

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: Розробка системи управління адаптацією персоналу в організації та її роль в кадровій політиці підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0511-уп-з спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

Місюра В.С.

Керівник к.е.н., доцент

Малтиз В.В.

Рецензент: д.е.н., професор

ФЕУ ЗНТУ, к. е. н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя - 2022

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

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

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

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Місюри Вікторії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Розробка системи управління адаптацією персоналу в організації та її роль в кадровій політиці підприємства ПАТ «Запоріжсталь»  
Керівник роботи: Малтиз Вікторія Віталіївна, доцент, к.е.н.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 641 - с

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2022 року
3. Вихідні дані до роботи фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна інформація ПАТ «Запоріжсталь», результати власних напрацювань і спостережень.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати підходи до визначення поняття «адаптація персоналу», визначити основні цілі та мету адаптації персоналом, дослідити етапи адаптації, розглянути сучасні елементи та методи адаптації персоналу; проаналізувати методи підбору персоналу як першого етапу адаптації; провести кількісно-якісний аналіз працівників на ПАТ «Запоріжсталь», дослідити методіку системи адаптації персоналу на комбінаті; удосконалити процес адаптації; запропонувати метод рейтингування, визначити необхідність навчання як елемент адаптації та мотивації персоналом.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 7 рис., 13 табл. і 1 формулу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент, к.е.н.	12.08.2022	12.08.2022
2	Малтиз В.В., доцент, к.е.н.	10.09.2022	10.09.2022
3	Малтиз В.В., доцент, к.е.н.	08.10.2022	08.10.2022

## 7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 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.	Формулювання 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 кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.С. Місюра  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.В.Малтиз  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

І.М. Дашко  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 94 с., 7 рис., 13 табл., 65 джерел, 5 додатків.

Об'єктом дослідження є персонал-технології, інструменти та методи адаптації персоналу на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу створення системи адаптації персоналу в організаціях. Моделі та методи порівняльного аналізу систем розробки адаптації працівників в сучасних умовах підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці системи адаптації персоналу для підвищення ефективності роботи сучасних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовані підходи до визначення поняття системи адаптації, розглянуті погляди різних вчених, сучасних науковців;
- визначена основна мета адаптації персоналу на підприємствах, виділені основні завдання та елементи адаптації загалом;
- досліджені етапи адаптації та розкриті сутності їх ефективності;
- проаналізовані методи підбору персоналу, шляхи залучення як ефективної передумови адаптації на підприємстві;
- проведено кількісно-якісний аналіз працівників на ПАТ «Запоріжсталь»;
- досліджено методіку системи адаптації на ПАТ «Запоріжсталь»
- запропонована удосконалена система адаптації для металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь»
- запропоновано власний метод рейтингу для адаптерів закріплених за новачками;
- визначено необхідність навчання для покращення системи адаптації персоналу

Методи дослідження: методи аналізу, синтезу, спостереження, анкетування; методи соціальних досліджень, моделювання, експертної оцінки, статистичні методи, методи проектування систем. Для вирішення конкретних завдань використовувалися системний, процесний, ситуаційний і кількісний походи.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-методичні матеріали кадрового діловодства підприємства, результати власних досліджень та проведеного аналізу, положення управління персоналом та економіки праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань адаптації персоналу.

Наукова новизна полягає в тому, що проаналізовані різні підходи до визначення адаптації персоналу; уточнено доцільність використання системи адаптації на підприємствах, її основні цілі та очікування та запроваджена система адаптації персоналу на основі проведеного аналізу ПАТ «Запоріжсталь» є передумовою для ефективного функціонування адаптації персоналом на сучасних підприємствах.

Одержані результати є передумовою для створення максимально ефективної системи адаптації персоналу на підприємстві, даною розробкою системи можуть користуватись керівники, фахівці з управління персоналом для підвищення ефективності роботи нових працівників, для зменшення стресу та для виявлення наявних проблем на підприємстві, в разі чого можуть бути запропоновані коригуючі заходи для їх усунення.

Основні результати кваліфікаційної роботи магістра висвітлено у статті та тезах.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЦІЛІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ,  
РЕКРУТИГ, ДЖЕРЕЛА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ

## SUMMARY

Master's qualification work: 95 pages, 7 figures, 13 tables., 65 sources, 5 applications.

The object of research is personnel-technologies, tools and methods of personnel adaptation at enterprises.

The subject of research is theoretical, methodological and practical aspects of the process of creating a system of staff adaptation in organizations. Models and methods of comparative analysis of systems of development of adaptation of employees in modern conditions of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to determine the methodology for developing a system of personnel adaptation to improve the efficiency of modern enterprises, as well as to identify the positive and negative bases of adaptation, to determine the goals, its purpose.

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

- analyzed approaches to the definition of the concept of adaptation system, considered the views of various scientists, modern scientists;
- the main purpose of adaptation of personnel at enterprises is determined, the main tasks and elements of adaptation in general are highlighted;
- the stages of adaptation are investigated and the essence of their effectiveness is revealed;
- the methods of personnel selection, ways of attraction as an effective prerequisite for adaptation at the enterprise are analyzed;
- quantitative and qualitative analysis of employees at PJSC "Zaporizhstal" was conducted;
- the methodology of adaptation system at PJSC "Zaporizhstal" was investigated
- an improved adaptation system for the metallurgical plant PJSC "Zaporizhstal" was proposed

- own rating method for adapters assigned to newcomers was proposed;
- the need for training to improve the system of personnel adaptation was determined.

Research methods: methods of analysis, synthesis, observation, questioning; methods of social research, modeling, expert evaluation, statistical methods, methods of system design. System, process, situational and quantitative approaches were used to solve specific problems.

The information base of the study is the regulatory and methodological materials of the personnel records of the enterprise, the results of own research and analysis, the provisions of personnel management and labor economics, scientific works of domestic and foreign scientists related to personnel adaptation.

The scientific novelty lies in the fact that different approaches to determining personnel adaptation are analyzed; the expediency of using the adaptation system at enterprises, its main goals and expectations, and the introduction of the personnel adaptation system based on the analysis of PJSC "Zaporizhstal" were clarified, which is a prerequisite for the effective functioning of personnel adaptation at modern enterprises.

The importance of obtaining scientific results is a prerequisite for the creation of the most effective system of adaptation of personnel at the enterprise, this development of the system can be used by managers, personnel management specialists to improve the efficiency of new employees, to reduce stress and to identify existing problems in the enterprise, in which case corrective measures can be proposed to eliminate them.

The main results of the master's qualification work are highlighted in the article and theses.

STAFF ADAPTATION, STAFF ADAPTATION GOALS, RECRUITERS,  
SOURCES OF STAFF ATTRACTION, STAFF TRAINING

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	12
1.1. Поняття адаптації та її місця і ролі в кадровій політиці підприємства .....	12
1.2. Організація та етапи створення системи адаптації. Дієві методи адаптації. .....	20
1.3. Підбір персоналу, як важлива складова системи адаптації. ....	28
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	35
2.1. Організаційно – економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь» .....	35
2.2. Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» та оцінка ефективності використання персоналу.....	41
2.3. Оцінка та аналіз адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» .....	47
Висновки до розділу 2 .....	53
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ В ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	56
3.1. Рекомендації щодо формування системи адаптації на сучасних підприємствах.....	56
3.2. Розробка та вдосконалення системи адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» .....	61
3.3. Впровадження інноваційних методів навчання персоналу як методу мотивації для передумов адаптації.....	69
Висновки до розділу 3 .....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86



## ВСТУП

Сучасні умови не передбачувані, тому кожен працівник прагне бути впевненим у завтрашньому дні, тому функціонування системи адаптації є важливим аспектом існування будь-якого підприємства. У свою чергу передумовою для успішної адаптації є підбір персоналу. Розвиток персоналу це також важливий аспект ефективного функціонування підприємства, створення іміджу компанії та можливість бути конкурентноспроможним на ринку праці.

Вивченням та дослідженням поняття адаптація персоналом займалися такі вчені, як зокрема Балабанова Л.В., Сардак О.В., Никифорова В.Г., Бабенко А.Г. В. Крушельницької, С. Цимбалюк та ін., однак вчені не доходять до єдиного висновку в питанні найбільш дієвих методів.

Ефективність впровадження системи адаптації залежить від специфіки підприємства. З самого моменту відкриття підприємства, залучають персонал до роботи за рахунок розширення, збільшення виробництва. Також дає змогу покращити соціальні відносини в колективі, запобігти конфліктам, зменшити рівень стресу у нового працівника, запобігти помилкам, які могли б статися на роботі при виконанні робочих завдань. Адаптація персоналу це знайомство працівника з компанією, її умовами, а також з правилами. Адаптація персоналу необхідна новим фахівцям, впродовж як маленької кількості часу так і великого. Для функціонування системи адаптації, всі працівники мають брати в ньому участь. Це дуже важливий процес, проте, на деяких підприємствах не вважають доцільним використання системи мотивації. Необхідна для новачків та для вже професійних фахівців на підприємстві, через можливі зміни, до яких не всі ставляться добре. Це може бути і зміна керівництва, і новий ремонт в офісі, на підприємстві.

Передумовою для успішного проходження адаптації є підбір персоналу. Працевлаштування на вакантне місце висококваліфікованого працівника зменшує кількість питань, не розумінь, в результаті чого

зменшується термін проходження періоду адаптації та найшвидше працівник досягає ефективності своєї праці за для підвищення продуктивності праці.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці системи адаптації персоналу для підвищення ефективності роботи сучасних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в роботі виділені такі завдання:

- проаналізувати підходи до визначення поняття «адаптація персоналу»,
- визначити основні цілі та мету адаптації персоналом, дослідити етапи адаптації, розглянути сучасні елементи та методи адаптації персоналу;
- проаналізувати методи підбору персоналу як першого етапу адаптації; провести кількісно-якісний аналіз працівників на ПАТ «Запоріжсталь»,
- дослідити методіку системи адаптації персоналу на комбінаті; удосконалити процес адаптації;
- запропонувати метод рейтингування, визначити необхідність навчання як елемент адаптації та мотивації персоналом

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу створення системи адаптації персоналу в організаціях. Моделі та методи порівняльного аналізу систем розробки адаптації працівників в сучасних умовах підприємства.

Об'єктом дослідження є персонал-технології, інструменти та методи адаптації персоналу на підприємствах.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-методичні матеріали кадрового діловодства підприємства, результати власних досліджень та проведеного аналізу, положення управління персоналом та економіки праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань адаптації персоналу.

Кваліфікаційна робота містить наукову новизну:

*вперше:*

- розроблено систему адаптації для підприємства, яка враховує сучасні умови та рекомендації щодо підвищення кваліфікації працівників

як елемент мотивації персоналу і зацікавленості працівників в працевлаштуванні.

– розроблено пропозиції щодо впровадження чат-боту в Telegram для нових працівників, які проходять первинну чи вторинну трудову адаптацію з метою оперативного отримання відповідей на питання та вирішення проблем з якими новоприйняті кадри стикаються у процесі реалізації свої функціональних обов'язків.

*удосконалено:*

– чек-лист першого (третього, шостого) робочого місяця для підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;

– систему адаптації персоналу за рахунок створення семінарів з адаптації, що дозволить підготувати майбутніх фахівців до роботи, та дати найперші знання про вимоги до персоналу та особливості роботи на ПАТ «Запоріжсталь».

*дістало подальшого розвитку:*

– теоретичні засади щодо процесу адаптації персоналу на підприємстві.

Результати кваліфікаційної роботи магістра можуть бути використані фахівцями провідних підприємств країни, ці дані можуть використовуватися в центрах зайнятості. Також, це є передумовою для створення максимально ефективної системи адаптації персоналу на підприємстві, даною розробкою системи можуть користуватись керівники, фахівці з управління персоналом для підвищення ефективності роботи нових працівників, для зменшення стресу та для виявлення наявних проблем на підприємстві, в разі чого можуть бути запропоновані коригуючі заходи для їх усунення.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювались на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально – економічним розвитком регіонів і держави».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукової конференції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Поняття адаптації та її місця і ролі в кадровій політиці підприємства

На сьогоднішній день адаптація персоналу є дуже важливою складовою кадрової політики підприємства. Від моменту співбесіди до повного входження в професію нового співробітника має працювати програма адаптації.

Адаптація персоналу – це процес пристосування нового працівника на робочому місці та в колективі. Він спрямований на швидке входження співробітника в колектив з метою підвищення ефективності його роботи на початковому етапі та надалі.

Загалом, термін адаптація використовується в багатьох наукових виданнях, адаптацію персоналу в організації розглядали ще в 90-ті роки, однак науковці не дійшли до єдиної думки про його зміст. Деякі автори впевненні, що адаптація це процес саме «пристосування», а інші ж розглядають як «взаємодію» працівника та оточуючого середовища на підприємстві.

Варто зазначити, що сутність адаптації наразі трактується по різному, так само, як і різняться думки що до необхідності трудової адаптації загалом.

Аналіз наукових праць, які присвячені проблемі та доцільності використання програми адаптації на підприємстві свідчить про багатогранність та складність цього питання. Розглянемо більш детально як трактують адаптацію вітчизняні науковці.

Сьогодні основними методами дослідження адаптації персоналу на підприємстві є порівняльний аналіз. Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу та місце в кадровій політиці підприємства розглядалася в наукових публікаціях

багатьох науковців, зокрема Балабанової Л.В., Сардак О.В., Никифорова В.Г., Бабенко А.Г. В. Крушельницької, С. Цимбалюк та ін. У своїх роботах вони розглядали сутність процесів адаптації та шляхи їх удосконалення. Важливого значення дослідники надають, що основна проблема сучасного менеджменту персоналу полягає у тому, що керівники підприємств не приділяють достатньо уваги впровадженню та вдосконаленню процесу адаптації на підприємствах. У працях сучасних науковців вони розглядали сутність процесу адаптації, а також шляхи їх удосконалення. Багато авторів показують проблему відсутності системи адаптації на підприємстві. Здебільшого, це призводить до плинності кадрів на підприємствах, до напруження психологічного стану в колективі, що прямо пропорційно впливає на продуктивність праці. В свою чергу це є також проблемою безробіття та трудової міграції в Україні до країн Європи.

Балабанова Л.В. та Сардак О.В. тлумачать поняття адаптація як двосторонній процес «З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати робочі функції в обмін на одержання ним значимих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийняття рівень оплати праці та ін.)» [1, с. 255].

У працях В.Г. Никифорова адаптація персоналом трактується як взаємне пристосування людини та навколишнього середовища саме як предметно-речовинного, так і соціального. Він також зазначав, що у рамках адаптації відбувається детальне ознайомлення працівника з його новими обов'язками та новим оточенням, тобто колективом. Також, на його думку, це якимсь певним засвоєнням стереотипів поведінки, і дає такі визначення «асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними». Розглянемо які види

адаптації розглядав науковець. За рівнем розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю – професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну.

Професійна адаптація полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень для початку в стандартних ситуаціях. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або прикріплюють до наставника.

Складність професійної адаптації залежить від широти і розмаїтості діяльності, інтересу до неї, змісту праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних якостей особистості.

Психофізіологічна адаптація до умов праці, режиму роботи і відпочинку особливих труднощів не викликає, протікає досить швидко й у великій мірі залежить від здоров'я людини, його природних реакцій, характеристики самих цих умов. Проте більшість нещасних випадків відбувається у перші дні роботи саме через її відсутність.

Соціально-психологічна адаптація – це адаптація до колективу і його норм, до керівництва і колег, до економічних умов. Вона може бути зв'язана з чималими труднощами, до яких відносяться обмануті очікування швидкого успіху, зумовлені недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду і переоцінкою значення теоретичних знань і інструкцій.

Крім адаптації людини до роботи необхідна й адаптація роботи до людини. Вона припускає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій та конкретних завдань, виходячи з особистісних особливостей і здібностей працівників; індивідуалізацію системи стимулювання [2, с. 211].

Якщо розглянути соціальну адаптацію, то вона передбачає саме пристосування індивіда до умов соціального середовища, а також: прийняття цінностей нового колективу (соціального середовища); соціальним страхуванням, можливість для занять спортом; ознайомлення з корпоративною культурою.

Процес адаптації не може існувати без організаційної соціалізації працівників. Соціалізація це основна частка адаптації, якщо в організації не будуть активними по відношенню до цього, то нові співробітники, професіонали не розвиватимуть персональних зв'язків, що необхідні для досягнення успіху в своїй ролі [14, с.23].

Окрім того, Бабенко також виділяє саме такі аспекти адаптації у теоретичному та практичному плані як і В.Г. Никифоренко (додаток А)

В наукових працях В. Крушельницької та С. Цимбалюка вони розглядають з двох сторін. З першої, адаптація є введенням «новачка» в нове для нього середовище, це є процесом пізнання норм та традицій, які функціонують на підприємстві (в організації), а також навчання та перепідготовка та повне розуміння того, що він є важливим на новому робочому місці. З другої ж сторони, адаптація є пристосуванням не лише нового робітника, а й керівництвом підприємства норм і потреб і мотивів до цілей [3, с.185].

О. Крушельницька адаптацію трактувала як процес пристосування працівників до внутрішнього та зовнішнього середовища. Взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [13, с.151].

Адаптація персоналом є невід'ємною частиною кадрової політики підприємства, також вона має забезпечувати швидке входження працівника в робоче середовище за для підвищення продуктивності праці.

Здебільшого завданням кадрової політики підприємства є аналіз перспективи розвитку, встановлення престижу підприємства. Реалізація

кадрової політики в організації проходить за допомогою кадрів, а точніше HR-менеджерів. Досліджено, що джерелом успіху та ефективного функціонування підприємства є знання кадрами здібностей своїх співробітників, а також мотивація.

Більшість досліджень вказують на те, що в теорії управління персоналом виділяють такі критерії в класифікації кадрової політики підприємства:

- за ступенем впливу апарату управління на кадрову ситуацію, а саме пасивна, реактивна, превентивна та активна кадрова політика;
- за очікуваннями від компетентності персоналу та ступеня використання діагностичних процедур, тобто, раціональна та авантюристична кадрова політика підприємства;
- за підходом до прийому персоналу на роботу: відкрита і закрита кадрова політика [4, с.344].

Кадрова політика підприємства орієнтована на певні результати роботи організації та перспективи розвитку підприємства. Кадрова політика є дуже важливою складовою діяльності організації, адже ефективність роботи підприємства залежить від кваліфікації, дисципліни, компетенції, від кар'єрного зростання не тільки персоналу, а й керівного складу організації.

Воробйова Н.П. та Познякова Т.В. в своїх дослідженнях зазначають на тому, що не варто прирівнювати кадрову політику до поняття управління персоналом. Вони пояснюють це так: «... термін управління персоналом набагато ширший і містить у собі кадрову політику. Також персонал підприємства є ширшим поняттям, оскільки воно включає в себе постійних і тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих працівників, а під кадрами слід розуміти лише основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства» [5, с. 62].

Адаптація, ще називають «Onboarding» - це певна структурована основа асиміляції нових працівників, вона у свою чергу орієнтована на їх залучення на підприємство, також їх підготовку та забезпечення продуктивності. Адаптація має бути спрямована на підвищення ефективності



роботи на початковому етапі та покращення продуктивності праці. Сам процес адаптації не можливо зробити за декілька днів [22, с.177].

Основні елементи кадрової політики підприємства [6]:

- підготовка працівника до роботи;
- адаптація персоналу;
- система мотивації;
- планування службового зросту;
- рекрутація персоналу (відбір та наймання персоналу);
- рекрутація персоналу (відбір та наймання персоналу).

Варто зазначити, що при функціонуванні системи адаптації треба проводити оцінку результативності вибіркових процедур та адаптаційних заходів.

Основними цілями адаптації є:

- зменшення невизначеності серед новачків. А саме: працівники які щойно виступили на посаду часто губляться, не знають, що їм робити, до кого звернутися за допомогою тому система адаптації дозволить їм якнайшвидше зрозуміти всі аспекти роботи в організації;
- зменшення витрат, які йдуть на введення співробітника в курс справи, за рахунок адаптації «новачок» швидше приступить до роботи, та ефективність буде вище;
- економія часу кожного працівника організації. На початку роботи новий працівник звертається за допомогою до своїх колег, тим самим відбираючи з них робочий час. Система адаптації допомагає швидше ввійти в курс справи і не відволікати працівників;
- зменшення плинності кадрів, а саме звільнення. Бувають ситуації коли працівники відчують себе непотрібними на робочому місці, тому звільняються. Адаптація має бути націлена на швидке пристосування до робочих змін в житті людини.

А також:

- зменшенні психологічного дискомфорту співробітників в новому колективі;

- зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;
- підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищення їх рівня кваліфікації;
- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;
- освоєнні ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів в підрозділах;
- формуванні кадрового резерву.

Адаптація персоналу має функціонувати на кожному підприємстві, але не на кожному можна провести всі заходи, які вона передбачає. Саме це залежить від специфіки підприємства, від організаційної структури. Тому, на деяких підприємствах адаптація персоналу буде невидимою, але вона є основою ефективності роботи кожної організації. Варто зазначити, що час витрачений на адаптацію нового працівника відповідає терміну на який встановлюється, відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства. Кожна посада має свою специфіку роботи тому час на адаптацію «новачка» може відрізнятися.

Можна виділити п'ять основних факторів (рис.1.1.) від котрих залежить адаптація персоналу в організації [7, с. 272 ].

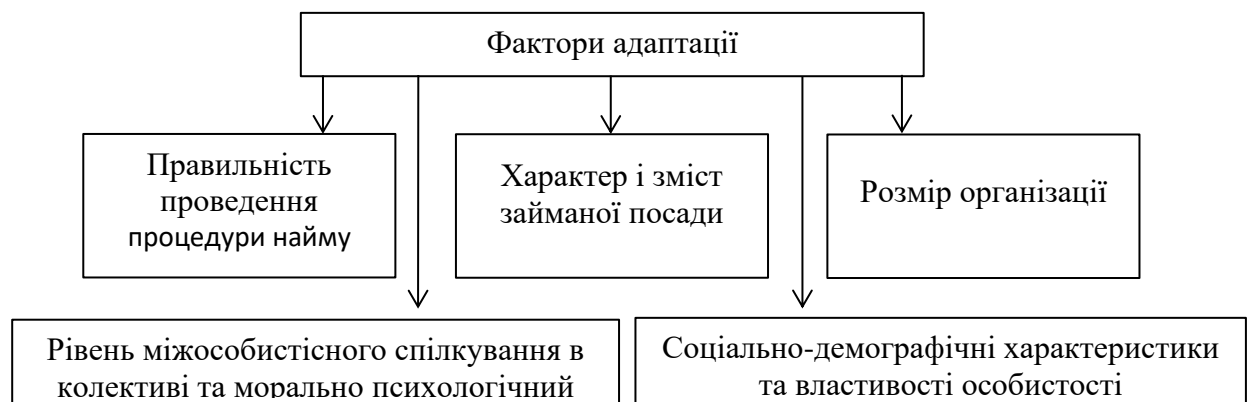


Рисунок 1.1. Фактори адаптації працівників в організації

Розглянемо форми адаптації залежно від активності суб'єкта. Адаптація є:

- активною (йде вплив індивідом на середовище намагаючись його змінити, а саме прийняті цінності, норми та форми взаємодії, які йому треба засвоїти;
- пасивною (все з точністю та навпаки від активної форми адаптації, тобто індивід не прагне змінювати середовище) [8].

Адаптація персоналу має багато завдань, а також за допомогою неї можна виявляти ряд проблем, які існують на підприємстві. Наприклад, за допомогою анкетою новачків можна дізнатись який психологічний клімат в колективі, чи є проблеми з виплатою заробітної плати, чи є все необхідне для роботи і т.д..

Показниками успішної адаптації є: високий статус працівника в соціальному та професійному середовищі, задоволеність роботою, колективом, системою мотивації, коли на підприємстві підвищується ефективність праці, зменшуються витрати часу на виконання певних робочих завдань. Показниками низької трудової адаптації є плинність кадрів, міграція, зниження ефективності праці.

Адаптація на новому робочому місці є процесом, у ході якого поведінка нового працівника перебудовується відповідно до вимог виробничого процесу. На перший погляд, часто здається, що адаптація проходить сама по собі та не має необхідності в розробці системи, по якій працівник буде пристосовуватись до нового виробничого середовища. Це є помилкою багатьох компаній, підприємств та організацій, що в свою чергу тягне за собою звільнення в перші робочі дні, зменшення продуктивності праці, соціально-психологічну напругу в колективі та велику кількість матеріальних витрат та витрат часу для пошуку нових працівників.

Узагальнюючи проаналізовані джерела можемо зробити висновок, що адаптація персоналу є процесом пристосування нового працівника на робочому місці та в колективі. Система адаптації спрямована на швидке

входження співробітника в колектив з метою підвищення ефективності його роботи на початковому етапі та надалі.

1.2. Організація та етапи створення системи адаптації. Дієві методи адаптації.

Сьогодні адаптація персоналу є важливим етапом кадрової політики на багатьох підприємствах. В маленьких підприємствах, розробкою системи адаптації може займатись керівник, бухгалтер або фахівець відділу кадрів за наявності. Також, специфіка розробки системи адаптації дуже різна, це залежить від виду самої організації.

Так, наприклад, коли це велике підприємство по типу завод, то в процес адаптації залучено дуже багато людей, бо прийом на роботу значно частіше, ніж, наприклад це буде в ІТ- компаній з численністю персоналу 10 осіб.

Як було зазначено вище, адаптація персоналом є однією з складових кадрової політики підприємства. Загалом, це один з етапів управління персоналу.

Доречним буде зазначити основні етапи управління персоналу в організації. Вони наступні:

- планування персоналу (основна мета даного етапу це розробка плану задоволення потреб організації в людських ресурсах на майбутній період);
- розробка кадрового резерву для заміщення усіх існуючих посад;
- набір персоналу, тобто відбір кадрів (на даному етапі йде оцінка кандидата та підбір найкращого, що відповідає всім вимогам для організації);
- визначення ставки, заробітної плати для працівників та додаткових матеріальних благ;
- адаптація та професійна орієнтація для швидкого введення

працівників в організацію;

- навчання персоналу (розробка плану);
- атестація кадрів;
- трудове переміщення (підвищення працівників, звільнення);
- підготовка керівних кадрів [9, с.15].

Систематизуючи дані з статей, можна зазначити, що адаптація у свою чергу проходить в чотири етапи (стадії):

1. Оцінка підготовленості працівника. Це більше відноситься до попереднього етапу адаптації. Він проводиться після зазначення нового працівника на посаду. Основним завданням на даному етапі є саме оцінка підготовленості, тобто, чи працював новий робітник на схожому підприємстві з такою ж організацією праці, чи працював в таких умовах. Не варто плутати підготовленість з професійним досвідом.

2. Ознайомлення, а саме, на даному етапі йде оцінювання новим робітником навколишньої обстановки. Співробітник має зрозуміти порядок роботи, структуру організації, внутрішні правила, а також корпоративні цінності та традиції. Також, працівника представляють колективу. Цей етап має пройти в перші 5-10 робочих днів.

3. Пристосування або ж дієва орієнтація. Це наступна стадія після ознайомлення. Знання отримані на попередньому етапі необхідно застосувати на практиці, також працівник пристосовується до всіх нюансів роботи на даному підприємстві. Також, має бути проведена оцінка працездатності нового фахівця, чи все засвоїв, знайшов спільну мову з колективом.

4. І останнім етапом є повне злиття або функціонування. Тут вже є результат повного впровадження працівника в новий робочий простір, він позиціонує себе повноправним членом колективу. Новачок повністю занурюється в роботу та потребує значно менше допомоги [10, 11].

Проаналізувавши зарубіжні статті, за даними Niedzielski, E., & Walkowiak, R. [12, с. 26], структурований процес професійної адаптації нових

співробітників повинен проходити в три етапи:

1. Перший етап адаптації заснований на ознайомленні новоприйнятого працівника з поточним становищем організації, особливо з:

- місцією компанії;
- діяльністю організації з точки зору правового та економічного середовища та його зовнішнього середовища;
- ситуацією всередині організації (організаційна структура, завдання окремих підрозділів, взаємозалежності між окремими клітинами, загальні принципи співпраці та обміну інформацією);
- положенням про роботу та інші чинні акти компанії.

2. Другий етап потребує вивченням працівником теоретичних та практичних навичок та інформації, найважливішої для виконання роботи на конкретній посаді.

3. Останнім етапом, як і зазначалось вище є повне злиття.

Як можемо простежити, за проаналізованими даними вітчизняних авторів та авторів зарубіжних країн, етапи адаптації абсолютно однакові. Єдине, що можуть бути взагалі різні підходи до створення системи адаптації.

Для створення стратегії (плану) програми адаптації підприємство має виділити основну мету та цілі. Загалом, основною метою адаптації є швидке входження в професію нового працівника задля підтримки ефективності та продуктивності роботи підприємства.

При розробці системи адаптації варто розробити детальний план, щоб контроль за виконанням здійснювався автоматично.

Важливим є те, що за допомогою функціонування адаптації на підприємстві можна знайти слабкі місця і вдосконалити щось інше. Наприклад, проводячи анкетування варто ставити запитання про комфорт на робочому місці, про роботу керівників, наставників, чи надають вони необхідну інформацію новачку.

Також, працівник з певним досвідом, може впровадити нові ідеї для підвищення ефективності праці, для зменшення витрат часу на певну роботу.

Для ефективного функціонування системи адаптації слід розглянути її типи (методи) та обрати найбільш дієвий.

Тому, я виділяю два типи, або ж методи адаптації: основні і не основні.

До основних методів належать:

- підготовка до працевлаштування (бесіди при прийомі на роботу, консультація та повна допомога з оформленням на нове підприємство);
- ознайомлення з новим робочим місцем;
- ознайомлення з кадровою політикою підприємства, з виконуваними функціями нового працівника;
- допомога від колег, наставництво, коучинг.

До не основних належать:

- організація посвяти;
- неформальні зустрічі в місцях для відпочинку;
- програми бонусів, що передбачають матеріальні або нематеріальні винагороди за певні успіхи в роботі в процесі адаптації та ін..

Для дієвого процесу адаптації існують певні інструменти. В залежності від специфіки роботи, від аналізу роботи колективу можна обрати більш ефективний для свого підприємства. Розглянемо більш актуальні з них [15, 16, 17].

Welcome - тренінг – це метод при якому відбувається передача первісної інформації про підприємство. Про його історію заснування, послуги, продукцію, структуру роботи та організаційну культуру. Це метод швидкого ознайомлення працівника з підприємством.

Secondment – «це метод розвитку персоналу, в результаті якого співробітники освоюють нові навички та набувають нові знання» [18]. Даний метод частіше за все передбачає те, що працівника на певний період направляють до іншого відділу або ж структури чи підприємства.

E-learning і Blended learnin – ці методи майже однакові, вони зводяться до того, що проводиться дистанційне або комбіноване (змішане) навчання, за для цього залучають кваліфікованих фахівців.

Наступним методом є метод занурення – він, в свою чергу, припускає швидке входження співробітника в трудовий процес. Також, на меті стоїть формування у «новачка» вмінь та певних навичок, що необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків на робочому місці.

Shadowing- метод, що передбачає повне супроводження кваліфікованого та досвідченого вже фахівця колеги працівником в реальних умовах. Очікуваний результат це повне розуміння цілей та завдань діяльності організації.

Метод наставництва – це метод, коли до нового працівника закріплюється наставник (більш досвідчений працівник), і відбувається навчання вже на робочому місці, шляхом передачі умінь, знань та навичок, а також повний контроль за його діяльністю.

Коучинг - метод спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, також прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.

Метод проведення заходів – це метод, який зазвичай застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.

Командний тренінг – він передбачає проведення тренінгу, необхідний для нормалізації відносин між колегами, вони вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації яка виникла на роботі, або ж між ними.

Як вже було зазначено вище, специфіка підприємства передбачає різні підходи для адаптації персоналу. Наприклад, якщо це завод, особливо який працює позмінно, то в рамках адаптації майже не можливо зібрати весь колектив для походу в кафе, щоб знайомство для «новачка» пройшло більш в неформальній обстановці та визвало менше стресу та страху перед освоєнням на новому робочому місці. Але, в такому підприємстві є альтернативи, існують різні молодіжні організації, які не заважаючи робочому процесу можуть влаштувати в рамках заводу якісь заходи знайомства. Якщо ж це



якась компанія, ІТ-компанія чи будь яка інша, метод знайомств в неформальній обстановці буде більш дієвим.

Проаналізувавши статтю [19] з управління адаптацією нових співробітників маємо дуже цікаве дослідження. Питанню адаптації приділяє наразі дуже багато сучасних підприємств.

Десь 49% відсотків підприємств приділяють значну увагу цьому процесу. Вона має таке значення, тому що наскільки швидко працівник опанує свої обов'язки, залежить якість роботи не тільки працівника, а й підприємства в цілому. Дійсно, не можна знайти ідеального методу, тому кожне підприємство має свої ефективні методи. Але, варто зазначити, що не завжди ефективні, тому треба контролювати цей процес. Популярнішим є метод наставництва. За даними аналізу, його використовують 36% підприємств з тих, хто взагалі організовує заходи з адаптації. Як вже зазначалось, за новим працівником закріплюється більш досвідчений, який знайомить його з корпоративною культурою, з робочими чи організаційними питаннями.

Також, за даними досліджень близько 26% підприємств за те, щоб влаштувати ознайомлюючі екскурсії. Основною метою даних екскурсій є познайомити працівника з цінностями та нормами підприємства. Приблизно 23% організацій проводять безкоштовне навчання та підвищення кваліфікації. Точно такий же відсоток підприємств проводить тренінги, семінари для новачків. 15% підприємств вважають, що ефективним є метод бесід з керівником або спеціалістом відділу кадрів. Також 15% підприємств забезпечує працівників певними, саме індивідуальними планами входження в нову посаду.

Також, 9% та 8% використовують метод кураторства та тестування, щоб оцінити успішність освоєння на робочому місці відповідно. Незначна кількість (8%) здійснюють введення співробітників у професію та ще менша частина (4%) інструктаж. Лише 4% проводять корпоративні заходи для ознайомлення з працівником. Це, напевно, залежить від специфіки компанії,

адже якщо взяти завод, де майже кожного дня є нова людина в колективі, то це не є можливим. Лише 3% підприємств надають план роботи на начальному етапі для працівника та проводять атестацію після випробувального терміну.

Дійсно, методи всі використовують різні, і кожен з них по своєму ефективний, але близько 37% підприємств взагалі не вважають, що проведення адаптаційних заходів є доцільним та потрібним. Дуже часто, керівники вважають, що інструкції та регламент є і працівник саме зможе розібратись. Нажаль, і зустрічається погане ставлення до новачків, через якусь їх ще недосвідченість.

Існує HRD – це посада, яка передбачає погляд зверху, розуміння загальної стратегії компанії та постійне партнерство. За допомогою HRD компанія має знайти шляхи, які будуть працювати для поліпшення навчання. Вони можуть розробити групові або індивідуальні заходи організаційного характеру для покращення рівня соціалізації. Управлінець може сприяти процесам саме соціального навчання [24].

Варто зазначити, що загалом адаптацію можна поділити на дві частини, загальну та індивідуальну.

«Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної частини. Загальна частина адаптації полягає у формуванні загального уявлення про підприємство, під час якої надається інформація про:

1. Цілі, місію та цінності підприємства, його історію та перспективи розвитку, основні напрями діяльності, організаційні особливості та структуру;
2. Стандарти і правила корпоративної культури, особливості комунікацій та взаємовідношень (в рамках відділу, з іншими відділами);
3. Форми та систему оплати праці, правила та порядок видачі зарплати на підприємстві, оплати понаднормової роботи; систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій;

4. Страхування, допомогу по тимчасовій непрацездатності та оплату листків непрацездатності і відпусток, можливості навчання на роботі; інші пільги і послуги підприємства для своїх співробітників;

5. Дотримання правил економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них;

6. Статус та можливості просування: випробувальний термін та умови наймання, призначення, переміщення і просування;

7. Умови праці, гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку, тощо) [20]».

На адаптацію персоналом впливає ціла низька чинників. Як вже зазначалось раніше, це розмір організації або специфіка її роботи. Чим менше працівників в організації тим більше неформальних заходів адаптації застосовують. Також, це дає змогу скоротити час введення в посаду, уникнути конфліктів та непорозумінь. Це у свою чергу і зменшує непрямі витрати на підбір персоналу. Також, на адаптацію впливають наступні чинники:

– найперше це правильність проведення процедури підбору кандидата. Кандидат має відповідати професійними навичками які необхідні на тій посаді, на яку він працевлаштовується, або ж спеціаліст з підбору персоналу має оцінити на основі співбесіди чи може така людина швидко навчитись необхідним навичкам;

– морально-психологічний клімат, рівень міжособистісного спілкування. Дані аспекти значно зменшують витрати на адаптацію персоналу в організації, також при побудові гарних, довірчих відносин, відсутності конфліктів працівник потрапляє в таке середовище, що у свою чергу впливає на скорочення витрат часу адаптації. Тобто, щоб процес адаптації працівника проходив максимально комфортно та ефективно, треба налагоджувати дружню атмосферу в колективі, та контролювати це весь час.

– наступним чинником є характер та зміст займаної посади. Абсолютно логічно, що чим більша відповідальність та складніший характер посади, тим більше йде витрат часу на входження в професію та зростання витрат на адаптацію.

– соціально-демографічні характеристики та властивості особистості (освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, стать, вік, сімейний стан, професійна кваліфікація). Дані аспекти впливають на термін процесу адаптації, що також впливає на витрати пов'язані з адаптацією.

За даними зарубіжних досліджень [23] доведено, що залученості нових працівників можна досягти якщо будуть чотири рівні адаптації, які між собою послідовні, а саме: дотримання, усвідомлення, прийняття культури та взаємодії.

### 1.3. Підбір персоналу, як важлива складова системи адаптації.

В наш час кваліфіковані кадри є дуже цінними для кожного підприємства. Особливо ціняться працівники ліквідних професій. В сучасних умовах з появою багатьох нових професій ми втрачаємо велику кількість професіоналів, роботу яких замінити не можливо. Так, наприклад, дуже складно знайти працівників на виробничі посади, наприклад токар чи зварювальник. Це відбувається за рахунок існування альтернатив та низьку матеріальну мотивацію на сучасних підприємствах. Тож, для ефективної роботи підприємства мають працювати кваліфіковані кадри. І як зазначалось вище, дуже важливим етапом адаптації є саме підбір персоналу.

«Підбір персоналу – це один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані організаціями з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти [25]».

У процесі підбору співробітників дуже часто відсіваються кандидатури, які не відповідають наявним вакансіям. Це однозначно допомагає зменшити витрати часу на навчання працівника, матеріальні витрати та це можливість уникнути проблем з навчанням, з неправильним виконанням робочих обов'язків. Варто наголосити на тому, що правильно організований підбір персоналу зменшує витрачений час та зусилля для пошуку нового кандидата.

Це значною мірою підвищить ефективність роботи персоналу з підбору. Працівник який правильно підібраний буде відповідати всім критеріям, матиме необхідні кваліфікаційні навички і тим самим буде якісно виконувати свої функціональні або ж посадові зобов'язання. Також, правильно підібраний працівник значно простіше знайде спільну мову в колективі та не буде відчувати дискомфорту на новому робочому місці. Це дасть змогу уникнути конфліктів, які могли б з'явитись з новими колегами [26].

В реаліях сьогодення дуже важливо починати адаптувати персоналу вже на етапі підбору. Відбір на роботу має бути націлений на максимально комфортний процес, адже, і кандидат може відмовитись у працевлаштуванні.

Digital - епоха - це абсолютно нові можливості, як у рекрутингу так і у адаптації загалом. Маємо можливість проводити відео співбесіди, тести в режимі онлайн. Це є дуже комфортним наразі для кандидата. І це неабияка економія часу. Також, це є можливістю працевлаштовувати людей з інших країн та міст. Це дуже актуальним є наразі, адже маємо велику кількість фахівців які виїхали за кордон і не маєть змоги там працевлаштуватись за своєю професією чи кваліфікацією. Співбесіди можна проводити за допомогою Zoom, Viber, Skype, Teltgram, Teams та багато інших [27].

Для того, щоб знайти необхідного кандидата необхідно мати розуміння де шукати та за якими критеріями проводити відбір.

Вже давно відходять на задній план спосіб пошуку кандидатів в газеті чи оголошення на вулиці. Доведено, що саме молодь, а це близько 60% шукає роботу саме інтернеті, в соціальних мережах. Це дає змогу знайти

молодих, амбітних, творчих і з запалом фахівців або молодих спеціалістів [1, с. 56 ]. Великим плюсом даним способом пошуку є безоплатна реклама. Тобто, можна абсолютно безкоштовно кожного дня виставляти нові оголошення.

Але і є варіант, який значно заощадить витрати часу, а саме – таргетована реклама. За допомогою цього способу просування вакансії можна знайти необхідну людину за певними критеріями, чоловік чи жінка (слід пам'ятати, що часто ця функція не доступна, аби не було дискримінації), за віком, за місцем проживання. Тобто, таргетована реклама є ефективним методом пошуку кандидатів, тому що вона може налаштовуватись під певну цільову аудиторію [29]. Цілі таргетингової реклами (рис.1.3.) націлені на пошук кандидата та на ефективну адаптацію в подальшому.

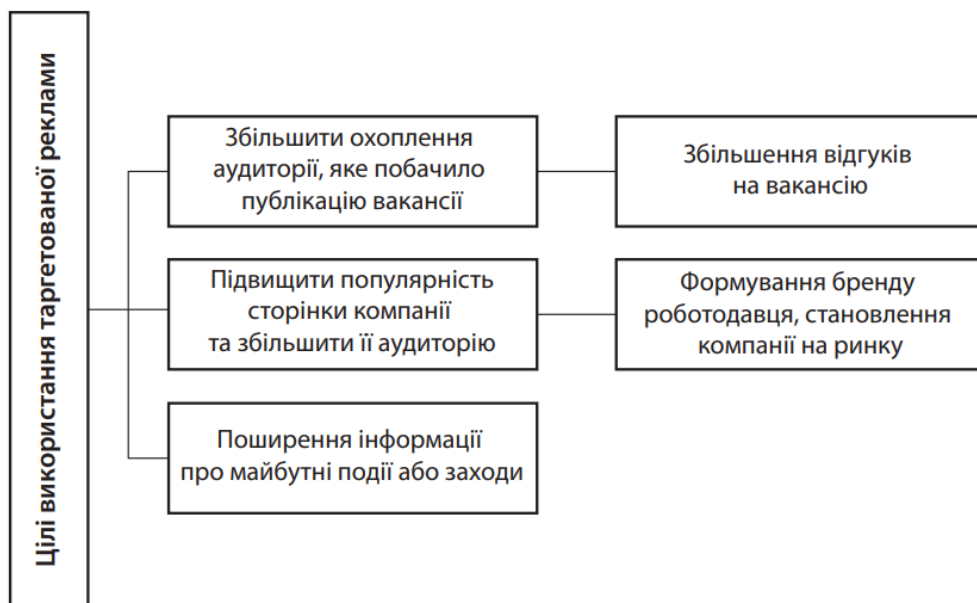


Рисунок 1.2 – Цілі використання таргетованої реклами [28]

Таргетована реклама зменшує витрати часу на пошук потрібного працівника, через можливість обрати критерії необхідні для вакансії.

Здебільшого, дуже багато рекрутингових компаній у Європі. Через трудову міграцію Українців, існує необхідність в таких агенціях.

В Україні також є дані агенції, та дуже часто підприємство проводить набір самостійно. Використовувати послуги рекрутингової агенції доцільно на виробничих підприємствах з великою кількістю штату.

Зазвичай рекрутинг проходить такі етапи:

1. Підприємство обирає собі рекрутингове агентство з працевлаштування. Звертається з певним завданням що до необхідної кількості вакантних місць, надає документи, які містять вимоги до кандидата.
2. Агентство з пошуку праці обирає метод пошуку кандидатів. Це можуть бути різні сайти пошуку роботи, бази даних з навчальних закладів.
3. Після обробки даних, заявок треба провести попередній відсів. Треба обрати найкращих для проведення співбесіди.
4. Наступний етап передбачає телефонну розмову з кандидатами та запрошення на співбесіду. Також перевіряються документи через відділ безпеки або відділ легалізації.
5. Далі рекрутери проводять співбесіду або надають всі дані кандидатів на підприємство для подальшої співбесіди з представником підприємства.
6. Обраний кандидат підтверджений підприємством укладає контракт з підприємством. А воно у свою чергу розраховується з агенцією за надані послуги [29].

«В Україні рекрутингові агентства все більше набирають популярності, і нині вже зареєстровано на території України 859 агентств. Нині, за оцінками спеціалістів у сфері рекрутингу, послугами з пошуку та підбору персоналу користуються понад 15% активно діючих компаній. Найбільшу частину ринку рекрутингових послуг займають послуги з підбору персоналу середнього та вищого менеджменту, а низькорівневі позиції розвинені не досить. Це пояснюється тим, що компанії, що здійснюють пошук персоналу з низьким чи середнім рівнем кваліфікації, або знаходяться на стадії формування корпоративної культури, або не мають бажання займатися чорною роботою [29]».

Найпопулярнішими агентствами України є: GoldenStaff, Навігатор, SmartSolutions, Doromoga, Персонал Сервіс, Фортуна, Manpowergroup, Анкор, Victory-Ukraine, RecruitAlliance [30].

Не працюючи з рекрутинговими агентствами набором персоналу на підприємстві займається спеціаліст відділу кадрів, за його наявності, або ж бухгалтер чи сам керівник. Якщо підприємство велике, то є окрема людина яка займається тільки підбором кандидатів. При пошуку працівника на вакантне місце слід обирати за критеріям прописаними в нормативних документах. Окрім рекрутинга існує велика кількість способів пошуку персоналу, одним з найрозповсюджених є скринінг.

Скринінг є підбором персоналу за базовими критеріями, такими як: стать, вік, освіта, кваліфікація, досвід роботи [31, 32]. Процес скринінгу це по факту первісний відсів кандидатів. Відділ підбору персоналу складає скринінг анкету за якою визначають чи відповідає кандидат певній вакансії. Найчастіше питають про рівень освіти, який був досвід, чи має працівник сім'ю, діти, дружина чоловік та ін. [33].

Даний метод дозволяє відсіяти кандидатів та не витратити додатковий час на співбесіди, або інтерв'ю. Вартість скринінгу становить близько 1000 - 2000 грн., за таким методом пошуку персоналу надається підприємству 15-20 анкет за критеріями вакансії [32].

Також існує метод цільового пошуку, як було сказано раніше, це коли ми налаштовуємо рекламу на конкретну аудиторію. Або ж ми викладаємо оголошення одразу з всіма критеріями відбору, щоб нам саме дзвонили ті, хто відповідає тим даним.

Хедхантинг - це пошук персоналу фахівців з високою кваліфікацією. Даний термін походить з англійської мови і означає охоту на голови. Хедхантером є компанія або людина яка надає послуги з підбору персоналу. Найчастіше Це пошук висококваліфікованих фахівців керівників, директорів. Дані агенції Мають дуже часто багато зв'язків, саме тому і звертаються до них а не до рекрутерів. Хедхантдер має знати всі вимоги до кандидата,



вивчити корпоративну культуру компанії яка надає роботу, має вміти з мотивувати працівника працювати саме на цій посаді, в цьому підприємстві [34, 35]. «Хедхантинг – це пошук керівного персоналу, рідкісних фахівців, професіоналів вищого класу. Причина появи хедхантинга – дефіцит в сучасному бізнесі кваліфікованих фахівців вищої ланки [36]».

Існує ще такий вид пошуку персоналу як Прелімінаринг. Це пошук кандидатів на вакантне місце з вищів університетів або технікумів [37, 38]. Це дуже дієвий метод підбору персоналу, особливо для великих підприємств, які займаються виготовленням продукції. Також університеті молоді спеціалісти які навчалися за сучасною програмою та мають творчі здібності і можуть впроваджувати нові технології та ідеї на підприємстві. Найчастіше всього це студенти які ще не мають досвіду роботи. То ж необхідно враховувати цей факт, і підприємства які шукають таких кандидатів знають про це. У даному випадку етап адаптації буде значно збільшений але це дає можливість знайти велику кількість персоналу за максимально короткий термін який можна навчити згідно з функціональними обов'язками певного підприємства і вони будуть працювати на ефективність та підвищення продуктивності праці даної організації.

Варто зазначити, що останні три методи пошуку персоналу використовують рекрутери, то ж вони взаємопов'язані. Розглянемо основні недоліки та переваги даних методів (табл..1.3).

Таблиця 1.1 – Недоліки та переваги каналів пошуку персоналу

Канал пошуку	Недоліки	Переваги
Рекрутинг Скринінг Цільовий пошук Headhunting Прелімінаринг	Часто низька якість персоналу; Висока вартість послуг (закриття вакансії); Довгий процес рекрутації; Незадоволенність працедавців новачками	Швидкий процес рекрутації (закриття вакансій); Велика кількість кандидатів; Низька вартість рекрутації; Висока якість персоналу Задоволенність працедавців новачками

Як бачимо, плюси і мінуси можуть бути схожими. Це говорить про те, що не існує ідеального методу підбору персоналу. Метод треба обирати

згідно з специфікою підприємства та вакантного місця. Це значно може скоротити час на пошук працівника та на його адаптацію загалом.

## Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу це на перший погляд дуже легкий процес, але він дуже важливий, адже зумовлює зменшення проблем на робочому місці нового працівника, зменшення плинності кадрів, зменшення невизначеності серед працівників. Сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці трактують адаптацію однаково, але мають різні погляди на методи її розробки та ефективності впровадження. При розробці системи мотивації мають бути враховані всі нюанси. Має бути визначена чітко мета адаптації персоналу, виокремлені основні цілі та задачі. Для максимальної ефективності від процесу адаптації роботи працівника, треба адаптацію розробляти ділячи її на етапи, чітко розділяючи для всі завдання по днях, в тій кількості, що передбачена прописаним регламентом системи адаптації.

Сучасні елементи (методи) проведення системи адаптації набирають обертів і все частіше використовуються в Україні. Так, наприклад, одним з найбільш дієвих є наставництво. Це дає змогу скоротити час інших працівників на допомогу, не відволікати всіх від робочого процесу. Наставник має структурований план дій, що до діяльності наставництва.

Узагальнюючи дані проаналізованих джерел, можна дійти висновку, що одним з найважливіших елементів кадрової політики підприємства є підбір персоналу. Це також впливає на ефективність проведення системи адаптації, доцільно набирати на роботу працівників або з досвідом на даній посаді, або з певними навичками необхідними для даної вакансії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

#### 2.1. Організаційно – економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» є провідним підприємство Запоріжжя, займає лідируючі місця в Україні по виробництву сталі. Це металургійне підприємство, використовує сучасні та прогресивні технології, які відповідають усім прогресивним стандартам. Потужність комбінату дозволяє виробляти близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2 млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі. Також 3,7 млн гарячого прокату та 1,2 млн тонн холодного прокату.

ПАТ «Запоріжсталь» кожного разу модернізує виробничі потужності, в частості робить акцент на збереженні екології. Головними проектами екологічної модернізації комбінату є: проект модернізації газоочисних систем аглофабрики, що завершується, масштабна модернізація доменної печі № 4 з установкою системи аспірації ливарного двору і підбункерної естакади, будівництво нової травильної лінії в цеху холодної прокатки № 1, масштабна реконструкція доменної печі № 3 [39].

Будівництво даного підприємства почалось ще в 1918-роках. А 1923 – вважають роком народження комбінату. «Старт будівництва нового металургійного гіганта. За обсягом будівельних робіт Дніпрокомбінат був більшим за Магнітобуд і Кузнецькбуд. Загалом було виїнято 600 тисяч кубометрів землі, укладено 100 тисяч кубометрів бетону, збудовано 45 км залізничних колій. Згодом багато будівельників Запоріжсталі залишалися працювати на заводі [40]».

ПАТ «Запоріжсталь» має підпорядковану структуру, таку як ТОВ «ЗЛМЗ». Дане підприємство засновано на базі цехів управління головного

механіка ПАТ «Запоріжсталь» та є багатопрофільним підприємством [41]. ПАТ «Запоріжсталь» входить до холдингу групи «Метінвест». Він у свою чергу найбільший гірничо-металургійний холдинг України.

Вищій орган управління ПАТ «Запоріжсталь» - Загальні збори акціонерів, вони у свою чергу обирають Спостережну Раду, а також голів Правління та Ревізійної комісії. Контролює діяльність на комбінаті саме Спостережна комісія, вона у своєму складі налічує 6 осіб. Натомість, правління складається з 5 осіб, також налічує 7 дирекцій [42].

Споживачами продукції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є:

- автомобільного машинобудування;
- сільськогосподарського машинобудування;
- авіаційного машинобудування;
- транспортного машинобудування;
- виробники зварних труб;
- виробники побутової техніки та інше.

Будівництво комбінату було саме потреба у виробництві листового прокату автомобільної промисловості та саме машинобудування. На ПАТ «Запоріжсталь» використовують технології, перші в Україні та в Європі.

ПАТ «Запоріжсталь» є основним виробником та постачальником продукції для промисловості України та на експорт закордон.

За даними, з кожним роком до 2019 збільшувались об'єми виробництва, розширювалось підприємство будуючи нові дільниці, закупаючи нове обладнання та збільшуючи штат працівників. Однак, COVID-19 дуже вплинув на підприємство, на збут та обсяги виробництва, були порушені деякі транспортні зв'язки. Згодом, к 2021 року ситуація стабілізувалась, проте, повномасштабне вторгнення Росії в Україну також негативно вплинуло на обсяги виробництва.

По-перше, зменшилась кількість працюючих на ПАТ «Запоріжсталь» через виїзд жінок закордон, через мобілізацію чоловіків. По-друге, через

окупацію міст не є можливим транспортувати продукцію. По-друге, знищення комбінату «Азовсталь» - це є великим збитком не тільки для ПАТ «Запоріжсталь» та України, а також для країн Європи. Через велику кількість готової продукції, яку не має куди поставляти, частично призупинена робота на ПАТ «Запоріжсталь».

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» має складну будову. Генеральний директор є основним керуючим діяльності підприємства, він має у своєму підпорядкуванні 10 дирекцій, а також, 3 самостійних управління:

- юридичне управління;
- управління корпоративних комунікацій;
- управління справами адміністрацій.

На малюнку структуровано організаційну структуру на ПАТ «Запоріжсталь» (рис.2.1).



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

За офіційними даними на 2020 рік були відмінені наступні підрозділи: дирекція з капітального будівництва та комерційна дирекція; відділи: кон'юктурно-технологічного системного аналізу дирекції зі збуту. А також, скасовано дирекцію з охорони праці, промислової безпеки, юридичного управління.

Натомість, створені наступні підрозділи:

- управління капітального будівництва та інвестицій з багатьма відділами у своєму складі: - кошторисно-договірний відділ, відділ підготовки виробництва, відділ бюджетування.

- дирекція із закупівель з такими відділами у своєму складі: відділи поставок матеріалів, відділ закупівель, управління підготовки виробництва, відділ митних операцій, відділ планування та аналізу поставок, управління підготовки виробництва;

- дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології, з відділами у своєму складі: охорона праці, відділ лінійного контролю, відділ промислової безпеки, газорятувальна станція та ін.[43].

Цілями підприємства є:

- збільшення видів (асортименту товарів);
- збільшення поставок в різні країни світу;
- освоєння нових ринків та видів продукції;
- підвищення іміджу;
- удосконалення технологій виробництва;
- заходи з збереження екології;
- удосконалення якості.

Фактична чисельність працівників на кінець 2021 року становить: виробничі – 8254 та непромисловий – 2290. В загальній кількості 10418 осіб. Кількість жінок складає 2325 осіб. З них у декретній відпустці 124 жінки та ті хто має інвалідність – 311 [44].

За вихідними даними, кількість працюючих на ПАТ «Запоріжсталь» збільшується з кожним роком. Не зважаючи на певний відсоток плинності кадрів, штат працівників поповнюється

Розглянемо соціально-демографічну структуру працюючих на ПАТ «Запоріжсталь» за поділом на керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців та робочих (табл..2.1).

Таблиця 2.1. – Соціально-демографічна структура ПАТ «Запоріжсталь» за поділом на керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців та робочих на 2021 рік.

Категорії	Кількість	
	всього	в тому числі жінки
Керівники	930	94
Професіонали	1036	569
Спеціалісти	327	179
Службовці	49	46
Робочі	8254	1437
Всього невиробничих	2342	888
Всього	10596	2325

З даних бачимо, що враховуючи специфіку підприємства близько 80% персоналу то є робочі. Більша кількість персоналу то є чоловіки. На таких підприємствах як ПАТ «Запоріжсталь» основна увага і є саме на адаптацію працівників робочого класу. Саме вони прямо впливають на продуктивність роботи комбінату.

Наступна класифікація за рівнем освіти (2.2)

Таблиця 2.1.2 – Структура ПАТ «Запоріжсталь» за рівнем освіти на 2021 рік.

Категорії	Кількість всього	Базова середня освіта	Повна середня освіта	ПТУ	Вища		
					Неповна вища	Базова вища	Повна вища
Керівники	930		1	3	47	19	860
Професіонали	1036		2	4	47	36	947
Спеціалісти	327		3	10	95	9	210
Службовці	49	3	11	11	10	2	12
Робочі	8254	166	1021	3313	1778	201	1775
Всього невиробничих	2342	3	17	28	199	66	2029

Всього	10596	169	1038	3341	1977	267	3804
--------	-------	-----	------	------	------	-----	------

З даних бачимо, що велика частка робочих мають вищу освіту. У процентному співвідношенні вищу освіту мають близько 95% керівників, професіоналів та спеціалістів.

Для робочих, цілком вірогідно в цілях адаптації та мотивації буде наявність навчання, профорієнтації та можливість оплати за навчання в вищих закладах згідно займаній посаді.

Розглянемо вікову структуру на ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3 Вікова структура на ПАТ «Запоріжсталь»

Категорії	Кількість	Вік					
		До 20 р.	20-29 р.	30-39 р.	40-49 р.	50-59 р.	Більше 60
Керівники	930		54	221	391	142	22
Професіонали	1036		154	322	289	237	34
Спеціалісти	327		40	93	104	83	7
Службовці	49		3	10	11	20	6
Робочі	8254	51	1396	2516	2454	1568	269
Всього не виробничих	2342		251	746	795	481	69
Всього	10596	51	1647	3262	3249	3049	338

Більша кількість працівників у віці від 30 до 59 років. То ж і не всі заходи з системи адаптації будуть дієвими точно так само як і для більш молодих працівників.

Середній вік працюючих має наступний вигляд (табл..2.1.4):

Таблиця 2.1.4 Середньо – вікова структура ПАТ «Запоріжсталь»

Категорії	Кількість	
	Кількість працюючих	Середній вік
Керівники	930	42,54
Професіонали	1036	41,11
Спеціалісти	327	42,66
Службовці	49	48,09
Робочі	8254	40,87
Всього не виробничих	2342	42,48
Всього	10596	41,23

Більш краще буде видно на діаграмі. Загалом, даний показник не змінюється у відсотковому співвідношенні. Тобто, весь завжди на заводах



такого типу більше працівників віку від 40 років. Та більшу частину персоналу займають чоловіки.

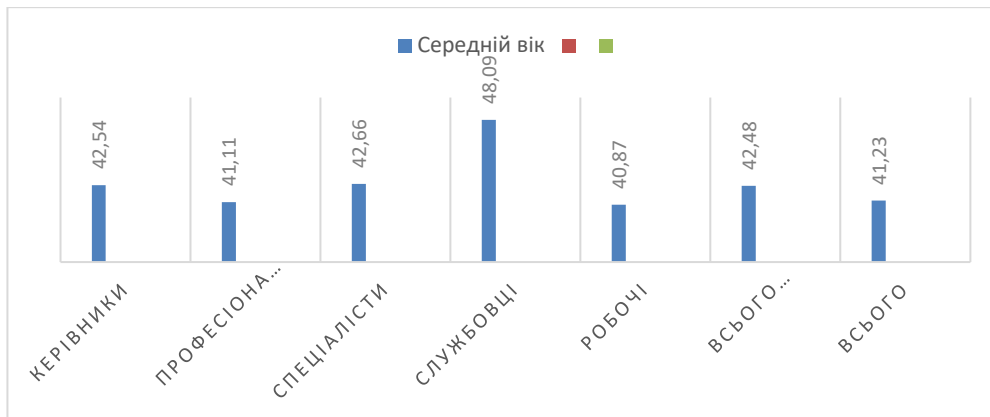


Рисунок 2.1 – Середньо – вікова структура ПАТ «Запоріжсталь» на 2021 рік

Проаналізувавши вікову структуру персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» видно, що службовці то переважно дорослі люди. Велика кількість робочих до 30 років. Це переважно випускники вузів або студенти. Також, багато спеціалістів до 30 років, це свідчить про те, що на підприємство беруть випускників вищих навчальних закладів без досвіду роботи, що є дуже добрим.

## 2.2 Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» та оцінка ефективності використання персоналу

Кадрова політика підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за даними офіційної сторінки спрямована саме на досягнення працівниками ефективності.

Завданнями кадрової політики на комбінаті є:

- Працевлаштування та залучення молоді;
- Забезпечення фахівцями;
- Вдосконалення системи навчання, підготовки кадрів;
- Створення кадрового резерву;
- Покращення методів мотивації персоналу та її системи загалом;

- Підвищення добробуту працівників, їх сімей та ветеранів комбінату.  
[39]

На комбінаті спрямовують кадрову програму на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та закриттю потреб самого підприємства. Згідно вимог «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» проходить забезпечення необхідного рівня кваліфікації працівників підприємства на керівні посади, посади фахівців та професіоналів [45].

Також, основними складовими кадрової політики на ПАТ «Запоріжсталь» є:

- створення та розробка системи навчання, профорієнтації персоналу;
- імідж компанії, зміцнення корпоративної культури;
- високий рівень лояльності працівників;
- підвищення ефективності роботи кожного працівника;
- ефективне використання професійних можливостей та потенціалу працівників.

Як було зазначено вище, одним з важливих компонентів кадрової політики підприємства є підготовка, навчання та розвиток персоналу. Значну увагу приділяють підготовці кадрового резерву.

На ПАТ «Запоріжсталь» функціонує «школа ресурсу кадрів». Вона створення для підготовки працівників, а саме робітників, які перебували в резерві на посаду майстра, старшого майстра. Навчання проводять зазвичай керівники та бізнес-тренери комбінату.

У 2015 році в рамках програми з підвищення ефективності виробництва почав працювати проект «Молоді лідери», участь в якому взяли 140 молодих працівників підприємства.

Метою створення даної програми було виявити працівників, які мають потенціал до розвитку та можуть бути конкурентноспроможними і готові стати лідерами змін.

За весь час існування даного проекту, молодь Запоріжсталю надала багато нестандартних технічних рішень для підвищення ефективності підприємства.

Навчанню персоналу на підприємстві також приділяють особливу увагу. У 1997 році ПАТ «Запоріжсталь» отримав ліцензію Міністерства освіти і науки України, також право на проведення підготовки працівників за абсолютно всіма робітничими професіями, а також підвищення кваліфікації працівників. За даними, понад 75% працівників кожного року проходять навчання на комбінаті.

Завданням навчання є здобуття другої професії для самостійного усунення неполадок на виробництві, також на підвищення кваліфікації.

Забезпеченням навчання займаються:

- кваліфіковані викладачі, самі ж працівники комбінату;
- велика навчально-виробнича база.

Професійне, цільове та інтеграційне навчання проводяться для керівників, професіоналів, фахівців та службовців. Навчання проходить у формі семінарів, тренінгів в навчальних центрах або стажування на родинних підприємствах [39].

З 2012 року металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться в складі кодексу корпоративної етики компанії Метінвест. Варто зазначити основні напрями розвитку корпоративної етики, а саме [45]:

- охорона праці;
- повага до людей та здоровий спосіб життя;
- заборона на азартні ігри;
- протистояння з корупцією та дискримінацією;
- захист компанії.

На ПАТ «Запоріжсталь» проводилось анонімне анкетування з метою оцінити рівень корпоративної культури та відношення працівників підприємства [46]. Основні блоки питань анкетування представлені в таблиці.

Таблиця 2.2.1 – Блоки питань анкетування на ПАТ «Запоріжсталь»

Блок	Опис
Мотивація	Метою перевірки системи мотивації була саме оцінка рівня мотивації працівників для ефективності праці та зменшення звільнень (плинності кадрів)
Управління	Загалом зрозумілість системи управління, функціональних обов'язків підрозділів
Здатність до змін	Оцінити рівень гнучкості персоналу та здатності до змін
Місія та стратегія	Розуміння основної місії компанії
Цілі та задачі	Розуміння цілей та задач підприємства для покращення ефективності праці кожного працівника
Залученість та цінності	На скільки цінності компанії відповідають дійсності
Можливості розвитку	Чи надає підприємство всі умови для розвитку працівників
Комунікації	Оцінити рівень комунікацій на підприємстві
Інноваційність	Інноваційність у прийнятті рішень, інноваційність на виробництві.

Результат дослідження показав, що працівники дають вище середнього оцінку корпоративній культурі підприємства. Працівники в цілому задоволені рівнем корпоративної культури. Найбільш високо оцінили залученість та цінності. Це означає, що на підприємстві функціонує корпоративний кодекс та набір цінностей має послідовний характер. Другим найбільш оціненим елементом є місія та стратегія підприємства та цілі і задачі. Це говорить про те, що працівники знають стратегію компанії, її основні цілі та задачі, розуміють інструкції, та ознайомлені з правилами поведінки.

На ПАТ «Запоріжсталь» активно працевлаштовують студентів, як робітничих професій, так і спеціалістів. З осені 2012 року на комбінаті почала діяти програма співпраці з вищими та середніми навчальними закладами України. На меті вони мають створення розуміння у студентів престижності металургійних професій та працевлаштування на провідному комбінаті України та Європи. Також, починаючи з 2013 року керівництво комбінату проводить зустрічі (майстер-класи) на яких розповідають про діяльність підприємства, про наявні професії, специфіку роботи різних служб. За два роки існування даної програми в таких зустрічах взяли участь більше 300

студенті. Станом на 2021 рік, ця цифра виросла у велику кількість разів. Також, при проведенні ярмарки вакансії, днів відкритих дверей у навчальних закладах, ПАТ «Запоріжсталь» активно бере участь у даних заходах.

Також, в Запоріжжі відкрили центри профорієнтації комбінату. В рамках даної програми передбачено проведення екскурсій, зустріч з лідерами комбінату, з керівництвом. Станом на 2021 рік підприємство відвідало більше 15 000 студентів та викладачів.

Кожного року студенти м.Запоріжжя в кількості 1500 осіб проходять предипломну практику на базі ПАТ «Запоріжсталь», це є і випускники технікумів, а також бакалаври та магістри дисциплін економіка, менеджмент та ін. Також, обов'язково певній кількості студентів надають робочі місця, в якості першого досвіду роботи, що є дуже великим плюсом на підприємстві для молодих спеціалістів. Для мотивації студентів, Група Метінвест регулярно надає стипендії для найкращих студентів вищів та технікумів.

Велику увагу Запоріжсталь приділяє мотивації молодих працівників. Так, у 2020 році на підприємстві розробили програму мотивації для працівників віком до 25 років. Дана програма проходить після відпрацьованого року на комбінаті. Працівники, які пропрацювали рік отримали разовий бонус 400 доларів США.

Щорічно на Запоріжсталь влаштовується 200 молодих працівників. Є також ряд мотиваційних програм, а саме:

- Програма «Молоді лідери»;
- Науково-технічні форуми;
- Система подачі пропозицій та інші проекти, спрямовані на

розкриття потенціалу.

Враховуючи те, що дуже важливим аспектом кадрової політики підприємства є підбір персоналу а також це передумова успішної адаптації, доцільним буде розглянути джерела найму кадрів на підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Джерела найму на ПАТ «Запоріжсталь»

Джерела найму	Питома вага
По рекомендації (від друзів, знайомих, родичів)	35%
Оголошення та реклама	25%
Внутрішні джерела	17%
Фірни з підбору персоналу	15%
Письма-звернення про найм	5%
Центр зайнятості	3%

Найбільш яскравіше картину пріоритетності джерел найму показано на рисунку 2.1.. Це дає змогу оцінити ефективність використання того чи іншого методу пошуку персоналу для подальшого зменшення витрат часу на пошук персоналу за допомогою використання лише дієвих методів залучення персоналу.



Рисунок 2.1 – Джерела найму працівників на ПАТ «Запоріжсталь»

З даних видно, що найчастіше працевлаштування відбувається за рахунок рекомендацій. Оскільки це найбільше підприємство міста Запоріжжя, то дійсно, про нього знають більшість населення міста.

В Україні для підприємств групи Метінвест Холдинг відкрито Центр кар'єри Метінвест. Вони знаходяться в Кривому Розі, Запоріжжі, Покровську, Кам'янському. Також, існувало в Маріуполі. В центрах кар'єри

можна отримати актуальну інформацію про вакансії, обрати тобі потрібну та одразу пройти співбесіду.

Отже, як бачимо, на ПАТ «Запоріжсталь» розроблені всі програми для працевлаштування молоді.

Успішність навчання залежить від:

- рівня кваліфікації викладачів (викладачами теоретичного навчання є працівники комбінату);
- достатньої навчально – виробничої бази.

Для працівників не робочого класу, а саме керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці, проводять професійне навчання, за певними програмами [47].

### 2.3. Оцінка та аналіз адаптації на ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» – це виробниче підприємство, система адаптації має функціонувати з метою підвищення ефективності роботи кожного працівника на спільний результат покращення продуктивності праці підприємства.

Програма адаптації нових працівників на ПАТ «Запоріжсталь» - це допомога в процесі ознайомлення, пристосування працівників до умов трудової діяльності, в яку входить освоєння технологій та методів роботи, корпоративних правил, норм та стандартів, а також в соціальному середовищі підприємства.

Також це:

- прискорення процесу входження нового працівника на посаду. Досягнення необхідної ефективності праці в максимально короткий термін;
- формування в нового працівника відчуття задоволення на робочому місці, зменшення невпевненості в собі та певної тривожності.

Які можуть бути проблеми на підприємствах у нових працівників?

Наприклад:

- недостатня орієнтація в оточенні та ситуації;
- страх не підтвердити очікування колективу та керівництва;
- страх зміни професійного способу життя;
- формування престижу та ін.

Система адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» має комплекс заходів, які дозволяють новому працівнику вийти на необхідний рівень ефективності праці з мінімальними втратами як для самого працівника, так і для підприємства.

Перевагами системи адаптації для ПАТ «Запоріжсталь» є:

- підвищення ефективності роботи працівника;
- швидке входження нового співробітника у професію та прискорення часу виходу працівника на потрібний рівень;
- підтримання гарних відносин в колективі;
- можливість заздалегідь передбачити та не допустити помилки, які могли б зробити нові працівники;
- зменшення витрат часу для досвідчених працівників на допомогу новачкам в процесі виконання їм посадових обов'язків;
- мінімізація плинності кадрів.

Переваги для працівників:

- налагодження співвідношень в колективі;
- швидке входження на робоче місце та в робочий процес, також можливість отримати нові навички та знання;
- зменшення тривожності та невпевненості перед зауваженнями з боку керівництва, пов'язані з невмінням виконувати певні поставлені задачі так само швидко, як і досвідчені працівники;
- зниження страху працівника бути звільненим під час випробувального терміну;



Система адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» передбачає закріплення за працівником адаптера.

Адаптер – це представник молодіжної організації. Адаптером має бути висококваліфікований працівник підприємства, якій володіє загальними виробничими знаннями, також знаннями для вирішення певних питань, які можуть бути у нового працівника. Адаптер має вміти дати правильну відповідь, або підказати до кого можна звернутись для вирішення певного питання. Також, має бути здатний дати відповідь на питання побутових, адміністративних, соціально-трудова аспектів.

Адаптер це відповідальна людина за інтеграцію нового працівника в бізнес процеси підприємства, просування та розвиток в організації, його ефективну діяльність.

Основні задачі які виконують адаптери на ПАТ «Запоріжсталь»:

- психологічна підтримка працівника в перший робочий день його роботи;
- привітання новачка з початком роботи;
- ознайомлення з функціями підрозділу та знайомство новачка з колективом;
- знайомство з робочим місцем, обладнанням;
- ознайомлення з планом навчання та стажування та багато іншого.

Процес адаптації на комбінаті включає в себе три аспекти, а саме:

- організаційний (введення в компанію);
- соціально-психологічний (введення в колектив);
- професійний (введення в професію).

На організаційному етапі адаптації працівник отримує відповіді на наступні питання:

- які корпоративні цінності компанії?
- які основні вимоги від охорони праці?
- яка система оплати праці та соціальні гарантії?
- які існують методи мотивації працівників?

- які правила пропускового режиму?
- що таке «Кодекс етики»?

На дані питання може дати відповідь адаптер, і також є спеціальні розроблені ознайомчі листи.

Соціально – психологічна адаптація включає в себе:

- знайомство з корпоративною культурою підприємства;
- знайомство з колективом підрозділу;
- ознайомлення з нормами поведінки та спілкування, які існують в колективі;
- формування взаємовідношень та розуміння в колективі.

Професійна адаптація передбачає:

- знайомство з робочим місцем, технологічними процесами та обладнанням цеху;
- ознайомлення з професійними обов'язками та зонами відповідальності;
- ознайомлення з технологіями роботи;
- вивчення стандартів роботи необхідними згідно нормативної документації;
- ознайомлення з можливостями навчання та підвищення кваліфікації;
- ознайомлення з перспективами професійного та кар'єрного росту на підприємстві.

Також, система адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» передбачає проходження анкетування з метою виявлення проблем на підприємстві та їх усунення для покращення роботи заводу та системи адаптації нових працівників. Анкетування проходить після першого робочого дня, тижня, через пропрацьований місяць, через три, шість та дванадцять місяців.

Критерії оцінювання результативності адаптаційного супроводження методом анкетування:

- появлення труднощів в перший місяць роботи;

- періодичність спілкування з адаптером;
- отримання необхідного інформаційного супроводження;
- пропозиції по роботі з адаптером.

Наступним чином проходить перший робочий день працівника на підприємстві:

1. Адаптер зустрічає працівника біля цеху
2. Знайомить новачка з колективом та показує робоче місце
3. Знайомить з майстром та наставником нового працівника
4. Протягом дня працівник знайомиться з нормативними документами, проводиться інструктаж по користуванню робочим обладнанням.

5. В кінці робочого дня працівник отримує «анкету першого дня» (додаток Б)

Анкета включає в себе питання з приводу задоволеності працівником першим робочим днем, інформування чи надали робочий одяг, чи сподобалась атмосфера в колективі.

Результати анкетування аналізує відповідальний працівник за адаптацію персоналу на підприємстві. У разі виявлення проблем впроваджують коригуючі заходи.

Наступне анкетування відбувається через тиждень від початку роботи. Анкета включає в себе питання по певним блокам, а саме: робочі обов'язки, робочий побит, робочий колектив, оцінка труда та промислова безпека, система оплати праці, розвиток, блок запису хоббі та інтересів. (додаток В)

Після анкетування так само проводиться аналіз чек-листів та виявлення проблем.

В рамках програми адаптації передбачена анкета для першого місяці роботи, третього, шостого та дванадцятого. Дана анкета є подібною до анкети першого тижня, але включає в себе і інші питання. (додаток Г)

За даними анкетування, по закінченню першого відпрацьованого року новачка адаптерам, у яких жодного працівника не звільнилось виплачується бонус.

Мною на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» було проведено дослідження з функціонування системи адаптації та виявлення проблемних питань.

Термін дослідження з 01.12.2021 по 05.01.2022. За даний період було прийнято 20 працівників. За даними анкетування першого робочого тижня негативні відповіді були у 4 працівників на питання забезпечення інструментами. Це свідчить про те, що деякі працівники були не проінформовані о наявності робочого інструмента.

Два працівника дали негативну відповідь на питання «Чи знаєте ви про програму медичного страхування?». Відносно малий відсоток з 20 новачків не знала цю інформацію, тому то не є проблемою, проте треба додатково звернути увагу на дане питання. Далі виявилось, що 5 працівників в перший робочий тиждень не дізнались про існування Молодіжної організації на комбінаті.

Питання з блоку оплати праці:

- чотири працівника не були проінформовані о методах підвищення заробітної плати;
- два працівника не знала про систему пільг;
- ті ж самі працівники не знали о тремінах виплати заробітної плати.

Більше проблем за результатами першого робочого тижня виявлено не було.

Варто зазначити, що негативні відповіді були переважно тільки від одних працівників, інші ж дали позитивні відповіді.

Це може свідчити про те, що самі новачки соціально не активні, бояться підходити з запитаннями, то ж на це треба звернути увагу.

За анкетуванням першого робочого місяця були виявлені наступні проблеми, представлені в таблиці.

Таблиця 2.5 - Проблеми на ПАТ «Запоріжсталь» виявлені за допомогою системи адаптації (розроблено автором)

Питання	Кількість негативних відповідей	Коментарі
Чи забезпечені ви обладнанням, робочим інструментом?	5	Не всі працівники допущені до самостійної роботи, то ж, відповідно, не володіють робочим інструментом
Чи ставить вам майстер завдання на зміну?	4	Питання яке потребує вирішення. Кожного дня, на початку зміни працівник має отримувати завдання
Чи брали ви участь в заходах Молодіжної організації?	20	Всі працівники були проінформовані але не зацікавлені у даних заходах
Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?	5	Серед новачків є працівники без досвіду роботи, тому одразу не можуть отримати високу ставку.
Чи зацікавлені ви у професійному зростанні в компанії?	2	Не всі працівники прагнуть підвищення.
Чи знаєте ви, що необхідно зробити для модливості професійного зростання	6	Дані працівники не були проінформовані. Саме тому, можливо, двоє з них і не зацікавлені.

За даними таблиці виявлено певні проблеми, мають бути розроблені корегуючі заходи для їх вирішення.

## Висновки до розділу 2

Адаптація персоналом це одна з діяльності якою займається ПАТ «Запоріжсталь». Запоріжсталь є провідним підприємство України, з великими обсягами виробництва. Чисельність персоналу – 10596 осіб, що говорить про специфічність підприємства та складність розробки єдиної системи адаптації яка б з однаковою ефективністю діяла на кожного працівника комбінату.

Враховуючи специфіку підприємства, більшу частину персоналу складають чоловіки, що якоюсь мірою об'легшує процес адаптації, оскільки:

- чоловіки звикли до фізичної роботи, тому вони обізнані діяльністю підприємства та своїми професійними обов'язками;

- майбутні працівники знають специфічність заводів, тому вони готові до того, що то можуть бути не найкращі умови праці та певні шкідливі умови праці;

ПАТ «Запоріжсталь» охоче працевлаштовує молодих спеціалістів, фахівців, студентів. Значною мірою, з цього боку це ускладнює етап адаптації, через не знання специфічності роботи у таких новачків, через брак практичного досвіду на адаптацію персоналом буде витрачено більше часу, задіяно більше фахівців.

Також, комбінат активно проводить навчання, через те, що з'являються ліквідні професії, яким вже не навчають в університетах. Аналіз діяльності підприємства та системи адаптації персоналу існуючи на підприємстві показав, що основними перевагами системи адаптації для ПАТ «Запоріжсталь» є:

- підвищення ефективності роботи працівника;
- швидке входження нового співробітника у професію та прискорення часу виходу працівника на потрібний рівень;
- підтримання гарних відносин в колективі;
- можливість заздалегідь передбачити та не допустити помилки, які могли б зробити нові працівники;
- зменшення витрат часу для досвідчених працівників на допомогу новачкам в процесі виконання їм посадових обов'язків;
- мінімізація плинності кадрів.

Переваги для працівників:

- налагодження співвідношень в колективі;
- швидке входження на робоче місце та в робочий процес, також можливість отримати нові навички та знання;

- зменшення тривожності та невпевненості перед зауваженнями з боку керівництва, пов'язані з невмінням виконувати певні поставлені задачі так само швидко, як і досвідчені працівники;

- зниження страху працівника бути звільненим під час випробувального терміну.

Оцінка адаптації персоналу дала змогу оцінити проблеми на підприємстві, які потребують вирішення.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ В ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

### 3.1. Рекомендації щодо формування системи адаптації на сучасних підприємствах

Адаптація персоналу це невід’ємна частина функціонування підприємства та ключ до ефективної роботи організації і підвищення продуктивності праці. Формування системи адаптації залежить від специфіки підприємства. Так, на виробничих підприємствах майже не впроваджують неформальні зустрічі в кафе чи інших місцях, це через велику кількість персоналу та специфіку графіку роботи. Натомість, наприклад, рекрутингова агенція з праці буде обирати для адаптації лише неформальні зустрічі.

Адаптація як зазначалось вище, не є дуже важливою для багатьох підприємств України. На перший погляд не важлива складова кадрової політики підприємства є цілком складним етапом, який потребує особливої уваги та правильно розробленої системи. Дуже часто, до цього залучають зовнішнього аудитора, з метою створення дієвої системи адаптації.

На першому етапі при формуванні системи адаптації треба проаналізувати всю інформацію підприємства. Важливо знати специфіку роботи підприємства, якісний і кількісний склад працівників. Наступним важливим етапом є дослідження існуючих проблем на підприємстві.

Першим що треба оцінити на мою думку, це психологічний клімат на підприємстві. На підприємстві можна побачити певні відмінності у діяльності на одному й тому самому робочому місці працівників різного віку. Існує поняття чотирьох поколінь, перше так звані ветерани, далі бекі-бумери, покоління X та Y [48, 49, 50].

Покоління X це люди 1965 – 1985 років народження. Ця група є ще групою так званих трудоголиків. Вони росли в роки після Другої світової



війни і необхідним було відновлення міст. Основні цінності даного покоління:

- робота з можливістю простору для творчості;
- технічна грамотність;
- індивідуалізм;
- прагнення навчатись все своє життя;

Також, вони не довіряють обіцянкам, рекламі, в них на першому місці вони самі та їх близькі, не дуже люблять об'єднуватися для спільної роботи та прагнуть стабільності.

Покоління Y – чоловіки та жінки 1983 – 2000 років. Їх ще називають поколінням «Міленіум». Це покоління яке зросло з початком розвитку цифрових технологій. Першочерговим для них є самореалізація. Вони прагнуть досягати висот, займати керівні посади та не люблять і не хочуть працювати фізично. Також вони вже відносно довіряють рекламі, люблять соцмережі, не планують заводити дітей до тих пір, поки не стануть на ноги.

Також, є покоління Z. Це молоді хлопці та дівчата, переважно ще студенти, народилися вони у термін 2000 – 2010 років. Вони дуже залежні від думки інших, не завжди живуть в реальності. Вони мають наступні особливості:

- розбираються в глобальних проблемах та хочуть принести користь світу або мінімізувати шкоду;
- вони багатогранні, можуть опанувати багато напрямів для себе.

За дослідженнями для молоді притаманна грубість, певна агресивність, різкість, також вони не завжди можуть нести відповідальність за себе. Але вони оптимісти, мають не великий рівень страху, можуть бути універсальними. Старше покоління більш працювате, відповідальне [51].

Всі покоління мають взаємодіяти між собою. Дуже часто, покоління віком від 55 років відчуває себе тягарем. Молоді особи іноді вважають так само і не хочуть працювати з дорослим поколінням через страх контролю, осудження. Дана проблема дуже часто зустрічається на підприємствах. Конфлікти відбуваються на фоні великої активності молодого покоління, що не притаманне старшому, постійні настанови на життя від дорослих. Все це

відбувається через психологічну невідповідність. Старше покоління неохоче віддає владу в руки молоді.

Можна зустріти наступні конфлікти:

- конфлікт цінностей (різні традиції, погляди на речі);
- конфлікт ресурсів (конфлікт інвестицій та обмежень розвитку);
- конфлікт організаційно-функціональної структури – (здатність до самоорганізації)
- конфлікт у відношенні до справ [52].

На це варто звернути увагу, налагодити вже існуючі проблеми, конфлікти в колективі. Для того, щоб оцінити рівень конфліктності варто проводити регулярно опитування, анкетування працівників. Приклад питань для опитування надано нижче (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Приклад питань для визначення проблем в колективі (розроблено автором)

№	Питання
1.	Чи часто у вас виникають проблеми на підприємстві?
2.	Чи маєте проблеми у спілкуванні з керівництвом?
3.	Чи підпадали ви під приниження?
4.	Як ви вважаєте, чи рівномірний розподіл привілеїв на підприємстві?
5.	Оцініть соціально-психологічний клімат в колективі.
6.	Чи є в колективі почуття заздрощів?

Питання можуть бути різними. Це можна провести звичайний метод спостереження або бесіди. Для покращення соціально-психологічного клімату буде доцільним проводити бізнес – ігри чи корпоративні заходи.

Наступним етапом при ознайомленні з підприємством доцільним є провести ABC – аналіз [53] працівників для визначення певної зони до якої вони відносяться, щоб перевірити чи всі займають свої місця. Також можна виявити хто знаходиться в зоні активного звільнення, та перевірити доцільність роботи цього працівника на підприємстві.

Для оцінки якості професійного розвитку працівників треба враховувати такі фактори: внутрішні, тобто, якісні характеристики персоналу

та зовнішні, а саме якість та можливості забезпечення професійного розвитку [54, с 105].

Одним з методів є метод центрів оцінки, він налічує 25 критеріїв оцінки працівника або кандидата на вакансію, а саме:

1. розумові здібності, готовність до навчання;
2. уміння аналізувати ситуацію, зробити усні висновки, узагальнення
3. уміння аналізувати ситуацію, зробити письмові висновки, узагальнення
4. контактність, як людина тримає контакт з керівником чи колегами;
5. можливість сприйняття критики в свій бік, зауваження;
6. певний хист до творчості, чи здатна людина придумати власні способи вирішення управлінських питань;
7. соціальна позиція,, відношення до людей по расовій ознаці, освітніх питань, по віку та інше;
8. самооцінка, наскільки людина впевнена в собі, в своїх діях та розумових здібностях;
9. гнучкість в поведінці, наскільки швидко може переключатись від проблем до роботи;
10. ступінь важливості схвалення з боку колег, керівництва, чи є емоційна залежність;
11. внутрішні робочі нормативи, наскільки працівник хоче виконувати роботу;
12. необхідність підвищення та професійного просування, наскільки працівник готовий робити в порівнянні з іншими колегами;
13. необхідність схвалення від колег, які займають такі ж самі посади;
14. необхідність надійності положення, тобто наскільки працівник хоче бути в роботі;
15. першочерговість в роботі, а саме рівень задоволення від роботи вище від інших сфер життя;

16. гнучкість, відповідність реальності можливості виконання життєвих цілей;
17. реальність очікувань, а саме наскільки очікування в роботі співпадають з реальністю;
18. можливість та здатність виділити позитивні моменти та сторони фірми по відношенню до працівників;
19. здатність працювати довгий час без винагороди для того, щоб отримати її пізніше та більше;
20. рівень терпимості до невизначеності на робочому місці;
21. також важливим аспектом є рівень сприйняття стресу;
22. прагнення до вивчення нових сфер життя для себе, вмінь та навичок;
23. рівень можливості витримувати великі навантаження;
24. організованість;
25. готовність до прийняття рішень та вміння їх обґрунтовувати [55].

Наступним при ознайомленні з підприємством треба оцінити витрати на персонал, врахувавши вже визначені проблеми необхідно визначити доцільність використання тих чи інших методів адаптації існуючих на підприємстві.

Я вважаю, що доцільним буде проведення SWOT – аналізу. Це аналіз який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози [56].

Ряд питань для проведення SWOT – аналізу [57]:

- умови розвитку підприємства, історія започаткування та діяльності;
- форма організації;
- інфраструктура підприємства, розвиненість зв'язків, логістики, тощо;
- і сама діяльність організації, мета та цілі підприємства, специфіка роботи.

Оскільки основою причиною запровадження системи адаптації персоналом є плинність кадрів, цьому питанню треба приділити окрему

увагу. Можливою проблемою є недостатня компетентність керівників, менеджерів, поганий психологічний клімат, відсутність мотивації персоналу на підприємстві.

За рахунок діджиталізації весь час змінюються підходи до управління персоналом. Наразі, адаптація персоналом все більш переходить на цифрову трансформацію. Тому, це також слід враховувати.

Найбільш доцільно показано етапи аналізу підприємства в працях сучасних науковців: (рис.3.1.) [58]

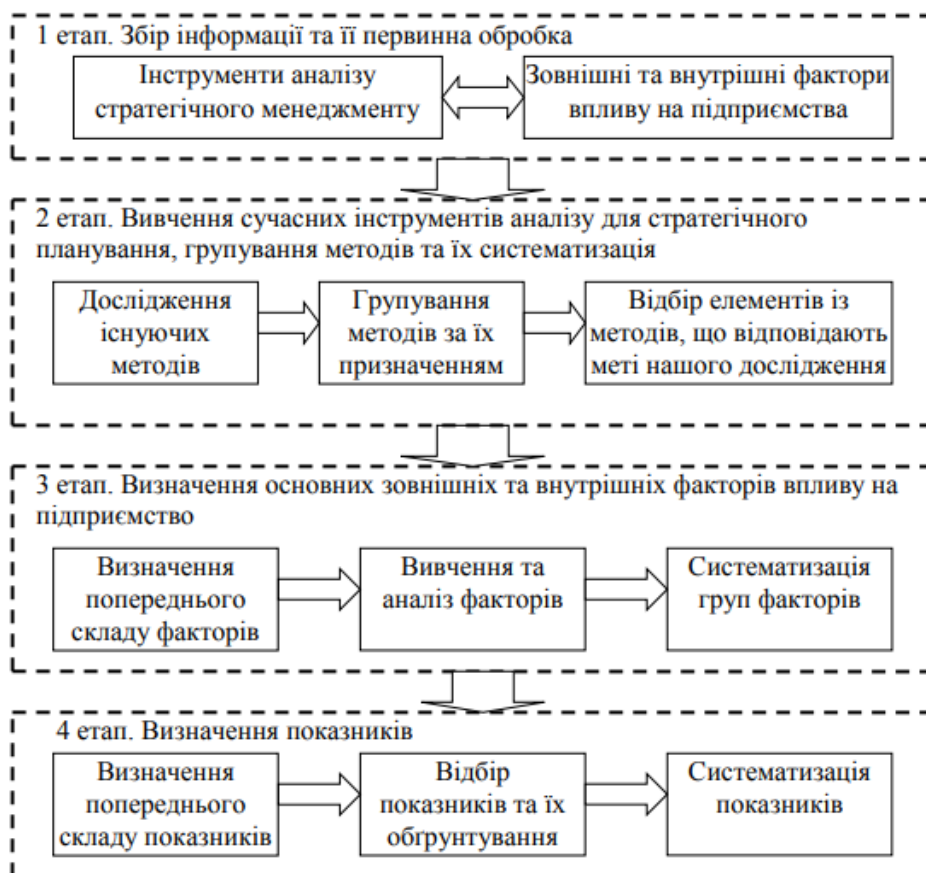


Рисунок 3.1. – Етапи аналізу сучасного підприємства

### 3.2. Розробка та вдосконалення системи адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Проаналізувавши дієву систему адаптації на комбінаті Пат «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що не достатня увага приділяється

інформуванню робочих аспектів на заводі. За даними проблемами пропоную наступні рекомендації, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Проблемні питання та корегуючі заходи на ПАТ «Запоріжсталь» (розроблено автором)

Питання, які вказують на проблеми підприємства	Коментарі	Рекомендації та корегуючі заходи
Чи забезпечені ви обладнанням, робочим інструментом? Наявність тва стан робочого одягу?	Не всі працівники допущені до самостійної роботи, то ж, відповідно, не володіють робочим інструментом	1.Відділу охорони праці пропрацювати забезпечення в кладовій цеху певних запасі одягу. 2.Надаватисписок інструментів, доступ яких буде в новачка для виконання певних робіт.
Чи ставить вам майстер завдання на зміну?	Питання яке потребує вирішення. Кожного дня, на початку зміни працівник має отримувати завдання	Провести організаційну бесіду з майстром та вести повний контроль наявності надання завдань.
Чи брали ви участь в заходах Молодіжної організації?	Всі працівники були проінформовані але не зацікавлені у даних заходах	Розробити ознайомчу презентацію для працівників про Молодіжну організацію комбінату
Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?	Серед новачків є працівники без досвіду роботи, тому одразу не можуть отримати високу ставку.	Провести додаткову комунікацію з спеціалістом відділу кадрів та працівником. Розробити пам'ятку з інформацією про професійне підвищення.
Чи зацікавлені ви у професійному зростанні в компанії?	Не всі працівники прагнуть підвищення.	Розробити пам'ятку з інформацією про професійне підвищення.
Чи знаєте ви, що необхідно зробити для модливості професійного зростання	Дані працівники не були проінформовані. Саме тому, можливо, двоє з них і не зацікавлені.	Розробити пам'ятку з інформацією про професійне підвищення.

Виявлені проблеми на ПАТ «Запоріжсталь» не є критичними, але для молодих спеціалістів дуже важливим є належні умови праці, можливість користуватись професійним сучасним обладнанням та мати можливості кар'єрного зростання.

При розробці системи адаптації я ставлю такі цілі та завдання:

- скорочення часу необхідного для входження у професійні обов'язки нового співробітника;
- зменшення дискомфорту на робочому місці;
- як результат збільшення продуктивності праці, скорочення терміну непродуктивної роботи;
- зменшення відтоку персоналу в перший рік роботи;
- формування іміджу компанії;
- позитивне ставлення до роботи.

Наступним є пропозиція щодо анкетування, на мою думку, анкетування охоплює всі аспекти роботи на підприємстві. Але, по-перше, треба прибрати анкетування першого робочого дня, воно не несе в собі критично важливу інформації. Працівник в перший день роботи має певне психологічне напруження, тому не вважаю потрібним обтяжувати додатковими анкетуваннями.

Також, через специфіку роботи підприємства адаптер та наставник не можуть весь час знаходитись з новачком, і тому в перший день цілком нормально, якщо не на всі питання новачок матиме відповіді і буде проінформований. Анкету першого робочого тижня та першого місяці вважаю доцільним скоротити, для зменшення вірогідності заповнення анкети не думаючи та даючи хибні відповіді. Додаток Д

Наступним зауваженням та рекомендацією є зменшення процесу адаптації та рейтингу адаптерів до 6 місяців, замість 12. Такий великий термін не несе в собі доцільності та обґрунтування.

Основна ефективність анкетування – це виявлення проблем для покращення системи адаптації.

Анкетування дає:

- можливість виявити проблему функціонування тієї чи іншої системи на комбінаті;
- запобігання цим проблемам у майбутньому;

- розуміння чого хоче працівник і що йому не вистачає;
- розуміння динаміки освоєння працівника на новому робочому місці;
- оцінку роботи наставника/адаптера.

Основними блоками для оцінки ефективності адаптації будуть:

- робочий побут (дає можливість зрозуміти наскільки комфортні побутові умови);
  - робочі обов'язки (розуміння чи забезпечений працівник обладнанням та чи знає свої професійні обов'язки);
  - робочий колектив (чи знає працівник до кого звертатись у разі появи проблем, соціальна підтримка);
  - охорона праці та промислова безпека (розуміння чи було інформування з охорони праці, стан виданих ЗІЗ).
  - система оплати праці (обізнаність працівника системою оплати праці та задоволеність рівнем заробітної плати);
  - розвиток та навчання (чи знає працівник про можливість кар'єрного зростання)

За контролем цих зон мають бути зони відповідальності (табл.3.2.2).

Таблиця 3.3 – Розподіл зон відповідальності на ПАТ «Запоріжсталь»  
(розроблено автором)

Блоки оцінки ефективності	Зони відповідальності
Робочий побут	Цех (начальник цеху, безпосередні керівники)
Робочі обов'язки	Цех (начальник цеху, безпосередні керівники)
Робочий колектив	Цех (начальник цеху, безпосередні керівники) Кадри (робота з адаптерами).
Охорона праці та промислова безпека	Інженер з охорони праці
Система оплати праці	Оплата праці (інженери з нормування праці)
Розвиток та навчання	Кадри (поінформованість про кар'єрне зростання, робота з адаптерами).

Наступним кроком є розробка етапів адаптації на ПАТ «Запоріжсталь»



Таблиця 3.2.3 – Етапи адаптації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»  
(розроблено автором)

№	Етап	Зміст етапу
<b>Первинний етап адаптації</b>		
1.	Отримання первинної адаптації	При підтвердженні кандидата на працевлаштування співробітниками по нормуванню праці отримує роздрукований матеріал у вигляді буклетів з інформацією о заробітній платі, пільгах та організації виплат. Також, у відділі кадрів видається конверт «Мій вибір» з інформацією о медичному стахуванні.
2.	Закріплення адаптера за новим працівником	Закріплення адапторів за «новачками» Додавання працівника в групу інформаційної підтримки у «Viber». Новий співробітник має отримати контактну інформацію про свого адаптера.
<b>Вступний етап</b>		
3.	Зустріч адаптером з	Зустріч адаптера з працівником біля цеху, знайомство з майстром, ознайомлення з побутовими умовами, видача ключів від особистої шафи.
4.	Представлення колективу	Знайомство нового співробітника з колективом, інформування о функціях підрозділу.
5.	Ознайомлення з робочим місцем	Новачку показують (адаптер, керівник, наставник) робоче місце, знайомлять з обладнанням структурного підрозділу
<b>Точки контролю</b>		
6.	Анкетування по закінченню першого робочого тижня	Адаптер отримує чек-листи від відділу кадрів, після заповнення новачком віддають анкети спеціалістам ВК. Відповідальний за проведення адаптації проводить обробку отриманих відповідей в анкеті для виявлення проблем на підприємстві та за необхідністю корегуючи заходи з усунення даних проблем.
7.	Анкетування по закінченню першого (третього, шостого) місяця роботи	Адаптер отримує чек-листи від відділу кадрів, після заповнення новачком віддають анкети спеціалістам ВК. Відповідальний за проведення адаптації проводить обробку отриманих відповідей в анкеті для виявлення проблем на підприємстві та за необхідністю корегуючи заходи з усунення даних проблем.
<b>Заключний етап</b>		
8.	Рейтинг адаптерів	Після шостого місяця адаптації на основі певних критеріїв формується рейтинг. Основні з них: кількість працівників, які підпали під адаптацію (новачки), оперативність виконання завдань (збір чек-листів, комунікація з новачками). В рейтингу не будуть зараховуватись результати адаптації тих, хто пропрацював менше ніж півроку.

Дані етапи розроблені враховуючи специфіку підприємства, щоб не заважати робочому процесу.

Заключним етапом адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» є рейтинг адаптерів. Оскільки минулий рейтинг майже не функціонував, маю свою власну розроблену систему.

Після шостого місяця адаптації на основі певних критеріїв формується рейтинг. Основні з них: кількість працівників, які підпали під адаптацію (новачки), оперативність виконання завдань (збір чек-листів, комунікація з новачками). В рейтингу не будуть зараховуватись результати адаптації тих, хто пропрацював менше ніж півроку.

За новими відредагованими анкетами маємо встановлюю шкалу важливості того чи іншого питання. Так, у разі позитивної відповіді на питання буде враховуватись бали. В разі негативної – оцінюється питання як нуль.

Таблиця 3.4 – шкала важливості питань в рамках анкетування системи адаптації

Номер питання	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
Кількість балів	3	3	3	2	2	2	1	2	2
Номер питання	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9
Кількість балів	3	2	3	2	3	3	3	3	3

Максимальна кількість отриманих балів за анкету може бути – 45. Вона показує ефективність проведення анкетування. Оцінка адаптера буде рахуватись за рахунок середньої арифметичної всіх закріплених новачків.

Наступним критерієм рейтингу є відповідність часу виконання на поставлені задачі для адаптера, а саме роздача та збір анкет. Критерії оцінювання показані нижче. Бали виставляються за термін надання адаптером чек-листа за новими співробітниками.

Таблиця 3.5 – шкала оцінювання швидкості поставлених задач (розроблено автором)

Термін виконання завдань	1-2 дні	5 днів	8 днів
Кількість балів	25	10	2

І третім критерієм оцінювання буде кількість закріплених новачків за адаптером.

Таблиця 3.6 – шкала залежності кількості закріплених новачків (розроблено автором)

Кількість закріплених новачків	11-15	6-10	1-5
Кількість балів	30	15	5

Отже, ключовими показниками для створення рейтингу адаптерів буде:

- ефективність проведення анкетування (ЕПА);
- термін (швидкість) виконання задач адаптером (ШВЗ);
- кількість закріплених новачків (КЗН).

Кожен блок має певну кількість балів, максимально адаптер може набрати – 100.

Ці розрахунки будуть проведені по кожному працівнику та остаточна сума розраховуватиметься шляхом знаходження середньої арифметичної. Отриманий результат буде помножений на 10 (коефіцієнт для суми винагороди). Адаптер, набравши менше 60 балів до рейтингу буде не допущений.

Отриманий результат помножений на коефіцієнт і буде сумою винагороди. Коефіцієнт може змінюватись в залежності від суми бюджету на адаптацію персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Нижче представляю формулу розрахунку рейтингу для адаптерів (3.1).

Також, пропоную, для адаптера, який набрав більше всього балів підвищити коефіцієнт до 15.

$$\left( \frac{((\text{ЕПА}+\text{ШВЗ})_1 + (\text{ЕПА}+\text{ШВЗ})_2 + (\text{ЕПА}+\text{ШВЗ})_3 + \dots)}{n} + \text{КЗН} \right) * k$$

(3.1) (розроблено автором)

ЕПА- ефективність проведення анкетування

ШВЗ - швидкість виконання завдань

КЗН - кількість закріплених новачків

n - кількість адаптованих

k (10) - встановлених коефіцієнт

Даний метод проведення адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» має виявити проблеми які існують на підприємстві для подальшого їх усунення та зменшення негативних оцінок від працівників. Також, рейтинг для адаптерів це додаткова мотивація та гарантія того, що адаптер буде зацікавлений у співпраці з підприємством для проведення системи адаптації нових працівників.

На сьогоднішній день в умовах невизначеності, не стабільності, економічної кризи після COVID -19 та повномасштабного вторгнення в Україну адаптація персоналу на підприємствах, в тому числі і на ПАТ «Запоріжсталь» має вже трохи іншу специфіку. Кількість працевлаштувань знизилась, рівень мотивації також. Велика кількість працівників працює віддалено, тому новачок не може кожного разу звертатись в разі проблем. Для вирішення цього питання, пропоную сучасний метод створення чат-боту в месенджері Telegram.

Даний чат-бот допоможе в наступних питаннях для новачків та включатиме таку інформацію

- інформація з приводу пропускної системи на ПАТ «Запоріжсталь»
- основні правила техніки безпеки на заводі;
- контактні телефони з фахівцями для вирішення питань;
- розпорядок першого робочого дня;
- карту професійного просування;
- інформацію про Молодіжну організацію праці;
- інформацію про навчання на підприємстві;
- правила підвищення розряду;
- інформація про систему оплати праці, пільг, відпусток;
- інформація про програму «Мій вибір» та інше.

Даний бот буде корисним для всього персоналу ПАТ «Запоріжсталь», додатково можна надати інформацію про правила поведінки в разі ракетного обстрілу, інформацію про укриття та території комбінату.

Також, буде наявна google – форма, для того, щоб можна було залишати питання або проблеми, які виникли на роботі. Це зменшить час на телефонні розмови зі спеціалістом відділу кадрів. І, також буде передбачена форма для анкетування новачків.

### 3.3 Впровадження інноваційних методів навчання персоналу як методу мотивації для передумов адаптації

Мотивація персоналу це один з найважливіших засад успішної роботи працівників, також вона прямо пропорційно впливає на адаптацію персоналу.

На комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» немає єдиної системи адаптації, яка б мотивувала всіх працівників. Це через специфіку роботи підприємства, єдина система чи єдиний метод мотивації не може мотивувати всі категорії працівників. На всіх підприємствах найбільш вагомим і дієвим є матеріальне заохочення. Підвищення заробітної плати набагато більше мотивує працівників ніж «цукерки» на свята. Враховуючи можливості фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» треба встановити таку суму оплати за трудові ресурси, щоб це відповідало вони відповідали якості праці співробітників.

Варто зазначити, що існує дві групи стимулювання працівників (персоналу), перша це економічні стимули, тобто стимулювання праці матеріальними благами за виконання певних робочих завдань. Друга відповідно неекономічні стимули, це вже про соціально-психологічний стан в колективі, організаційні стимули та моральні.

Через специфічність роботи підприємства, на металургійному комбінаті мотивація є дуже вагомою складовою кадрової політики.

Першочерговою метою є досягнення задоволеності працівників та підвищення прибутковості підприємства [59, с 31].

Навчання персоналу на металургійному підприємстві є дуже важливою складовою, можливість підвищення кваліфікації є додатковим стимулом працювати на даному підприємстві. Отримуючи кваліфіковані кадри автоматично підвищується рівень ефективності від запровадження системи адаптації персоналу. По-перше, фахівці у свої справі можуть швидко та точно навчити новачків, провести їм стажування, що зменшить витрати часу на адаптацію та зменшить можливість здійснення працівником на робочому місці помилок.

Існує безліч методів розвитку персоналу і кожен з них виконує свої необхідні функції. Це треба враховувати при розробці програми навчання, підвищення кваліфікаційного рівня працівника. Найкращим методом контролю є запровадження аналізу математичними моделями за визначеним критерієм ефективності [60].

– Першою пропозицією є створення семінарів, їх можна проводити дистанційно за допомогою платформ ZOOM або інших. Отже пропоную удосконалити систему адаптації персоналу за рахунок створення семінарів з адаптації, що дозволить підготувати майбутніх фахівців до роботи, та дати найперші знання про вимоги до персоналу та особливості роботи на ПАТ «Запоріжсталь». Дані семінари можна проводити для наступних категорій людей:

- студенти та випускники навчальних закладів;
- люди, які стоять на обліку в центрах зайнятості;
- семінари на ярмарці вакансій.

Також, можна виділити основні напрями підвищення кваліфікації персоналу:

- обмін досвідом;
- відрядження на схожі підприємства;
- курси підвищення кваліфікації на базі підприємства;

- курси підвищення кваліфікації на базі навчальних закладів, центрів навчання [61].

Наразі, для працівників, професійний розвиток це:

- зростання, вивчення та включення в професійну діяльність певних знань, якостей та здібностей;
- застосування професійного та життєвого досвіду, набутих раніше;
- застосування нового досвіду;
- кінцевий результат діяльності людини;
- безперервний процес, який включає в себе постійне вдосконалення своїх вмінь та навичок в професійній діяльності [62].

Виділяють наступні види навчання:

- дистанційне (створення єдиної платформи та інформаційного поля для вивчення певної галузі.
- офлайн навчання, воно передбачає проведення кваліфікаційних навчань в невеликих групах, якщо це навчання проходить на підприємстві, то це дає змогу одразу застосувати на практиці свої набуті знання. Можна проводити певні ділові ігри, розв'язання кейсів, запрошення провідних спеціалістів, бізнесменів на заняття;
- коучинг або наставництво, таке навчання проходить в індивідуальному порядку. Це дає змогу більш краще засвоїти певний курс;
- самоорганізація свого навчання, тобто працівник самостійно шукає йому необхідну інформацію для підвищення кваліфікації [63].

На мою думку є наступні мінуси самонавчання:

- можна знайти багато непотрібної інформації, витрачаючи на неї свій продуктивний час;
- відсутність системи, тобто частіше за все інформація буде не послідовна, що ускладнюватиме розуміння певної теми;
- відсутність практики;

– відсутність контролю, відкладання роботи на завтра, відсутність закріплення матеріалу за допомогою тестувань, завдань [63].

Цікавими та інноваційними є рішення використання нетрадиційних технологій, а саме віртуальна реальність, доповнена реальність та змішана реальність.

Технологія віртуальної реальності дозволяє пропрацювати деякі процеси небезпечні для життя людини та її здоров'я.

Доповнена реальність у свою чергу доповнює певний вид реальності віртуальними деталями, та відображає це на екрані. Це також гарний спосіб роботи у нових ситуаціях.

Змішана реальність, це технологія де запроваджене використання окулярів, вони натомість можуть допомогти розпізнавати певні речі та надавати рекомендації працівниками робити певні дії [64].

Це дійсно цікаві технології, які в Україні поки що майже не використовуються.

Я вважаю, що систему навчання на ПАТ «Запоріжсталь» треба розробити наступним чином:

1. Проаналізувати персонал за рівнем освіти, за можливості профінансувати навчання у вищих навчальних закладах, якщо працівник має середню освіту. Це є великим плюсом для працівників, для молодих спеціалістів, які тільки почали працювати та для більш дорослого покоління, яке завжди хотіло отримати вищу освіту, але не знаходило часу та можливостей;
2. Наступним є проведення кваліфікаційного навчання на самому підприємстві. Дане навчання має проводити досвідчені фахівці;
3. Проведення семінарів та тренінгів для студентів, людей, які стоять в центрі зайнятості;
4. Проведення зайнять з психологом, наразі це є дуже актуальним, працівники потребують психологічної підтримки, через моральне напруження;



5. Проведення бізнес тренінгу з управління персоналу. На таких типах заводу як ПАТ «Запоріжсталь» кар'єрні сходи побудовані так, що у кожного працівника є можливість стати майстром або бригадиром. Це люди які мають вміння організовувати робочий процес, правильно розставляючи пріоритети, саме для цього і потрібен тренінг.

6. І в даному випадку також пропоную використання чат-боту.

Чат-бот, це сучасний метод заміни живого спілкування на віртуальне, це програма, інформаційна технологія, яка може відтворювати в дійсності поведінку людини [65]. Дана технологія допоможе отримати необхідні знання в будь-якому місці та цілодобово, також можна пройти тестування. Це максимально зручний метод для навчання. Він значно скорочує час на навчання та витрати на розвиток персоналу мінімалізуються.

Навчання як метод мотивації, це одна з найважливіших складових, адже через підвищення кваліфікаційного рівня працівника можна просуватися по кар'єрі і виходити на новий рівень заробітку. Матеріальна винагорода в свою чергу є найважливішим аспектом мотивації персоналу та впливає на адаптацію персоналу.

### Висновки до розділу 3

На основі попередніх досліджень у другому розділі, надані рекомендації що до створення системи адаптації. Першочерговим це є ознайомлення з діяльністю підприємства, з його специфікою роботи. Вивчення нормативних документів, оцінка кількісного та якісного складу працівників з метою виявлення можливих проблем на підприємстві.

Визначено, що однією з важливих аспектів адаптації персоналу є психологічний клімат. Часто зустрічається конфлікт поколінь. На підприємстві можна побачити певні відмінності у діяльності на одному й тому самому робочому місці працівників різного віку. Існує поняття

чотирьох поколінь, перше так звані ветерани, далі бебі-бумери, покоління X та Y.

Також можна зустріти такі конфлікти:

- конфлікт цінностей (різні традиції, погляди на речі);
- конфлікт ресурсів (конфлікт інвестицій та обмежень розвитку);
- конфлікт організаційно-функціональній структури – (здатність до самоорганізації);
- конфлікт у відношенні до справ.

Тож треба контролювати психологічний клімат на підприємстві для зменшення проблем в нового працівника, та щоб це не заважало професійній діяльності.

Наступним етапом розроблена система адаптації працівників на ПАТ «Запоріжсталь». Ключовими етапами адаптації є закріплення за новачком адаптера, для вирішення всіх питань, які будуть виникати у новачка впродовж процесу адаптації. Для мотивування роботи адаптерів запропоновано та розроблено дієву систему рейтингу для адаптерів. Це дасть змогу максимально бути зацікавленим в наставництві для нових працівників. Оцінювання буде проходити за рахунок анкетування для новачків. На базі існуючих анкет на підприємстві розроблені нові, для зменшення витрат часу на їх проходження.

Розглянуто та запропоновано варіанти навчання для працівників, оскільки це є однією з основних методів мотивації працівників. Також запропоновано розробку сучасної технології, а саме чат-боту для інформаційної підтримки працівників и розробці дистанційного навчання.

## ВИСНОВКИ

Враховуючи проведені дослідження, можна дійти висновку, що адаптація персоналу – це процес пристосування нового працівника до норм та цінностей підприємства. Адаптація персоналом є дуже важливою ланкою кадрової політики. Загалом, кадрова політика підприємства орієнтована на певні результати роботи організації та перспективи розвитку підприємства. Вона важлива складова діяльності організації, оскільки ефективність роботи підприємства залежить від кваліфікації, дисципліни, компетенції, від кар'єрного зростання не тільки персоналу, а й керівного складу організації загалом. Основними елементами кадрової політики підприємства є: рекрутація персоналу (відбір та наймання персоналу); підготовка працівника до роботи; адаптація персоналу; система мотивації; планування службового зросту.

Адаптацію за рівнем розрізняють на первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю – професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну.

При функціонуванні системи адаптації треба проводити оцінку результативності вибіркового процедур та адаптаційних заходів.

Визначено, що основними цілями адаптації є:

- зменшення невизначеності серед новачків. А саме: працівники які щойно виступили на посаду часто губляться, не знають, що їм робити, до кого звернутися за допомогою тому система адаптації дозволить їм якнайшвидше зрозуміти всі аспекти роботи в організації;
- зменшення витрат, які йдуть на введення співробітника в курс справи, за рахунок адаптації «новачок» швидше приступить до роботи, та ефективність буде вище;
- економія часу кожного працівника організації. На початку роботи новий працівник звертається за допомогою до своїх колег, тим самим

відбираючи з них робочий час. Система адаптації допомагає швидше ввійти в курс справи і не відволікати працівників;

– зменшення плинності кадрів, а саме звільнення. Бувають ситуації коли працівники відчують себе непотрібними на робочому місці, тому звільняються. Адаптація має бути націлена на швидке пристосування до робочих змін в житті людини.

Важливим першим етапом адаптації є саме підбір персоналу, тому було проаналізовано різні методи пошуку персоналу та критерії відбору. Для зменшення використання часу на підприємстві для пошуку нового кандидата доцільним є звернутись до рекрутингових агенцій. Для пошуку саме потрібного кандидата доцільно налаштовувати таргетовану рекламу. За її допомогою можна знайти необхідних кандидатів за певними основними критеріями, чоловік чи жінка (слід пам'ятати, що часто ця функція не доступна, аби не було дискримінації), за віком, за місцем проживання. Тобто, таргетована реклама є ефективним методом пошуку кандидатів, тому що вона може налаштовуватись під певну цільову аудиторію. Але варто пам'ятати, що не можна дискримінувати за расою, за віком, за статтю, за сексуальною орієнтацією або релігійним вподобанням.

Так, на ПАТ «Запоріжсталь» дуже часто проводиться ярмарка вакансій для презентації професій і пошуку кандидатів, також, працевлаштовують студентів. В рамках Метінвест Холдингу працює «Центр кар'єри Метінвест» - це свого роду рекрутингова агенція праці, яка має на меті забезпечити підприємство необхідною кількістю кадрів.

Аналізуючи кількісно – якісний склад працівників на комбінаті, можна дійти висновку, що дуже великий відсоток працівників мають вищу освіту, це свідчить про бажання вчитися та дізнаватись нового. Тому, проведення навчання то є дуже дієвою складовою для мотивування персоналу. Так, запропоновано розробити систему навчання персоналом наступним чином:

1. Проаналізувати персонал за рівнем освіти, за можливості профінансувати навчання у вищих навчальних закладах, якщо працівник має

середню освіту. Це є великим плюсом для працівників, для молодих спеціалістів, які тільки почали працювати та для більш дорослого покоління, яке завжди хотіло отримати вищу освіту, але не знаходило часу та можливостей;

2. Наступним є проведення кваліфікаційного навчання на самому підприємстві. Дане навчання має проводити досвідчені фахівці;

3. Проведення семінарів та тренінгів для студентів, людей, які стоять в центрі зайнятості;

4. Проведення занять з психологом, наразі це є дуже актуальним, працівники потребують психологічної підтримки, через моральне напруження;

5. Проведення бізнес тренінгу з управління персоналу. На таких типах заводу як ПАТ «Запоріжсталь» кар'єрні сходи побудовані так, що у кожного працівника є можливість стати майстром або бригадиром. Це люди які мають вміння організовувати робочий процес, правильно розставляючи пріоритети, саме для цього і потрібен тренінг.

Все це дасть змогу підвищити рівень зацікавленості працівників на підприємстві. Також, проаналізувавши систему адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» можна визначити, що цілі та завдання вони стануть на меті абсолютно правильні, ті що мають на меті підвищення ефективності роботи працівників та продуктивності роботи підприємства загалом. Але адаптери не мають зацікавленості в роботі наставником, тому при аналізі виявлено певний ряд проблем. Запропоновані коригуючі заходи для усунення цих проблем в подальшому. Доцільним було розробити систему рейтингу адаптерів. Оскільки минулий рейтинг майже не функціонував, маю свою власну розроблену систему.

Після шостого місяця адаптації на основі певних критеріїв формується рейтинг. Основні з них: кількість працівників, які підпали під адаптацію (новачки), оперативність виконання завдань (збір чек-листів, комунікація з

новачками). В рейтингу не будуть зараховуватись результати адаптації тих, хто пропрацював менше ніж півроку.

Даний метод проведення адаптації на ПАТ «Запоріжсталь» має виявити проблеми які існують на підприємстві для подальшого їх усунення та зменшення негативних оцінок від працівників. Також, рейтинг для адаптерів це додаткова мотивація та гарантія того, що адаптер буде зацікавлений у співпраці з підприємством для проведення системи адаптації нових працівників.

І дуже сучасним, на мою думку, є розробка чат-боту в месенджері Telegram. Він дасть змогу проінформувати працівника про систему оплати праці, про певні права працівників згідно КЗпП, також це буде гарною платформою для навчання працівників.

Отже, система адаптації, це дуже важливий компонент кадрової політики підприємства. Правильна розробка адаптації персоналу дає змогу в короткі терміни досягти ефективності роботи працівника, зменшити проблеми в колективі, мінімізувати помилки які міг би зробити новий співробітник.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL:<http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 15.10.22)
2. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. В.Г. Никифоренко. Одеса: Атлант, 2013, 275 с
3. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. В. М. Данюк, В. М. Петюх, М 50 С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с. ISBN 996-574-582-4  
URL:[https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11888/manag\\_personal\\_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11888/manag_personal_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
4. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу О. К. Байрачна *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 342-348. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42)
5. Воробйова Н. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації Н. П. Воробйова, Т. В. Познякова *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. - № 26. - С. 60-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_26\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8)
6. Кадрова політика підприємства: структура, оцінка та відбір персоналу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13827/>
7. Домусчі В. О. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації / В. О. Домусчі, Є. А. Славенко, А. В. Бузунар *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 12. С.268-276.
8. Грішнова О. А. та ін. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці. Київ : КНЕУ, 2015. 224 с
9. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації», 2020. С. 268.

10. Адаптація персоналу в організації: види, етапи, особливості та рекомендації. URL: <https://presa.com.ua/psykholohiia/adaptatsiya-personalu-v-organizatsiji-vidi-etapi-osoblivosti-ta-rekomendatsiji.html>
11. Адаптація персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>
12. Niedzielski, E., & Walkowiak, R. (2000). Human resources management in the enterprise. Olsztyn: University of Warmia and Mazury. <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf>
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. Київ : Кондор, 2015. 308 с.
14. Lynch K. and Buckner-Hayden G. Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *Journal of Healthcare Risk Management*. 2010. Volume 29. Number 3. P. 22–28. <https://doi.org/10.1002/jhrm.20020>
15. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.
16. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу К. І. Карабаджак *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.
17. Гавкалова Н. В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 4–14. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7972/1/Gavkalov.pdf>
18. Маслова В.М. Економіка та соціологія праці: Навчання персоналу. URL: [https://stud.com.ua/81574/ekonomika/navchannya\\_personalu](https://stud.com.ua/81574/ekonomika/navchannya_personalu)
19. Польова Н.М., Кулик Я.О., Управління адаптацією нових працівників. Стаття наук.-практ. конф. Інвестиції: практика та досвід №12/2012 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2012/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/14.pdf)
20. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А., Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Стаття наук.-практ. конф. 2014: *Економіка і організація управління* №3 (19).



21. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. URL: <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy/>
22. Joseph D. and Sridevi S. Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management and Social Science*. 2015. Vol. 03. Issue-07. P. 175–186
23. Meyer A. M. and Bartels L. K. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. 2017. Vol. 17 (5). P. 10–27
24. Reio Th. G. Jr. and Sutton F. C. Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human Resource Development Quarterly*. 2006. Vol. 17. No. 3. P. 305–324. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1176>
25. Ведерніков М. Д. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, М. І. Зелена, А. Ю. Данілкова *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 239-251. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_1\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_44)
26. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // *TEM Journal*. 2020. 1(9). P. 249–260
27. Вонберг Т. В. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Т. В. Вонберг, А. А. Головка *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313-318. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_6\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_42)
28. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
29. Лобза А. В. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. А. В. Лобза, А. Л. Бикова, А. Р. Пильгун *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. - Вип. 3(1). - С. 123-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2020\\_3\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(1)_20)

30. Офіційний сайт GoldenStaff. URL: <https://www.staff.ua> (дата звернення: 13.04.2020).
31. Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. О. М. Яцюк. *Криворізький економічний інститут ДНВЗ*. 2012. С. 88-91.
32. Рекрутингове агентство «Навігатор» URL: <http://www.navigator.lg.ua/article.php?textname=skrining>
33. Гончарова С.Ю., Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства, Стаття наук.-практ. конф. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23462/1/%D0%93%D0%BE%D0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A1.%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202020.pdf>
34. Headhunting: хто такі мисливці за головами. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/headhunting-kto-takie-ohotniki-za-golovami>
35. Полювання на таланти: хто такий хедхантер і як їм стати? URL: <https://hurma.work/blog/polyuvannya-na-talanti-hto-takij-hedhanter-i-yak-yim-stati/>
36. Хедхантинг: визначення. URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/hedxanting-viznachennya/>
37. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>
38. Використання західного досвіду в роботі рекрутингових агентств. URL: <https://naurok.com.ua/vikoristannya-zahidnogo-dosvidu-v-roboti-rekrutingovih-agenstv-171534.html>
39. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: <https://zaporizhstal.com/>
40. Metinvest media. Запоріжсталь: велика історія. URL: <https://metinvest.media/ua/page/zaporozhstal-bolshaya-istoriya>
41. Запорізький ливарно-механічний завод. URL: <https://zlmz.com.ua/>

42. Оцінка ефективності дивідендної політики ПАТ «Запоріжсталь»  
URL:[https://vuzlit.com/267140/otsinka\\_efektivnosti\\_dividendnoyi\\_politiki\\_zapori\\_zhstal](https://vuzlit.com/267140/otsinka_efektivnosti_dividendnoyi_politiki_zapori_zhstal)
43. Звіт публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»». URL: <https://clarity-project.info/smida/00191230?year=2020>
44. Офіційна внутрішня документація ПАТ «Запоріжсталь»
45. Кодекс етики. Метінвест. URL:<https://metinvestholding.com/>
46. Формування корпоративної культури підприємства. 2017. 2018  
Наук.роб. Всеукраїнській конкурс на найкращу студентську роботу. URL:  
<https://www.wunu.edu.ua/pdf/007.pdf>
47. Калина, А.В., Калініна С. П., Лук'янченко Н. Д.. *Менеджмент продуктивності*: навч. посіб. К. : МАУП, 2005. 232 с.
48. Покоління X, Y, Z – життєві цінності та кар'єрні пріоритети.  
URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorityty>
49. Як зрозуміти покоління X, Y, Z, Альфа та побудувати з ними комунікацію. URL: <https://para.school/blog/marketing/kak-ponjat-pokolenija-x-y-z-alfa>
50. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL:  
<https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо/>
51. Глинська Л. Міжпоколінні розбіжності ціннісних диспозицій у сучасному українському суспільстві. Київський нац. університет ім. Тараса Шевченка. Українознавчий альманах. 2015. Вип. 18. С. 70–73. URL:  
<http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/453/1/Глинская.pdf> (дата звернення: 25.10.2022).
52. Антонова О. В. Вплив конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управлінців публічного сектору в умовах сучасного державотворення. О. В. Антонова, О. С. Петренко, І. О. Аршава

Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. - Вип. 1. - С. 7-13.. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu\\_2021\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2021_1_3)

53. ABC – XYZ аналіз.

URL: [https://pidru4niki.com/1967060363074/marketing/abc-xu\\_analiz](https://pidru4niki.com/1967060363074/marketing/abc-xu_analiz)

54. Захарова О. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка організації та управління*. 2014. № 3. С. 100–107.

55. Римаренко В.О., Сичевський М.П. Сучасні методи оцінки персоналу.

URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10385/1/Morden%20methods%20of%20evaluation%20personnel.pdf>

56. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. К.: ЕксОб, 2001.

57. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 1991

58. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 176–181.

59. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

60. Graf, N., Gramß, D., & Edelkraut, F. (2019). *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. Haufe-Lexware.

61. Вагонова О. Г. Методичне обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства О. Г. Вагонова, Д. О. Беклешов, Є. В. Терехов. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. Вип. 4. С.200-206. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2021\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2021_4_24)

62. Горова О. О. Професійний розвиток як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх організацій. О. О. Горова Вчені записки університету "КРОК". Серія : *Економіка*. 2021. Вип. 3. С.195-201. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2021\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_3_25)

63. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. О. Ю. Лінькова *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2021. Вип. 3(1). С.74-78 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_3\(1\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)__11)

64. Літорович О. В. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. О. В. Літорович, О. І. Карий *Економічний простір*.2020. Вип. 159. С.58-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2020\\_159\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_159_13)

65. Раскопа Н. Як використовувати чат-боти ecommerce? URL: <https://promodo.ua/ua/blog/kak-ispolzovat-chat-botov-v-ecommerce.html#gref>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

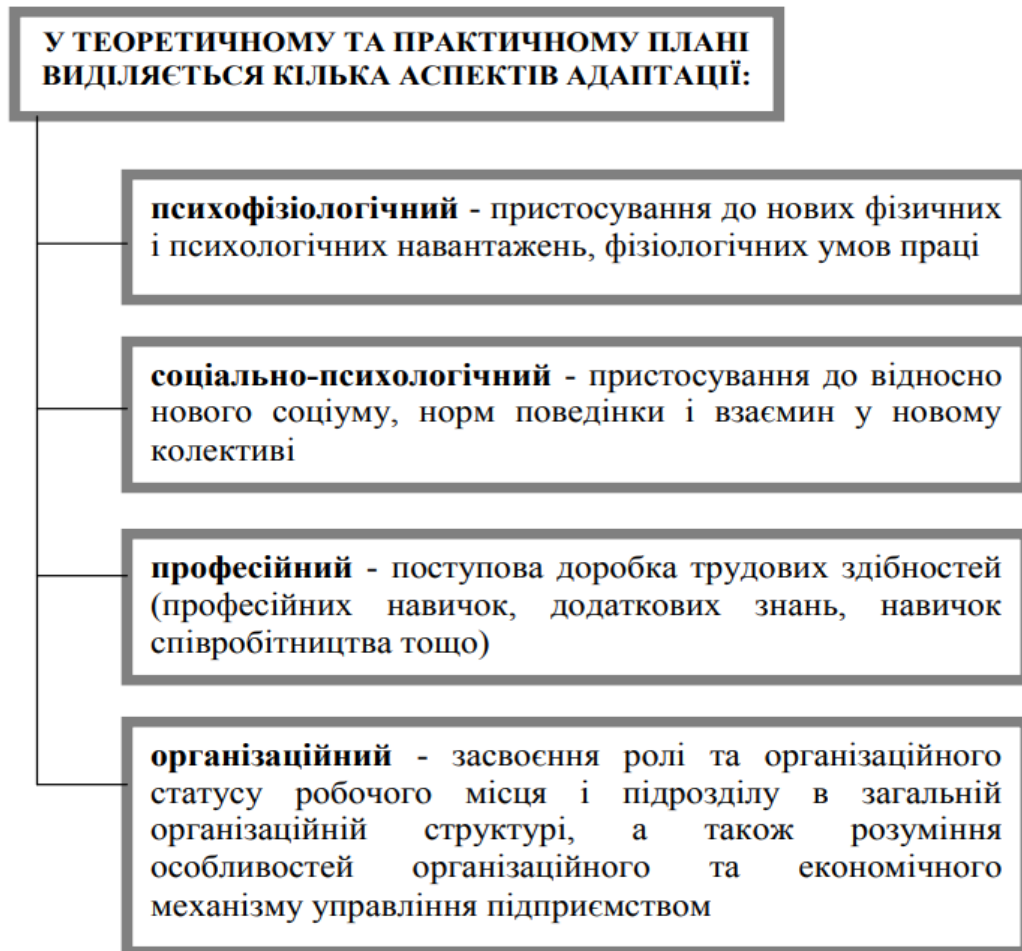


Рисунок А.1. – Теоретичні аспекти адаптації

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1. – Чек-лист першого робочого дня. ПАТ «Запоріжсталь»

№	Питання	Варіанти відповіді		
		Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
1	Які ваші враження від першого робочого дня?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
2	Яка атмосфера в колективі, де ви будете працювати?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
3	Чи була корисна допомога адаптером з приводу побутових питань?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
4	В якому стані надані засоби індивідуального захисту?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
5	Яке враження склалось від робочого місця?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
6	Чи зустрів вас та пояснив вам задачі на найближчий період ваш керівник?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
7	Зустрілись чи ви з вашим наставником?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
8	Чи все вас влаштовує в організації оплати праці, графіку роботи та відпочинку?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
9	Задовільняє вас програма добровільного медичного страхування для працівників підприємства?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось
10	Чи отримали ви інформацію зрозумілу для продовження роботи?	Да/все чудово/ Мені сподобалось	Не знаю	Ні/ мені не сподобалось

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1. – Чек-лист першого робочого тижня. ПАТ «Запоріжсталь»

№	Питання	Оберіть один з варіантів		
<b>1.Робочі обов'язки</b>				
1.1.	Чи знаєте ви технологічний процес цеху/операційний процес підрозділу?	Так	Ні	Не знаю
1.2	Чи знаєте ви стандарти роботи, норми якості продукції, вимоги до результату роботи?	Так	Ні	Не знаю
1.3	Чи відвідали ви робоче місце?			
1.4	Забезпечені чи ви обладнанням, інструментами для виконання роботи?	Так	Ні	Не знаю
1.5.	Чи знаєте куди звернутись у разі ремонту чи заміні робочого інструменту?	Так	Ні	Не знаю
<b>2. Робочий побут</b>				
2.1.	Чи отримали ви пропуск на територію підприємства	Так	Ні	Не знаю
2.2	В якому стані душові в цеху?	Так	Ні	Не знаю
2.3.	В якому стані туалети, якими ви користуєтесь?	Так	Ні	Не знаю
2.4	В якому стані кімнати прийому їжі?	Так	Ні	Не знаю
2.5	Чи задоволені ви умовами столової на підприємстві?	Так	Ні	Не знаю
2.6	Чи знаєте ви де питна вода на території?	Так	Ні	Не знаю
2.7	Знаєте чи ви графік розкладу автобусів?	Так	Ні	Не знаю
2.8	Чи знаєте графік міського транспорту?	Так	Ні	Не знаю
2.9	Чи отримали інформацію добровільного медичного страхування?	Так	Ні	Не знаю
<b>3.Робочий колектив</b>				
3.1	Чи познайомились ви з начальником цеху/керівником підрозділу?	Так	Ні	Не знаю
3.2	Познайомились з вашим керівником?	Так	Ні	Не знаю
3.3	Чи познайомились ви з вашим наставником?	Так	Ні	Не знаю
3.4	Чи познайомились ви з вашим адаптером?	Так	Ні	Не знаю
3.5	Чи познайомились ви з представником Молодіжної організації комбінату?	Так	Ні	Не знаю



## Продовження таблиці В.1

3.6	Яка склалась атмосфера в колективі?	Відмінно	Задовільно	Незадовільно
4. Охорона праці та промислова безпека				
4.1	Чи пройшли ви інструктаж з охорони праці?	Так	Ні	Не знаю
4.2	Чи отримали робочий одяг?	Так	Ні	Не знаю
4.3	В якому стані надано робочий одяг?	Відмінно	Задовільно	Незадовільно
4.4	Чи отримали каску новачка?	Так	Ні	Не знаю
4.5	Чи знаєте ви коли можна змінити каску новачка?	Так	Ні	Не знаю
5. Система оплати праці				
5.1.	Отримали ви інформацію о системі оплати праці, існуючої на підприємстві?	Так	Ні	Не знаю
5.2	Отримали ви інформацію о факторах впливу на величину вашої заробітної плати?	Так	Ні	Не знаю
5.3	Отримали ви інформацію о термінах виплати заробітної плати?	Так	Ні	Не знаю
5.4	Отримали ви інформацію о системі пільг, діячих на підприємстві?	Так	Ні	Не знаю
6. Розвиток				
6.1	Чи пройшли ви навчання для нових працівників?	Так	Ні	Не знаю
6.2	Чи отримали ви «набір нового працівника»?	Так	Ні	Не знаю
6.3	Чи додали вас у групу вайбер?	Так	Ні	Не знаю
6.4	Чи отримали ви інформацію о кар'єрному зростанню?	Так	Ні	Не знаю
6.5	Чи отримали ви інформацію про молодіжні проекти та програмах працюючих на підприємстві?	Так	Ні	Не знаю
7. Ваші хобі та захоплення				
7.1	Займаюсь спортом	Так	Якими?	Ні
7.2	Захоплююсь творчістю	Так	Які?	Ні
7.3	Проходжу курси	Так	Які?	Ні
7.4	Отримую вищу освіту	Так	Яку?	Ні

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. – Чек-лист першого (третього, шостого, дванадцятого) робочого місяця. ПАТ «Запоріжсталь»

№	Питання	Оберіть один з варіантів		
<b>1.Робочі обов'язки</b>				
1.1.	Чи знаєте ви технологічний процес цеху/операційний процес підрозділу?	Так	Ні	Не знаю
1.2.	Чи знаєте ви стандарти роботи, норми якості продукції, вимоги до результату роботи?	Так	Ні	Не знаю
1.3.	Забезпечені чи ви обладнанням, інструментами для виконання роботи?	Так	Ні	Не знаю
1.4.	Ставить чи вам майстер завдання на зміну?	Так	Ні	Не знаю
1.5.	Чи знаєте ви, що необхідно зробити, аби виконати поставлені завдання?	Так	Ні	Не знаю
1.6.	Повідомляє вам майстер о результатах вашої роботи?	Так	Ні	Не знаю
1.7.	Чи відповідає ваша продуктивність стандарту компанії, очікуванням вашого керівника?	Так	Ні	Не знаю
1.8.	Відчуваєте ви, що робота, яку ви виконуєте, важлива для досягнення цілей компанії?	Так	Ні	Не знаю
<b>2. Робочий побут</b>				
2.1.	Задоволені ви побутовими умовами (душові, туалети, їдальня)?	Так	Ні	Не знаю
2.2.	Чи зручно вам добиратися на роботу, з роботи?	Так	Ні	Не знаю
2.3.	Звертались чи ви за допомогою в медичну страхову компанію впродовж періода вашої роботи на підприємстві?	Так	Ні	Не знаю
2.4.	Чи задоволені ви медичним обслуговуванням, отриманим по програмі добровільного медичного страхування робітників підприємства?	Так	Ні	Не знаю
<b>3. Робочий колектив</b>				
3.1.	<u>Чи познайомились ви з начальником цеху/керівником підрозділу?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.2.	<u>Чи влаштовує вас, як складаються ваші відносини з керівниками?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.3.	<u>Чи влаштовує вас, як складаються ваші відносини з вашим наставником?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.4.	<u>Чи влаштовує вас, як складаються ваші відносини з вашим колегами на зміні, бригаді, відділу?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.5.	<u>Чи влаштовує вас, як складаються ваші відносини з вашим колегами інших підрозділів?</u>	Так	Ні	Не знаю

## Продовження таблиці Г.1.

3.6	<u>Чи знаєте ви, до кого звернутися у разі виникнення робочої проблеми?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.7.	<u>Чи знаєте ви, до кого звернутися у випадку непорозуміння з колегами?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.8.	<u>Чи приймали участь в яких-то зустрічах, заході Молодіжної організації комбінату?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.9	<u>Чи комфортно вам у атмосфері, яка склалась в колективі?</u>	Так	Ні	Не знаю
3.10	<u>Чи відчуваєте ви себе частиною сім'ї ПАТ «Запоріжсталь»?</u>	Так	Ні	Не знаю
4. Система оплати праці				
4.1	<u>Чи отримали ви вашу першу заробітню плату?</u>	Так	Ні	Не знаю
4.2	<u>Чи регулярно ви отримуєте виплати?</u>	Так	Ні	Не знаю
4.3	<u>Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?</u>	Так	Ні	Не знаю
4.4	<u>Чи знаєте ви до кого звернутися у випадку питань по заробітній платі, премії, льгот?</u>	Так	Ні	Не знаю
5. Навчання та розвиток				
5.1	<u>Чи пройшли ви навчання для новачків?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.2	<u>Чи пройшли ви додаткове навчання для нових працівників?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.3	<u>Чи є можливість на підприємстві підвищити професійну кваліфікацію, отримати другу професію, підвищити розряд?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.4	<u>Чи отримали ви допуск до самостійної роботи?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.5	<u>Чи змінили ви каску новачка на каску робочого?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.6	<u>Чи зацікавлені ви у підвищенні кваліфікації?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.7	<u>Чи знаєте як організована система професійного навчання на підприємстві і до кого звернутись з цим питанням?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.8	<u>Чи розумієте ви систему професійного навчання?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.9	<u>Чи зацікавлені ви в професійному зростанні в компанії?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.10	<u>Чи знаєте ви, що необхідно зробити, щоб отримати можливість професійного зростання?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.11	<u>Чи отримали ви інформацію про молодіжні проекти та програми, працюючі в компанії Метінвест?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.12	<u>Чи зацікавлені ви у прийнятті участі в молодіжних програмах та проектах у найближчий рік?</u>	Так	Ні	Не знаю
5.13	<u>Чи знаєте що необхідно зробити та до кого звернутись, щоб прийняти участь?</u>	Так	Ні	Не знаю

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1. – Вдосконалений чек-лист першого (третього, шостого) робочого місяця. ПАТ «Запоріжсталь»

(розроблено автором)

№	Питання	Оберіть один з варіантів		
<b>1.Робочі обов'язки</b>				
1.1.	Чи знаєте ви технологічний процес цеху/операційний процес підрозділу та стандарти роботи, норми якості продукції, вимоги до результату роботи?	Так	Ні	Не знаю
1.2	Ставить чи вам майстер завдання на зміну? Чи знаєте ви, що необхідно зробити, аби виконати поставлені завдання?	Так	Ні	Не знаю
1.3	Повідомляє вам майстер о результатах вашої роботи?	Так	Ні	Не знаю
<b>2. Робочий побут</b>				
2.1.	Задоволені ви побутовими умовами (душові, туалети, їдальня)?	Так	Ні	Не знаю
2.2	Чи зручно вам добиратися на роботу, з роботи?	Так	Ні	Не знаю
2.3.	Звертались чи ви за допомогою в медичну страхову компанію впродовж періода вашої роботи на підприємстві?	Так	Ні	Не знаю
2.4	Чи познайомились ви з начальником цеху/керівником підрозділу?			
2.5	Чи знаєте ви, до кого звернутися у разі виникнення робочої проблеми?			
2.6	Чи задоволені ви медичним обслуговуванням, отриманим по програмі добровільного медичного страхування робітників підприємства?	Так	Ні	Не знаю
<b>3. Робочий колектив</b>				
3.1.	Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?	Так	Ні	Не знаю
3.2.	Чи знаєте ви до кого звернутися у випадку питань по заробітній платі, премії, льгот?	Так	Ні	Не знаю
3.3.	Чи пройшли ви навчання для новачків?	Так	Ні	Не знаю
3.4.	Чи знаєте як організована система професійного навчання на підприємстві і до кого звернутись з цим питанням?	Так	Ні	Не знаю
3.5	Чи знаєте ви, що необхідно зробити, щоб отримати можливість професійного зростання?	Так	Ні	Не знаю
3.6	Чи отримали ви інформацію про молодіжні проекти та програми, працюючі в компанії Метінвест?	Так	Ні	Не знаю

## Продовження таблиці Д.1.

3.7	Чи знаєте що необхідно зробити та до кого звернутись, щоб прийняти участь?	Так	Ні	Не знаю
3.8	Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?	Так	Ні	Не знаю
3.9	Чи отримали ви допуск до самостійної роботи?	Так	Ні	Не знаю

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Місюра Вікторія Сергіївна

студент(ка) 2 курсу,

заочної форми навчання, економічного факультету,

спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,

адреса електронної пошти vamisura11@gmail.com,

– Підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему Розробка системи управління адаптацією персоналу в організації та її роль в кадровій політиці підприємства ПАТ «Запоріжсталь» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена.

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

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

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ (студент)

В.С. Місюра

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ (науковий керівник)

В.В. Малтиз