 44% опитаних молодше 40 років (Bank of America Merrill Lynch).

53% працівників сказали, що вони пропустили важливі медичні потреби, щоб заощадити гроші (Bank of America Merrill Lynch).

47% жінок повідомили, що вони погано фінансово забезпечені, порівняно з 29% чоловіків (Bank of America Merrill Lynch).

Основними факторами задоволеності роботою були: володіння новітніми цифровими та технологічними навичками; програми заощаджень або фінансової допомоги та відпустка (Randstad).

81% співробітників кажуть, що вони вважають за краще, щоб фінансове благополуччя пропонувалося як комплексна програма, а не як окремий ресурс (Банк Америки).

Лише 7% працівників вважають охорону здоров'я важливою складовою фінансового благополуччя, але 53% пропустили або відклали принаймні одну потребу в охороні здоров'я, щоб заощадити гроші (Банк Америки).

Понад 50% працівників цифрових технологій у технологічно відсталих організаціях висловили розчарування своїм роботодавцем проти 6% працівників технологічних лідерів (Unisys).

45% роботодавців скаржаться, що застарілі версії заважають їм бути продуктивними (Unisys).

Співробітники, які працюють на повністю обладнаних цифрових робочих місцях, де широко використовуються нові робочі технології, на 51% частіше відчували високе задоволення від роботи, на 43% частіше оцінювали баланс між роботою та особистим життям, на 60% частіше казали, що є мотивовані на роботі та на 91% частіше хвалять бачення своєї компанії (Аруба)

73% співробітників, які працюють на повністю обладнаному

цифровому робочому місці, повідомили про позитивний вплив на свою продуктивність, а 70% вказали на покращення співпраці завдяки цифровим технологіям проти 55% тих, хто не працює на повністю обладнаному цифровому робочому місці (Аруба) [34].

Коли ви покращуєте залученість співробітників, ви покращуєте бізнес-результати, а отже, підвищуєте свою цінність як спеціаліста з кадрів.

Ось кілька ключових кроків, які команди можуть зробити, щоб керувати стратегіями залучення співробітників:

- Розробіть чіткі внутрішні лінії комунікації та ефективно реалізуйте стратегію всередині компанії.
- Сприяти кращій прозорості організації через спілкування.
- Ефективно повідомляйте про бізнес-плани та стратегії для кожного члена команди.
- Заохочуйте відкриті лінії спілкування всередині компанії між співробітниками.
- Використовуйте опитування щодо зацікавленості, щоб дізнатися, як почувуються співробітники.
- Визнайте зусилля, докладені працівниками на різних підставах, і створіть для них відчуття, що їх цінують.

Використовуйте комунікаційну платформу для робочої сили, щоб інтегрувати свої канали зв'язку, щоб націлювати, персоналізувати та вимірювати залученість ваших співробітників. Завдяки належному спілкуванню працівники зведуть до мінімуму час і ресурси, які вони могли б витратити даремно.

### 3.2 Залученість працівників та переваги залучення до роботи за кінцевими результатами

Дослідження показують, що, незважаючи на те, у що ви можете вірити, віддалені працівники не менш залучені. Ключ до віддаленого залучення співробітників – це досягнення задоволення від спілкування.

83% генеральних директорів хочуть, щоб співробітники повернулися особисто, побоюючись, що їхні організації будуть під загрозою, якщо співробітники залишаться віддалено, однак лише 10% цих співробітників хочуть повернутися на повний робочий день, відштовхуючись від філософії, що віддалені працівники менш залучені.

Бріттані Бархайдт, стратегічний радник Firstup, провела всебічне дослідження, щоб з'ясувати, чи сприйняття є реальністю – чи дійсно віддалені працівники менш залучені?

Виявляється, спільне розміщення з вашим керівником не впливає на залученість співробітників. Фактично задоволення від спілкування на 100% досягається з віддаленими працівниками.

Залученість співробітників є одним із найважливіших показників оцінки задоволеності роботою. Сучасні працівники хочуть бути залученими до своєї роботи, зацікавлені в організації, в якій вони працюють, мають почуття причетності та гнучкість щодо графіків і місця розташування [31].

Приналежність займає перше місце в останньому дослідженні Global Human Capital Trends: 79% респондентів вважають, що виховання почуття причетності серед працівників є важливим для успіху їхньої організації в наступні 12-18 місяців. 93% погодилися, що почуття причетності керує ефективністю організації [35].

Незважаючи на те, що залученість працівників вважається позитивною в усій компанії, більшість працівників незалучені на роботі. Згідно з даними Gallup, загальний відсоток найнятих працівників протягом 2022 року становив лише 34% порівняно з 39% у 2021 році.

Низька залученість співробітників може бути викликана декількома факторами, включаючи відсутність визнання з боку менеджерів, погану комунікацію в компанії та відсутність кращого розуміння місії компанії та зусиль щодо залучення. Більш ніж будь-коли, залучення працівників є стратегічною бізнес-ціллю, оскільки залучення працівників сприяє довгостроковому утриманню працівників, вищій продуктивності працівників, покращенню якості роботи та успіху організації.

Що несе в собі поняття залученість?

Відповідно до Вікіпедії – «Той, хто повністю поглинений своєю роботою та захоплений нею, тому вживає позитивних дій для підтримки репутації та інтересів організації. Залучений працівник має позитивне ставлення до організації та її цінностей».

«Натомість незаангажованими працівниками можуть бути люди, які виконують мінімальну роботу (так відомий як «вибіг»), до тих, хто активно шкодить продуктивності та репутації компанії».

Залученість співробітників також стала синонімом таких понять, як задоволеність співробітників і досвід співробітників, що більше стосується повного шляху співробітника від найму, визнання працівника до моменту звільнення з роботи.

Для зацікавлених працівників, які щасливі та повністю віддані своїй роботі, це більше, ніж просто заробітна плата – це відданість роботодавцям і посаді, яка робить їх захопленими своєю роботою, що часто відображається в успіху бізнесу та залученості співробітників.

Якщо ви задавалися питанням, чому важлива залученість співробітників і як її покращити, почніть із спілкування співробітників.

Спілкування між працівниками залишається найважливішим інструментом для розвитку міцних робочих стосунків між працівниками та досягнення вищих показників продуктивності. Компанії, які пропонують чітку, чітку комунікацію, можуть швидко зміцнити довіру між співробітниками.

Часто компанії пропускають основні питання, пов'язані із залученням працівників, оскільки керівники припускають, що залучена робоча сила безпосередньо пов'язана із зарплатою та винагородою.

Більшість лідерів вважають, що працівники залишають компанію через відсутність можливостей просування по службі або бажання отримати нову роботу в іншому місці.

Зв'язок, комунікація та взаємодія часто є трьома найважливішими аспектами розвитку багатьох організацій, як внутрішнього, так і зовнішнього.

Однак деякі останні дослідження суперечать цьому, показуючи, що інші більш важливі фактори безпосередньо впливають на залученість співробітників.

До них належать:

- довіра співробітників до керівництва компанії,
- відносини співробітників із командами керівництва/керівниками та співробітники пишаються тим, що вони є частиною компанії.

З цих трьох факторів виявилось, що розвиток робочих стосунків через належне, чітке та відкрите спілкування є основою покращення результатів залучення працівників [36].

Коли працівники залучені, вони, швидше за все, інвестуватимуть у свою роботу, що призведе до високоефективних працівників.

Дослідження Glassdoor показує, що в середньому підвищення рейтингу компанії на 1 бал пов'язане з підвищенням задоволеності клієнтів на 1,3 бала. Те саме стосується залучення працівників. Працівники, які залучені, більш залучені та працюють наполегливіше, тоді як незаангажовані працівники, ймовірно, зроблять лише мінімальне, щоб пройти. Це стосується організацій у різних галузях промисловості, включаючи медичні установи чи підприємства [36].

Дослідження Harvard Business Review показало, що організації, які отримали вищі показники залученості співробітників, повідомили на 48%

менше інцидентів безпеки та на 41% менше інцидентів безпеки пацієнтів [34].

Керівники відділу кадрів зосереджені на покращенні ініціатив щодо залучення працівників у своїй організації, і утримання є однією з ключових причин.

Організації з високим рівнем залученості співробітників зменшують як плинність кадрів, так і витрати на наймання, а незаангажовані працівники є основним фактором, що сприяє високій плинності кадрів [37].

Залучення співробітників має вирішальне значення для утримання найкращих талантів і є важливою частиною головоломки задоволеності співробітників, оскільки незалучені працівники, швидше за все, залишають свою роботу [37].

За даними Forbes, працівники, зайняті своєю роботою, мають більшу ймовірність бути мотивованими та залишатися відданими своєму роботодавцю. Це веде до досягнення більшої кількості бізнес-цілей і сприяє розвитку організації [38].

Співробітники, які зайняті на роботі, швидше за все, будуть стабільно продуктивними, що призводить до більш високоефективної робочої сили.

За даними TechJury, компанії з високим рівнем залученості співробітників прибутковіші на 21%. Дослідницький фонд робочого місця виявив, що залучені працівники мають на 38% більше шансів мати продуктивність вище середнього [38].

Згідно з даними Gallup, команди, які працюють з високою активністю, показують на 21% більшу прибутковість. Якщо цього недостатньо, щоб заохотити керівництво побачити рентабельність інвестицій і реалізувати стратегії залучення співробітників, ми не впевнені, що є [39].

Психічне здоров'я та виснаження нарешті виходять на перший план у бізнесі, і це сталося не в кращий час. Пандемія Covid лише посилила рівень стресу співробітників, зараз компанії спостерігають рекордний рівень вигорання у 70%, а майже половина працівників США страждає від проблем



з психічним здоров'ям. Підтримка ваших співробітників справжньою програмою оздоровлення на робочому місці веде до кращого досвіду та більшої залученості співробітників [40,41,42].

Кожному працівнику час від часу доводиться пропускати роботу, але коли ці вихідні стають занадто частими, це стає проблемою і називається прогулом. Це може бути ознакою того, що ваша організація та робоче середовище потребують певних змін у залученні співробітників, перш ніж діяльність почне негативно впливати на компанію.

Залучення співробітників вимірює, як працівник ставиться до всієї організації. Виходячи з уявлень про своє робоче місце, профілі залученості співробітників поділяються на чотири основні групи [43].

#### Дуже заангажовані співробітники

Дуже заангажовані працівники мають дуже схвальні відгуки про своє місце роботи. Коли співробітники відчують зв'язок зі своїми командами, люблять свою роботу та позитивно ставляться до вашої організації, вони захочуть залишитися й докласти додаткових зусиль, щоб допомогти організації досягти успіху. Ці «захисники бренду» високо відгукуються про свою компанію перед родиною та друзями. Вони заохочують інших працівників навколо них робити все можливе, що призводить до більшої залученості співробітників серед усієї команди.

#### Помірно заангажовані співробітники

Помірно заангажовані працівники бачать свою організацію в помірно сприятливому світлі. Їм подобається їхня компанія, але вони бачать можливості для вдосконалення. Ці працівники рідше вимагатимуть додаткових обов'язків і можуть бути неефективними. Є щось в організації чи їхній роботі, що стримує їх від повної участі.

#### Працівники ледь займаються

Працівники, які не займаються, відчують байдужість до місця роботи. Їм зазвичай бракує мотивації для своєї позиції, і вони зроблять стільки, скільки можуть, щоб пройти, іноді менше. Компанії, які не

працюють над підтримкою залученості співробітників, можуть спостерігати, як співробітники шукають іншу роботу, і мають високий ризик плинності кадрів.

Незалучені працівники негативно ставляться до свого місця роботи. Вони відірвані від місії, цілей і майбутнього організації. Їм бракує відданості своїй посаді та обов'язкам. Важливо розуміти, як поводитися з незалученими працівниками, щоб їхнє негативне сприйняття не вплинуло на продуктивність співробітників навколо них. Цей варіант ієрархії відображає рівень залученості працівників, який визначається тим, наскільки добре задовольняються їхні потреби.

### 3.3. Рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями

Забезпечення сталого професійного розвитку персоналу є ключовим напрямком адаптації персоналу організації. Професійне навчання в компанії - складний процес, який повинен складатися з декількох взаємопов'язаних етапів. Розвиток персоналу компанії повинен бути спрямований на вдосконалення знань, умінь і навичок співробітників, збереження і формування ядра кваліфікованого персоналу [45].

Дистанційне навчання дозволить розширити діапазон можливостей для підвищення рівня знань співробітників. СДН (система дистанційного навчання) являє собою сукупність інформаційних технологій, за допомогою яких відбуваються доставка учнем основного обсягу навчального матеріалу. Інтерактивна взаємодія учнів і викладачів в процесі навчання, створення по учнем можливостям самостійної роботи по засвоєнню матеріалу, а також оцінку їх знань, набутих в процесі навчання. Навчання може відбуватися за допомогою системи електронних курсів (наприклад, Moodle), через друковані матеріали (підручники, посібники, дидактичні матеріали,

довідники), текстова і графічна допомога, електронні підручники і довідники на компакт-дисках, електронні бібліотеки в мережі Інтернет[46].

Структуру цілей і завдань розвитку персоналу пропонуємо відобразити в програмі на 2023 рік, яка може бути націлена на вирішення завдань в наступних областях:

- організація професійної підготовки фахівців за напрямками рідкісних технологій;
- підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- формування кадрового резерву (оцінка кандидатів на вакантні посади і формування бази даних потенційних кандидатів);
- планування ділової кар'єри персоналу компанії.

Таблиця 3.1 – Структура цілей і завдань розвитку персоналу

Область розвитку	Завдання	Особистість	Організація
Стратегічні цілі	Поліпшення адаптаційних здібностей і розвиток інноваційних якостей персоналу	Поглиблення і розширення почуття безпеки і персональної стабільності.	Розвиток потенціалу особистості. Розвиток кадрового потенціалу, формування команди як об'єкта групового управління.
Оперативні і тактичні цілі	Удосконалення професійних знань і здібностей. Робота з персоналом, його навчання.	Орієнтація персоналу на професійну кар'єру всередині організації. Розвиток творчого потенціалу особистості.	Розвиток персоналу в відповідно з змінами організації.

Метою програми є забезпечення постійного розвитку персоналу відповідно до цілей індивідуального плану розвитку співробітників в професійному зростанні.

Етапи реалізації програми:

1. Визначення потреби в освіті персоналу:

- аналіз даних анкетування та атестації персоналу;
- виявлення невідповідності фактичного рівня освіти і кваліфікації співробітника вимогам займаної ним посади, рівня професійної підготовки на ділянках і в структурних підрозділах завданням реалізації стратегії розвитку організації;
- визначення переліку питань, по яким потрібна додаткова підготовка працівників.

## 2. Розробка навчального плану:

- визначення питань, за якими потрібна додаткова підготовка значної кількості співробітників і питань, актуальних для управлінського персоналу та відділу продажів;
- визначення найбільш прийнятної форми навчання для адаптації із зазначенням термінів навчання, формування і відкриття Навчального центру, бюджету на створення системи внутрішньофірмового навчання;
- формування загального навчального плану із зазначенням форми навчання та списку персоналу, які спрямовані на навчання, календарного навчального плану.

Затвердження даних планів керівником управління по роботі з персоналом, заступником генерального директора з економіки та першим заступником генерального директора або генеральним директором.

## 3. Визначення ефективності освітньої програми:

- групове обговорення питань розвитку персоналу компанії, що пройшли конкретний вид навчання на предмет оцінки корисності навчального процесу;
- дистанційне навчання з подальшим тестуванням на порталі дистанційного навчання;
- зміна трудової поведінки співробітників після навчання – оцінюється безпосередніми керівниками працівників, які пройшли навчання по закінченню двох місяців після завершення навчання;

- розраховується інтегральний показник ефективності витрат на реалізацію освітньої програм.

#### 4. Організація роботи з молодими фахівцями:

- оновлення положення про молодих фахівцях із зазначенням вимог до присвоєння статусу «молодого спеціаліста», з описом можливостей і соціального пакету при отриманні даного статусу;

- розробити «атлас молодого фахівця» з метою використання в якості практичного довідника і джерела корисної інформації з різних питань із зазначенням відповідей на питання, які виникають найчастіше;

- створити діючу раду молодих вчених і фахівців з метою сприяння зміцненню і розвитку неформальних зв'язків молодих вчених, робітників і фахівців:

- залучення молодих співробітників до участі в громадському житті організації, проведення освітньої, культурно-масової, спортивної роботи.

#### Організація дозвілля молодих фахівців.

- організація, проведення та участь молодих фахівців в наукових конференціях, семінарах, тренінгах, ділових іграх, круглих столах, конкурсах професійної майстерності.

- внесення пропозицій щодо просування молоді до кадрового резерву підприємства.

- лобіювання інтересів молодих співробітників, підтримка молодих сімей.

- аналіз проблем молоді, вироблення і внесення пропозицій щодо вирішення та попередження їх виникнення.

- представлення інтересів молодих вчених, робітників і фахівців у вищих державних, муніципальних, наукових та інших організаціях, громадських об'єднаннях.

#### 5. Організація наставницької роботи:

- визначення співробітників з необхідним досвідом, психологічним

портретом, узгодження з керівниками для включення співробітника в список наставників;

- проведення тренінгів для наставників, проблемно-аналітичних сесій і навчання на дистанційному порталі;

- визначення чисельності і складу персоналу, яким необхідно наставництво для підвищення по кар'єрних сходах або розвитку компетенцій для відповідності посаді;

- складання положення про наставництво із зазначенням вимог до наставника, форм роботи, термінів роботи, кураторів роботи;

- складання плану роботи для кожного наставника із зазначенням рекомендованого числа навчених в календарний період;

- визначення ефективності наставництва.

#### б. Організація роботи по формуванню кадрового резерву:

- формування переліку посад, щодо яких складається кадровий резерв;

- формування списку кандидатів у резерва по кожній посаді;

- створення бази даних по кожному учаснику кадрового резерву;

- визначення вимог до посади, за якою формується резерв, професійних характеристик фахівця, необхідних для успішної роботи на даній посаді, аналіз;

- розробка програми навчання для учасників кадрового резерву і включення її в загальний навчальний план;

- розробка графічних схем кар'єрного зростання і доведення їх до співробітників компанії;

- забезпечення співробітників навчальними матеріалами, усією документацією, що забезпечує реалізацію програм галузі управління трудовим потенціалом підприємства; Наставництво дозволяє підвищити кваліфікацію співробітника з подальшим включенням в резерв на вищу позицію. Управління кар'єрою дозволяє визначити оптимальний шлях

вдосконалення кожного працівника, досягти його відданості інтересам компанії, максимально можливо сприяти розкриттю його потенціалу [49].

Таблиця 3.2 – Основні складові розвитку персоналу

Назва складової	Характеристика
Професійне навчання персоналу	Систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.
Виробнича адаптація персоналу	Прийняття працівника до організації, яке ґрунтується на тому, що поступово з'являються у співробітника нові професійні, соціальні, психологічні й економічні умови праці.
Оцінювання та атестація персоналу	Атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат. Оцінка персоналу, в свою чергу, полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.
Планування трудової кар'єри	Складовою організаційного управління розвитком персоналу, яка передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника.
Формування кадрового резерву	Група працівників, відібраних для висунення на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей.
Професійно-кваліфікаційне просування робітників	Комплекс науково обґрунтованих заходів, спрямованих на формування списку підготовлених кваліфікованих кандидатів для переміщення їх на наступні щаблі трудової кар'єри в організації.
Розкриття потенціалу працівників	Сукупна здібність до праці, потенційна дієздатність.

Джерело: систематизовано автором на основі [50, 51, 52, 53, 54, 55, 56]

### Висновок до розділу 3

Спілкування також є ключовим для встановлення чітких очікувань. Коли співробітникам бракує вказівок щодо того, що від них очікується, вони не знатимуть точно, що їм потрібно зробити або до якого часу. Спілкування в цій сфері допомагає їм розвивати взаємну повагу, розставляти пріоритети завдань і ефективно планувати свій робочий день.

Заохочення належного спілкування між працівниками може створити міцний зв'язок між вашою компанією та вашими працівниками та сприяти залученню працівників. При належному спілкуванні співробітники починають ідентифікувати себе з баченням, цінностями та цілями компанії. Тоді вони з ентузіазмом бажають працювати краще та більше залучатися до кожного аспекту своєї роботи. Оскільки компанії з високим рівнем залученості співробітників прибутковіші на 21% , дуже важливо, щоб ви слухали та реагували на думку своєї команди. Побудова ефективної стратегії слухання співробітників потребує часу, зусиль і зобов'язань. Ви не можете очікувати, що кожен працівник відповідатиме на кожне опитування, але більш цілеспрямоване відкриття до того, що потребує, хоче та очікує ваша робоча сила, гарантує не лише їхнє залучення, але й успіх вашої організації.



## ВИСНОВКИ

Адаптація нових співробітників і прийняті в організації цінності, норми і правила поведінки орієнтують нових співробітників на коректну інтерпретацію подій, що відбуваються в організації, допомагаючи збудувати свою поведінку відповідним чином. Адаптація персоналу повинна бути орієнтована на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників. Результативність процесу підготовки фахівців в період адаптації може бути значно збільшена при поетапній організації освітнього процесу на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання. Технології організації програмно-цільового підходу до адаптації кадрів сприяє формуванню компетентного працівника, орієнтованого на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього за допомогою розвитку його здібностей до творчої діяльності, різноманітних форм мислення, умінь здійснювати комунікації з іншими індивідами. Для побудови ефективної системи навчання в період адаптації потрібні значні ресурси, як в плані трудовитрат, так і фінансових вкладень.

Отже, треба вибрати програмно-цільовий підхід до організації адаптації персоналу, який повинен бути орієнтований на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників. Досягнення поставлених планів можливо, якщо при розробці технологій вдосконалення персоналу в організації будуть надавати велике значення потенціалу і здібностям співробітників як важливого фактору, що дозволяє досягати успіху. Така організація активно вибудовує своє майбутнє відповідно до стратегічного бачення своїх перспектив. Вона не тільки слідує тенденціям ринку, а й активно на них впливає.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ / М. Д. Виноградський та ін. Київ : ЦУЛ, 2006. 500 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
4. Гетьман О. О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
5. Куріна Н. С., Дарченко Н. С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 348-353.
6. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50.
7. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.
8. John Battelle «The 70 Percent Solution: Google CEO Eric Schmidt gives us his golden rules for managing innovation». *CNN Money magazine*. № 12. 2015.
9. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikiv-vibir-pidkholdu> (дата звернення: 31.11.2022).
10. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 93 с. 41.
11. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
12. Менеджмент персоналу: навч. посіб.: за заг. ред. В. М. Данюка. Київ

: КНЕУ, 2006. 398 с.

13. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 47-50.

14. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27-32.

15. Сайт вікіпедії. Світоч (фабрика) URL : <https://cutt.ly/M0nyxDZ>

16. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

17. Синиця Т. В. Формування та використання трудового потенціалу підприємства URL : <http://www.lib.ua/ru.net/inode/39476.html>

18. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. Т. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.

19. Чернега І. І. Проблеми ефективності використання трудового потенціалу. URL : <http://udau.edu.ua/library>

20. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.

21. Звіт незалежної аудиторської фірми «Ернст енд Янг». URL : <https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2021.pdf>

22. Світоч, Львівська фабрика: UA-REGION. 2021. URL : <https://www.ua-region.com.ua/00382154>

23. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наук. праць*. Вип. 2 (33). 2008. С. 94-97.

24. Pedler M., Burgoin J., Boydell T. The learning company: a strategy for sustainable development / M. Pedler, L.:The McGraw Companies, 2005. 375 p.

25. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

26. Харазашвілі М. Л., Шостак Л. В. Зарубіжний досвід мотивації праці

працівників. *Науково-дослідна робота молодих учених : стан, проблеми, перспективи*. № 11. 2012. С. 46-51.

27. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 136-139.

28. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2 (71). С. 151-154.

29. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.

31. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

32. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

36. Черкаський А. В. Деякі аспекти взаємовпливу ціннісних орієнтацій та структури міжособистісних відносин у сучасному колективі. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. XIV. Ч. 6. С. 469-476.

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

51. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.

52. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Кіясова І. О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL : [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4\\_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) 60

53. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>

55. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.

56. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: Підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 468 с.

**Декларація**  
**академічної доброчесності**  
**здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Минько Юрій Олегович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» адреса електронної пошти minko.jyga97@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Організація процесу адаптації та інтеграції нових співробітників».

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

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

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

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Ю.О.Минько

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ О.Г. Череп