

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

Кафедра управління персоналом і маркетингу

Кваліфікаційна робота

Магістра

на тему «Формування системи адаптації персоналу на прикладі
ТОВ «Інтерфлон Україна»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0510-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Управління персоналом та економіка праці»
Линовецька Вікторія Юріївна

Керівник: зав. кафедри, д.е.н, професор
Іванов Микола Миколайович

Рецензент: зав. кафедри економіки
Класичного приватного університету
Семенов А.Г.

**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

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Линовецькій Вікторії Юріївні

1. Тема роботи: «Формування системи адаптації персоналу на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна»
керівник роботи: Іванов Микола Миколайович, зав. кафедри, д.е.н, професор
затверджені наказом ЗНУ від «20» вересня 2021 року № 1538-с
2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2021 року
3. Вихідні дані до роботи: дані відділу кадрів, анкети персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити, що сучасна наука розуміє під поняттям персонал, яке місце він займають у господарській діяльності підприємства і її аналізі, а також дати характеристику показників, використовуваних при проведенні даного аналізу; розкрити теоретичні основи управління персоналом; розкрити проблеми формування та управління персоналом; розглянути основні напрямки підвищення ефективності використання системи адаптації персоналу організації; дослідити сутність та теоретичні аспекти трудової адаптації, її сутність і структуру; провести порівняльний аналіз методик адаптації персоналу; розглянути специфіку створення системи адаптації в організації.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 13 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Іванов М.М зав. Кафедри, д.е.н., професор	18.08.2021	18.08.2021
2	Іванов М.М зав. Кафедри, д.е.н., професор	09.09.2021	09.09.2021
3	Іванов М.М зав. Кафедри, д.е.н., професор	19.10.2021	19.10.2021

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 29.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2021 р.	виконано

Студентка _____
(підпис)

Линовецька В.Ю.
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Іванов М.М.
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А.Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 103 с., 6 рис., 13 табл., 73 джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є персонал та його система адаптації на ТОВ «Інтерфлон Україна».

Предметом дослідження є процес трудової адаптації, що включає всі різновиди пристосування людини до конкретної виробничої середовищі.

Метою роботи є дослідження можливостей і перспектив планування, формування та управління персоналом як однієї з важливих управлінських проблем підприємства, аналіз формування оцінка ефективності використання персоналу підприємства та вивчення особливостей протікання процесу трудової адаптації.

Для досягнення даної мети виділяємо наступні завдання:

- визначити, що сучасна наука розуміє під поняттям персонал, яке місце він займають у господарській діяльності підприємства і її аналізі, а також дати характеристику показників, використовуваних при проведенні даного аналізу;
- розкрити теоретичні основи управління персоналом;
- навести характеристик та функції системи управління персоналом підприємства;
- розкрити проблеми формування та управління персоналом;
- розглянути основні напрямки підвищення ефективності використання системи адаптації персоналу організації;
- дослідити сутність та теоретичні аспекти трудової адаптації, її сутність і структуру;
- провести порівняльний аналіз методик адаптації персоналу;
- розглянути специфіку створення системи адаптації в організації.

Методи дослідження: у роботі застосовано комплексний підхід до досліджуваного явища. Як основний використано описовий метод, що

передбачає систематизацію й аналіз поняття адаптація персоналу із подальшою конкретизацією на значному фактичному матеріалі. У роботі також застосовано метод компонентного аналізу – для дослідження структури системи адаптації персоналу. З метою визначення продуктивності системи адаптації використано кількісний аналіз та SWOT-аналіз.

Наукова новизна роботи полягає у пропозиціях щодо покращення системи адаптації на ТОВ «Інтерфлон Україна».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані положення, висновки і рекомендації можуть бути використані у процесі формування або оптимізації системи адаптації персоналу на підприємствах, оскільки передбачають врахування можливих галузевих та функціональних особливостей, а також носять комплексний характер.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, ПЛАНУВАННЯ,
ОРГАНІЗАЦІЯ, НАСТАВНИЦТВО, МЕНЕДЖЕР, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ,
АДАПТАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ

SUMMARY

Qualification Work: 103 P., 6 fig., 13 tables., 73 sources, 4 applications.

The object of research is the personnel and their adaptation system at Interflon Ukraine LLC.

The subject of the study is the process of Labor adaptation, which includes all types of human adaptation to a specific production environment.

The purpose of the work is to study the possibilities and prospects of planning, formation and management of personnel as one of the important management problems of the enterprise, analyze the formation, evaluate the effectiveness of using the company's personnel and study the features of the process of Labor adaptation.

To achieve this goal, we select the following tasks:

- determine what modern science understands by the concept of Personnel, what place they occupy in the economic activity of the enterprise and its analysis, as well as give a description of the indicators used in conducting this analysis;
- to reveal the theoretical foundations of Personnel Management;
- give the characteristics and functions of the company's Personnel Management System;
- to reveal the problems of personnel formation and management;
- consider the main directions for improving the efficiency of using the organization's personnel;
- to investigate the essence and theoretical aspects of Labor adaptation, its essence and structure;
- conduct a comparative analysis of personnel adaptation methods;
- consider the specifics of creating an adaptation system in the organization.

Research methods: the paper applies a comprehensive approach to the phenomenon under study. As the main method, a descriptive method is used, which provides for systematization and analysis of the concept of personnel adaptation with

subsequent concretization on significant factual material. The paper also applies the method of component analysis – to study the structure of the personnel adaptation system. Quantitative analysis and SWOT analysis were used to determine the performance of the adaptation system.

The scientific novelty of the work consists in proposals to improve the adaptation system at Interflon Ukraine LLC.

The practical significance of the obtained research results is the fact that the formulated provisions, conclusions and recommendations can be used in the process of forming or optimizing the system of personnel adaptation at enterprises, since they provide for taking into account possible industry and functional features, and are also complex in nature.

HR MANAGEMENT SYSTEM, HR, PLANNING, ORGANIZATION, MENTORING, MANAGER, MANAGEMENT METHODS, ADAPTATION, PERSONNEL

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ЯК ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Сутність і принципи управління персоналом.....	12
1.2 Сутність економічної категорії та структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу	21
2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА».....	56
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»	56
2.2 Результати дослідження системи адаптації персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна».....	68
3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА».....	75
3.1 Розробка пропозицій, щодо особливості управління персоналом в умовах пандемії COVID-19	75
3.2 Рекомендації щодо формування системи управління адаптацією та знаннями персоналу.....	78
3.3 Рекомендації щодо вибору пріоритетного підходу розвитку працівників ТОВ «Інтерфлон Україна».....	82
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Головним і визначальним елементом системи управління будь-якого сучасного підприємства є трудові ресурси, які надають вирішальний вплив на її формування та вдосконалення. Трудові ресурси є одним з найважливіших чинників будь-якого виробництва. Їх стан та ефективне використання прямо впливає на кінцеві результати господарської діяльності підприємств.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, так як має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, надзвичайно чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до пропонованих до нього вимогам.

Персонал – особовий склад організації, який працює за наймом і володіє певними ознаками. Термін персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства.

Процедура адаптації персоналу визнана забезпечити входження нових співробітників в життя організації. Проблема адаптації виступає, важливим складовим елементом системи підготовки кадрів є регулятором зв'язку між системою освіти і виробництвом. вони покликані сприяти покриттю потреби організації в робочій силі, в необхідному їх кількості та якості для підвищення прибутковості і конкурентності. Однією з проблем з персоналом в організації, при залученні кадрів є управління адаптацією.

Адаптація – один з найскладніших етапів співробітника в організації. На жаль, небагато організацій в змозі забезпечити персонал. необхідною інформацією в структурованому вигляді через відсутність прописаних правил і процедур і новачкові доводиться розбиратися у всіх тонкощах самостійно.

На сьогоднішній день в діяльності з наставництва існують проблеми і необхідно знайти шляхи їх вирішення, щоб робота наставник не була

формальною, і досвідчені співробітники були більш зацікавлені в професійної та організаційної підготовки знову надходження співробітника.

Таким чином, актуальність даної теми полягає в тому, що адаптація персоналу займає провідне місце в системі управління підприємством. Від організації адаптації управління персоналу залежать всі кінцеві результати роботи підприємства. Адаптація – це процес вироблення і здійснення пристосування. Вироблення адаптації включає збір, обробку та передачу інформації, а також прийняття рішень. Ці операції виконує апарат управління – група керівників і фахівців, на яку покладено управлінські функції. Методологічно сфера управління персоналу має специфічний понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу. підготовка співробітників до діяльності організації повинна супроводжуватися професійними та організаційними адаптаційними процесами.

Метою дипломної роботи є дослідження можливостей і перспектив планування, формування та управління персоналом як однієї з важливих управлінських проблем підприємства, аналіз формування оцінка ефективності використання персоналу підприємства та вивчення особливостей протікання процесу трудової адаптації.

Для досягнення даної мети ми виділяємо наступні завдання:

- визначити, що сучасна наука розуміє під поняттям персонал, яке місце він займають у господарській діяльності підприємства і її аналізі, а також дати характеристику показників, використовуваних при проведенні даного аналізу;
- розкрити теоретичні основи управління персоналом;
- навести характеристик та функції системи управління персоналом підприємства;
- розкрити проблеми формування та управління персоналом;

- розглянути основні напрямки підвищення ефективності використання персоналу організації;
- дослідити сутність та теоретичні аспекти трудової адаптації, її сутність і структуру;
- провести порівняльний аналіз методик адаптації персоналу;
- розглянути специфіку створення системи адаптації в організації.

Структура роботи: дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Загальний обсяг роботи складає 103 сторінок. Кількість використаних джерел у роботі – 73.

У першому розділі були розглянуті теоретичні аспекти управління персоналом та системи адаптації персоналу, а також було детально розглянуто поняття, види, цілі та методи.

У другому розділі був проведений загальний аналіз підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», а також його системи адаптації.

Третій розділ присвячений дослідженню світового досвіду системи адаптації персоналу, а також були запропоновані власні розробки щодо покращення системи адаптації на ТОВ «Інтерфлон Україна».

1 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ЯК ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і принципи управління персоналом

Управління персоналом є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем, який в свою чергу є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управління персоналом. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень даного поняття.

Таблиця 1.1 – Визначення «управління персоналом» вітчизняними і зарубіжними економістами

Автори	Визначення
1	2
Ситник Н.І.[2]	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Виноградський М.Д. [1]	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г. [3]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу.

Продовження таблиці 1.1

Кибанов А. Я. [4]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Меньшикова М.О. [6]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Пелих А.С. [7]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Линенко А. В. [5]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Джерело: складено автором на основі [1-7]

Зазначенні визначення мають безліч відмінностей, вони належать до найбільш різних аспектів управління персоналом: певна частина авторів визначає, що управління персоналом – це частина менеджменту, самостійний вид діяльності і навіть особлива наука; інші говорять про те, що це сукупність процедур, методів і управлінських заходів.

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом – створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

З цієї точки зору управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом

одночасно є системою організації, процесом і структурою, що надає можливість визначити управління персоналом як цілісною системою, і як діяльністю по забезпеченню необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції. Початковим етапом проектування і формування системи управління персоналом та адаптації персоналу організації є формулювання цілей даної системи. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, адаптація, ефективне використання кадрів, професійний і соціальний розвиток.[8]



Рисунок 1.1 – Структура цілей системи управління персоналом організації.

Розглядаючи сукупність організаційних цілей, можна виокремити наступні категорії цілей організації:

- економічні;
- науково-технічні;
- комерційно-виробничі);

- соціальні (організація та адаптація праці).

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в:

- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

Таким чином, функції управління персоналом – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації.

Таблиця 1.2 – Функції управління персоналом

№	Функції управління персоналом	Завдання
1	2	3
1	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ul style="list-style-type: none"> • планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
2	Функція «забезпечення персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> • одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу його ділова оцінка.

Продовження таблиці 1.2

3	Функція «використання персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу.
4	Функція «розвиток персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання
5	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> • правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Джерело: складено автором на основі [9]

Так як головною метою управління персоналом є поєднання його ефективного навчання, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників та ефективного використання будь-яких завдань, що визначаються потребами ринку, а предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного і ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування конкретної організаційної системи, то персонал складається з постійних і тимчасових працівників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю. Вже кадри в свою чергу поділяються на дві великі групи: кадри управління і робочі кадри. До робітників відносяться ті працівники, які

безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей чи роботою по наданню різних виробничих послуг, Робітники умовно поділяються на основні і допоміжні.

До кадрів управління відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті виконанням конкретних управлінських функцій.

Кадри управління можна розподілити на три основні групи:

- керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників;
- виробництва (так звані лінійні керівники – директори, начальники, майстри);
- спеціалісти – це працівники, які виконують визначені функції управління, Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня (так звані функціональні керівники-головні спеціалісти, керівники бюро, груп, начальники відділів);
- технічні виконавці або службовці, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління-збір, первинну обробку, збереження і передачу Інформації (секретарі, машиністи, креслярі).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає виконання наступних основних етапів і функцій: виявлення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи кадрової роботи, визначення засобів і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи по виконанню прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.



Рисунок 1.2 – Складові процесу управління

Правильний підбір кадрів дає змогу здійснити принцип «кожна людина на конкретному місці і кожне місце для конкретної людини». Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, яка відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки.

Зараз при підборі кадрів і насамперед, спеціалістів, широко використовують метод відповідальності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності). Як додаток до цього методу, використовують характеристики з попереднього місця роботи кандидата на посаду, встановлюють випробувальний термін і одержують об'єктивну оцінку про його діяльність.

Деякі підприємства і об'єднання для підбору кадрів використовують конкурс. Зокрема, при можливості, через газету сповіщають про заміщення вакансій і відбір комісією кандидатів з числа тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі.

За кордоном для підбору кадрів створюють оцінюючі центри, у практиці роботи яких набув поширення метод тестування. Тести дають змогу визначити ступінь спостережливості, розуміння, винахідливості мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу і комбінування працівника. Вивчення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника його мінімальним вимогам, пов'язаних з виконанням робіт за певною професією. Кожен підприємець чи менеджер повинен пам'ятати, що від правильності

підбору кадрів залежить успіх і престиж підприємства, закладу, організації [10,11,12].

Впровадження автоматизації у виробництво внесло суттєві зміни умови праці персоналу, а саме:

- заміна жорстких переліків професій і посадових інструкції більш широкими, більш доступними і зручними для працівників;
- зменшення об'єму роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- перехід на гнучкі форми оплати праці.

Організація оплати праці полягає у розробці та застосуванні форм і систем оплати праці для залучення, найму і збереження кадрового потенціалу. Оплата праці складається із заробітної плати, премій та пільг. Зарплата виплачується працівнику за виконання роботи середньої складності і може бути погодинною або відрядною. Премії виплачуються за кількісне або якісне перевищення показників середньої складності та інтенсивності праці. До джерел оплати праці відносяться також пільги, пов'язані з посадою чи характером виконуваної роботи: компенсація частини витрат працівника на харчування чи на утримання дітей у дитячих закладах, надання безкоштовних юридичних послуг, часткова оплата навчання дітей у навчальних закладах, програми оздоровлення та відпочинку. Кожен керівник повинен визначити набір складових елементів оплати праці для кожного працівника, виходячи з його кваліфікації та особливостей операцій, робіт, які він виконує на своєму робочому місці. Система матеріального стимулювання, винагорода працівника

за його працю, в рамках нової управлінської думки, базується перш за все на рівні його кваліфікації, яку повинен визначати керівник[13,14,15]..

Організація праці базується на розробці комплексу регламентів, які визначають:

- місця і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника та порядок взаємозв'язку між ними;
- форми впливу на діяльність об'єкту управління, засоби контакту із зовнішнім середовищем [16].

Організація праці – це результат впорядкованої діяльності і невід'ємна складова управління персоналом. Важливого значення при організації праці набуває створення відповідних умов для роботи персоналу. Велику роль відіграє організація, адаптація та обладнання робочих місць. При цьому встановлюють такі вимоги, які можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, гігієнічні, естетичні, технічні та організаційні [17,18,19].

Організаційна структура управління – це одночасно і засіб і форма об'єднання працівників для здійснення загальних для них виробничих і управлінських завдань. Організаційна структура підприємства документально фіксується у графічних схемах структури, штатних розкладах, положеннях про підрозділи апарату управління. Це формальні правила, що розробляються менеджерами для:

- поділу праці і розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;
- визначення форм контролю.

Організація повинна піклуватися про підвищення якості своїх працівників. Для цього недостатньо набору та добору найбільш кваліфікованих і здібних, керівництво має також здійснювати програми систематичного навчання, адаптації і підготовки кадрів, допомагаючи розкриттю їх можливостей в організації.

Особливу увагу потрібно приділяти навчанню керівних кадрів. Підвищення кваліфікації здійснюється за рахунок організації лекцій, дискусій,

розгляду конкретних ділових ситуацій, вивчення літератури, проведення ділових ігор та рольового тренінгу, варіантами цих методів є щорічні курси та семінари з проблем управління. Навчання повинно носити практичний характер і його результати повинні оцінюватись.

В процесі розгляду сутності управління персоналом на підприємстві були розглянуті різні погляди науковців на визначення даного терміну. Визначено головну мету, предмет, функції та принципи управління персоналом. Також зазначено основні складові управління, розглянуто визначення «персонал і кадри», зроблено висновок щодо підбору персоналу, організації робочого процесу та оплати праці.

В цілому, під загальним виглядом поняття управління персоналом слід розуміти виконувану в організації діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

1.2 Сутність економічної категорії та структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу

Передумовами ефективного управління персоналом є наявність відповідного понятійно-структурного дискурсу реальних явищ і процесів. Останнє є можливим якщо визначити теоретико-методологічні принципи наукового відображення об'єктивної дійсності, понятійно-категоріального структурування досліджуваних явищ і процесів. У розрізі аналізу системи адаптації персоналу це потребує, в першу чергу, контекстуального визначення категорій: адаптація, персонал, адаптація персоналу. Розглядаючи питання адаптації працівників на підприємстві зустрічаємо різні трактування цього терміну і передусім «адаптація персоналу» та «кадрова адаптація» («адаптація кадрів»), що зумовлює необхідність обґрунтувати сутність категорії «персонал» і її відмінність від таких понять як «кадри», «людські ресурси» та «трудова ресурси», які в сучасній науковій літературі часто розглядаються як тотожні [20,14,12,21,22].

Для того, щоб визначитись, чи має сенс розмежування чи ототожнення досліджуваних категорій, необхідно звернутись до законодавчої бази України та до думок науковців. Так, дослідження нормативних документів показало, що поняттям «кадри підприємства/організації» і «персонал підприємства/організації» не приділено належної уваги. Лише в Кодексі законів про працю розглядається до певної міри подібне із зазначеними категоріями поняття – трудовий колектив підприємства – його «утворюють всі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, які регулюють трудові відносини працівника з підприємством [23].

Першою і суттєвою відмінністю між категоріями людські/трудова ресурси та кадри/персонал є масштаб їх застосування. Вперше поняття «трудова ресурси» було сформульовано у 1922 р. у одній з статей радянського економіста С. Струмліна як «частина населення країни, яка за своїм фізичним розвитком, отриманою освітою, професійно-кваліфікаційним рівнем здатна займатись суспільно корисною діяльністю» [24, с. 19]. Як справедливо відзначає Н. Корольова, введення цієї категорії в науковий обіг не було випадковим, а було обумовлене особливостями соціально-економічного розвитку країни на основі командно-адміністративних методів управління. В сучасних соціально-економічних реаліях категорія «трудова ресурси» трансформується і збагачується новим, ширшим змістом [25, с. 319].

В сучасній економічній науці трудові ресурси трактуються як «частина населення країни, яка, маючи відповідні, психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні блага та духовні послуги, тобто здійснювати корисну діяльність» [12, с. 61]. Трудові ресурси підприємства є невід'ємною частиною трудових ресурсів суспільства, мають здатність до відтворення під впливом організаційних умов трудової діяльності і, з позицій їх участі в формальних трудових відносинах, поділяються на фактичну і потенційну компоненти. Фактична компонента трудових ресурсів організації представлена працівниками, а потенційна – трудовими резервами,

складовою частиною яких є претенденти на працевлаштування в організацію [25, с. 320].

На макрорівні трудові ресурси складаються із двох груп громадян: тих, що в конкретний період працюють незалежно від віку і працездатності і тих, які здатні працювати, але з якихось причин не працюють [27, с. 592]. Невдовзі після появи досліджень С. Струмліна (з 30-х рр. ХХ ст.) час категорія «кадри» в Радянському Союзі почала використовуватись у розумінні першої із цих двох груп [15, с. 20]. Такий підхід до поділу категорій зберігся по сьогоднішній день. Однак поряд з кожним з термінів використовується синонім: у випадку терміну «кадри» таким синонімом є «персонал», у випадку терміну «трудові ресурси» – «людські ресурси».

Як показують дослідження праць сучасних авторів, які працюють в сфері менеджменту організацій та управління персоналом, їх погляди на питання використання категорій «кадри» і «персонал» можна розділити на чотири групи:

- автори, які в своїх працях використовують категорію «персонал»;
- автори, які в своїх працях використовують категорію «кадри»;
- автори, які ототожнюють між собою категорії «персонал підприємства» і «кадри підприємства»;
- автори, які вбачають суттєві відмінності між категоріями «персонал підприємства» і «кадри підприємства».

Так, В. Воронкова вказує на те, що персонал – це особовий склад організації, який працює за наймом і має деякі ознаки, зокрема наявність трудових відносин із працедавцем. Такі відносини, як правило оформлені трудовою угодою, хоча і не виключений варіант відсутності юридичного оформлення найму [24, с. 41]. Г. Щекін стверджує, що персонал – це «весь особовий склад підприємства, установи, організації чи частина цього складу, яка складає групу за професійними чи іншими ознаками [28, с. 23]. В. Лук'янихін вказує на те, що персонал – це особовий склад організації, який

працює за наймом і має певну компетенцію, що об'єднує здібності і мотивацію кожного співробітника і визначає його поведінку в межах організації [29, с. 45].

Велика група авторів ототожнюють поняття «кадри» і «персонал». Н. Кротова вважає, що персонал організації (або її кадровий склад) включає всю сукупність найманих працівників цього підприємства, які виконують певні завдання. Вони перебувають з організацією як з юридичною особою у відносинах, що регулюються угодою найму. В умовах ринкової економіки в такі відносини можуть включатись власники і співвласники організації. В цих випадках їх також розглядають як частину персоналу [21, с. 32-33]. В. Веснін вважає, що персонал (кадри) – це основний штатний склад організації (за виключенням керівництва), який виконує різні виробничогосподарські функції [20, с. 28]. Подібної думки дотримується і Є. Маслов [30, с. 18]. Окрема група науковців (О. Гетьман, А. Шегда, Т. Яркіна) ототожнюють одразу три поняття – «персонал», «кадри» і «трудоий колектив» і визначають їх як «сукупність працівників що входять до складу підприємства [14, с. 47; 185, с. 29] або «основний штатний склад підприємства (організації), які володіють необхідною кваліфікацією і виконуть різноманітні виробничо-господарські функції [12, с. 62].

Разом з тим, є автори, які розмежовують вказані категорії. Кадри вони визначають як «соціально-економічно категорію, яка визначає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними тощо підприємствами, фірмами, організаціями, установами». Категорія «кадри», в такому випадку, використовується для характеристики конкретно працюючого персоналу підприємства, галузі, сфери економіки в цілому, визначення його мобільності, формування і зміни професійного і кваліфікаційного складу. Наголошується, що під кадрами мають на увазі кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальною освітою, трудовими навичками і (або) досвідом роботи в обраній сфері діяльності. Зазначено, що не прийнято прирівнювати до кадрів тимчасових і сезонних

працівників, сумісників, а також осіб, які займаються індивідуальною комерційною діяльністю в сфері комерційної торгівлі. Покращення якісного складу кадрів визначається ростом їх рівня освіти, загальної культури, досвіду працівників, професійним розвитком їх індивідуальної робочої сили [31, с. 117].

В той же час персонал організації визначається як «сукупність фізичних осіб, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму і наділених певними якісними характеристиками, що дозволяють забезпечити досягнення цілей організації. У таких відносинах можуть перебувати і фізичні особи – власники чи співвласники організації, якщо вони окрім належної їм частини прибутків, отримують відповідну оплату за участь в діяльності організації своєю особистою працею [40, с. 255-256]. Іншим словами, персоналом організації називаються всі особи, які трудяться в організації. Отже, суттєвою ознакою персоналу організації визначено наявність у нього трудових взаємовідносин з працедавцем. Як правило ці відносини оформлено трудовим договором (контрактом), хоча не виключеним є і варіант відсутності формального юридичного оформлення найму. Ще одна важлива ознака персоналу – наявність певних якісних характеристик: здібності (наявність конкретних знань і професійних навичок, досвід роботи в певній сфері діяльності); мотивації (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потреба в професійній і особистій самореалізації); властивості (наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей, необхідних для певної професійної діяльності). Наявність у співробітників тих чи інших якісних характеристик визначає структуру персоналу організації за категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Всі категорії персоналу організації в свою чергу, можуть структуруватись за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками [там само].

Серед вітчизняних дослідників аналогічних поглядів дотримуються М. Грещак, С. Покропивний, О. Ульяненко, Н. Філіппова [18, с. 165; 154, с. 129; 157 с. 224].

Проведений нами аналіз дозволяє більш прийнятною вважати позицію, згідно якої категорії «персонал» і «кадри» не ототожнюються. Персонал вбачається більш ємною категорією, яка включає сукупність всіх працівників підприємства, зокрема і осіб, які на якийсь час перервали роботу з різних причин, але при цьому числяться в даній організації (хвороба, відпустка, відпустка по догляду за дитиною тощо), а кадри – дещо вузча категорія. Ми погоджуємось з думкою Н. Філіппової, що до категорії «кадри» слід зараховувати лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж для зарахування до категорії «кадри» вирішується в кожному конкретному випадку окремо), реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності підприємства і працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто не трудяться на умовах часткової зайнятості). До вищеназваних ознак Н. Філіппова зараховує також профільну освіту і представляє ознаки співробітників підприємства, які належать до категорії «кадри підприємства», у вигляді такої системи: а) наявність середньої або вищої кваліфікації; б) наявність досвіду роботи на певному або аналогічному за галузевою ознакою підприємстві; в) реальна участь співробітника в трудовій діяльності підприємства; г) робота на підприємстві на постійній основі; д) освіта, що відповідає виду діяльності [32, с. 222].

Н. Філіппова робить висновок, що віднести співробітників до категорії кадри можна «за сукупності вказаних ознак» [32, с. 223]. Таке формулювання, на нашу думку, не може вважатись цілком коректним, адже не означає буквально «за відповідності усім перерахованим ознакам». Подібної (до Н. Філіппової) точки зору дотримується С. Покропивний: «В зарубіжній і національній системах термін «кадри» часто ототожнюють лише з частиною співробітників – спеціалістами чи працівниками, які мають досить високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на певному підприємстві» [18, с. 166].

У такому випадку, з точки зору практики управління персоналом підприємства, повстає питання про мету і доцільність виділення категорії

«кадри підприємства» як частини категорії «персонал підприємства». Н. Філіппова зазначає, що «правомірність цього підходу пояснюється тим, що він дозволяє об'єднати окремі елементи різних варіантів класифікації трудових ресурсів підприємства чи персоналу» [32, с. 223]. Наприклад, персонал підприємства має кваліфікаційну структуру, тобто ділення всього персоналу на категорії у відповідності до кваліфікації. В такому випадку склад кадрів визначається тільки тією частиною різних категорій персоналу, які входять до складу вищої і середньої кваліфікації співробітників. При розмежуванні персоналу на такі дві категорії, як, ті, що працюють на постійній основі і тимчасово зайняті на підприємстві, до кадрів можуть бути віднесені тільки працюючі на постійній основі. При розмежуванні персоналу на персонал основної і неосновної діяльності до кадрів слід зараховувати ту частину персоналу, яка зайнята основною діяльністю. Окрім того, Н. Філіппова вважає за доцільне «вибудувати співвідношення категорій, які б коректно відображали особисті фактори виробництва на відповідних рівнях» [32, с. 223]. Звідси походить її пропозиція щодо розмежування персоналу підприємства на «кадри» і ту частину персоналу, яка до них не належить – «не кадри». Окрім того, відштовхуючись від, як зазначає Н. Філіппова, «якого-небудь варіанту сталої кваліфікації речового фактору виробництва для пошуку аналогу класифікації особистого фактору виробництва, більш усього для даної цілі підходить розмежування основних фондів на активні і пасивні». Тому дослідниця вважає за правомірне поділяти персонал на такі ж складові (активну і пасивну частини), бо «насправді і результативно активними можуть бути лише ті працівники, які володіють раніше перерахованими ознаками» [32].

На нашу думку, підхід, запропонований Н. Філіпповою виправдовує використання категорії «кадри» лише частково і виключно з теоретичною метою. Передусім слабкою ланкою даного підходу є те, що згідно запропонованих Н. Філіпповою показників або визначення С. Покропивного до категорії «кадри» не потрапляє персонал, який з практичної точки зору, наприклад, з позиції максимізації прибутків підприємства відіграє вкрай

важливе значення. Так, не відповідають згаданим показникам новопризначені випускники престижних вищих навчальних закладів, зокрема програм MBA. Хоча, стартова заробітна плата, рівень відповідальності і особистий внесок у загальний успіх підприємства такого працівника на посаді керівника можуть бути значно вищими від багатьох інших працівників, які, згідно із запропонованим підходом, можуть бути віднесені до категорії «кадри», але обіймають посади фахівців.

Іншим сумнівним критерієм є «наявність досвіду роботи на певному або аналогічному за галузевою ознакою підприємстві». Сучасна практика підбору персоналу та діяльності рекрутингових агенцій переконливо свідчить, що існує ціла низка спеціальностей (менеджери з продажів, фахівці з управління персоналом, бухгалтери, маркетологи, офіс-менеджери тощо), представники яких жодним чином не прив'язані до досвіду роботи на підприємстві якоїсь однієї галузі [33;28]. Дане твердження актуальне і для топ-менеджерів [34; 35].

В сучасних умовах ведення бізнесу суперечливим є також критерій «робота на підприємстві на постійній основі». Наприклад, сталою практикою на підприємствах ІТ-галузі є використання праці приватних підприємців-розробників програмного забезпечення [36]. Фактично, це висококваліфіковані фахівці, які мають багаторічний стаж роботи на конкретному підприємстві і користуються всім пільгами соціальних пакетів, однак формально вони не перебувають «на роботі на підприємстві на постійній основі». Подібна схема використання робочої сили є постійним предметом критики з боку податкових органів, однак в суто моральному аспекті, адже з позиції податкового і трудового законодавства є абсолютно легальною [1; 122].

Критерій «освіта, що відповідає виду діяльності» далеко не завжди є визначальним при підборі персоналу на сучасних підприємствах [37] і, таким чином, також не може бути повною мірою використаний як ознака співробітників підприємства, які належать до категорії «кадри підприємства».

Таким чином, ми вважаємо твердження Н. Філіппової «насправді і результативно активними можуть бути лише ті працівники, які володіють

раніше перерахованими ознаками» спростованим, а запропонований дослідницею поділ персоналу на активну і пасивну частину ненауковим та позбавленим практичного змісту.

Разом з тим, як ми зазначали вище, виділення категорії «кадри» може бути виправданим з суто теоретичною метою і ми цілком погоджуємось з Н. Філіпповою, що «склад кадрів можна визначати шляхом об'єднання окремих категорій персоналу підприємства, які виділяються в різних варіантах класифікації зайнятих» [32, с. 222].

Ми вдалися до етимологічного аналізу, в результаті якого було з'ясовано, що терміни «кадри» (*cadre*) і «персонал» (*personnel*) мають французьке походження і набули свого значення як сукупність всіх працівників підприємства майже в один і той же час – в 30-х рр. ХІХ ст. Однак вже в той час існувала єдина відмінність, яка, на нашу думку, відіграла вирішальне значення у подальшому використанні цих термінів науковцями країн, які використовують мови германської та романської мовних груп. Якщо «*personnel*» застосовувалось виключно до цивільних організацій, то «*cadre*» мало дещо ширше значення і могло стосуватись також військових формувань. Вірогідним є також те, що на подальший розвиток терміну «кадри» вплинули революційні події на території Франції у ХІХ ст. У підсумку, сьогодні, у найбільш знаних тлумачних словниках англійської мови – словнику Колінза та Оксфордському словнику англійської мови, на які посилаються у фахових словниках з менеджменту, термін «*cadre*», поряд із вищезгаданим аналогічним із терміном «*personnel*» значенням, визначається також як:

а) ключова група офіцерів та іншого військового персоналу, необхідна для формування і підготовки нового військового підрозділу;

б) група навченого або у інший спосіб підготовленого персоналу спроможна формувати, навчати або очолювати значну організацію, таку як релігійна або політична група;

в) група підготовлених і відданих працівників (особливо у комуністичних країнах, з 30-х рр. ХХ ст.);

г) група революціонерів або інших політичних активістів, особливо у випадку їх участі у військовій або терористичній діяльності [38].

Отже, як бачимо, в сучасній англо-саксонській інтерпретації термін «кадри» має кілька додаткових значень, які, мають певне мілітаризованополітичне (зокрема комуністичне) забарвлення. На нашу думку, це обумовлює той факт, що саме термін «персонал», а не термін «кадри» було використано у одному із нормативних документів у США у 1919 р. [39, с. 292]. Це поклало початок використанню терміну «персонал» у західній науковій традиції і пізніше знайшло продовження у формуванні окремого напрямку менеджменту – управління персоналом. Сучасна ж вітчизняна наука, і економічна наука зокрема, як ми вже зазначали, активно використовують терміни «кадри» і «кадровий» без вказання принципової відмінності від терміну «персонал», або взагалі замість терміну «персонал». На нашу думку, це пов'язано з тим фактом, що коріння більшості сучасних наукових шкіл, зокрема у сфері суспільних наук, сягає наукових шкіл радянського часу. У той же час, беззаперечним є той факт, що суспільні науки у радянський період були примусово заідеологізованими і, зокрема, важливу роль у науковій роботі відіграло цитування класиків марксизмуленінізму. Саме вислів Й. Сталіна «Кадри вирішують все» і його подальше активне використання в публіцистиці, засобах масової інформації і, власне, суспільних науках, на нашу думку, стали першопричиною переважного використання терміну «кадри».

Отже, як ми з'ясували вище, категорія «кадри» є значно вужчою від категорії «персонал», у зв'язку з чим доцільність її використання в контексті адаптації зокрема, і в управлінні персоналом на підприємстві загалом, викликає серйозні сумніви. Передусім тому, що очевидною стає часткова відповідність цілої низки термінів, які традиційно застосовуються при управлінні підприємствами – кадровий менеджмент, кадрова робота (робота з кадрами), кадрова політика, кадрова стратегія, кадровий потенціал, кадрове планування, кадрова служба. Жоден з цих термінів в найбільш поширеному їх розумінні не стосується якоїсь окремої частини персоналу підприємства, а неодмінно

охоплює весь персонал, в окремих випадках виходячи навіть за рамки підприємства. О. Криворучко в цьому контексті слушно зауважує, що «в усіх інших випадках, що охоплюють напрями роботи й управління усім персоналом підприємства, більш доцільними є термін «стратегія управління персоналом» [40, с. 71]. Однак метою цього дослідження не є з'ясування доцільності використання терміну «кадри» і його похідних, тому ми обмежимося констатацією твердження, що термін «персонал» повніше розкриває об'єкт процесу адаптації.

Стосовно терміну «людські ресурси» (англ. – human resources), то він виник найпізніше, у другій половині 60-х рр. ХХ ст. і фактично розширив термін «трудові ресурси», в тому аспекті, що «людські ресурси» включають сукупність соціокультурних характеристик й індивідуально-психологічних властивостей людей [39, с. 473]. До кінця ХХ століття категорія «людські ресурси» ототожнювалася з категорією «трудові ресурси» і трактувалася як людські запаси (резерви), що є в наявності з їхніми професійними й фізичними здібностями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення [41, с.33]. Як слушно зауважує В. Никифоренко, очевидно, що в такому трактуванні превалує економіко-матеріалізований наголос, який зближує цю категорію з традиційною економічною категорією «робоча сила». Разом з тим, в останні роки, завдяки якісним змінам поглядів на роль людини в системі суспільного виробництва, сутнісне навантаження поняття «людські ресурси» наповнюється новим змістом, акценти в якому зміщуються в бік більш повного використання всіх потенційних (і, насамперед, інтелектуальних) можливостей людини, тобто людського потенціалу економіки [42]. Так, Л. Семів під поняттям «людські ресурси» розуміє сукупність якостей людей, а саме: соціально-демографічних, освітньо-професійних, мотиваційних, ментальних, інтелектуальних, духовно-інформаційних, інноваційних, креативних, культурних, етносоціальних, соціалізаційних тощо, які визначають здатність людини до праці, споживання матеріальних і духовних благ, саморозвитку, творення інновацій, примноження знань в усіх сферах людської діяльності [43,

с. 11]. Л. Шевченко зауважує, що сутнісна характеристика людських ресурсів розкривається у постійній взаємодії між людьми шляхом удосконалення їх власної соціалізації, взаємодії людини і природи, адаптації до нових соціально-економічних умов. [22, с. 19].

Якщо узагальнювати підходи до тлумачення сутності людських ресурсів, то можна зробити висновок, що йдеться про розгляд людських ресурсів із позицій теорії людського капіталу. Як справедливо зазначає Л. Шевченко, теорія людського капіталу розглядає людину як ресурс, фактор виробництва, у той час як теорія людського розвитку обґрунтовує можливості розвитку людини – мети суспільства. Перша концепція більш відповідає індустріальному суспільству, друга – відображає загальну цивілізаційну тенденцію, але фактично реалізується в умовах переходу до постіндустріальної (інформаційної) економіки [там само].

Що ж до мікрорівня, або рівня управління підприємством, то тут не можна не погодитись із М. Армстронгом, який вважає, що відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами можна розглядати скоріше як питання розстановки акцентів і різниці підходів, ніж суттєвих відмінностей [44, с. 34].

Отже в контексті процесу адаптації осіб на підприємствах, найбільш прийнятним, на нашу думку, є використання термінів «персонал» або «людські ресурси». При порівнянні цих двох термінів ми звернули увагу на певну еластичність терміну «персонал», яка відображається у можливості сегментування різних категорій працівників (адміністративно-управлінський персонал, інженерно-технічний персонал, обслуговуючий персонал). Така еластичність, на нашу думку, з огляду на особливості процесу адаптації, є ключовим фактором, адже згадані нами різні категорії персоналу мають принципові функціональні відмінності, що автоматично впливає і на суть адаптаційних процесів для кожної з категорій [45].

Поняття адаптації персоналу багатогранне та суперечливе, а аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури в сфері управління підприємствами

доводить існування різноманітних підходів до суті цього явища і формування категоріального апарату. Так, у вітчизняній економічній науці зустрічаємо поняття «адаптація персоналу», «адаптація працівників», «кадрова адаптація», «трудова адаптація», «професійна адаптація». На даний момент, можемо констатувати, що зміст адаптації персоналу найбільш повно розкривається у зарубіжній літературі з питань менеджменту та управління персоналом. Однак і тут спостерігаємо певну невпорядкованість категоріального апарату, який представлений широким спектром термінів серед яких, окрім вищезгаданих можемо виділити «виробнича адаптація», «організаційна соціалізація», «введення/входження в посаду», «введення/входження в організацію» тощо. Недостатня системність наукових досліджень і теоретичної бази з адаптації персоналу на підприємствах державного та корпоративного сектору вимагає детального опрацювання і опису сутності цієї категорії.

Адаптація персоналу сьогодні переважно розглядається як «процес пристосування персоналу до умов функціонування підприємства» [46, с. 145]. У вітчизняній науці можемо зустріти також інший погляд, де вживається термін «трудова адаптація» як «комплекс заходів, спрямованих до найшвидшого пристосування новопризначеного фахівця до умов праці, соціального оточення, робочого місця [47] або як «процес пристосування працівника до змісту та умов трудової діяльності, до безпосереднього соціально-психологічного середовища, до можливості вдосконалювати професійні та особистісні якості [48, с. 330]. Ми вважаємо, що такий термін і таке визначення може вважатись цілком обґрунтованими, але у порівнянні із терміном «адаптація персоналу» має певні відмінності. Передусім, у терміні «трудова адаптація» не визначений об'єкт процесу адаптації. Таким об'єктом можуть слугувати вищезгадані категорії «кадри», «персонал», або, що потребує додаткового обґрунтування, «працівники», «фахівці» тощо. Принциповою проблемою з використанням таких категорій як «працівники» чи «фахівці» є той факт, що адаптація персоналу, як процес, може стосуватись не лише «новопризначеного фахівця». Так, розповсюдженим є підхід, коли адаптація персоналу стосується особи, яка

ще не призначена на посаду, однак може бути призначена у найближчому майбутньому (наприклад, стажер) [49, с. 122; с. 139, с. 61], а в окремих організаціях адаптаційні процедури закладені в процес підбору персоналу (передбачається, що претендент на посаду, у випадку своєї зацікавленості у працевлаштуванні повинен ознайомитися з основними вимогами (правилами, нормами) організації, працівниками підрозділу, у якому може отримати робоче місце [49, с. 125-126; 71, с. 142]. Також, з огляду на двосторонній характер процесу адаптації (як взаємне пристосування працівника і організації), термін «трудова» може бути не найбільш повною характеристикою процесу, який відбувається зі сторони організації. Хоча характеристика пристосувальних процесів організації до співробітників залишається вкрай малодослідженим питанням, однак існує низка досліджень, які доводять, що такий вид (складова) адаптації персоналу як соціально-психологічна адаптація є однозначно двостороннім процесом – трудовий колектив обов'язково пристосовується до появи «новачка» [45]. Безперечною є також кореляція між рівнем посади новопризначеного працівника і ступенем пристосування організації – чим вище посада, яку обіймає новачок, тим більшою мірою «змушена пристосовуватись організація» [50]. Іншим аспектом, який впливає на можливий високий ступінь пристосування організації є кваліфікаційний рівень нового співробітника і наявність у нього унікальних знань, умінь і навичок [45].

Термін «виробнича адаптація», фактично є тотожним терміну «трудова адаптація» з тією відмінністю, що містить акцент на окремому виді суспільної діяльності. А деякі дослідники під виробничою адаптацією мають на увазі один із видів адаптації [48, с. 331]. Тому, на нашу думку, такий термін також є безперечно вужчим від терміну «адаптація персоналу».

У вітчизняній науці також можна зустріти підхід до терміну «професійна адаптація» як тотожного за змістом терміну «адаптація персоналу» [51, с. 82; 116]. В світовій практиці управління персоналом термін «професійна адаптація» розглядається як вужчий від терміну «адаптація персоналу» і описується як вид адаптації персоналу, що торкається, в першу чергу,

удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок, формування професійно необхідних особистісних якостей. Таким чином, професійна адаптація може бути охарактеризована як входження працівника в посаду, або «донавчання», тобто здобуття працівником знань, вмінь і навичок, яких йому не вистачає [52].

Термін «організаційна соціалізація» є дуже близьким за своєю сутністю до адаптації персоналу. Під організаційною соціалізацією найчастіше розуміють процес, в рамках якого індивід осягає цінності, розкриває здібності, формує необхідну поведінку і соціально-культурний світогляд, важливі для набуття ваги в організації і участі у ній як повноправного члена [53]. До основних складових організаційної соціалізації належать: а) зміна установок, цінностей і форм поведінки; б) безперервність процесу соціалізації протягом певного періоду часу; в) пристосування до нових посадових обов'язків, робочих груп і роботі всередині організації; г) взаємний вплив нових співробітників і їх керівників; д) виключна важливість початкового періоду соціалізації [54, с. 95-96].

Організаційна соціалізація безумовно базується на науковій теорії соціалізації – двостороннього процесу постійної передачі суспільством і засвоєння індивідом протягом усього його життя соціальних норм, культурних цінностей і зразків поведінки, які дозволяють індивіду функціонувати в цьому суспільстві [55]. Саме соціальний фактор складає основу організаційної соціалізації. Таким чином, можемо зробити висновок про ширший характер процесу адаптації персоналу, одну з базових основ якого складає фізіологічний механізм пристосування живого організму до умов навколишнього середовища [56, с. 25].

Загально визнано, що такий механізм притаманний найпримітивнішим живим істотам, які не мають соціальної організації. На практиці, маємо на увазі, перш за все, психофізіологічну адаптація – засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці (робоче місце, рівні шуму, освітлення, температури приміщення, чистоти

повітря тощо) [57, с. 102]. Хоторнський експеримент, з однієї сторони однозначно доводить, що перераховані вище аспекти мають другорядне значення для продуктивності праці, але з іншої сторони чітко засвідчує, що повне їх ігнорування неприпустиме.

Отже можемо говорити про організаційну соціалізацію як про домінуючу складову адаптації персоналу, але не альтернативну концепцію.

Введення в організацію і його відмінність від введення в посаду як наступного кроку досліджене зарубіжними фахівцями у галузі управління персоналом. Під введенням працівника в організацію М. Армстронг розуміє процес привітного прийому працівників, які вперше прийшли на роботу в компанію і надання їм базової інформації, яка їм необхідна, для того щоб швидко і успішно адаптуватися і розпочати працювати. Він також наголосив, що піклування про працівника під час входження його в нову організацію за допомогою ефективних ввідних заходів є «вкрай важливий моментом в управлінні персоналом» і за своїм змістом представляє собою «початковий етап адаптації персоналу» [58]. Г. Деслер розглядає орієнтацію та введення в організацію як одну з форм діяльності, яка «сприяє успішній адаптації персоналу в організації». Орієнтація в такому випадку означає надання новим співробітникам загальних відомостей про роботу, необхідних для ефективного виконання своїх обов'язків. Первинна орієнтація покликана полегшити нервозний стан працівника в перший робочий день. Орієнтація повинна стати початковим етапом процесу ототожнення цілей працівника і компанії, першим кроком до завоювання його відданості організації. Щодо введення в посаду, то цей процес є наступним після введення в організацію і повинен включати в себе отримання новими працівниками навиків, необхідних для успішного виконання роботи. На думку Г. Деслера, це дасть можливість досягнути двох додаткових цілей. По-перше, надасть співробітникам більш широкий спектр навиків: а саме навиків вирішення проблем, спілкування та співпраця в колективі. По-друге, за допомогою навчання сприяти формуванню почуття відповідальності співробітника [59, р. 211-212].

Таким чином, можемо зробити висновок, що «введення в організацію» і «введення в посаду» є фактично, етапами адаптації персоналу. Окрім цього, це процеси, в яких основну роль відіграє саме організація, а не індивід, у той час як процес адаптації носить більш яскраво виражений двосторонній характер.

Окрім згаданих вище розбіжностей у підходах до формування категоріального апарату слід констатувати відсутність єдиної думки вчених щодо визначення поняття «адаптації персоналу». В результаті аналізу і узагальнення літератури можна виокремити два основні підходи:

1. Адаптація персоналу на підприємстві тлумачиться як процес пристосування працівника до різних умов, серед яких автори вказують: нове середовище [61]; умови зовнішнього і внутрішнього середовища [20; 40; 48;]; функціонування в нових для працівника умовах праці [47; 45]; робоче місце і трудовий колектив [59].

2. Відповідно до другого підходу має місце деталізація процесів, які відбуваються в організації при працевлаштуванні нового працівника. З цієї точки зору, адаптація – це процес: входження і закріплення особи [26]; професійної і соціальної орієнтації працівника [45]; знайомства працівника з діяльністю організації [44]; засвоєння працівником професійних і соціальних функцій [46]; включення працівника в нове для нього організаційно-виробниче середовище [48].

Отже, адаптація персоналу – це цілісний, динамічний, безперервний, відносно стійкий процес перетворення індивідом самого себе і оточуючого середовища організації, який здійснюється внаслідок виникнення між ними протиріччя. Окрім того, адаптація персоналу – це процес, який, по-перше, скерований на підтримання стабільності і рівноваги потреб персоналу і можливостей їх реалізації; по-друге, складається із включення працівників в нове для них професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєнні ними професійних умов і норм трудової діяльності і впливу на оточуюче середовище; по-третє, передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих як організацією, так і самим працівником.

Аналізу наукової літератури, дозволяє визначити, що такі характеристики адаптації персоналу на підприємстві:

- адаптація персоналу є процесом, оскільки триває протягом певного періоду життя працівника (від кількох місяців до кількох років);
- адаптація персоналу обумовлена певними суперечностями, зокрема, змінюється роль, статус людини, її обов'язки і можливості, відношення з іншими людьми, норми і цінності колективу;
- процес адаптації персоналу на підприємстві є значною мірою вимушеним процесом, оскільки об'єкт адаптується до умов оточення не зі своєї волі, а через необхідність;
- процес адаптації персоналу на підприємстві є двостороннім процесом, який, з одного боку передбачає самостійну зміну індивіда під впливом нової реальності, а з іншого – відбувається певне перетворення умов оточуючого середовища в залежності від потреб індивіда;
- процес адаптації персоналу на підприємстві носить суб'єктивний характер, адже різні індивіди в одній і тій самій ситуації можуть поводитись по-різному, в результаті чого різні елементи системи адаптації персоналу на підприємстві, можуть спричинити як позитивні, так і негативні наслідки.

В результаті застосування методу синтезу нами удосконалено дефініцію «адаптація персоналу на підприємстві» як динамічний і безперервний процес взаємного пристосування персоналу і підприємства, який передбачає включення персоналу в нове професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов і норм трудової діяльності, результатом якого є: для персоналу – покращення показників роботи, зменшення рівня стресу, зростання рівня задоволення і лояльності, для підприємства – скорочення плинності персоналу і підвищення ефективності діяльності.

Отже, внаслідок розгляду адаптації персоналу як економічної категорії здійснено контекстуальний аналіз та уточнено зміст основних понять та категорій, визначені основні зовнішні та внутрішні параметри окресленої

проблеми. Тим самим утворено теоретико-методологічну базу та логіку досліджень системи адаптації персоналу на підприємстві.

Щодо структурно-функціонального аналізу системи адаптації персоналу, що має на меті теоретичну побудову відповідної структурнофункціональної моделі, потребує всебічного аналізу зовнішніх та внутрішніх вимірів включеності об'єкта дослідження в систему управління персоналом на підприємстві – цілеспрямованій діяльності керівництва підприємства з розробки і впровадження концепції, стратегії і методів управління людськими ресурсами.

Поняття «система» в економічній науці визначається як «комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якіснової цілісності» або, більш розгорнуто, як «комплекс підсистем, елементів та компонентів і їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність» [27, с. 361]. Низка сучасних зарубіжних дослідників, зокрема Н. Володіна, М. Стайн, М. Уоткінс доводять доцільність формування системи адаптації персоналу підприємства і розглядають можливі варіанти формування такої системи. На підставі аналізу цих досліджень, ми змогли виділити низку властивостей системи адаптації персоналу, які є притаманними економічним системам як таким [42]: цілісність; синергетичність (емерджентність); ієрархічність; цілеспрямованість; альтернативність шляхів функціонування та розвитку; робастність, або здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові її окремих елементів.

Також, методом синтезу було вироблено дефініцію «система адаптації персоналу підприємства» як сукупність взаємопов'язаних елементів (об'єкти, завдання, методи, інструменти, нормативне забезпечення, результати адаптації персоналу), що взаємодіє із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві і забезпечує практичне здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і має на меті досягнення належного рівня функціонування

новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни.

Доцільним є врахування зарубіжного досвіду управління підприємством, де в результаті багаторічної практики детально обґрунтовано важливість і місце процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом. Під системою управління персоналом сьогодні найчастіше розуміють систему, в якій реалізуються всі функції управління персоналом [45, с. 38]. Науковці і практики сьогодні не мають єдиного підходу до переліку функцій управління персоналом або управління людськими ресурсами. У паспорті спеціальності «Економіка та управління підприємство» вказані такі функції як: формування, розвиток, оцінювання, мотивація, використання, переміщення персоналу підприємства. У той же час, аналіз наукової літератури свідчить, що одним із найбільш розповсюджених може вважатись підхід, за яким виділяється шість основних функцій управління персоналом, як це зображено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні функції управління персоналом

Система управління персоналом					
Вивчення, аналіз і планування персоналу	Підбір персоналу	Управління показниками роботи персоналу	Управління винагородами персоналу	Навчання і розвиток персоналу	Підтримка персоналу
внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; планування персоналу; аналіз праці	залучення персоналу (рекрутинг, хедхантінг); відбір персоналу	профілі компетенцій; оцінка і покращення показників роботи	системи оплати; системи нефінасового стимулювання	організаційне вдосконалення; індивідуальне навчання; розвиток керівників; управління кар'єрою	дотримання прав працівників; створення умов праці; піклування про безпеку і здоров'я працівників; підтримка співпраці між керівництвом і профспілкою

Джерело: узагальнено автором за даними джерел [58; 20; 59]

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок про наявність кількох підходів і до визначення місця процесу адаптації персоналу в переліку функцій управління персоналом. Перша група науковців розглядають адаптацію як елемент підсистеми підбору персоналу [4]. Згідно цього підходу адаптація розпочинається протягом відбору, коли претендент вперше стикається із формальними процедурами організації [53].

В основі поглядів другої групи науковців лежить підхід, за яким адаптацію нових і переведених працівників вважають елементом підсистеми розвитку і навчання персоналу [20; 23]. Такий підхід базується на концепції навчання і розвитку як спроби покращити постійну чи майбутню діяльність шляхом навчання і розвитку спроможностей працівника [31, с. 213].

Підприємства, які трактують адаптацію персоналу як початковий етап навчання і розвитку персоналу, демонструють високі показники ефективності адаптації персоналу. Визначення начальних потреб нових працівників передбачає аналіз їх майбутніх повноважень і компетенцій. Служби управління персоналом підприємств, здійснюючи оцінку нових працівників під час підбору та в ході процесу адаптації, повинні оцінити їх ключові компетенції. К. Роллаг зазначає, що за такого підходу, підприємство повинно визначити завдання, які вирішуються при навчанні новопризначених працівників: а) з'ясування переліку знань, умінь і навичок, яких працівнику бракує для належного виконання обов'язків; б) організація навчального процесу, який базується на отриманій інформації; в) визначення рівня підготовки працівників після проходження додаткового навчання [53].

На нашу думку, такий підхід заслуговує на увагу, а з огляду на те, що ціла низка вітчизняних підприємств застосовують її через власні корпоративні університети, їй буде приділено окрему увагу в другому розділі.

Третя група дослідників адаптацію персоналу розглядають як одну із функцій управління персоналом на рівні організацій, окрему від відбору та навчання [58; 57; 45; 52;]. М. Кітс де Вріс пропонує розглядати роботу працівника в організації як життєвий цикл з п'яти етапів. Згідно цього

життєвого циклу, адаптація працівників відбувається у два етапи. На першому у більшій чи меншій мірі відбувається «шок від побаченого», а вже на другому етапі, на думку авторів відбуваються «соціалізація і зростання». Окрім того, деякі науковці як частину підсистеми адаптації персоналу розглядають створення належних умов праці (організацію робочого місця працівника), що, зазвичай, розглядається в контексті підсистеми підтримки працівників [58;59]. На нашу думку, такий підхід заслуговує на увагу, оскільки низка досліджень доводять, що умови праці на новому робочому місці належать до ключових факторів, які впливають на рішення новопризначеного працівника щодо продовження роботи в організації або звільнення з організації [49].

Таким чином сучасні підходи до визначення місця підсистеми адаптації персоналу в системі управління персоналом на підприємстві можуть бути представлені як на рисунку 1.2.



Рисунок 1.3 – Місце процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом

Незважаючи на важливість питання стратегії підсистеми адаптації персоналу в систему адаптації персоналом на підприємстві, в плані черговості процесів, адаптація персоналу завжди посідає місце після заходів із підбору і перед заходами, спрямованими на навчання і розвиток персоналу. Не є рідкістю

ситуація, коли саме відсутність системи адаптації персоналу на підприємстві, чи, щонайменше, окремих елементів такої системи зводять нанівець зусилля з підбору персоналу [57]. За світовою статистикою, близько 80% людей, які звільнились у перші півроку – рік роботи приймають рішення про звільнення в перші два тижні. Е. Маслов вказує на причини виникнення такої ситуації. Так, це нова дійсність підприємства, часто не відповідає тому, про що працівника інформували в процесі підбору. Іншим аспектом є це інформаційний вакуум або, навпаки надмірний обсяг інформації, в якій працівник не може зорієнтуватись. Також негативним фактором може виступати призводить неналежна організація робочого місця нового працівника [59].

Не зважаючи на те, що процес адаптації персоналу було визнано вкрай важливим і поступово він став невід'ємною часткою системи управління персоналом підприємства, тривалий час фахівці з управління персоналом не приділяли йому належну увагу у порівнянні з такими аспектами як підбіру, навчання і розвиток, оцінка, формування організаційної культури [59]. Однак на етапах економічного розвитку, які характеризуються негативною динамікою (криза, спад, рецесія, уповільнення) основною метою заходів з управління персоналом стало зниження витрат організації, що привернуло увагу до впровадження програм адаптації персоналу [20]. З іншого боку, на етапі економічного розвитку (наприклад, у першій половині 2000-х рр.) основною метою адаптаційних програм було піклування про інтереси працівників і просування іміджу підприємства як відповідального роботодавця [35].

Аналіз міжнародної практики управління підприємством дозволяє з'ясувати за рахунок чого відбувається зниження витрат організації. По-перше, прискорення процесу входження нового співробітника в посаду: досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальний термін, зменшення кількості помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків; зниження рівня стурьованості і невизначеності працівників. Чим скоріше працівник адаптається, тим раніше він виходить на той рівень продуктивності, який необхідний в його професії. По-друге, за рахунок зниження рівня

плинності персоналу: знижується кількість осіб, які не проходять випробувальний термін та тих, хто залишає організацію протягом перших 6-18 місяців роботи [45].

Існує низка аспектів, які обумовлюють інтеграцію адаптації персоналу на підприємстві в систему управління персоналом на підприємстві. Зокрема, одним з найважливіших аспектів виступає вплив процесу адаптації персоналу на підприємстві на успішність реалізації інших функцій управління персоналом.

Таблиця 1.4 – Функції адаптації персоналу

Зміст функції	Функція управління персоналом
скорочення стартових витрат (поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно)	вивчення, аналіз і планування персоналу
зниження рівня стурбованості і невизначеності у нових працівників;	підтримка персоналу
скорочення плинності робочої сили, адже якщо «новачки» почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, вони можуть відреагувати на це звільненням	вивчення, аналіз і планування персоналу; підбір персоналу
економія часу керівника і співробітників, оскільки проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них;	управління показниками роботи персоналу
розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволення роботою	підтримка персоналу

Джерело: складено автором на основі джерел [57]

Впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві ставить певні завдання перед підприємством і перед особами, які проходять процес адаптації. Ми проаналізували ці завдання з позиції наявності іншої функції управління персоналом, ефективність реалізації якої пов'язана з виконання певного завдання адаптації персоналу для новго працівника.

Таблиця 1.5 – Завдання адаптації персоналу для нових працівників

Зміст завдання	Функція управління персоналом
отримання комплексу інформації потрібної для ефективної роботи (зниження рівня стурбованості та неспокою, підвищення рівня задоволеності працею, формування лояльності до підприємства, сприйняття норм організаційної культури і правил поведінки)	управління показниками роботи персоналу
налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків (формування схем взаємодії з керівниками, колегами, підлеглими, ефективний зворотний зв'язок керівника або наставника).	управління показниками роботи персоналу

Джерело: складено автором на основі джерел [62]

У випадку з аналізом завдань адаптації персоналу для підприємства, як бачимо з таблиці 1.6 перелік пов'язаних функцій управління персоналом розширюється.

Таблиця 1.6 – Завдання адаптації персоналу для підприємства

Зміст завдання	Функція управління персоналом
створення механізму оцінки професійної та управлінської компетенції працівника та його потенціалу за результатами роботи в перші місяці;	управління показниками роботи персоналу
виявлення недоліків існуючих в системі підбору персоналу підприємства;	підбір персоналу
можливість планування кар'єри нового працівника;	навчання і розвиток персоналу
розвиток управлінських компетенцій наставників та керівників, обґрунтування рішень щодо новопризначених	навчання і розвиток персоналу

Джерело: складено автором на основі джерел [57; 45]

З позиції інтеграції підсистеми адаптації в систему управління персоналом особливе місце займає питання комплексу внутрішніх і зовнішніх

факторів (чинників), які спричиняють вплив на адаптацію персоналу. До внутрішніх факторів можуть бути віднесені особистісні характеристики нового працівника: мобільність, активність, адаптованість, комунікативність, самоконтроль, швидкість орієнтування у виробничій ситуації, ціннісні орієнтації, а також навички, уміння та досвід, який він отримав у період трудової діяльності. Також до цих же факторів можуть бути віднесені вік, стать, освіту, стаж роботи [49]. Дослідження А. Сакса свідчать, що проактивний тип особистості, допитливість і великий професійний досвід є внутрішніми факторами, які забезпечують більш швидке пристосування працівника до організації [53]. Працівники з проактивним типом особистості мають тенденцію брати під контроль ситуацію і середовище, що в умовах процесу адаптації означає, зокрема, поведінку, спрямовану на активний пошук інформації, зацікавленість у отриманні зворотного зв'язку, схвалення від колег і розбудову відносин з ними. Допитливість в умовах процесу адаптації означає схильність оцінювати виклики в позитивному світлі і шукати необхідну інформацію з метою розуміння організаційного середовища і сфер відповідальності [59].

М. Лукашевич виділяв шість соціальних факторів, які впливають на адаптацію персоналу, зокрема 1) рівень забезпечення матеріальними і соціальними благами, до яких належать наявність або відсутність у працівника житла, його можливостей з оздоровлення і відпочинку, наявність медичної страховки тощо; 2) розміри середньої заробітної плати та наявність різних доплат; 3) середній прибуток на одного члена сім'ї; 4) рівень освіти і культури: (високий рівень освіти і культури індивіда сприяють адаптації, роблять її коротшою за часом і менш болісною); 5) ступінь розвитку трудової і суспільної активності (Чим більше людина залучена до громадського життя трудового колективу, тим скоріше її сприймає колектив, більше прислухається до її думок і взагалі вважає її «своєю»); 6) характер проведення дозвілля (чим більше особистість сприймає і користується колективними формами дозвілля, бере участь у колективному відпочинку з членами свого трудового колективу, тим скоріше відбувається адаптація особистості) [59].

До зовнішніх факторів адаптації персоналу на підприємстві можуть бути віднесені: ставлення менеджменту підприємства до підлеглих, співробітників і неформального лідера; соціально-психологічний клімат у колективі і організаційна культура; престиж професії; привабливість організації (об'єктивність та прозорість процедур прийому на роботу, оцінки діяльності та мотивації) [48].

Не менш важливим від перерахованих вище аспектів, що забезпечують взаємозв'язок адаптації персоналу із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві є аспект видів адаптації персоналу наведений у Додатку А.

У вітчизняній економічній і психологічній науці увага приділяється поділу видів адаптації за змістом, дещо меншою мірою – за рівнем. Як правило виділяють такі види адаптації за змістом: професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну.

Під професійною адаптацією дослідники розуміють «пристосування працівника до професії, активне засвоєння операцій, що входять в її структуру, дій у відповідності з технологічним процесом (посадовими обов'язками) нормами затрат праці, готовність до прийняття рішень і дій в загальностандартних виробничих ситуаціях [37, с. 256] або удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок, формування професійно необхідних особистісних якостей, позитивного ставлення до своєї роботи [55]. На професійну адаптацію впливають фактори середовища, в якому відбувається адаптація (робоче місце, технологічний процес тощо); індивідуально-особистісні фактори (такі, які зв'язані із особливостями самого працівника); фактори управління процесом адаптації [31, с. 256-257]. В сучасних умовах професійна адаптація нерідко здійснюється через спеціальний тренінг, або залучення до адаптаційного процесу наставника – колеги, який буде здійснювати цілеспрямовану допомогу по введенню нового співробітника у курс справ [34].

Психофізіологічна адаптація визначається як засвоєння сукупності умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До таких умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми трудового середовища, ритм праці (змінний графік роботи, зсунутий графік роботи, ненормований робочий день, тривалі відраджень, проектна робота), зручність робочого місця зовнішні фактори впливу (температура, шум, освітлення, вібрація, загазованість тощо) [31].

Соціально-психологічна адаптація передбачає знайомство з організаційною культурою підприємства і засвоєння її цінностей, пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і підприємства, включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями [65]. Успішна соціально-психологічна адаптація вимагає від особистості особливих якостей, таких як комунікативність, доброзичливість, шанобливе ставлення до старших за віком і більш досвідчених колег, необхідності прислухатися до думки колег, вміння ставити групові інтереси вище від особистих тощо. Відповідно, розповсюдженою є думка, що у великих трудових колективах соціально-психологічна адаптація проходить складніше, ніж у малих [31]. М. Лукашевич складовою соціальнопсихологічної визначає культурно-побутову адаптація або адаптація у сфері дозвілля, яка полягає у засвоєнні особливостей організації, її побуту, традицій проведення вільного часу в колективі [48].

Організаційна (організаційно-адміністративна, соціальноорганізаційна) адаптація може бути охарактеризована як засвоєння працівником організаційного механізму управління підприємства, усвідомлення місця і ролі свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. Організаційна адаптація стосується того, щоб працівник отримав відповідь на свої питання, пов'язані з діяльністю організації, в яку він прийшов. Правила і стандарти на підприємствах в різних галузях народного господарства помітно відрізняються і тому ця інформація має обов'язково бути доведена до нових працівників. Розповсюдженою є ситуація, за якої організаційна адаптація має

неформальний характер – працівник починає сам дивитись і задавати питання, по мірі того, як вони в нього з'являються.

Економічна адаптація характеризується як знайомство з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів і мотивів, звикання до нових умов оплати своєї праці [55].

Санітарно-гігієнічна адаптація передбачає засвоєння працівником вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм [49]. М. Лукашевич вважає, що санітарно-гігієнічна адаптація є складовою організаційної адаптації [59].

Види адаптації за змістом характеризуються системою суб'єктивних і об'єктивних показників, оцінка яких дозволяє зробити висновок про повноту адаптації працівника, конкретизувати проблеми і прийняти рішення щодо необхідних корегуючих заходів. До об'єктивних належать параметри, які піддаються об'єктивній реєстрації за допомогою різних методів (експертної оцінки, спостереження) і характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників у її різних сферах. Суб'єктивні показники ефективності адаптації характеризують ставлення працівника до роботи загалом та до окремих її проявів. Вони вивчаються за допомогою анкетування співробітника, психологічного тестування [34].

Врахування особливостей видів адаптації персоналу та показників, за якими оцінюється їх результативність та ефективність, має принципове значення при визначенні конкретних інструментів адаптації персоналу. Так, згідно з дослідженнями, найбільш ефективними інструментами професійної адаптації є: навчання на робочому місці (наставництво або коучинг); навчання поза робочим місцем (семінари, тренінги); детальний опис роботи (посадова інструкція); виконання заходів індивідуального плану в рамках програми кадрового резерву; виконання плану роботи працівника на випробувальному терміні.

До найбільш ефективних інструментів соціально-психологічної адаптації можуть бути віднесені: ознайомлення працівника з традиціями, нормами життя

підприємства; представлення колегам; участь у тренінгах, рольових іграх; залучення до виконання громадської роботи (наприклад, підготовки корпоративного заходу); запрошення працівника до участі в позаробочих заходах.

Організаційно-адміністративна адаптація досягається через ознайомлення з історією організації, клієнтами і партнерами, а також роз'яснення особливостей організаційної структури, ключовими процедурами підприємства [61].

Економічна адаптація передбачає роз'яснення особливостей нарахування заробітної плати та ознайомлення з положеннями, стандартами мотиваційних програм підприємства [61].

Ключовим інструментом психофізіологічної адаптації вважають наукову організацію робочого місця і робочого процесу, а санітарногігієнічної – ознайомлення з правилами трудового розпорядку, вимогами, які висуваються до організації робочого простору, прийому їжі, перекурів [48].

На думку науковців, групування інструментів адаптації за приналежністю їх до видів адаптації персоналу дозволяє забезпечити системний характер адаптації, а також конкретизувати організаційні впливи на проблемні аспекти, виявлені в ході оцінки повноти адаптованості працівника [48].

Окрім класифікації видів адаптації персоналу за змістом, аналіз літератури дозволяє виділити ще кілька важливих підстав класифікації адаптації персоналу, які, на нашу думку, слід враховувати при формуванні системи адаптації персоналу на підприємстві: за рівнем адаптації, за суб'єктом адаптації, за відношенням суб'єкт – об'єкт, за результатом впливу, за сферою впливу, за завершеністю процесу.

За рівнем адаптації можемо виділити первинну і вторинну адаптацію. Первинною вважається адаптація працівників, які не мають досвіду професійної діяльності – випускники навчальних закладів. Вторинна

розглядається як адаптація працівників, які мають досвід професійної діяльності [61].

Так, за суб'єктом адаптації вирізняють адаптацію працівника (процес пристосування працівника до організації) та адаптацію організації (процес пристосування організації до працівника) [61]. Ця підстава класифікації, на нашу думку, має виключно важливе значення і в результаті аналізу було виділено певні важливі особливості. Передусім, рівень посади новопризначеного працівника має вирішальне значення. Чим вища посада новопризначеного працівника – тим менше змушений пристосовуватись сам працівник і тим більше змушене пристосовуватись все підприємство. Відповідно, чим нижча посада новопризначеного працівника – тим більше змушений пристосовуватись саме працівник, а ступінь пристосування підприємства зменшується [57].

За відношенням суб'єкт – об'єкт вирізняють активну (учасник адаптації прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його) та пасивну адаптацію (працівник чи підприємство не прагнуть до зміни трудового середовища, не впливають на нього) [57]. Активна адаптація в сучасних економічних умовах є характерною виключно при адаптації на підприємствах керівників вищого рівня [11].

За результатом впливу адаптацію поділяють на прогресивну (на учасника адаптації було здійснено позитивний вплив) та регресивну (зміст впливу на учасника адаптації можна охарактеризувати як негативний [42].

За сферою впливу вирізняють адаптацію до нової посади з просуванням по кар'єрній драбині, адаптацію до нової посади з ротацією в інший підрозділ одного рівня ієрархії, адаптацію до пониження в посаді, адаптацію до звільнення та реадаптацію [61].

За завершеністю процесу адаптацію поділяють на повну, часткову та дезадаптацію. Науковці вважають, що повна адаптація характеризується високими показниками адаптації працівника у всіх її аспектах, часткова адаптація означає працівник пристосувався лише до окремих аспектів

трудового середовища, а про дезадаптацію говоримо, коли працівник не зміг пристосуватись до жодного із аспектів роботи в організації [29].

Щодо внутрішніх компонентів системи адаптації персоналу на підприємстві, в результаті аналізу наукових досліджень, ми виділили такий перелік компонентів: об'єкти адаптації персоналу (працівник і організація), завдання адаптації персоналу, методи адаптації персоналу, інструменти адаптації персоналу, результати адаптації персоналу (рівень адаптованості працівника, ефективність організації процесу адаптації персоналу), нормативно-правове забезпечення процесу адаптації персоналу (законодавство про працю, локальні нормативні акти підприємства).

Під методами адаптації персоналу на підприємстві ми розуміємо організаційно-правову форму стосунків між підприємством і особою, яка проходить адаптацію, що визначає статус особи і порядок проходження нею процедур, які мають адаптаційний характер. В умовах чинного законодавства нами виділено такі методи адаптації персоналу на підприємстві: адаптацію в режимі повноцінного функціонування; випробування при прийнятті роботи; стажування на підприємстві (для категорій «керівники», «професіонали», «фахівці»); первинна професійна підготовка (для категорії «робітники»); навчання під час перебування у кадровому резерві; навчання в корпоративному університеті або навчальному центрі.

Відмінністю інструментів адаптації персоналу є те, що ними, на нашу думку, виступають окремі процедури, заходи, документи, за допомогою яких підприємство впливає на процес адаптації працівника або потенційного працівника. До найбільш розповсюджених інструментів адаптації можемо віднести такі: формальну програму або план адаптації (адаптаційний лист), наставництво, коучинг, «Комплект новачка» або «Портал новачка», вступний тренінг (welcome-training), зустрічі (бесіди) з ключовими стейкхолдерами.

Наше бачення комбінації взаємопов'язаної комбінації «методи – інструменти» має принципове значення на противагу існуючим підходам, де

використовуються узагальнення на кшталт «інструменти» або «технології», без чіткого тлумачення різниці [29;44].

Отже, можемо констатувати, що процес адаптації персоналу на підприємстві є невід'ємною частиною системи управління персоналом організації, адже перебуває у тісних взаємозв'язках із всіма ключовими функціями управління персоналом. У сукупності, проведений структурнологічний аналіз дозволяє сформуванню структурно-логічної схеми системи адаптації персоналу.

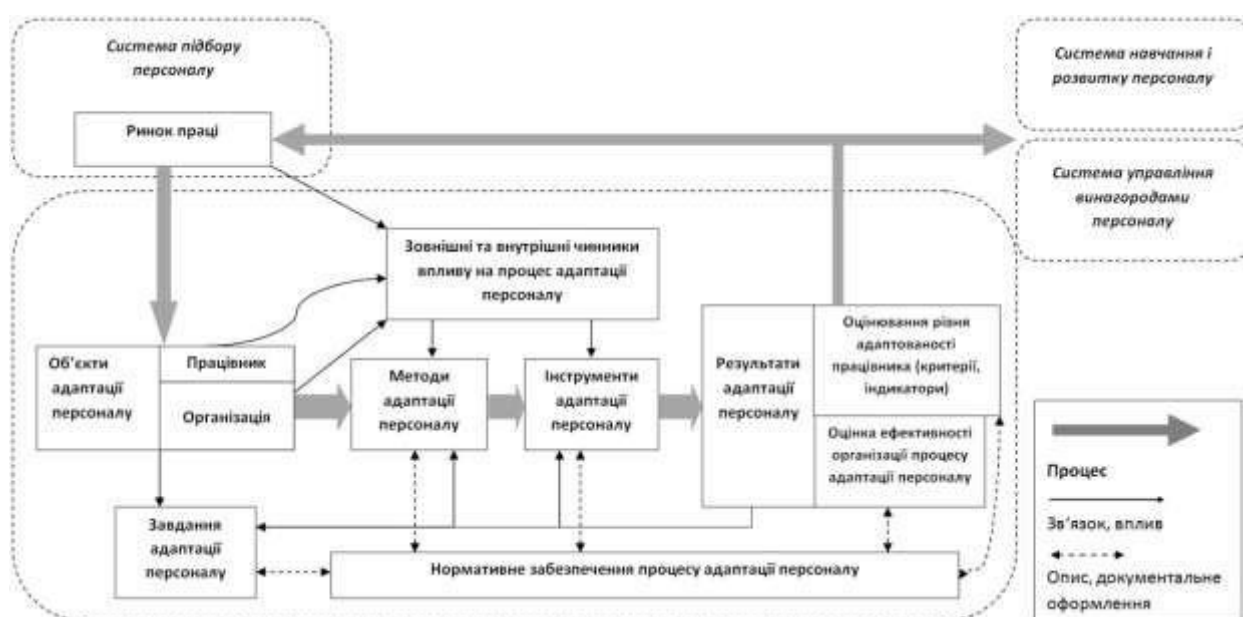


Рисунок 1.3 – Структурно-логічна схема системи адаптації персоналу на підприємстві

Таким чином, що адаптація персоналу на підприємстві, незважаючи на різні підходи до неї як до функції управління персоналом або як складової таких функцій як підбір персоналу або навчання і розвиток, посідає важливе і суттєве місце в системі управління персоналом сучасної організації. Нехтування цією функцією, або залишення без уваги окремих її аспектів може призвести до негативних наслідків для підприємства.

Отже, в ході структурно-логічного аналізу було виділено як окремі компоненти системи адаптації персоналу, так і взаємозв'язки між цими

компонентами та з зовнішнім середовищем. В результаті було сформовано структурно-логічну схему системи адаптації персоналу на підприємстві у її взаємозв'язках з іншими підсистемами системи управління персоналом, особливістю якої є чітке розмежування методів та інструментів адаптації персоналу.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових праць, засвідчив, що ключовий внесок у формування сучасних поглядів на процес адаптації персоналу на підприємстві належить: дослідженням соціальної адаптації

Г. Спенсера та Е. Фрома; започаткуванню теорії про орієнтацію працівників

Ф. У. Тейлора; дослідженням представника школи організаційної психології М. Даннетта, які довели надзвичайну важливість для кар'єри нового працівника таких чинників як перше завдання і взаємини із своїм керівником; моделі організаційної соціалізації Д. Ван Маанена і Е. Шейна; моделі організаційної соціалізації Д. Джонса; підходу до адаптації як єдності процесів перетворення середовища «під себе» і себе «під середовище», запропонованого соціальним психологом Т. Шибутані, поглядам на адаптацію персоналу з позицій менеджменту організацій, запропонованих Д. Стоунером та Х. Кунцем.

В результаті застосування методу синтезу удосконалено дефініцію «адаптація персоналу на підприємстві» як динамічний і безперервний процес взаємного пристосування персоналу і підприємства, який передбачає включення персоналу в нове професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов і норм трудової діяльності, результатом якого є: для персоналу – покращення показників роботи, зменшення рівня стресу, зростання рівня задоволення і лояльності, для підприємства – скорочення плинності персоналу і підвищення ефективності діяльності.

В ході структурно-логічного аналізу було виділено як окремі компоненти системи адаптації персоналу, так і взаємозв'язки між цими компонентами та з зовнішнім середовищем. В результаті було сформовано структурно-логічну схему системи адаптації персоналу на підприємстві у її взаємозв'язках з іншими підсистемами системи управління персоналом, особливістю якої є чітке розмежування методів та інструментів адаптації персоналу.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLORA» на території України. ТОВ «Інтерфлон Україна» є виключно торговим представництвом і не зайняте виробничими процесами.

ТОВ «Інтерфлон Україна» – провідна компанія з продажу насіння овочів та квітів, садового матеріалу декоративних рослин, саджанців троянд, плодкових і ягідних культур поштою. Вже майже 20 років компанія є одним з найбільших постачальників насіння і цибулевих квітів в Україні від виробників Голландії, Німеччини, Чехії, Франції, Польщі.

Основним напрямком діяльності є поштова торгівля насінням та садовим матеріалом. На сьогоднішній день послугами компанії скористалось майже 700 тис. споживачів. Компанія надає можливість ознайомитись з асортиментом продукції не лише через Інтернет-магазин, а й через друкований кольоровий каталог, який надсилається безкоштовно всім бажаючим. Компанія постачає свою продукцію як оптом, так і в роздріб. Основними споживачами є садівники, виробники квітів на зріз, виробники розсади для благоустрою, роздрібні магазини (для продажу) [63].

ТОВ «Інтерфлон Україна» створене як підприємницьке товариство з метою одержання прибутку згідно із Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України за відповідним рішенням установчих зборів засновників. Юридична адреса підприємства: 02154, м. Київ, бульв. Русанівський, буд. 9, кв. 59.

Вид діяльності підприємства згідно КВЕД: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Метою діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» є здійснення підприємницької діяльності для досягнення визначених учасниками економічних результатів, збільшення ринкової вартості часток учасників у Статутному капіталі Товариства, а також одержання прибутку та утримання учасниками дивідендів.

Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна» є лінійно-функціональною.

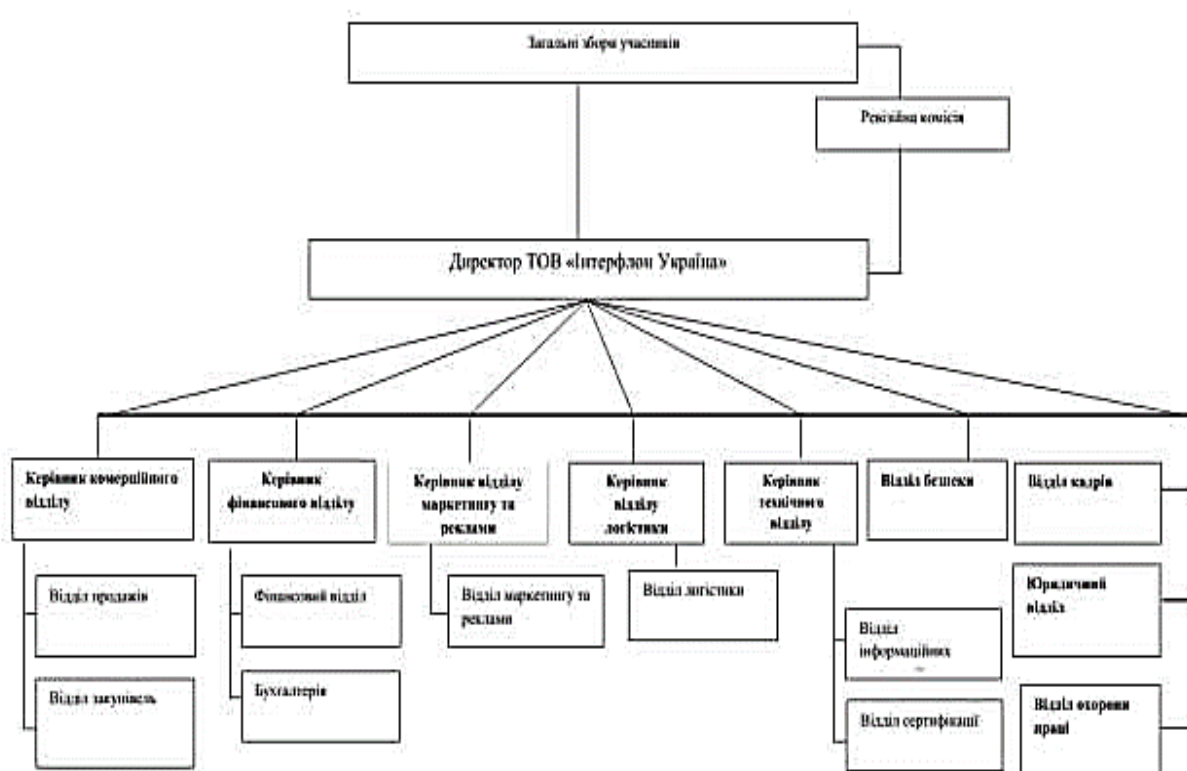


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна»

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Директору організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями. Директор здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Проведемо дослідження динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2016-2020 рр., данні представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
						/	/	/	/	/	/	/	/
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	6487 3,2	65547 ,3	66352 ,0	68300 ,4	10104 4,5	674,1	804,7	1948, 4	3274 4,1	1,039 1	1,227 7	2,936 5	47,94 1
Середньоріч на вартість активів, тис. грн	1798 5,6	18745 ,6	19937 ,5	22599 ,4	28033 ,9	760,0	1191, 9	2661, 9	5434, 5	4,225 6	6,358 3	13,35 1	24,04 7
Середньоріч на вартість основних засобів, тис.грн	1610 1,1	16745 ,9	17621 ,2	17026 ,6	20319 ,1	644,8	875,3	- 594,6	3292, 5	4,004 7	5,227	- 3,374	19,33 7
Середньоріч на вартість власного капіталу, тис. грн	9986, 6	10350 ,4	10808 ,7	11026	11314 ,3	363,8	458,3	217,3	288,3	3,642 9	4,427 8	2,010 4	2,614 7
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	2398 6,3	24325 ,8	26325 ,8	27325 ,6	45325 ,6	339,5	2000	999,8	1800 0,0	1,415 4	8,221 7	3,797 8	65,87 2
Чистий прибуток, тис. грн	152,2	165,5	181,8	252,8	325,6	13,3	16,3	71	72,8	8,738 5	9,848 9	39,05 4	28,79 7

Продовження таблиці 2.1

Фондовіддача	2,4	2,7	2,9	2,8	3,5	0,3	0,2	-0,1	0,7	12,50	7,4074	-3,448	25
Фондомісткість	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,1	0,1	0	-0,1	50,00	33,333	0	-25
Фондоозброєність	42,3	44,6	43,8	47,4	37,8	2,3	-0,8	3,6	-9,6	5,4374	-1,7937	8,2192	- 20,25
Рентабельність послуг, %	0,4	0,5	0,7	0,9	0,7	0,1	0,2	0,2	-0,2	25,00	40,00	28,571	- 22,22
Рентабельність активів, %	0,6	0,8	0,9	1,1	1,2	0,2	0,1	0,2	0,1	33,333	12,5	22,222	9,090 9
Рентабельність власного капіталу, %	1,5	1,8	1,7	2,3	2,9	0,3	-0,1	0,6	0,6	20,00	-5,5556	35,294	26,08 7

Джерело: складено автором на основі[63]

Інформаційною базою аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» виступає фінансова звітність підприємства за 2016-2020 рр.[64].

Згідно даних, чистий дохід (виручка) від реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2020 р. становив 101044,5 тис грн., що на 32744,1 тис грн. (47,94%) більше за показник 2019 р. ТОВ «Інтерфлон Україна» реалізує послуги за цінами, що є нижчими середніх ринкових. Це дає змогу отримати більшу частку ринку.

За 2020 рік темп приросту активів ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 24,05%, порівнюючи його із темпом приросту чистого доходу від реалізації, ми бачимо, що даний показник менший темпу приросту чистого доходу. Це означає, що ТОВ «Інтерфлон Україна» не нарощує капітал паралельно збільшенню обсягів реалізації, що через деякий час може негативно вплинути на діяльність підприємства.

Темп приросту основних засобів є меншим темпу приросту чистого доходу ТОВ «Інтерфлон Україна». Те, що темп приросту власного капіталу є меншим ніж темп приросту активів є негативним фактором, що свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства.

Показник фондівдачі ТОВ «Інтерфлон Україна» склав в 2020 р. 3,5. Темп приросту показника за 2020 рік становить 25 %, що є позитивним фактором для підприємства, особливо в епідеміологічних умовах.

В 2020 р. показник фондомісткості склав 0,3. Темп приросту показника становив 25,0%. Фондоозброєність ТОВ «Інтерфлон Україна» склала в 2018 р. 43,8 тис грн./чол., в 2019 р. склала 47,4 тис грн./чол., а в 2020 р. становила 37,8 тис грн./чол.

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, в 2020 р. прибуток склав 326 тис грн., що на 73 тис грн. на більше показника 2019 р., це є позитивним фактором для підприємства[64].

За даними фінансової звітності, видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Інтерфлон Україна», що визначає можливість повернення короткострокових кредитів за рахунок грошових коштів на рахунку та поточних фінансових інвестицій, складає на кінець 2020 року 0,001, що на 0,01 менше показника 2019 року та на 0,01 менше показника на кінець 2018 р.. Коефіцієнт загальної ліквідності визначається як відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань підприємства. За даними він є низьким і складає на кінець 2020 р. 0,42, що на 0,14 менше показника 2019 року та на 0,07 більше показника 2018 р.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує наскільки підприємство має змогу погасити короткострокову заборгованість за рахунок швидко ліквідних коштів: дебіторської заборгованості, грошових коштів та ін. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» складає на кінець 2020 р. 0,25, що на 0,14 менше показника 2019 року та на 0,12 більше показника 2018 р.

Коефіцієнт автономії ТОВ «Інтерфлон Україна» (коефіцієнт фінансової незалежності) складає в кінці 2020 р. 0,37, що є меншим нормативного значення показника (0,5) на 0,13, та меншим значення 2019 року на 0,08. За 2 роки даний показник зменшився на 0,17.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником автономії, і складає в кінці 2020 р. 2,72. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2 роки збільшився на 0,85, а за 2020 рік збільшився на 0,48.

Рекомендованим значенням коефіцієнту фінансової стабільної є значення, що є більшим за 1. На кінець 2020 р. даний показник ТОВ

«Інтерфлон Україна» склав 0,58, що на 0,42 менше рекомендованого значення та на 0,23 менше значення 2019 року.

Плече фінансового важеля (коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу) є найвагомим показником і свідчить про автономність підприємства. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» складає на початок 2020 р. 1,72, що на 0,49 більше показника 2019 року.

Коефіцієнт маневреності власних засобів, або коефіцієнт мобільності зменшується щороку. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» є нижчим рекомендованого рівня (0,5). На кінець 2020 р. даний показник склав -1, що на 0,49 менше показника 2019 року. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» на кінець 2020 р. є нижчим рекомендованого рівня (0,5) на 1,38 і склав -0,88, що на 0,38 менше показника 2019 року та на 0,38 менше показника 2018 р.[65,66,67].

Аналіз забезпечення матеріальних оборотних коштів власним капіталом показав, що матеріальні оборотні фонди не забезпечені власними джерелами фінансування. На початку 2020 р. даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» склав -4,41, що на 1,27 менше показника 2019 року. На початок 2020р. основний капітал підприємства сформований за рахунок залучених джерел фінансування. Даний показник склав на кінець 2020 р. 2,08, що на 0,49 більше показника 2019 року.

Зменшення коефіцієнта модернізації свідчить про незначне зменшення вивільнення коштів, іммобілізованих в основні фонди. На кінець 2020 р. показник модернізації ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 0,28.

Станом на початок 2020 р. коефіцієнт реальної вартості майна ТОВ «Інтерфлон Україна» є більшим нормативного значення на 0,333 та більше показника 2019 року на 0,05.

Оборотність активів ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2020 р. складає 3,6, період обороту менший року. Середня тривалість одного обороту активів ТОВ «Інтерфлон Україна» склала в 2020 р. 99,9 днів, що на 19,2 менше показника 2019 року.

Термін погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2020 р. 12,6 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2020 р. 6,7, що на 0 більше показника 2019 року.

Збільшення оборотності кредиторської заборгованості є позитивним фактором, що свідчить про ефективність використання кредиту та покращення його погашення.

Термін погашення кредиторської заборгованості в 2020 р. становить 53,5 днів.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2016-2020 рр., що представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2016–2020 рр.

Показники	роки					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність реалізації послуг	0,4	0,5	0,7	0,9	0,7	0,1	0,2	0,2	-0,2	25,0	40,0	28,6	-22,2
Рентабельність капіталу	0,9	0,9	0,9	1,1	1,2	0	0	0,2	0,1	0,0	0,0	22,2	9,1
Рентабельність власного капіталу	1,5	1,6	1,7	2,3	2,9	0,1	0,1	0,6	0,6	6,7	6,2	35,3	26,1
Рентабельність залученого капіталу	2,1	2,1	2,1	2,2	2,0	0	0	0,1	-0,2	0,0	0,0	4,8	-9,1

Джерело: складено автором на основі[66,67]

Згідно таблиці 2.2, рентабельність реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2017 р. складає 0,5%, 2018 р. складає 0,7%, в 2019 р. рентабельність реалізації склала 0,9 %, в 2020 р. показник склав 0,9 %. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 22,22 %.

Рентабельність капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2017 р. складає 0,9%, в 2018 р. складає 0,9 %, в 2019 році рентабельність продаж склала 1,1 %, в 2020 р. показник склав 1,2 %. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,1 %.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2017 р. 1,6%, в 2018 році 1,7%, в 2019 р. рентабельність продаж склала 2,3%, в 2020 р. показник склав 2,9%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,6%. Рентабельність позичкового капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2017 р. 2,1%, в 2018 р. 2,1 %, в 2019 р. рентабельність продаж склала 2,2%, в 2020 р. показник склав 2,0%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 0,2%.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, чистий прибуток в 2020 р. склав 325,6 тис грн. В цілому прибутки підприємство зросли, проте аналіз показника прибутковості показав, що прибутковість підприємства погіршилась і складає всього 0,7% – це дуже низький показник. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що ТОВ є ліквідним, показники автономії є заниженими, це свідчить про те що підприємство не є фінансово незалежним і здійснює свою діяльність за рахунок позичених коштів.

Аналіз оборотного капіталу показав, що він використовується неефективно, оборотний капітал сформовано за рахунок залучених коштів. Основний капітал також частково сформований за рахунок залучених коштів. Обладнання підприємства не є морально-застарілим, про що свідчить

коефіцієнт модернізації, що становить 0,28 в 2020 р. Показники оборотності підприємства є хорошими.

Основними показниками, що характеризують ефективність діяльності є показники рентабельності. За даними аналізу ми бачимо, що рентабельність реалізації зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором.

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом керівника відділу. Керівник відділу кадрів при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору підприємства [66,64].

В якості безпосереднього керівника відділу в обов'язки керівника кадрової служби ТОВ «Інтерфлон Україна» входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом – планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом товариства. Як представник вищого керівництва підприємства керівник відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» розподіляє та несе разом з іншими керівниками відповідальність за управління всією організацією, приймає участь в обговоренні найважливіших для підприємства питань розвитку, визначення планів діяльності товариства на перспективу.

У безпосередньому підпорядкуванні керівника відділу кадрів Товариства знаходиться два працівника, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» розподілені між керівником відділу та його підлеглими, що є досить вагомим недоліком в роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть і доволі компетентних співробітника не в змозі забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на них функцій, в основному із-за причини відсутності потрібного часу. Відповідно це негативно впливає на діяльність не лише відділу кадрів, а й всього підприємства. Вище керівництво підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» переслідуючи

мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі товариства, адже люди – це той головний ресурс, від якого залежить ефективність діяльності підприємства в цілому [66,65,64].

Усі види роботи з персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна» пов'язані з функціями відділу кадрів, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників відділу кадрів щодо їх виконання. Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає відповідного діловодного забезпечення.

Метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна».

Діловодство складає повний цикл обробки і руху документів з моменту їхнього створення до завершення виконання та передачі в інші підрозділи. Оформлення документів ТОВ «Інтерфлон Україна» базується на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення, складають групу документів з роботи з персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». До таких документів відносяться: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки тощо. Усі ці документи формують особисті справи працівників підприємства.

Документація роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника до ТОВ «Інтерфлон Україна». Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом.

Для аналізу трудових ресурсів використовується інформація звітних форм 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані.

Проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна». Персонал ТОВ «Інтерфлон Україна» – це особовий склад організації, що включає всіх найнятих робітників. На підставі наказу до трудової книжки вноситься запис про прийом на роботу, заповнюється особиста картка.

Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна», яку наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2016-2020 рр.

Категорії персоналу	Роки										Відхилення			
	2016		2017		2018		2019		2020		2019/2018		2019/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осі	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	28	24	25	23	15	19	13	19	9	27	-0,08	-4	-4	7,87
Спеціалісти	25	21	23	21	15	19	15	22	7	21	2,91	-8	-8	-1,18
Службовці	15	13	13	12	8	10	6	9	3	9	-1,43	-3	-3	0,14
Робітники	49	42	49	45	39	51	33	49	14	42	-1,4	-19	-19	-6,83
Всього	117	100	110	100	77	100	67	100	33	100	0	-34	-34	0

Джерело: складено автором на основі[64]

За результатами таблиці 2.3 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2020 році на 34 особи [64].

У 2019 році з підприємства пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників.

В 2020 кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2018 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 20179 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2020 році зменшилася до 4%.

Другою за чисельністю групою є «керівники» та «спеціалісти», часта яких в 2018 році становила 19% та 19% відповідно, і за 2019-2020 рр. поступово зростала.

Частка керівників на підприємстві в 2020 році складала близько 27% від загальної кількості персоналу підприємства.

Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна». У 2020 році в порівнянні із 2019 роком робітників ТОВ «Інтерфлон Україна» стало менше на чотири жінки та дев'ять чоловіків, службовців на дві жінки і чотири чоловіка. Також, пішли з підприємства дві жінки та шість чоловіків з категорії «спеціаліст». Керівників в 2020 році стало менше на дві жінки і п'ять чоловіків.

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за період 2016-2020 рр. чисельність чоловіків значно переважає.

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за цією характеристикою.

Виконуючи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту та науковий ступінь. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2018 році становила 59 осіб, що складає 76,6% від середньооблікової; у 2019 році – 48 особи (71,6%); у 2018 році – 29 особи (87,9%). По динаміці структури можна відмітити постійне зменшення працюючих з вищою освітою за період 2016-2020 рр. за рахунок зменшення загальної кількості персоналу підприємства.

Ця динаміка є негативною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

За період 2016-2020 рр. спостерігається відсутність працівників, які мають науковий ступень, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника. Але це можна пояснити тим, що діяльність ТОВ «Інтерфлон Україна» не несе в собі науковий чи дослідницький характер.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ТОВ «Інтерфлон Україна» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та перед пенсійного віку саме у молодих спеціалістах.

Можливо, із майбутнім розвитком ТОВ «Інтерфлон Україна» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, ТОВ «Інтерфлон Україна» сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити кошти на навчання або стажування [68].

2.2 Результати дослідження системи адаптації персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна»

Адаптація персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, професійний розвиток формує сприятливу організаційну культуру, має вплив на мотивацію співробітників і їх лояльність до організації. Управління знаннями в ТОВ «Інтерфлон Україна» – обов'язковий елемент професійного розвитку людських ресурсів організації, тобто процесу підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, посадових обов'язків, вирішення поставлених перед підприємством завдань. Динаміка плінності і необхідність оновлення знань змушують керівництво максимально адаптувати співробітника під професійні завдання. Іншим важливим

параметром, що визначає необхідність навчання, є необхідність підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів відповідно до конкретних завдань організації.

Види навчання персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Види навчання персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»

Класифікаційна ознака	Види навчання
Залежно від учасників процесу навчання	<ol style="list-style-type: none"> 1. внутрішнє – готується і проводиться корпоративними тренерами залучених компанії спільно з управлінням по роботі з персоналом; 2. зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців з навчання; 3. самонавчання – готується і проводиться фахівцем самостійно.
Залежно від поєднання навчального процесу та роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. з відривом від роботи – під час проходження навчання фахівець звільняється від своїх обов'язків; 2. без відриву від роботи.
Залежно від цільового призначення	<ol style="list-style-type: none"> 1. первинна підготовка навчання співробітника без освіти перший раз; 2. перепідготовка – навчання працівника, який має освіту нової спеціальності; 3. підвищення кваліфікації – отримання співробітником нових знань, умінь і формування у нього нових навичок; 4. адаптаційне навчання – навчання співробітника з метою професійної, соціальної адаптації в компанії.
Залежно від часу навчання	<ol style="list-style-type: none"> 1. короткострокове, підвищення кваліфікації-навчання протягом не більше 5 днів, час активного сприйняття інформації до 40 годин; 2. середньострокове, професійна перепідготовка навчання протягом не більше 6 місяців; 3. довгострокове, здобуття вищої освіти, магістратури, аспірантури і т.і.- навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учнів	<ol style="list-style-type: none"> 1. індивідуальне; 2. групове.

Джерело: складено автором на основі[68]

Кожен з видів навчання має свої переваги і недоліки. Технології організації розвитку кадрів сприяють формуванню компетентного фахівця, орієнтованого на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього. Процес навчання персоналу здійснюється у співпраці з керівництвом, припускаючи спільний пошук нових критеріїв продуктивності навчального процесу, вдосконалення методичного, діагностуючого і коригуючого призначень.

Механізм управління адаптацією співробітників вказано на рисунку 2.2 орієнтований на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього.

Процес навчання персоналу здійснюється у співпраці з керівництвом, маючи на увазі спільний пошук нових критеріїв продуктивності навчального процесу, вдосконалення методичного інструментарію дослідного, діагностуючого і коригуючого призначень.



Рисунок 2.2 – Механізм управління адаптацією співробітників

На підприємстві тільки починає розвиватися напрямок навчання за індивідуальними планами розвитку (ІПР) та метод наставництва, програми для фахівців необхідні всім співробітникам.

Практика показує, що співробітники, які отримали певний рівень кваліфікації і які не отримали очікуваного підвищення (підвищення категорії) залишають компанію. Для підвищення по кар'єрних сходах доведеться вишикуватися в чергу, яка розтягнеться на роки, так як отримати категорію новому працівникові можливо відпрацювавши від 3-х до 5 років. Для цього в перспективі необхідно переглянути вимоги до східців посадовій ієрархії, щоб співробітник міг підвищувати кваліфікацію і переходити на наступний рівень професійного розвитку. Це дозволить утримати компетентних співробітників в компанії і підвищити лояльність, особливо молодих фахівців до підприємства і таким чином показати можливості зростання і перспективи в майбутньому.

Новоприйнятих співробітників навчають внутрішнім комунікаціям між підрозділами, корпоративній культурі, стандартам організації. Новачки протягом трьох місяців проходять кілька тренінгів, тестування та заповнення анкет. Наприклад, прийняті на вакансію менеджера в відділ продажів проходять такі тренінги:

- вступний тренінг,
- специфіка надання послуг,
- технологія продажів,
- ділова гра,
- робота з запереченнями.

Дані тренінги проходять раз в три тижні, після неповного робочого дня, і додатково не оплачуються.

Співробітників періодично оцінюють з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання. Одночасно результати

оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обгрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку.

Ефективність адаптації в організації в більшій мірі залежить від того, наскільки співробітник задоволений роботою, чи адекватно він сприймає себе і навколишній світ, свої соціальні відносини, чи може адаптація спричинити за собою зміни в спілкуванні, в поведінці, в побутовій сфері і в професійній діяльності.

Перебуваючи в стані соціально-психологічної адаптації, співробітник прагне до рівноваги між різними сторонами життя і діяльності. Згідно з результатами дослідження та проходження анкет (ДОДАТОК Г) переважна більшість співробітників в цілому задоволені своєю нинішньою роботою: 68% респондентів відповіли на це питання: частково задоволений. Повністю задоволені 17%. І тільки 10% відчувають сумніви, тобто скоріше не задоволені. Вагалися з відповіддю 5%.

Поняття «адаптивність» прямо пов'язане з категорією адаптації. Вона характеризує ступінь фактичного пристосування людини, його соціального статусу і самовідчуття: задоволеності або незадоволеності собою і своїм життям. Отже, 85% респондентів вказали, що найбільш складним періодом адаптації були до 3 місяців, інші вибрали варіант від 3 до 7 місяців. Це підтверджує теоретичні концепції про те, що найбільш складними є перші місяці роботи в організації.

Специфіка роботи на ТОВ «Інтерлон Україна» передбачає високий рівень відповідальності кожного фахівця, самостійної роботи з високою віддачею в інтенсивності праці. Однак основною проблемою в цьому зв'язку є низький рівень знань компетенцій фахівців, відірваності традиційної системи освіти від вимог ринку і умов високо конкурентному зовнішнього середовища.

Узагальнимо дані про навчання персоналу за допомогою первинної матриці SWOT (таблиця 2.5). Виходячи з даного аналізу, можна зробити висновок, що нових співробітників необхідно навчати, а також контролювати і

супроводжувати їх після навчання, а та схема навчання, яка існує в компанії на даний момент, недостатньо досконала і ефективна, і вимагає доопрацювання.

Таблиця 2.5 – Первинна матриця SWOT адаптації персоналу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Безперервність навчання; 2. Наявність програм для різних категорій співробітників; 3. Наявність параметрів оцінки персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неповне задоволення потреб співробітників в навчанні; 2. Неповне виявлення потреб у навчанні. 3. Неправильний розподіл часових проміжків навчання. 4. Несистематизована оцінка персоналу. 5. Відсутність дистанційних методів навчання.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення контролю якості продукції, що випускається за рахунок вдосконалення навчання; 2. Підвищення мотивації фахівців за рахунок підвищення якості навчання. 3. Введення системи оцінки компетенцій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження іміджу компанії і втрата клієнтів через неефективну систему адаптації. 2. Втрата кваліфікованих співробітників і рідкісних професій. 3. Плинність кадрів на етапі адаптації.

Джерело: складено автором на основі [66,65,64]

У сфері навчання і розвитку персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна» можна позначити помилки, вчинення яких може бути дуже критичним для бізнесу, тому що вони можуть завдати організації великої матеріальної і моральної шкоди. На основі аналізу бізнес-процесів важливо розробити системний підхід до організації процедури адаптації співробітників. Дані заходи дозволять задовольнити потреби і мотивувати на прихильність і лояльність до ТОВ «Інтерфлон Україна» цільової групи працівників – успішних фахівців з тим, щоб залучити й утримати їх в компанії.

Важливо застосування поетапної організації адаптації, на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок та поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання. Дані висновки змусять керівництво компанії максимально адаптувати співробітника під професійні завдання, що стоять перед фахівцем, який приходить на роботу. Іншим важливим параметром, що визначає необхідність навчання, є необхідність підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів відповідно до конкретних завдань організації.

Висновки до розділу 2

На основі запропонованої у першому розділі структурно-логічної схеми системи адаптації на підприємстві здійснено аналіз практики функціонування систем адаптації персоналу на підприємстві, який полягає у виконанні таких етапів, як визначення наявності або відсутності формально визначеної процедури адаптації персоналу, її часових рамок, переліку об'єктів адаптації персоналу, з'ясування мети (завдань) впровадження адаптаційних програм, визначення комплексу методів та інструментів адаптації персоналу, їх нормативно-правового забезпечення, характеристика підходів до оцінки результатів адаптації персоналу. Саме відсутність системності в організації процесу адаптації персоналу на підприємстві розглядається як головна передумова негативних явищ, пов'язаних із плинністю персоналу, який пропрацював до одного року і високими витратами, пов'язаними із залученням нових працівників.

Проведений аналіз засвідчив, що наставництво є одним із найбільш ефективних методів адаптації персоналу в сучасних умовах. При правильній організації наставництво дозволяє поєднати навчання і адаптаційні процеси. За певних ринкових умов, таких як брак досвідчених фахівців певної спеціальності, особливого значення набуває підбір правильного методу мотивації наставників.

3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»

3.1 Розробка пропозицій, щодо особливості управління персоналом в умовах пандемії COVID-19

Кадрова політика відіграє велику роль в життєдіяльності організації. Від кадрової політики лежить ефективність управління персоналом та адаптація, завдяки якій досягаються поставлені завдання і цілі організації. Кадрова політика – це важлива система будь-якої організації, яка охоплює усі механізми, а також підтримує ефективну роботу усіх елементів організаційної структури. Кадрова політика в сучасних трансформаційних умовах – це не стільки управлінням персоналом, а у великій мірі це розробка стратегічного плану розвитку, за якою організація буде жити і розвиватися у перспективі. Від ефективності кожного співробітника залежить загальний успіх організації. Для забезпечення продуктивної роботи персоналу кадрова політика вирішує комплекс завдань.

У 2020 році менеджмент усіх організацій, починаючи від індивідуальних підприємців до масштабних компаній, постав перед викликом сучасної реальності – всесвітньої пандемії. Поточний спалах пандемії COVID-19 створив безпрецедентну ситуацію в усьому світі. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та органи охорони здоров'я країн світу вживають заходи, спрямовані на уповільнення темпів поширення COVID-19 і скорочення захворюваності. Уряд України приймає цілий ряд оперативних заходів, в тому числі закриття державних кордонів, введення обов'язкового карантину, обмеження свободи пересування, заборона проведення масових заходів, а також ізоляція міст або цілих країн. Все це призвело до масштабних змін в звичному порядку життя і економічної діяльності загалом і управління персоналом, зокрема. Ситуація з

поширенням коронавірусною інфекцією означила всі слабкі місця організаційних структур, в тому числі і недоліки, проблеми кадрової політики. Багатьом суб'єктам діяльності не вдалося перебудуватися вчасно і мобілізувати свій персонал[70].

Можна виділити кілька основних факторів, які негативно вплинули на функціонування всіх організацій:

- зміна рівня економічної безпеки, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства,
- трансформація кон'єктури ринку, зміна стратегій бізнесу,
- падіння платоспроможності підприємств,
- коливання рівня економічної безпеки.

У свою чергу сукупність перерахованих вище факторів вплинула на роботу кадрового комплексу. Управління персоналом в умовах змін пов'язаних COVID-19 неминуче потребує:

- скорочення персоналу,
- зниження оплати праці,
- зниження якості процесу відбору і підбору,
- призупинення вакансій.

У зв'язку з цим багато організацій перевели персонал на дистанційну роботу.

ТОВ «Інтерфлон Україна» також перейшли на дистанційну роботу. Запроваджений режим дистанційної роботи персоналу ставить перед кадровою політикою нові виклики, оскільки у перспективі режим роботи «з дому» буде тільки набирати обертів і посилювати свої позиції. Менеджмент компанії врахував у своїй діяльності цю тенденцію з метою недопущення зниження ефективності роботи організації. Заходи в умовах пандемії, які пропонуються для ТОВ «Інтерфлон Україна» є актуальними і таким, що будуть сприяти пом'якшенню негативних наслідків:

- залучення молодих фахівців, дозволить знизити обсяг фонду оплати персоналу;

- розвиток корпоративних механізмів для підтримки мотивації і зацікавленості;
- розвиток системи наставництва;
- зниження оплати праці не більше ніж на 10-15%;
- перехід деяких відділів на віддалену роботу;
- вибудовування персонального графіка роботи зі зміною рівня заробітної плати.

Варто зауважити й те, що ТОВ «Інтерфлон Україна» не в силах повністю нівелювати всі загрози, втрати і ризики від пандемії коронавірусу, але здатна оптимізувати ефективність трудової діяльності персоналу.

В цілому, удосконалення роботи персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» в умовах пандемії зводяться до наступного: по-перше, необхідно забезпечити персонал доставкою на місце роботи, з метою безпеки співробітників, по-друге, необхідно встановити гнучкий графік змін роботи персоналу, з метою надати можливість співробітникам більше часу проводити на свіжому повітрі/вдома, по-третє, забезпечити роботу персоналу в захисних масках і гумових рукавичках, які необхідно замінювати кожні дві години, по-четверте, створити умови для дотримання правил особистої гігієни персоналом, забезпечити їх в достатній кількості милом, антисептиком, захисними масками, рукавичками, по-п'яте, додати до повноважень адміністратора магазину – контроль температури співробітників та регулярної гігієни працівників, по-шосте, додати до страхового випадку – зараження інфекцією COVID-19 та надання допомоги при виявленні хвороби.

З метою збереження здоров'я персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» керівникам структурних підрозділів організації, які відповідають за роботу персоналу слід:

- бути в курсі рекомендацій центральних та місцевих органів влади, включаючи що стосуються організації праці, і доводити важливу інформацію до відома трудового колективу;

- оцінювати потенційні ризики перебоїв в економічній діяльності;
- переглянути або розробити план по забезпеченню безперервної діяльності з урахуванням рекомендацій центральних або місцевих органів влади для підвищення запасу міцності бізнесу і підтримки працівників та їхніх сімей;
- виявляти і мінімізувати ризики зараження вірусом COVID-19 працівників та інших осіб, що мають відношення до виробництва;
- зміцнювати гігієну праці, застосовуючи принципи соціального дистанціювання (званого також фізичним дистанціюванням) на робочому місці;
- оцінювати міру відповідальності підприємства по виплаті компенсації працівникам, особливо в сферах, що становлять високу небезпеку зараження вірусом COVID-19.

3.2 Рекомендації щодо формування системи управління адаптацією та знаннями персоналу

Забезпечення сталого професійного розвитку персоналу є ключовим напрямком адаптації персоналу організації. Професійне навчання в компанії – складний процес, який повинен складатися з декількох взаємопов'язаних етапів. Розвиток персоналу компанії повинен бути спрямований на вдосконалення знань, умінь і навичок співробітників, збереження і формування ядра кваліфікованого персоналу [69].

Дистанційне навчання дозволить ТОВ «Інтерфлон Україна» розширити діапазон можливостей для підвищення рівня знань співробітників. Система дистанційного навчання являє собою сукупність інформаційних технологій, за допомогою яких відбуваються доставка персоналом основного обсягу навчального матеріалу. Навчання може відбуватися за допомогою системи електронних курсів, через друковані матеріали (підручники, посібники, дидактичні матеріали, довідники), текстова і графічна допомога, електронні

підручники і довідники на компакт-дисках, електронні бібліотеки в мережі Інтернет.

Структуру цілей і завдань розвитку персоналу пропонуємо відобразити в програмі на 2021 рік, яка може бути націлена на вирішення завдань в наступних областях:

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

Таблиця 3.1 – Структура цілей і завдань розвитку персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»

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

Джерело: складено автором на основі [72]

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

Етапи реалізації програми

1. Визначення потреби в освіті персоналу:

- аналіз даних анкетування та атестації персоналу;
- виявлення невідповідності фактичного рівня освіти і кваліфікації співробітника вимогам займаної ним посади, рівня професійної підготовки на ділянках і в структурних підрозділах завданням реалізації стратегії розвитку організації;

- визначення переліку питань, по яким потрібна додаткова підготовка працівників.

2. Розробка навчального плану ТОВ «Інтерфлон Україна»:

- визначення питань, за якими потрібна додаткова підготовка значної кількості співробітників і питань, актуальних для управлінського персоналу та відділу продажів;

- визначення найбільш прийнятної форми навчання для адаптації із зазначенням термінів навчання;

- формування загального навчального плану із зазначенням форми навчання та списку персоналу, які спрямовані на навчання, календарного навчального плану. Затвердження даних планів керівником управління по роботі з персоналом.

3. Визначення ефективності освітньої програми:

- групове обговорення питань розвитку персоналу компанії, що пройшли конкретний вид навчання;

- дистанційне навчання з подальшим тестуванням на сайті або порталі дистанційного навчання;

- зміна трудової поведінки співробітників після навчання – оцінюється безпосередніми керівниками працівників, які пройшли навчання по закінченню двох місяців після завершення навчання;

4. Організація роботи з молодими фахівцями:

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

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

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

- внесення пропозицій щодо просування молоді до кадрового резерву підприємства.

- лобювання інтересів молодих співробітників, підтримка молодих сімей.

5. Організація наставницької роботи (ДОДАТОК Б):

- визначення співробітників з необхідним досвідом, психологічним портретом, узгодження з керівниками для включення співробітника в список наставників;

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

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

- складання положення про наставництво із зазначенням вимог до наставника, форм роботи, термінів роботи(ДОДАТОК В);

- складання плану роботи для кожного наставника;

- визначення ефективності наставництва.

6. Організація роботи по формуванню кадрового резерву:

- формування переліку посад, щодо яких складається кадровий резерв;

- формування списку кандидатів у резерв по кожній посаді;

- створення бази даних по кожному учаснику кадрового резерву;
- визначення вимог до посади, за якою формується резерв, професійних характеристик фахівця, необхідних для успішної роботи на даній посаді, аналіз;
- розробка програми навчання для учасників кадрового резерву;
- розробка графічних схем кар'єрного зростання і доведення їх до співробітників компанії;
- забезпечення співробітників навчальними матеріалами, усією документацією, що забезпечує реалізацію програм галузі управління трудовим потенціалом підприємства;

Наставництво дозволяє підвищити кваліфікацію співробітника з подальшим включенням в резерв на вищу позицію. Управління кар'єрою дозволяє визначити оптимальний шлях вдосконалення кожного працівника, досягти його відданості інтересам компанії, максимально можливо сприяти розкриттю його потенціалу та зіграти важливу роль в мотивації персоналу [73].

3.3 Рекомендації щодо вибору пріоритетного підходу розвитку працівників ТОВ «Інтерфлон Україна»

Впровадження системи первинного розвитку нових працівників необхідно планувати при розробці кадрової політики і виявленні організаційних та індивідуальних потреб. Ефективна система управління персоналом гарантує залучення персоналу, систему мотивації, сприятливого соціального-психологічного клімату, включаючи розвиток співробітників. Це дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на співробітників організації [73].

Корпоративне навчання повинно мати наступні характеристики:

- безперервність оновлення, генерації і залучення знань;
- актуалізація, діагностика та відстеження змін потреб компанії в нових знаннях, коригування планів і цілей генерації знань;

- навчання в малих групах, з орієнтацією на вирішення конкретної проблеми в компанії;
- розвиток модульних програм навчання;
- стимулювання навчання за допомогою врахування індивідуальних потреб і створення внутрішньої мотивації до навчання;
- установка на ефективне використання знань[72].

Звідси впливають такі необхідні компоненти внутрішньовиробничого розвитку персоналу:

1. професійна спрямованість;
2. формування необхідних знань, умінь і навичок мислення в сфері конкретної професійної та особистісної діяльності;
3. формування знань, умінь і навичок, що дозволяють стійко працювати в конкретних виробничих колективах;
4. формування знань, умінь і навичок, що забезпечують постановку конкретних особистісних цілей, а також побудова планів і програм їх досягнення;
5. формування позитивного емоційного ставлення працівника до організації, що веде до внутрішньої мотивації його професійної і соціальної діяльності в інтересах організації [73].

Управління адаптацією персоналу вимагає певних матеріальних витрат, які компенсуються конкурентними перевагами, які ТОВ «Інтрефлон Україна» отримує взамін, забезпечивши собі стабільний і успішний розвиток. Очікуваний ефект від запланованих заходів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропоновані заходи щодо розвитку персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»

Виявлені проблеми	Запропоновані шляхи їх вирішення	Очікуваний ефект від запланованих заходів
1	2	3
Слабка ефективність підготовки фахівців	Пропонується впровадження системи професійної підготовки	Збільшення якості продукції, що випускається, збільшення продуктивності на 20%
Плинність персоналу на етапі адаптації співробітників	Пропонується впровадження системи адаптації співробітників	Скорочення терміну адаптації співробітника на посаді, ліквідація плинності на етапі адаптації. Плинність кадрів в ідеалі 0%
Створення ефективного резерву кадрів	Пропонується підготовка кадрового резерву і підвищення кваліфікації	Зниження плинності кадрів, включених в резерв. В ідеалі – на 0%.
Відсутній самостійний розвиток співробітників	Пропонується кожній категорії співробітників розробити та узгодити власний індивідуальний план розвитку	Професійне зростання співробітників в залежності від особистого рівня розвитку 70% – навчання через рішення реальних завдань на робочому місці; 20% – робоча взаємодія з іншими людьми (в тому числі наставництво, коучинг); 10% – теоретичне навчання.
Відсутній стандартний індивідуальний план розвитку співробітників (резервістів)	Розробити форму стандартного індивідуального плану	Затвердження стандартного індивідуального плану розвитку співробітників для підвищення професійних компетенцій співробітників. Поліпшення оцінок за компетенціями. Результат до навчання 5-6, після 8-10 (max.10).
Відсутня робота з молодими фахівцями та наставництво	Розробити положення по роботі з молодими фахівцями, організувати наставницької роботу	Скорочення терміну адаптації персоналу, збільшення продуктивності і ефективності праці, отримання необхідних знань молодими фахівцям для вирішення конкретно поставлених завдань.

Джерело: складено автором на основі [72]

Процес розвитку компетенцій керівників повинен стати обов'язковим елементом професійного розвитку людських ресурсів в сфері бізнесу.

Бізнесосвіта має бути спрямована на навчання менеджерів різних рівнів, які мають вищу освіту, що виконують функції управління. Головна мета – формування широкого погляду на бізнес, що дозволяє керувати операційними результатами і впливати на фактори групової ефективності. В основі лежить вивчення базових дисциплін, що включає в себе семінари, курси, бізнестренінги, конференції, дистанційні курси. Тим часом, додаткова професійна підготовка керівників – це не фактор суб'єктивних можливостей, а об'єктивна необхідність. Для розвитку компетенцій пропонуємо найбільш рентабельні варіанти форматів навчання: програми тренінгів, засновані на компетенціях; стажування на керівній посаді; наставництво; саморозвиток. Якщо керівники компанії не розуміють сенсу в своєму розвитку, ймовірність створення успішної корпоративної програми адаптації і розвитку персоналу мінімальна [73].

Програмно-цільовий підхід до організації навчального процесу повинен бути орієнтований на систему кінцевих і індивідуальних цілей адаптації співробітників. Результативність процесу адаптації може бути значно збільшена при зацікавленості співробітників в придбанні знань, застосуванні поетапної організації освітнього процесу; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання [73].

Як відзначають дослідники в області теорії і практики менеджменту, часто причиною банкрутства великих компаній є втрата контролю над станом справ. Це включає систему управління знаннями, яка не відповідає вимогам реальності. Саме тому в усьому світі в зв'язку зі зміною характеру виробництва, ринку і конкуренції, управління знаннями стає одним з головних чинників, що визначає ефективність роботи компанії. Процес навчання персоналу в організації потрібен співробітникам для максимальної відповідності їх професійних знань, умінь і навичок завданням, поставленим перед компанією.

Отже, метою розвитку адаптації персоналу в ТОВ «Інтерфлон Україна» є підвищення трудового потенціалу працівників для досягнення певного

соціально-економічного результату. У сфері адаптації та розвитку персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» можна позначити помилки, вчинення яких може бути дуже критичним для бізнесу, тому що вони можуть завдати організації великої матеріальної і моральної шкоди. Тим часом, компанії необхідно проаналізувати потребу первинного розвитку персоналу в періоди адаптації та перспективні плани підготовки кадрів, які повинні бути спрямовані на досягнення фінансових результатів. Плани підготовки повинні включати: цілі підготовки; програми і методики підготовки; ресурси, необхідні для підготовки; визначення необхідної підтримки; оцінку підготовки з точки зору підвищення компетентності; оцінку ефективності підготовки та її впливу на діяльність організації. Для підвищення ефективності ТОВ «Інтерфлон Україна» її керівники повинні враховувати багато факторів як внутрішні, так і зовнішні.

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

Висновки до розділу 3

Формування та впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві призначено для забезпечення ефективного пристосування персоналу до умов функціонування підприємства, у результаті якого відбувається включення персоналу в нове професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов і норм трудової діяльності. Очікуваними результатами від формування та

впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві є скорочення плинності персоналу і загальне підвищення ефективності діяльності.

Розроблена модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві надає можливість сформувати комплекс методів та інструментів адаптації персоналу, а також підібрати інструменти оцінки ефективності процесу адаптації персоналу, базуючись на результатах аналізу існуючого ланцюга процесів «підбір персоналу – адаптація персоналу – розвиток персоналу», зовнішнього та внутрішнього середовища організації та з врахуванням загальної стратегії управління персоналом на конкретному підприємстві.

Визначено, що в сучасних умовах інструменти адаптації персоналу доцільно пов'язати в рамках програми адаптації персоналу – комплексу заходів, кінцевою метою яких є успішне входження нових працівників в колектив. Також було сформульовано основні цілі підприємства при адаптації керівників, досягнення яких має забезпечити служба управління персоналом. Виділено передумови до впровадження програми наставництва як інструменту адаптації персоналу та сформовано алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві. При впровадженні програми наставництва на підприємстві в сучасних умовах, важливим кроком визначено запровадження моніторингу задоволення персоналу роботою наставників, за результатами якого закріплюються досягнуті успіхи та усуваються виявлені недоліки шляхом внесення в систему відповідних коректив.

ВИСНОВКИ

В сучасних кризових умовах будь-яке підприємство зацікавлене в підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці. У зв'язку з цим, великого значення набувають питання формування кадрового складу українських організацій за рахунок залучення і закріплення необхідної робочої сили. Тому проблема адаптації персоналу стає важливою, включаючи необхідність пошуку нових управлінських засобів, методів і технологій її успішного здійснення.

Давно вже не секрет, що найбільшою цінністю компаній на сьогоднішній день є їх співробітники. Низька плинність кадрів і довгий стаж роботи в компанії – звичайно ж, показники стабільності. Але для розвиваються необхідно і збільшення чисельності, і здоровий відсоток плинності, що неминуче призводить до необхідності проведення якісної адаптації співробітників.

Адаптація персоналу один з найважливіших процесів в системі управління персоналу, оскільки від його ефективності безпосередньо залежить від пристосованості співробітників в компанії, ефективність і віддача їх роботи.

На підставі аналізу теоретичних джерел розкрито поняття адаптації, окреслено мету програми адаптації, представлені класифікації явища адаптації та її етапів за різними підставами. Розглянуто методи адаптації: випробувальний термін, адаптація молодих фахівців, програма введення на посаду, наставництво і консультування, розвиток людських ресурсів. Виявлено, що розглянута робоча молодь, яка є важливим стратегічним ресурсом і рушійною силою нашої країни, і молодий працівник, починаючи свою трудову діяльність, завжди стикається з проблемами адаптації в колективі підприємств. У процесі аналізу використання трудових ресурсів вивчається рух робочої сили і забезпеченість підприємства трудовими ресурсами; ефективність

використання робочого часу, динаміка продуктивності праці і фактори росту, що відповідає поставленим в роботі завданням.

Дуже важливо при вивченні процесу адаптації враховувати досвід зарубіжних компаній, це дозволить поглянути на адаптацію з різних точок зору і виділити оптимальний варіант для кожної конкретної організації. Програми адаптації повинні не тільки сприятимуть полегшенню входження молодшої людини в колектив, а й формувати цінності, необхідні підприємству, тим самим сприяти економічній безпеці не тільки самого підприємства, а й усієї країни.

Більш повне та раціональне використання трудових ресурсів сприяє поліпшенню всіх техніко-економічних показників підприємства: зростання продуктивності праці, підвищення фондівіддачі, збільшенню випуску продукції, зниженню її собівартості, економії капітальних вкладень.

Ми вивчили сутність поняття адаптація за допомогою порівняння наукових трактувань, і зробили висновок, що адаптація – це процес взаємного пристосування працівника і підприємства, основою якого є його поступове входження в систему нових професійних умов подальшої діяльності. Також розглянули чинники і основні умови успішної адаптації персоналу готельного підприємства, які полягають в наступному: якісний рівень роботи по професійної орієнтації потенційних співробітників; об'єктивність ділової оцінки персоналу; наявність організаційного механізму управління процесом адаптації; престиж і привабливість професії і тощо. Таким чином, успішна організація процесу адаптації кадрів сприяє створенню робочої сили, яка володіє вищими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, які стоять перед підприємством. Процес адаптації повинен привести до зростання продуктивності, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів підприємства.

На практиці досить рідко в компаніях приділяється увага адаптаційним процесам, «акліматизації» нових співробітників. Як правило, відбувається стихійна адаптація нового співробітника на робочому місці, без будь-яких адаптаційних програм.

Процес адаптації носить індивідуальний характер. Для персоніфікації процесу необхідне створення Програми адаптації для кожного прийнятого працівника. Зміст програми залежить від наступних факторів: змісту роботи; статусу і рівня відповідальності прийнятого працівника; робочого оточення; особистих якостей працівника. В даний час в компанії діє Положення про адаптацію. Положення про адаптацію, зобов'язує керівників усіх рівнів адаптувати нових співробітників, а також в ньому прописані основні великі кроки програми. Однак системно і результативно програма адаптації в компанії не працює. Після декількох бесід з менеджерами вдалося сформулювати причини «провалу»: кроки, прописані в програмі, занадто загальні: керівникам необхідно самим їх деталізувати, вигадувати, формулювати, що при дефіциті часу часто не виконувалося; немає активного, системного впровадження.

З цією метою в роботі була розглянута «Програма наставників. Розроблена Програма адаптації нових співробітників вже близько півроку. Постійно коригується, вдосконалюється і поступово стає частиною культури організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
2. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Інкос, 2019. 472 с.
3. Деслер Г. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Форум, 2014. 799 с.
4. Кибанов А. Я. Управління персоналом: навч. посіб. Миколаїв : ІНФРА-М, 2016. 406 с.
5. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Економіка та підприємництво*. 2018. №4. С. 111-116.
6. Меншикова М. А. Питання в галузі управління персоналом *Науковий вісний Ужгородського університету*. 2018. № 3(7). С. 59-66.
7. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166.
8. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2013. № 7–8. С. 50–52.
9. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків : Інжек, 2014. 276 с.
10. Меншикова, М. А Управління персоналом в системі організації. *Науковий вісний ХНЕУ*. 2018. № 3(7). С. 59-66.
11. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.
12. Ситник Н.І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Інкос, 2019. 472 с.

13. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 139-147.
14. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля*. 2009. № 3 (133). С.45-56.
15. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава :2013. №1 (56). С. 187-192.
16. Балабанова Л. В. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : 2011. 468 с.
17. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення 05.10.2021).
18. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на підприємствах України. *Економіка та держава*. 2016. №5. С. 96 – 99.
19. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту"*. 2015. С. 205- 208.
20. Ситник Н.І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Інкос, 2019. 472 с.
21. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством. *ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2014. С.252.
22. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства. *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. №6. С. 78–82.
23. Никифоренко В.Г Н Управління персоналом. навч. посіб. Одеса : Атлант. 2013. С. 275.

24. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства. *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. №6. С. 78–82.

25. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №10. С. 341–348.

26. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

27. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 698. С. 272-276.

28. Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : 2014. 752 с.

29. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків : Інжек, 2004. 276 с.

30. Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. 2014. 752 с.

31. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : Інжек, 2004. 276 с.

32. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

33. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.

34. Яхонтова Е. Ефективні технології управління персоналом. Київ : 2013. С. 272.

35. Щербаков В.Г. Управління персоналом Харків : 2015. 218 с

36. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. №.6 (37). 2014. С.97 - 100.
37. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. 2016. №15 С.146 - 154.
38. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
39. Агашкова А. Оцінка ефективності діяльності персоналу: навч. посіб. Київ : 2017. с. 121-126.
40. Басенко В. П. Організаційна діяльність: навч. посібник. Київ : 2012. 384 с.
41. Бачин Д. А. Наставництво як метод навчання та розвиток персоналу. Сучасні наукові дослідження і інновації. № 4, 2014. с. 123
42. Брасс А. А. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Київ: Інфра. 2009. 245с.
44. Веснін В. Р. Управління персоналом в схемах: навч. посіб. Київ : Проспект, 2013. 96 с
45. Веснін В. Р. Управління персоналом. Теорія и практика. Київ : Проспект, 2019. 198 с.
46. Вилинська О. Світовий досвід адаптації персоналу. *Директор по персоналу*. 2017. №4. С. 25-29.
47. Виханський О. І. Управління персоналом сучасної організації. Київ : 2011. 528 с.
48. Волина В. Адаптація нового персоналу: навч. посіб. Київ : 2013. №5. С.35-39.
49. Давидова Л. А. Економіка та управління підприємством: навч. посіб. Миколаїв : 2012. 149 с.
50. Дирін С. Управління персоналом. *Кадровий менеджмент*. 2010. №9. С. 5-9.

51. Ерхова М. В. Управління персоналом :навч. посіб. Київ : 2012. 116 с
52. Карпова М.В. Соціологічні дослідження методів адаптації персоналу в умовах інноваційного розвитку. *Наука і сучасність*. 2014. № 10. с. 163-168.
53. Ковалевич В. Т.Накопичення людського капіталу за допомогою навчання: навч. посіб. Київ : 2015. 188 с.
54. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: навч. посіб. Львів : Світ, 2015. 294 с.
55. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 2020*. С. 55-58.
56. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості: навч. посіб. Дніпро : Просвіта, 2013.132 с.
57. Бондаренко С. М. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-17/24-stati-17/2137-bondarenko-s-m-golembivska-v-v>(дата звернення 07.09.2021)
58. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління*. 2017. №3. С. 48-53.
59. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №4. С. 85-91.
60. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №16, частина 1. С. 147-151.
61. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах. *Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених*. 2020. № 1. С. 211-214.

62. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2021. С. 353-355.

63. Офіційний сайт ТОВ «Інтерфлон Україна». URL: <https://www.interflora.com.ua> (дата звернення 09.09.2021)

64. Розвиток методів управління персоналом підприємства. URL : <https://www.ela.kpi.ua> (дата звернення 10.11.2021)

65. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL : <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200> (дата звернення 02.10.2021).

66. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. *Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених/ 2020*. С. 132-135.

67. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.

68. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С. 232-236.

69. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2012. № 727. С. 276-279.

70. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/dokumenty> (дата звернення 04.10.2021).

71. Щев'єва А. А. Наставництво як елемент підвищення ефективності людських ресурсів. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvokak->

element-sistemy-povysheniya-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovyyh-resursovpredpriyatiya (дата звернення 15.10.2021)

72. Чорнобиль О. В. Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4.с. 74-79.

73. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 2020. С. 153-156.

ДОДАТОК А

Класифікація видів адаптації персоналу

Підстава класифікації	Види адаптації	Зміст
За суб'єктом адаптації	Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до організації
	Адаптація організації	Процес пристосування організації до працівника
За відношенням суб'єкт – об'єкт	Активна	Учасник адаптації прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його
	Пасивна	Працівник чи організація не прагнуть до зміни трудового середовища, не впливають на нього
За результатом впливу	Прогресивна	На учасника адаптації було здійснено позитивний вплив
	Регресивна	Адаптація до середовища із негативним змістом
За рівнем	Первинна	Адаптація працівників без трудового досвіду
	Вторинна	Адаптація працівників, які мають трудовий стаж
За сферою впливу	До нової посади (з просуванням по кар'єрній драбині)	Введення працівника в нову посаду
	До нової посади (з ротацією в інший підрозділ одного рівня ієрархії)	Введення працівника в нову посаду
	До пониження в посаді	Адаптація осіб, понижених в посаді
	До звільнення	Адаптація працівників, які звільняються (пошук нових робочих місць, організація перепідготовки)
	Реадаптація	Адаптація працівників, що поновили виконання обов'язків (жінки після декретної відпустки тощо)
За змістом	Професійна	Удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок
	Психофізіологічна	Засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці
	Соціальнопсихологічна	Знайомство з корпоративною культурою організації, пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і організації

Продовження ДОДАТКУ А

	Організаційноадміністративна	Засвоєння працівником особливостей організаційного механізму управління
	Економічна	Знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів
	Санітарногігієнічна	Засвоєння працівником вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм
За завершеністю процесу	Повна	Характеризується високими показниками адаптації працівника у всіх її аспектах
	Часткова	Працівник пристосувався лише окремих аспектів трудового середовища
	Деадаптація	Працівник не зміг пристосуватись до жодного із аспектів роботи в організації

ДОДАТОК Б

Критерії вибору наставників у сфері виробництва

Група	Критерій	Примітка
Результати роботи	<ul style="list-style-type: none"> - виконання планових завдань; - висока продуктивність праці; - дотримання вимог до якості продукції. 	Наставник сам повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Це особливо важливо на ділянках з високою вірогідністю браку та там, де усунення браку вимагає великих витрат
Кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи за спеціальністю – не менше 7 років; - не нижче 5-го розряду зі спеціальності; - вік – не менше 30 років. 	Без досвіду і необхідної кваліфікації неможливо навчити когось правильно працювати
Організація праці	<ul style="list-style-type: none"> - вміння організувати своє робоче місце і утримувати його в належному порядку; - дисциплінованість, акуратність. 	Учень ніколи не навчиться зберігати своє робоче місце в чистоті і приходити на роботу вчасно, якщо його наставник сам не дотримується цих правил
Особисті якості і статус в колективі	<ul style="list-style-type: none"> - повага з боку членів колективу; - порядність, доброчесність; - вміння налагоджувати стосунки з незнайомими людьми. 	Наставник своїм прикладом має демонструвати, що хороший співробітник вибудовує нормальні робочі стосунки не тільки з безпосередніми колегами, а й з представниками інших підрозділів; допомагає іншим у вирішенні поточних питань.
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - бажання допомагати іншим у професійному розвитку; - потреба у набутті нового досвіду; - прагнення до просування кар'єрною драбиною; - зацікавленість у отриманні додаткової винагороди. 	Наставник має бути орієнтованим на свій професійний і особистісний розвиток, а також розвиток оточуючих; бути зацікавленим в навчанні інших; вміти передавати накопичені знання і досвід; надавати учню моральну підтримку.

Продовження ДОДАТКУ Б

Організаційні та педагогічні навички	- вміння налаштувати учня на необхідний результат; - вміння навчати, говорити й слухати.	Для наставника важливо ясно викладати свої думки (простими і доступними словами) і вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях
Стаж роботи в компанії, знання продукції	- досвід роботи в компанії – не менше 3 років; - знання технічної документації, номенклатури виробів.	Наставник має знати продукцію підприємства, особливості протікання всіх процесів, принципи взаємодії підрозділів тощо

ДОДАТОК В

Положення про наставництво, типова структура

Назва розділу	Коротка характеристика розділу
1. Загальні положення	Перелік процедур, які регулює положення, визначення основних термінів (наставництво, наставник, стажування, стажер, оцінка);
2. Мета і завдання наставництва	Визначаються мета і завдання наставництва на підприємстві
3. Категорії наставників	Визначення можливих категорій наставників (технічні, адміністративні)
4. Призначення наставників	Опис процедури відбору і призначення наставників; обов'язки наставників, підстави для позбавлення статусу наставника; показники ефективності роботи наставника; оцінка роботи наставника.
5. Функції наставників	Опис загальних методів роботи наставника
6. Координація наставників	Опис процедури координації роботи наставників
7. Оцінювання стажерів	Опис процедури оцінювання стажерів. Проведення підсумкового іспиту.
8. Права і відповідальність наставників	
9. Права і відповідальність стажерів	

ДОДАТОК Г

Анкета після проходження періоду адаптації

1.	Що було найбільш складним та незрозумілим у ваш перший день роботи в нашій організації?
2.	В який день роботи ви познайомились з вашим наставником?
3.	В який день роботи ви вперше поговорили зі своїм безпосереднім керівником?
4.	Чи були поставлені перед вами завдання на період адаптації?
5.	З якими складнощами ви зіткнулися за минулий період?
6.	Як часто ви обговорювали з наставником чи з безпосереднім керівником результати вашої роботи?
7.	Як і коли підводились результати вашої роботи за перший місяць?
8.	Як швидко ви отримали відповіді на свої питання?
9.	З яких джерел ви отримали інформацію про організацію?
10.	За який період часу ви адаптувалися просторово, запам'ятавши розташування підрозділів організації?