

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Впровадження механізмів адаптації персоналу ТОВ «Урожай» в
умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи б.0739-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Александрова Д. В.

Керівник : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

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

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Александрова Дар'я Володимирівна _____

1. Тема роботи «Впровадження механізмів адаптації персоналу ТОВ «Урожай» в умовах воєнного часу» _____

керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор _____

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.05.2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та закордонні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ _____

2. ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УРОЖАЙ» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
 16 таблиць
 18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д. Т.		
2	Бікулов Д. Т.		
3	Бікулов Д. Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Д. В. Александрова

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Д. Т. Бікулов

_____ (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

_____ (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність, цілі та завдання адаптації персоналу	9
1.2 Форми та методи адаптації персоналу в організації	13
1.3 Процедура процесу адаптації	18
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УРОЖАЙ»	20
2.1 Економіко - організаційна характеристика ТОВ «Урожай»	20
2.2 Процес адаптації персоналу на ТОВ «Урожай».....	24
2.3 Розробка заходів щодо поліпшення адаптації персоналу підприємства	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	39

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 2 chapters, 40 pages, 10 tables, 5 figures, 40 sources.

The purpose of the qualification work is to study the state of implementation of adaptation mechanisms for the personnel of Urozhai LLC in wartime conditions

The object of the study is the management processes and implementation of personnel management technologies at the enterprise as one of the main factors of increasing competitiveness.

The subject of the research is theoretical approaches, principles and management methods of adapting personnel to modern enterprises.

The methodological basis of the bachelor's work is the analysis, systematic approach, dialectical method of scientific knowledge, fundamental provisions of modern economic theory, marketing, the concept of strategic management, scientific works of leading domestic and foreign economists.

To solve the tasks, the following were used: system-structural analysis and the method of logical generalization, regarding the concept of "personnel adaptation" and its structure; method of decomposition and modeling; statistical and comparative analysis for researching prerequisites and determining directions for improvement of the company's personnel management system; methods of economic-mathematical analysis devoted to the study of problems of diagnosis and personnel management.

Adaptation of personnel should be based on trends and plans for the development of the organization, the achievement of its main goals, especially in wartime conditions.

In the first chapter, the theoretical foundations of personnel adaptation of the company's activities are analyzed, the types and its essence are considered, as well as the classification, types and principles of personnel adaptation are considered. It was determined that staff adaptation is a process of familiarizing employees with the conditions and rules of work in the organization, as well as assistance in integrating the employee into the team.

In the second chapter, the essence of the management organizational structure and the characteristics of the company's activities are disclosed, the indicators of the company's activity are considered, and an assessment of the adaptation of the staff at Urozhai LLC in the conditions of martial law is provided. A set of practical recommendations for improving staff adaptation has also been developed.

ADAPTATION OF PERSONNEL, TRAINING, MATERIAL INCENTIVES, SOCIAL RESPONSIBILITY, PERSONNEL, TECHNOLOGIES

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з 2 розділів, 40 с., 10 таблиць, 5 рисунків, 40 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану впровадження механізмів адаптації персоналу ТОВ «Урожай» в умовах воєнного часу

Об'єктом дослідження є процеси управління та впровадження технологій управління персоналом на підприємстві як одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, принципи і методи управління адаптації персоналу на сучасного підприємств.

Методологічною основою роботи бакалавра є аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, концепції стратегічного управління, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених-економістів.

Для вирішення поставлених завдань були використані: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення, щодо поняття «адаптація персоналу» та його структури; метод декомпозиції та моделювання; статистичний та порівняльний аналіз для дослідження передумов і визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства; методи економіко-математичного аналізу, присвячені дослідженню проблем діагностики та управління персоналом.

Адаптація персоналу повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей особливо в умовах воєнного часу.

У першому розділі проаналізовані теоретичні основи адаптації персоналу діяльності підприємства, розглянуто види та його сутність, а також розглянута класифікація, види та принципи адаптації персоналу. Визначено, що адаптація персоналу – це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив.

У другому розділі розкрито суть організаційної структури управління та характеристика напрямів діяльності підприємства, розглянуті показники діяльності підприємства, та надана оцінка адаптації персоналом на ТОВ «Урожай» в умовах воєнного стану. Також розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо покращення адаптації персоналу.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ, МАТЕРІАЛЬНЕ
ЗАОХОЧЕННЯ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, КАДРИ,
ТЕХНОЛОГІЇ

ВСТУП

Актуальність даної роботи полягає в тому, що ефективність процесу адаптації виробничого персоналу на підприємстві безпосередньо впливає на значущі показники діяльності підприємства, такі як фінансове становище та конкурентоспроможність на ринку, оскільки персонал організації є його рушійною силою.

Ідеальною у будь-якій компанії, незалежно від її розміру, має бути процес керування адаптацією співробітників, оскільки від цього безпосередньо залежатиме якість роботи всієї організації. Тому адаптація має виступати як одна з основних функцій управління персоналом організації.

Ефективна система адаптації сприяє зменшенню стартових витрат, зниженню текучості кадрів, надає можливість досягнення прийнятних показників для організації швидше. Чим ефективніше пройде адаптаційний період співробітника, тим швидше він включиться в роботу та почне досягати результатів, як індивідуальних, так і колективних.

Метою роботи є розробка заходів з покращення адаптації виробничого персоналу.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання:

Вивчити теоретичні та методологічні аспекти процесу адаптації виробничого персоналу на підприємстві.

Провести комплексний аналіз діяльності ТОВ «Урожай».

Проаналізувати систему управління адаптацією персоналу. Теоретичною базою дослідження є наукові праці фахівців у галузі управління та адаптації персоналу, а також публікації з даної теми.

В якості наукової основи були розглянуті праці авторів, які займалися вивченням процесу управління персоналом та внесли великий внесок у вирішення проблем, пов'язаних з адаптацією співробітників. Серед цих

авторів можна згадати А.Я. Кибанова, Р.Г. Мумладзе, Т.Ю. Базарова, Д.М. Інжиєву, М.І. Магуру та інших.

Під час виконання бакалаврської роботи в першому розділі були розглянуті теоретичні аспекти адаптації працівників. Крім цього, був вивчений заграничний досвід управління цим процесом, а також проведений аналіз управління адаптацією на промислових підприємствах.

У другій частині роботи представлена організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Урожай», в якій були відображені цілі, завдання, споживачі та інші аспекти діяльності досліджуваного підприємства.

В результаті вивчення процесу управління адаптацією персоналу було виявлено ряд проблем, що перешкоджають повністю ефективно керувати цим процесом та отримувати від нього максимальну вигоду, а також запропоновані заходи щодо удосконалення процесу адаптації виробничого персоналу.

У висновках наведені узагальнені результати дослідження та зроблені висновки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, цілі та завдання адаптації персоналу

Адаптація - це взаємна пристосованість працівника і підприємства, яка ґрунтується на засвоєнні співробітником нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Процес адаптації - це двосторонній процес. З одного боку, за приходом людини в компанію стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації ухваленого рішення. З іншого боку, компанія бере на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника для виконання конкретної роботи. [2]

Адаптація персоналу є невід'ємною частиною кадрового менеджменту. Зараз недостатньо просто найняти висококваліфікованого працівника, важливо знайти до нього підхід, щоб новачок не створював нереалістичних планів і сподівань, пов'язаних з його призначенням в організації. Сучасні підприємства приділяють велику увагу трудовій адаптації персоналу. Під час взаємодії працівника та організації відбувається їх взаємна пристосованість, основою якої є поступове включення працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці. Часто люди звільняються після трьох місяців роботи в організації. [5]

Виділяють 4 основні причини, які призводять до звільнення:

Неспівпадіння реальності з очікуваннями часто є наслідком завищених рекламних обіцянок організації на ринку праці або під час прямих розмов з кандидатами під час відбору;

Складність входження людини в нову організацію пов'язана з тим, що новачкові ніхто нічого не пояснює, вважаючи, що він сам повинен усе зрозуміти. В результаті він витрачає багато зусиль на освоєння тих речей, які

є очевидними для «старих» працівників організації. Це призводить до низької продуктивності і, відповідно, до низької самооцінки, що не сподобається багатьом людям;

Будь-який колектив зустрічає нову людину з підозрою, задаючись питанням: «Що можна від нього очікувати?» Якщо керівництво не здійснює зусиль для подолання цих психологічних бар'єрів, то підозра може перетворитися на відкидання новачка колективом. Це підштовхує його до виходу з організації; [3]

Адаптація (від латинського *adaptio* - пристосувати) - це процес ознайомлення працівника з новою організацією та зміни його поведінки відповідно до вимог та правил організаційної культури нової компанії.⁴ Адаптація - це пристосування нового співробітника до змісту і умов праці, соціального середовища. В рамках неї відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; усвідомлення стереотипів поведінки; асиміляція - повна пристосованість до середовища і, нарешті, ідентифікація - збіг особистих інтересів і цілей з загальними. Професійна адаптація виражається в процесі пристосування працівника до професії, засвоєння професійних навичок і вмінь, у формуванні деяких професійних якостей, розвитку позитивного ставлення працівника до своєї професії. [6]

У роботах Єгоршина А.П. наведено наступну визначення адаптації персоналу - це процес пристосування колективу до змінюючихся умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Адаптація працівника - це пристосування індивідуума до робочого місця та колективу. Багато авторів у своїх визначеннях говорять тільки про пристосування працівників до організації, хоча під час взаємодії працівника та організації відбувається взаємна адаптація, основу якої складає поступове включення працівників в нові професійні та соціально-економічні умови праці.[2]

Недавно прийнятий на роботу співробітник включається в систему внутрішньоорганізаційних відносин, займаючи в ній одночасно декілька позицій. Кожна позиція відповідає сукупності вимог, норм, правил

поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації і т.д. Від людини, яка займає кожен з названих позицій, очікується відповідна їй поведінка. Вступаючи на роботу в ту або іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. У відповідності до них співробітник ставить певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації.[11]

Від результатів пройденої адаптації залежатиме не лише ефективність праці, а й психологічний стан людини, її відношення до компанії та колективу. Співробітнику потрібно пройти певний період, перед тим як він повністю впишеться у новий колектив, прийме встановлені правила, сформує своє ставлення до роботи і компанії. Завдання відділу персоналу та керівників підрозділів полягає в тому, щоб процес адаптації пройшов якнайлегше та якнайкраще як для компанії, так і для співробітника (рис. 1.1).

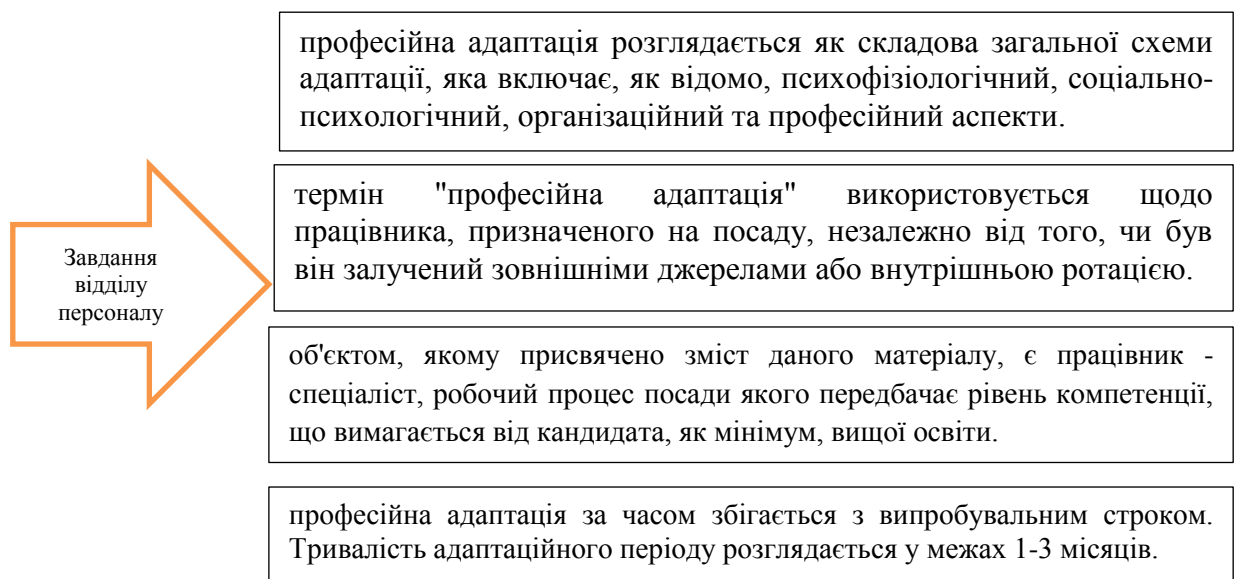


Рис. 1.1 - Завдання відділу персоналу щодо адаптації

Метою адаптації персоналу є (рис.1.2):



Рис. 1.2 - Метою адаптації персоналу

Для забезпечення успішності адаптації персоналу слід дотримуватися наступних умов (рис. 1.3):

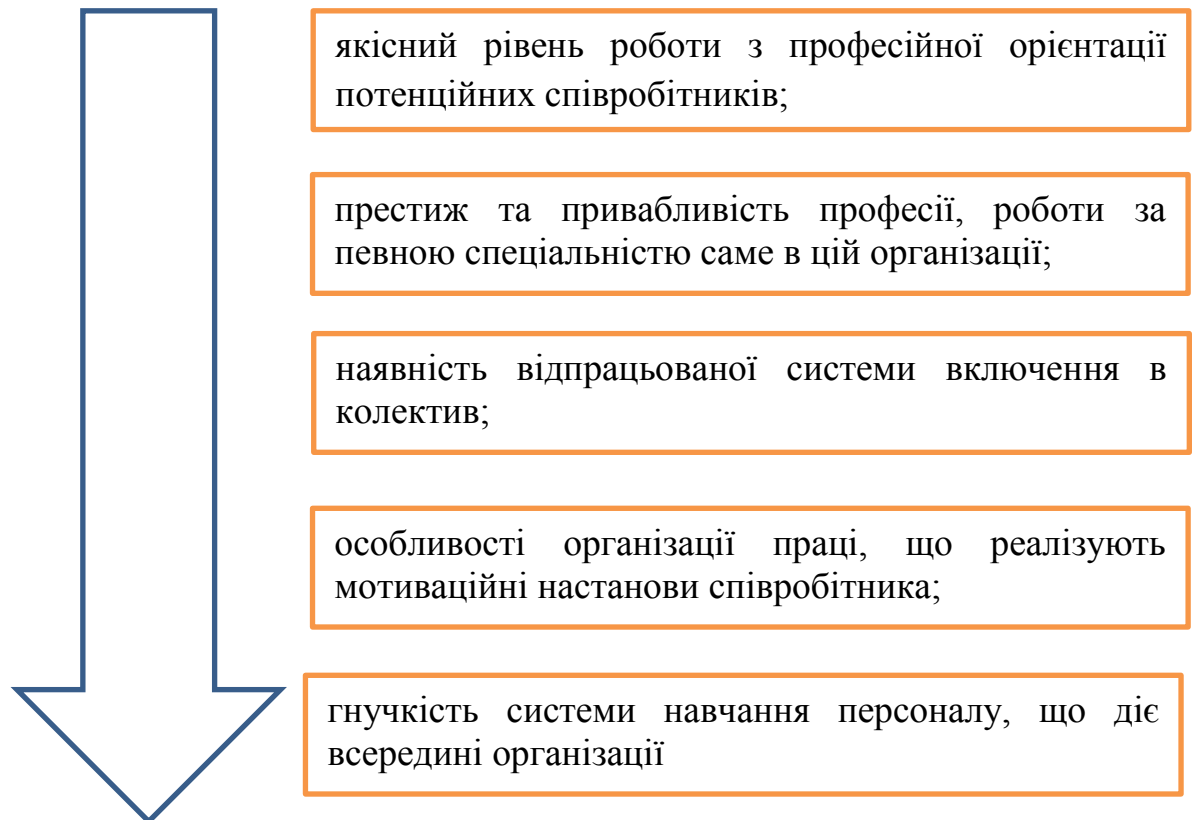


Рис. 1.3 – Умови успішної адаптації

Спеціалісти у галузі управління персоналом розглядають професійну адаптацію як систему заходів, проведених у компанії з працівниками, які призначаються на посаду з метою:

професійну адаптацію як систему заходів, проведених у компанії з працівниками, які призначаються на посаду з метою:	забезпечення працівників необхідною інформацією про цілі та завдання підприємства;
	скорочення часу до досягнення загальних стандартів виконання роботи;
	нейтралізації почуття необізнаності;
	скорочення часу на звикання до нових умов, освоєння технологій та елементів корпоративної культури підприємства;
	спрямування працівника на виконання ключових етапів робочого процесу;
	розвитку активного прийняття працівниками корпоративних цінностей підприємства;
	з'єднання очікувань від роботи з реальностями повсякденної практики.

Рис. 1.4 – Професійна адаптація

Практика роботи з персоналом показує, що для успішного вирішення завдань професійної адаптації в компанії дуже бажаними є створення програм професійної адаптації. Основне призначення таких програм - визначити етапи, зміст і персональну відповідальність за процеси професійної адаптації на робочому місці призначених на посаду працівників.

1.2 Форми та методи адаптації персоналу в організації

Виділяють наступні форми адаптації.

Соціальна адаптація - це процес вписання індивіда в соціальне оточення та перетворення його на сферу його діяльності, що передбачає наступні етапи:

- впровадження в середовище;
- прийняття та освоєння норм і цінностей цього середовища;

- активне ставлення суб'єкта до цього середовища з метою найбільш повного задоволення обох інтересів.

Виробнича адаптація - процес включення працівника в нову для нього виробничу сферу, освоєння ним виробничих умов, норм працевлаштування, встановлення та розширення взаємозв'язків між працівником та виробничим середовищем.

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням можливостей, знань і навичок, а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи.

Психофізіологічна адаптація - пристосування до нових фізичних і психічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Соціально-психологічна адаптація - одночасно з освоєнням умов праці працівник вступає в процес соціально-психологічної адаптації до колективу організації. Ця адаптація є складною «передусім через невідповідність рівня їхнього та нових підлеглих. Якщо керівник буде на голову вище колективу, останній не зможе сприйняти його вимог, і керівник, по суті, опиниться в положенні генерала без війська; у протилежному випадку колектив буде «стадом без пастуха». Процес входження ускладнюється в разі, якщо колишній начальник залишається начальником вищого рівня».

Організаційна адаптація - співробітник ознайомлюється з особливостями організаційного механізму управління підприємством, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі.[22]

При цій адаптації у співробітника має сформуватися розуміння власної ролі в виробничому процесі.

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням можливостей, знань і навичок, а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи.

Психофізіологічна адаптація - пристосування до нових фізичних і психічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Соціально-психологічна адаптація - одночасно з освоєнням умов праці працівник вступає в процес соціально-психологічної адаптації до колективу організації. Ця адаптація складна «передусім через несумісність рівнів їх і нових підлеглих. Якщо керівник буде на голову вище колективу, останній не зможе сприймати його вимоги, і керівник насправді опиниться в положенні генерала без війська; у протилежному випадку колектив буде «стадом без пастиря». Процес входження ускладнюється в тому випадку, якщо попередній начальник залишається начальником вищого рівня».

Виділяють два типи адаптації (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Типи адаптації персоналу

Первинна адаптація	Вторинна адаптація
пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (зазвичай, у цьому випадку йдеться про випускників навчальних закладів).	пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (зазвичай, коли вони змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад, при переході на посаду керівника).

У теоретичному та практичному плані виділяють кілька аспектів адаптації (табл. 1.2):

Таблиця 1.2- Класифікація адаптації

психофізіологічний	соціально-психологічний	професійний	організаційний
пристосування до нових фізичних та психологічних навантажень, фізіологічних умов праці;	пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки та взаємин у новому колективі;	поступове удосконалення працевлаштувань (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці тощо);	освоєння ролі та організаційного статусу робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою.

Існують різні методи адаптації (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Методи адаптації

Методи	Характеристика
Економічні методи	забезпечують надання пільг протягом перших місяців роботи у вигляді зниження: норм виробітку для робітників; вимог до спеціалістів та керівних працівників.
Організаційно-адміністративні методи	передбачають контроль за процесом адаптації працівника та застосування коригуючих заходів.
Соціально-психологічні методи	включають працівника у різноманітні зв'язки та взаємодії у колективі, сприяють швидшому введенню на посаду.

На сьогодні існує різноманітні методи (схеми) адаптації, які враховують різні фактори: посаду співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації.

Найбільш цікавими на сьогоднішній день є такі популярні за кордоном методи адаптації персоналу:

Secondment (вторинне навчання) - це «прикомандування» персоналу на певний період у іншу структуру для засвоєння необхідних навичок. Цей метод не має нічого спільного зі стажуванням або командировкою. Його суть полягає в тому, що співробітника на певний час відправляють до іншого відділу тієї ж компанії або до іншої компанії. Secondment може бути як короткостроковим (приблизно 100 годин робочого часу), так і тривалішим (до року). У США і Європі це дуже популярний метод, і в західних компаніях навіть складаються черги співробітників на вторинне навчання.[9]

Buddying (від англ. buddy - друг, товариш) - це, передусім, підтримка, допомога, до певної міри керівництво та захист однієї особи іншою з метою досягнення її результатів. Цей метод базується на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотного зв'язку та підтримки у досягненні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) та освоєнні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через товаришування з колегою. Цей принцип відрізняється відсутністю будь-якої ієрархічності та постійним.[10]

Успішність адаптації для нового працівника слід розглядати, принаймні, з двох позицій. По-перше, оцінюючи фактичний результат адаптації відносно того, що було заплановано раніше відповідно до програми адаптаційних заходів та інших відповідних документів. Якщо основні заходи виконані (фактично, а не формально) і сам працівник оцінює їх як корисні, то адаптацію в цьому випадку слід вважати досить успішною. [13]

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов (рис. 1.4), основними з яких є:

Умови успішної адаптації

якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників;
об'єктивна оцінка персоналу в бізнес-контексті (як при відборі, так і під час трудової адаптації працівників);
досконалість організаційного механізму управління процесом адаптації;
престиж та привабливість професії, роботи в певній спеціальності саме в даній організації;
особливості організації праці, які реалізують мотиваційні настанови співробітника;
наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень;
гнучкість системи навчання персоналу, що діє всередині організації;
особливості соціально-психологічного клімату, складеного в колективі;
особисті якості адаптованого співробітника, пов'язані з його психологічними рисами, віком, сімейним станом і т.д.

Рис. 1.4 – Умови успішної адаптації

В-других, оцінка адаптації може проводитись і за «абсолютною» шкалою. Найчастіше така оцінка ґрунтується на тому, які почуття виникають у працівника після закінчення адаптаційних заходів, що легко встановити під час довірчого розмови з ним або, наприклад, шляхом анкетування. Таким чином, процес професійної адаптації розглядається як складова процесу найму працівника в компанії. Успішність професійної адаптації залежить від ряду умов, до яких належать відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації, наявність системи навчання в організації, об'єктивність оцінки професійних якостей та виконання функцій посади, персональна відповідальність керівників компанії та підрозділів і не в останню чергу - професійна компетентність менеджера з персоналу компанії.

1.3 Процедура процесу адаптації

Система адаптації є програмою необхідних дій для нових працівників будь-якого рівня. Водночас процес адаптації працівника є індивідуальним як з точки зору його особистісних якостей, так і з точки зору його роботи. Суттєві відмінності стосуються обсягу і змісту інформації, яка надається на початковому етапі. Основу програми поділяють на дві частини: загальну та індивідуальну. У першій частині працівник ознайомлюється з організаційно-адміністративними елементами адаптації, у другій - отримує конкретні знання про свою посаду, обов'язки, відповідальність і т.д. У програмі адаптації виділяються наступні етапи: [15]

Етап 1. Ефективна програма адаптації розробляється, враховуючи рівень підготовленості нового працівника до посади. Цей етап проходить кандидатом ще на етапі співбесіди на вакантну посаду з фахівцем з кадрів або безпосереднім керівником. Додатково можна провести тестування для оцінки професійних навичок. На підставі проведеної співбесіди і тестування вносяться необхідні корективи до програми адаптації працівника.

Етап 2. Для успішної орієнтації новачка в організації проводиться ознайомча екскурсія. Працівник отримує інформаційний буклет. Фахівець з кадрів ознайомлює нового працівника з усіма нормативними документами організації. Інженер з техніки безпеки проводить перший інструктаж з охорони праці [14]

Етап 3. Непосереднє адаптування, в рамках якого новому співробітнику призначається наставник, що, з одного боку, полегшує процес адаптації, а з іншого - є фактором мотивації для самого наставника. Відповідно до Положення про наставництво, наставник обирається з досвідчених працівників підрозділу. На наставника покладається основна частина роботи з професійної та організаційної адаптації нового співробітника. На цьому етапі наставник спостерігає за ходом роботи нового співробітника, допомагає

вирішувати поточні проблеми, консультує та направляє. Здійснюється оцінка поточних результатів адаптації. [16]


Етап 4. Завершення процесу адаптації - поступове подолання виробничих та міжособистісних проблем і перехід до стабільної роботи. По завершенні основних адаптаційних заходів наставник, керівник структурного підрозділу або фахівець з кадрів формують звіт про результати адаптації. У звіті проводиться оцінка рівня адаптації за розробленими показниками: професійні якості, знання, вміння, навички та їх застосування. Підібрати найбільш підходящі і ефективні методи адаптації персоналу в організації досить непросто. Доводиться враховувати багато ситуативних факторів, включаючи психологічний клімат та внутрішньокорпоративний регламент роботи.

РОЗДІЛ 2
ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХЕНІЗМУ АДАПТАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УРОЖАЙ»

2.1 Економіко - організаційна характеристика ТОВ «Урожай»

Українсько-іспанське Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) під назвою «Урожай» було побудовано та введено в експлуатацію у 1995 році.

Таблиця 2.1 – Паспорт ТОВ «УРОЖАЙ» [25]

Назва:	УКРАЇНСЬКО-ІСПАНСЬКЕ ТОВ «УРОЖАЙ»
ЄДРПОУ:	38024777
Юридична адреса:	69057, г. Запоріжжя, ул. Антена, 11
КОАТУУ:	2310136600
Галузь	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання, Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами, Роздрібна торгівля хлібом, хлібобулочними та кондитерськими виробами
Персонал	78
Керівник:	Пучков Алексей Володимирович
Інтернет адреса	http://www.urozhay.zp.ua/
Логотип	 <small>НАЙБІЛЬША НАЛЕГЬКА ІСКАРІВ ЗАПОРІЖЖЯ</small>

Після державної реєстрації, це підприємство стало юридичною особою. Засновано його 20 листопада 1995 року. Спочатку виробництво розташовувалося на орендованих приміщеннях за адресою вул. Седова, 8. Початкова кількість працівників складала 25 осіб. У 1997 році сталося масове банкрутство невеликих підприємств з хлібопекарською галузі. ТОВ «Урожай» активно працювало над розширенням асортименту та мережі збуту своєї продукції. У цьому році вони виробляли 15 видів товарів і здійснювали доставку їх оптовим покупцям у Запоріжжі.

Запуск нового цеху у 2004 році дозволив підприємству «Урожай» активно проникнути на ринки Дніпропетровської та Запорізької областей як під брендом «Пан Круасан», так і з хлібобулочними виробами.

Вони використовували сучасні маркетингові стратегії для просування своєї продукції, зокрема, брали участь у численних виставках, дегустаціях, промоакціях та встановлювали власне торгове обладнання. Все це, в поєднанні з правильною логістичною системою транспортування, дозволило їм закріпити свою позицію майже в усіх роздрібних мережах Запорізької області. Товариство з обмеженою відповідальністю «Урожай» спеціалізується на виробництві харчових продуктів, таких як хлібобулочні вироби, сухарі та кондитерські вироби (торти, тістечка, бісквіти, рулети, кекси, цукрові солодощі, борошняні солодощі, пряники, печиво: цукрове та здобне), які призначені для масового споживання всіх верств населення, а також виробів для лікувально-профілактичного харчування.

При випуску продукції дотримуються вимоги національних стандартів щодо якості використовуваної сировини та допоміжних матеріалів. Випускаєма продукція відповідає встановленим показникам якості.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Урожай» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативне значення
Показники структури формування капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,19	0,40	0,32	≥0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,81	0,60	0,68	<0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	4,22	1,52	2,09	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,24	0,66	0,48	≥1
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,00	0,00	0,00	Підвищення
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,00	0,00	0,00	Підвищення
Коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу	0,00	0,00	0,00	Підвищення
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,75	-0,22	-0,27	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,71	-0,17	-0,15	≥0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-1,91	-0,49	-0,42	≥0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,018	-0,093	-0,173	Підвищення
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,70	0,66	0,62	Підвищення
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,53	0,48	0,41	Підвищення

За аналізований період прибуток від реалізації продукції знизився на 42,8% або 258 тис. грн, переважно внаслідок збільшення управлінських витрат та витрат на реалізацію, при одночасному зменшенні обсягів виробництва. Це ставить перед нами завдання розробки нових стратегій

збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. За період з 2018 по 2020 роки вартість основних засобів збільшилася на 806 тис. грн або 19,3%, внаслідок придбання нового обладнання та машин. Рівень рентабельності основних засобів у 2019-2020 роках знизився на 6,1 відсоткових пункту і становив 6,9% у 2019 році.

Показник виробітку зменшився на 1,7% за аналізований період, а трудомісткість збільшилася на 1,7%. Однак у 2019 році коефіцієнт випередження становив 0,95, що означає, що продуктивність праці зростає повільніше, ніж середня заробітна плата, що негативно впливає на результати діяльності підприємства. [25]

На підставі викладеного можна зробити висновок про зниження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Урожай».

Щоденний випуск різних видів хліба становить щонайменше 129 видів. У 2019 році ТОВ освоїло випуск нового продукту - сухих сніданків, який є абсолютно новинкою для підприємства. Кількість видів здобних булочних виробів в середньому складає 20 найменувань, включаючи 6 видів дрібноштучних виробів та 4 види пирогів.

З таблиці 2.2 видно, що найбільшу частку в обсязі реалізації займають житньо-пшеничний хліб з шпалерного борошна та здобні хлібобулочні вироби. Протягом 2018-2020 років в структурі загальної реалізації спостерігалось зниження частки житньо-пшеничного хліба з шпалерного борошна на 5%, що становило 33,8% або 1726 тис. грн у 2019 році. Наступні за обсягом реалізації є здобні хлібобулочні вироби - 29,4%, та пшеничний хліб із борошна вищого гатунку - 11% у 2020 році. Загальний обсяг реалізації продукції знизився на 73% або 399 тис. грн у період з 2018 по 2020 роки. Причини цього негативного тренду наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Причини зниження обсягів реалізації продукції ТОВ «Урожай»

Причини зниження обсягів реалізації хлібобулочних та кондитерських виробів	Можливі шляхи зростання обсягів реалізації продукції
1. Зниження популярності у населення «звичайного» пшеничного та житнього хліба при одночасному зростанні споживання хліба зі збагаченою рецептурою, а також діабетичного та дієтичного хліба.	1. Постійне оновлення асортименту продукції, що виробляється.
2. Неможливість збільшення ємності споживчого ринку хлібобулочних виробів у рахунок стабілізації споживання хліба душа населення.	2. Експортоорієнтованість підприємства.
3. На структуру хлібного ринку України надають все більшого впливу принципи здорового харчування.	3. Підвищення ефективності роботи відділу маркетингу та застосування нестандартних для цієї галузі методів просування товарів.
4. Інтенсивне оновлення асортименту хлібо заводів.	4. Модернізація та придбання нового обладнання з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.
5. Неможливість постачання продукції до всіх районів України через високий рівень конкуренції.	5. Розробка нових шляхів реалізації продукції.

ТОВ «Урожай» має технічні та технологічні можливості для розширення випуску нових видів продукції, які є конкурентоспроможними на внутрішньому ринку. Крім того, підприємство має розвинену соціальну інфраструктуру та наявність кваліфікованого персоналу.

2.2 Процес адаптації персоналу на ТОВ «Урожай»

Оскільки основна частина працівників компанії - це виробничий персонал, особлива увага приділяється адаптації цієї категорії співробітників. Вже на етапі відбору кандидатів їх готують до того, що робота на посаді

оператора виробництва є дуже складною. Адаптація співробітника до умов даної роботи, а також до специфіки роботи на заводі є одним з ключових факторів високої продуктивності його подальшої трудової діяльності. Важливо розуміти, на які рушійні моменти потрібно впливати, щоб у новачка не виникло бажання розірвати трудовий договір ще під час проходження випробувального терміну.

Метод спостереження показав, що іноді виникають ситуації, коли новий співробітник впевнено оцінює свої сили і готовий працювати, але після трьох-чотирьох робочих днів подає заяву про звільнення. Це свідчить про те, що процес адаптації цього співробітника був побудований зовсім неправильно. Тому важливо, окрім загальної програми адаптації співробітників, знайти індивідуальний підхід до кожного.[22]

Структура першого робочого дня нового співробітника представлена на рисунку 2.1.

Зустріч зі співробітником та знайомство з наставником.	2. Підписання трудового договору та інших документів.	3. Отримання спецодягу.
4. Ознайомлення з необхідними документами.	5. Проходження пожежного інструктажу.	6. Знайомство працівника з колективом та обладнанням.

Рис 2.1 - Структура першого робочого дня нового співробітника

Згідно з правилами внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «Урожай», у перший робочий день новому співробітнику пропонують ознайомитися з усіма необхідними для роботи документами. До них належать:

Зустріч з співробітником і знайомство з наставником.

Ознайомлення з необхідними документами.

Підписання трудового договору та інших документів.

Проходження пожежної інструктажу.

Отримання спецодягу.

Знайомство працівника з колективом та обладнанням.

Отримання пропуску та адаптаційного листа.

Ці документи, а також інформація, яка представлена на офіційному сайті компанії, дають можливість новачкові сформуванню чіткого уявлення про організацію, її діяльність та основні цілі. Крім того, новому співробітнику, так само як і працівникам компанії «Apple», надається набір, який включає щоденник, ручку та навушники для проходження тренінгів. Крім того, надається спеціальний буклет новачка, розроблений співробітниками відділу кадрів спільно з директором заводу. У цьому буклеті висвітлені такі моменти:

- а) інформація про діяльність та історію компанії;
- б) графік роботи і відпочинку;
- в) загальні принципи компанії;
- г) внутрішні контакти основних співробітників.

Крім того, новому співробітнику обов'язково проводиться інструктаж з охорони праці, він отримує необхідні засоби індивідуального захисту, спецодяг та пропуск. Наразі спеціалістом і менеджером з персоналу розробляється Положення про адаптацію співробітників. Це Положення передбачено для впровадження єдиної процедури адаптації для всіх співробітників компанії з метою їх швидкого включення в посаду, скорочення помилок та формування корпоративного духу. [30]

Положення про адаптацію включає наступні положення:

загальні положення (цілі, завдання, тривалість адаптаційного процесу, відповідальні особи тощо);

порядок проведення адаптації;

атестація співробітників по закінченню випробувального терміну.

Згідно з Положенням про адаптацію, при знайомстві працівника з колективом, керівнику та службі з персоналу необхідно представити його працівникам організації та розповісти про нову людину. Для цього використовуються такі комунікаційні канали:

- а) розсилка оголошення на електронну пошту всіх співробітників про прийом нового співробітника;
- б) розміщення оголошення про прийом співробітника на інформаційній дошці;
- в) включення працівника до розділу «Нові співробітники» у корпоративну газету;
- г) особисте представлення.

Ця інформація зазвичай містить прізвище та ім'я нового співробітника, його посаду, департамент, в якому він працюватиме, а також інформацію про його безпосереднього керівника та побажання від служби з персоналу.

Обов'язковим пунктом при виході нового співробітника є ознайомлення та видача адаптаційного листа. В ньому прописуються всі необхідні заходи та дії, які новий співробітник повинен виконати. До них відносяться різноманітні тренінги, навчання спеціалізованим програмам, ознайомлення з робочим місцем та колективом тощо. Для кожного пункту чітко визначені строки. Після завершення певної дії працівник підписує адаптаційний лист у свого безпосереднього керівника. Після виконання всіх пунктів співробітник здає лист спеціалісту з персоналу та отримує поліс додаткового медичного страхування.

2.3 Розробка заходів щодо поліпшення адаптації персоналу підприємства

Процес керування адаптацією персоналу - це безкінечна послідовність взаємопов'язаних кроків. Адже адаптація співробітника необхідна не лише у перші дні роботи, вона має супроводжувати його при будь-яких змінах у трудовій діяльності.

На промисловому підприємстві «Урожай» існує програма адаптації співробітників. Проте ця система потребує вдосконалення та має ряд проблем:

неефективна робота наставників, пов'язана з відсутністю мотивації, що відображається у незадоволеності нових співробітників їх роботою;

відсутність зворотного зв'язку зі співробітником після проходження адаптації;

відсутність оцінювального листа співробітника після проходження адаптації.

Положення про адаптацію включає наступне:

Загальні положення, включаючи цілі, завдання, тривалість процесу адаптації, відповідальні особи та інше.

Порядок проведення адаптації.

Атестація співробітників після закінчення випробувального терміну.

Згідно з Положенням про адаптацію, при знайомстві працівника з колективом, керівником та службою з персоналу необхідно представити його співробітникам організації та розповісти про нову людину. Для цього використовуються такі комунікаційні канали:

а) Розсилка оголошення на електронну пошту всіх співробітників щодо прийому нового працівника.

б) Розміщення оголошення про прийом співробітника на інформаційній дошці.

в) Включення працівника до розділу «Нові співробітники» у корпоративну газету.

г) Особисте представлення.

Зазвичай така інформація містить прізвище та ім'я нового співробітника, його посаду, відділ, в якому він буде працювати, а також інформацію про його безпосереднього керівника та побажання від служби з персоналу.

Обов'язковим пунктом при прийомі нового співробітника є ознайомлення і видача адаптаційного листа, який відображений у Додатку Д. У ньому прописуються всі необхідні заходи та дії, які необхідно виконати новому співробітнику. До них відносяться різноманітні тренінги, навчання

спеціалізованим програмам, знайомство з робочим місцем та колективом і т.д. Для кожного пункту чітко визначені терміни. Після завершення певної дії співробітник підписує адаптаційний лист у свого безпосереднього керівника. По завершенні всіх пунктів співробітник здає лист спеціалісту з роботи з персоналом і отримує поліс додаткового медичного страхування.

На заводі «Урожай», як і в багатьох великих міжнародних організаціях, поширене наставництво. Протягом перших трьох місяців роботи з новим співробітником укладається строковий трудовий договір. Протягом цього періоду він проходить стажування під наглядом і контролем свого наставника, яким є один з провідних співробітників та безпосередній керівник. Під час стажування співробітника навчають всім необхідним навикам і передають знання, які він буде потребувати в процесі своєї трудової діяльності.

Після опитування фахівців з кадрів було виявлено, що на підприємстві часто виникають конфліктні ситуації між новими співробітниками та їх наставниками, оскільки робота наставників не регламентується.

Наставник, як правило, навчає новачка так, як йому зручно. Крім того, у наставників відсутня будь-яка мотивація. Стимул наставника полягає лише в тому, що результати роботи всієї бригади залежатимуть від роботи нового співробітника.[25]

На основі спостережень було складено звіт, що відображає цю проблему (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Дані про звільнених співробітників за період січень-травень 2022 року

П.І.Б. співробітника	Причина звільнення
Заменнова Т.В.	За власним бажанням
Калашников С.С.	Конфлікт з бригадою та наставником
Сергеєнко Н.А.	Конфлікт з наставником
Малишев А.В.	Переїзд
Степанов В.В.	За власним бажанням

Матвеева О.Д.	Конфлікт з бригадою
Денисова М.К.	За власним бажанням

Ця таблиця чітко відображає проблему взаємодії наставників і співробітників. Незважаючи на те, що з наставниками постійно проводяться пояснювальні бесіди, нові співробітники, які проходять період адаптації, часто знаходяться під тиском. Крім того, наставники недостатньо контролюють процес взаємодії співробітників з колективом. Це, у свою чергу, також призводить до звільнень нових співробітників, які ще не встигли адаптуватися і утвердитися в даній компанії.

Для кращої соціально-психологічної та професійної адаптації новачка, відповідно до статуту компанії, обов'язково потрібно пройти тренінги, які відображені на рисунку 2.2.

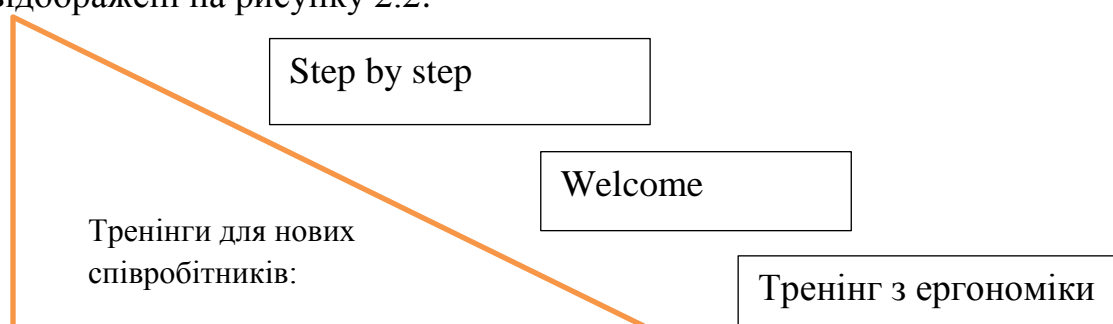


Рис. 2.2- Обов'язкові тренінги для нових співробітників ТОВ «Урожай»

Першим із тренінгів, необхідних для нового працівника, є «Step by Step». Під час цього тренінгу співробітник знайомиться з технологією виробництва і продукцією, що виготовляється на заводі, а також докладніше дізнається про роботу кожного відділу підприємства.

Надзвичайно важливим тренінгом для нових спеціалістів компанії є тренінг «Welcome», який включає аудиторний тренінг та електронний курс (рисунок 2.3).

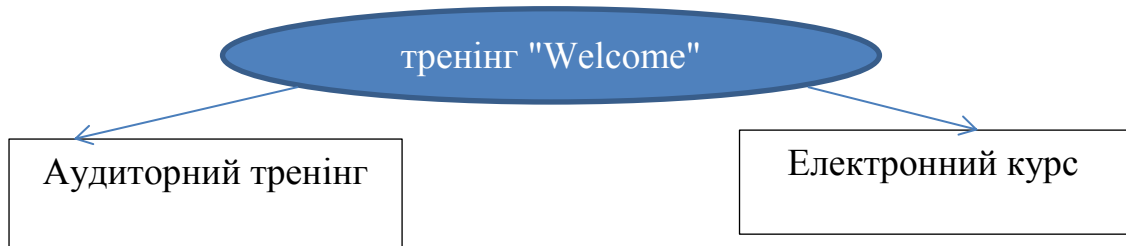


Рис. 2.3- Тренінг «Welcome»

Аудиторний тренінг передбачає розмову з керівником з питань персоналу з новим співробітником. Керівник знайомить співробітника з відділом персоналу, розповідає, в чому може допомогти той чи інший співробітник департаменту, навчає новачка користуватися внутрішніми електронними ресурсами, надає інформацію про різні тренінги, надає доступ до всіх необхідних для співробітника електронних документів, таких як графік відпусток, відвідування спортивних секцій і т.д. Крім того, обов'язково ознайомлення з організаційною структурою цілями, місією і історією компанії, функціями відділу, а також з корпоративною політикою організації.

Електронний курс надає можливість співробітнику детальніше ознайомитися з продукцією заводу, постачальниками та технологічним процесом в цілому.

Ще одним обов'язковим тренінгом є електронний тренінг з ергономіки. Під час цього тренінгу працівник знайомиться з поняттям ергономіки, наслідками неправильного положення тіла при виконанні певної роботи, а також навчається вправам, що закріплюють навички правильного положення тіла у різних ситуаціях та методам самоконтролю.[25]

На всі тренінги, перераховані вище, працівнику надається 1-3 місяці. Після проходження кожного тренінгу менеджера з питань персоналу надходить повідомлення про успішне завершення тренінгу певного співробітника на електронну пошту.

Після завершення тренінгів працівник розпочинає професійне навчання. Навчання нового співробітника зазвичай триває 3-4 тижні. Протягом усього цього часу наставник перебуває поруч із новим співробітником.

У перший тиждень співробітник знайомиться з технологічним процесом, обладнанням і компонентами для виробництва.

На другому тижні роботи новачок розпочинає практичне навчання. Зазвичай навчання нових співробітників відбувається в нічну зміну, щоб не уповільнювати виробничий процес і не зазнавати збитків компанії. Після успішного проходження навчання працівник закріплюється за певним обсягом роботи. На цьому адаптаційний процес вважається завершеним.

На підприємстві «Урожай» розроблена і функціонує система управління адаптацією персоналу. За допомогою методу багаторічного спостереження, відображеного в документах організації, вивчення звітності об'єкта дослідження було виявлено, що на підприємстві часто виникають ситуації особистого характеру, конфліктів між новими працівниками виробництва та їх наставниками.

Крім того, багато нових співробітників незадоволені роботою наставників, які, зі свого боку, не зацікавлені в успішному пройденні адаптаційного періоду новачками. Для уникнення подібних ситуацій доцільно розробити Положення «Про наставництво», де будуть сформульовані чіткі цілі та завдання наставників, порядок їх відбору, показники ефективності їх діяльності, а також система мотивації та поощрення наставників.

Крім того, провівши аналіз системи адаптації виробничого персоналу, можна виявити ряд наступних проблем, а також заходи для їх усунення, які відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Проблеми адаптації персоналу на ТОВ «Урожай»

Проблема	Обґрунтування
Неефективна робота наставників.	Відсутність мотивації для наставників безпосередньо впливає на ефективність їх трудової діяльності, а також на роботу як нових співробітників, так і підприємства в цілому.
Відсутність зворотного зв'язку від адаптованих співробітників.	Недостатньо інформації про проходження адаптації новими співробітниками ускладнює повний контроль над цим процесом, оскільки зворотний зв'язок надходить лише від їхніх керівників.
Введення звіту співробітника після закінчення його адаптації.	Відсутність оцінки співробітника після проходження адаптації. Відсутність оцінки співробітника після закінчення адаптації не дає можливості виявити його слабкі сторони, а також проаналізувати ефективність його адаптаційного періоду. Розробка анкети оцінки співробітника після проходження адаптації.

Не меншу увагу приділяють стажерам, які проходять тривалу практику в компанії. Отримуючи досвід під час стажування, студенти також мають можливість адаптуватися до компанії. При підвищенні посади молоді спеціалісти вже повністю адаптовані до організації, специфіки її роботи і більш пристосовані до трудової діяльності з соціально-психологічного плану. За кожним стажером закріплюється керівник, який зможе передати йому всі необхідні знання та навички. Таким чином, роботодавець формує для себе «ідеального» співробітника, який у майбутньому зможе застосувати всі отримані знання у своїй трудовій діяльності.

Розроблене Положення було запропоновано співробітникам різних рівнів ієрархії ТОВ «Урожай». Серед них: менеджер з персоналу, інженер з охорони праці, керівники фінансового і юридичного відділів, керівник виробництва та бригадир зміни, всього 6 осіб. Всі співробітники детально

ознайомилися з документами, які регламентують діяльність наставника та нового співробітника. Всі 6 осіб (100%) висловили думку, що дана подія є корисною і актуальною. Ці заходи дозволили усвідомити багато помилок, які виникають як при спільній роботі, так і індивідуально у кожного співробітника, що безумовно є необхідною умовою для їх усунення.

Під ефективністю зазвичай розуміють продуктивне та бережне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Економічна ефективність - це кількісний показник, який розраховується відношенням економічних результатів до витрат.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів розрахуємо собівартість та результати запропонованих заходів.

Для розрахунку собівартості заходів потрібно провести розрахунок всіх витрат, які понесе досліджуване підприємство. Для наочності всі витрати наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Витрати на впровадження запропонованих заходів

Витрати	Значення
1 Витрати на оплату праці спеціаліста з персоналу	$40\ 000\ \text{грн.} + 31\% = 52\ 400\ \text{грн./міс.}$
2 Годинна тарифна ставка спеціаліста з персоналу	$40\ 000\ \text{грн.}/160\ \text{год.} = 250\ \text{грн.}$
3 Створення та коригування Положення, листа оцінки та звіту співробітника	$16\ \text{год.} * 250\ \text{грн.} = 4\ 000\ \text{грн.}$
4 Втрати робочого часу спеціаліста з персоналу на узгодження документів	$6\ \text{год.} * 250\ \text{грн.} = 1\ 500\ \text{грн.}$
5 Кошти на преміювання співробітників(наставників)	$2\ 500\ \text{грн.} * 4 = 10\ 000\ \text{грн.}$ $10\ 000\ \text{грн.} + 13\% = 11\ 300\ \text{грн.}$
6 Годинна тарифна ставка наставника	$21\ 090\ \text{грн.}/160\ \text{год.} = 131,8\ \text{грн.}$
7 Втрати робочого часу наставників	$131,8\ \text{грн.} * 2\ \text{год.} = 263,6\ \text{грн. (на}$

на ознайомлення з розробленими документами	одного співробітника) 263,6 грн. * 4 особи = 1054,4 грн.
Всього:	70 254,4 грн.

Згідно з даними таблиці можна сказати, що собівартість запропонованих заходів складатиме 70 254,4 грн з урахуванням всіх податків. Але не слід забувати, що заробітна плата спеціаліста з персоналу виплачується щомісяця, незалежно від того, чи буде впроваджено дані заходи чи ні. Однак ці показники є узагальненими, оскільки розрахунок був здійснений за середньою кількістю прийнятих співробітників на місяць. Їх кількість може змінюватися як у меншу, так і у більшу сторону. Крім того, слід звернути увагу на значущі показники економічної ефективності діяльності підприємства. Розрахунок цих показників наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Показники	Перед впровадженням	Після впровадження	Відхилення	Темп зростання, %
Кількість звільнених виробничих робітників за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни, осіб	14	7	-7	50
Середньорічна чисельність, осіб	200	210	10	105
Витрати на найм персоналу, тис. грн	140	80	60	57,1
Коефіцієнт текучості персоналу, %	7	3,3	-3,7	47
Кількість відібраних робітників, осіб	5	10	5	200
Кількість претендентів на посаду, осіб 14 12 -2 85,7	14	12	-2	85,7
Коефіцієнт відбору кадрів, %	0,4	0,8	-0,4	200

Дані таблиці відображають, що кількість звільнених робітників зменшиться, а середньорічна чисельність збільшиться, отже, коефіцієнт

текучості кадрів скоротиться. До впровадження заходів цей показник становить сім відсотків, що входить у межі норми для промислових підприємств. Проте постійний пошук і зміна виробничого персоналу призводять до серйозних витрат у виробничому процесі, оскільки навчання нового співробітника специфіці та технології виробництва забирають багато часу.

Після впровадження запропонованих заходів планується зменшення показника текучості кадрів на 3,7%. Коефіцієнт відбору кадрів збільшиться на 0,4% і становитиме 0,8%. Якщо цей коефіцієнт буде близьким або дорівнюватиме одиниці, то процес відбору стане значно простішим. Чим нижчий коефіцієнт відбору, тим складніше найм працівників

Розрахуємо економічний ефект та економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Економічний ефект можна розрахувати за формулою 2.1:

$$\text{Економічний ефект} = \text{Результати діяльності підприємства} - \text{Затрати на отримання результату} \quad (2.1)$$

Доцільно віднести затрати на найм персоналу до результатів діяльності, оскільки витрати на адаптацію співробітників безпосередньо залежать від цього показника. Отже, економічний ефект буде складати:

$$E = 140\,000 \text{ грн.} - 80\,000 \text{ грн.} = 60\,000 \text{ грн.}$$

Для розрахунку економічної ефективності використовується формула 2.2.

$$\text{Економічна ефективність, \%} = \frac{\text{результати діяльності підприємства, грн.}}{\text{затрати на отримання результату, грн.}} \quad (2.2)$$

Для розрахунку економічної ефективності візьмемо як результат діяльності раніше обчислене значення економічного ефекту.

$$ЕФ = 60\ 000 \text{ грн.} / 80\ 000 \text{ грн.} * 100 = 75\%$$

Отже, економічна ефективність збільшиться на 75%.

Немаловажну роль при оцінці загальної ефективності тут відіграє також соціальна ефективність. При впровадженні запропонованих заходів можна прогнозувати ряд позитивних результатів для компанії. До них можна віднести:

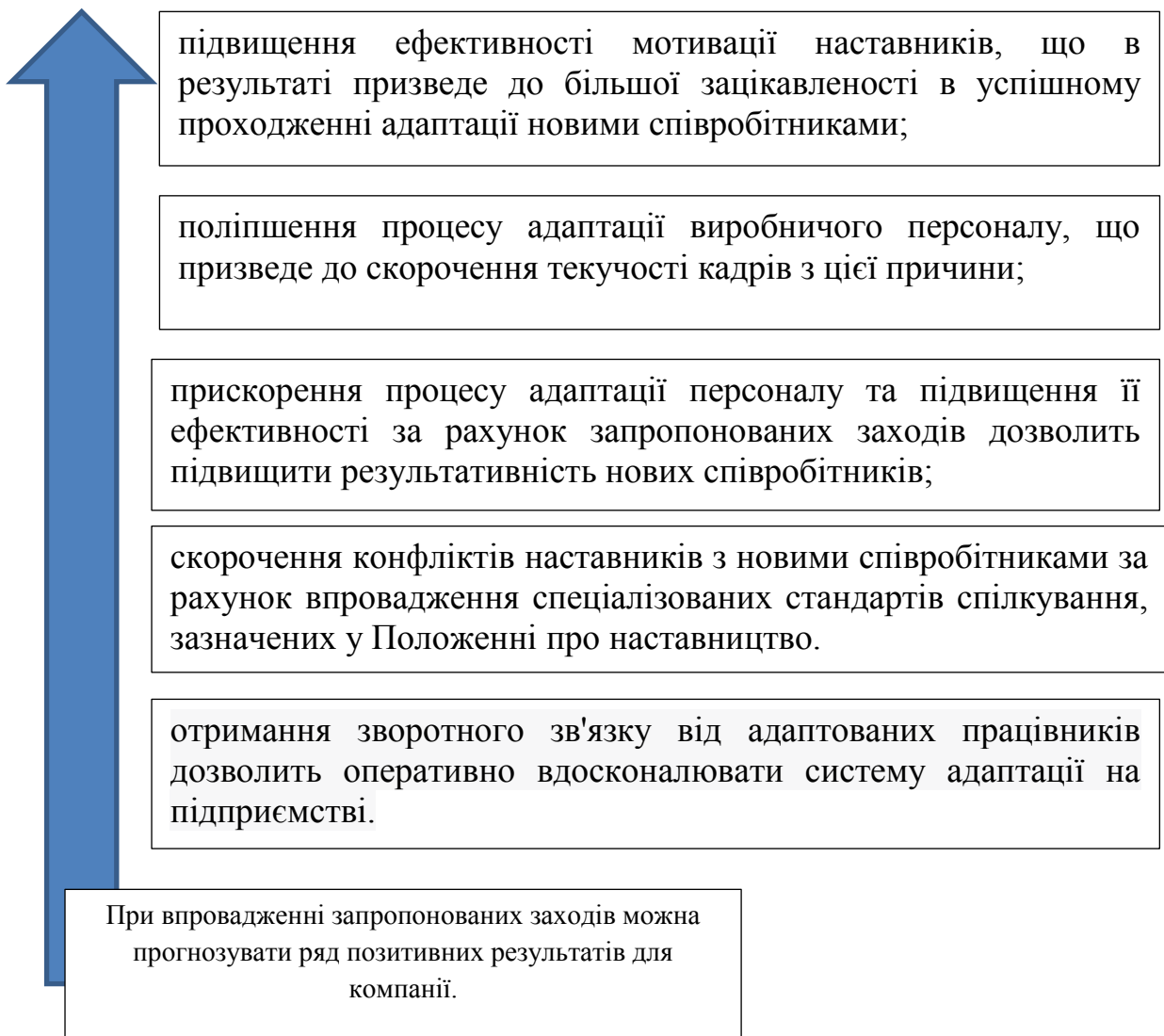


Рис. 2.4 - Заходи, щодо поліпшення адаптації на ТОВ «Урожай»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність даної роботи полягає у розумінні процесу адаптації виробничого персоналу та виявленні обмежень, які перешкоджають підвищенню його ефективності. Будь-яке підприємство повинно розуміти, що від адаптації персоналу безпосередньо залежатиме якість роботи певних працівників і, отже, компанії в цілому. Тому адаптація повинна бути однією з головних функцій управління персоналом організації.

Під час виконання бакалаврської роботи в першому розділі були розглянуті теоретичні аспекти адаптації працівників. Крім цього, був вивчений зарубіжний досвід управління цим процесом, а також проведений аналіз управління адаптацією виробничого персоналу на промислових підприємствах.

У другій частині була представлена організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Урожай», відображені цілі, завдання, споживачі та інші аспекти діяльності досліджуваного підприємства. За результатами дослідження основних економічних показників діяльності На основі результатів дослідження основних економічних показників діяльності об'єкта роботи за 2019-2020 роки можна зробити висновок, що це підприємство працює ефективно, а його показники діяльності річно зростають. В результаті вивчення процесу адаптації виробничого персоналу було виявлено ряд проблем, які перешкоджають повній ефективності управління цим процесом та отриманню максимального результату від нього.

Показник загальної економічної ефективності становить 75%, що свідчить про хороший результат.

Отже, у процесі виконання бакалаврської роботи були вирішені наступні завдання:

- розглянуто і вивчено теоретичні та методологічні аспекти процесу адаптації виробничого персоналу на підприємстві;

- проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «Урожай», що дозволило виявити проблеми, пов'язані з управлінням процесу адаптації виробничого персоналу;

- розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо покращення адаптації виробничого персоналу.

Отже, завдання кваліфікаційної роботи виконані. Мета досягнута.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
2. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
3. Дмитренко Г. А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2016. Випуск 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_5. (дата звернення: 20.05.2023).
4. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 327–333. URL: http://vlp.com.ua/files/47_3.pdf. (дата звернення: 20.05.2023).
5. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 410–419. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24796/Pridatko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення: 20.05.2023).
6. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Демократичне врядування*. 2018. Вип. 14. С. 100–107.
7. 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.
8. 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.

9. 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.

10. Calderon-Mafud J. L., and Pando-Moreno M. Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers. *Psychology*. 2018. 9. P. 46–62. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91004> (accessed: 25.04.2023). <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91004>

11. Laurano M. Onboarding 2013. A New Look at New Hires. Aberdeen Group. URL: http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf (accessed: 25.04.2023).

12. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

13. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2019. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107.

14. Любомудрова Н.П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2019. № 640. С. 327–333.

15. Адаптація персоналу // Бізнес Портал Луцька : http://toplutsk.com/articles-article_216.html. (дата звернення: 20.05.2023).

16. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком*: зб. наук. праць. Харків: ХНЕУ, 2014. 8 (171). С. 34–35.

17. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.

18. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

19. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ.: ЦУЛ, 2007. 348 с.

20. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного*

технічного університету: *Економічні науки*, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2015. С. 155-163.

21. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2023).

22. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 4. С. 191-200.

23. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу *Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили*. 2018. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.

24. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 47. С. 137-142.

25. ТОВ «Урожай». URL: <https://opendatabot.ua/c/23852237> (дата звернення: 20.05.2023).

26. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом *Науковий вісник ЛНАУ*. 2019. № 17. С. 172–180.

27. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві *Управління розвитком*. 2019. № 11. С. 67–68.

28. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 20.05.2023).

29. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ : Економічні науки* . 2019. Вип.17. С. 210–218.

30. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2022. 351 с.

31. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 8. С. 31-34.

32. Провести тренінг з адаптації персоналу Hrelearning. 2017. URL : <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php>. (дата звернення: 20.05.2023).

33. Астафьева Д. С. Стандарты адаптации персонала - фактор конкурентоспособности компании. Бюро технологий сервиса. Доклады участников круглого стола "Стандарты и регламенты клиентского сервиса: как повысить доходы компании": http://www.bts-piter.ru/netcat_files/11_113.doc (дата звернення: 16.11.2023)

34. Лукашевич Н. П. Производственная адаптация как элемент трудовой карьеры работника К.: Знание. 1989. 62 с.

35. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации *Управление персоналом*. 2019. № 13 (99). С.26–31.

36. Шабанова Ю. Адаптация нового персонала *Управление компанией* 2023. № 10. С. 58–61.

37. Бузько Р. Вартанова О.В, Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія]/. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В.Даля. 2019. 304 с

38. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. Київ: УБС НБУ, 2019. 406 с.

39. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019.200 с.

40. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.