

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування**

доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 16 ” _____ 06 _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему: «Адаптація персоналу підприємства»

Здобувач вищої освіти:



Денис ІЛЮЧЕНКО

Керівник
кваліфікаційної роботи:



проф., д.е.н. Марія МАХСМА

Запоріжжя, 2025 рік

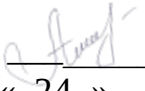
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО
Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

 Ірина АГЕСЕВА
« 24 » жовтня 2025 р.

 Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
« 28 » жовтня 2025р.

ЗАВДАННЯ **на дипломну роботу здобувачу вищої освіти**

Ілюченко Денису Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Адаптація персоналу підприємства

керівник роботи Махсма Марія Борисівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «21» жовтня 2025р. № 493-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 13 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність, ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи адаптації персоналу на підприємстві

Розділ 2. Аналіз управління та напрями вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 14 таблиць, 11 рисунків

6. Дата видачі завдання 28.10.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	30.10.24р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи адаптації персоналу на підприємстві	25.04.25р.	
3	Розділ 2. Аналіз управління та напрями вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві	27.05.25р.	
4	Висновки, список використаних джерел	12.06.25р.	
5	Перевірка на плагіат	14.06.25р.	

Здобувач вищої освіти



Денис ЛЮЧЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи



Марія МАХСМА

РЕФЕРАТ

Тема: Адаптація персоналу підприємства

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 36 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 с., у т.ч. 14 таблиць, 11 рисунків.

Мета роботи. Узагальнення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо адаптації персоналу на підприємстві.

Задачами дослідження є:

- розкрити сутність адаптації персоналу;
- визначити місце адаптації персоналу в системі управління персоналом;
- розглянути інструменти адаптації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити систему адаптації персоналу на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Аналізу, синтезу, структурно-функціональний аналіз, анкетування, порівняльний метод, табличний, графічний.

У першому розділі висвітлено теоретичні основи адаптації персоналу на підприємстві. Другий розділ містить діючої системи адаптації персоналу на в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП», а на підставі аналізу виявлених проблем надані рекомендації щодо удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві.

Ключові слова: персонал, адаптація, підприємство, методи адаптації, онбординг.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність адаптації персоналу на підприємстві	8
1.2. Місце адаптації персоналу у системі управління персоналом	14
1.3. Інструменти адаптації персоналу на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз діючої системи адаптації персоналу на підприємстві	28
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві	39
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Проблема адаптації на новому робочому місці є актуальною і для нового працівника у зв'язку з тим, що кожна людина вимагає необхідності працювати, а, значить, і вливатися в новий колектив.

В даний час перед керівництвом будь-якого підприємства постійно виникає необхідність формування ефективної системи адаптації, включаючи сукупність заходів, які дозволили б працівникам підприємства успішно зайняти нову посаду з мінімальною силою, як для себе, так і для підприємства. Тому, дослідження адаптації персоналу на підприємствах є важливим завданням.

Дослідженням адаптації персоналу на підприємстві розглядалися в роботах вчених Карабаджака К. І., Миронова О. М., Стефанишина О. Б. , Тимошенко В.А , Чорнобиля О.В. та ін.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо адаптації персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність адаптації персоналу;
- визначити місце адаптації персоналу в системі управління персоналом;
- розглянути інструменти адаптації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити систему адаптації персоналу на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано методи: аналізу і синтезу для визначення теоретичних

основ адаптації персоналу на підприємстві, сутності адаптації персоналу, а також при розробці пропозицій щодо вдосконалення адаптації персоналу на підприємстві; структурно-функціональний аналіз та системний підхід для дослідженні адаптації персоналу на підприємстві, при побудові етапів процесу онбордингу персоналу на підприємстві; анкетування та порівняльний метод при дослідженні адаптації персоналу на підприємстві; табличний, графічний для наочного відображення результатів проведених розрахунків.

Інформаційною базою дослідження виступають фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, наукові публікації вітчизняних та закордонних фахівців, Інтернет-джерела.

Практична значущість результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення адаптації персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП».

Структура роботи. Дана робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок. Список використаних джерел налічує 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність адаптації персоналу на підприємстві

В управління персоналом одна із найважливіших задач для роботодавців є підбір співробітників з подальшою їх адаптацією для найбільш ефективного включення їх в колектив. Ефективність діяльності в незнайомій середі є результатом успішної адаптації, що визначає необхідність вивчення її закономірностей.

Вперше термін «адаптація» був уведений в наукову у 1865 році Г. Аубертом. Г. Ауберт цей термін застосовував для того, щоб характеризувати явища пристосування органів чуття до впливу належних зовнішніх подразників різної інтенсивності [23, с.135].

Адаптація розглядається різними науками. Так, Ламарк Ж.Б. започаткував біологічний підхід. На думку вченого, біологічною адаптацією – це пристосування організму до зовнішніх умов у ході еволюції [23]. Сельє Г. досліджували фізіологічну адаптацію [23, с.135]. Фізіологічна адаптація означає пристосування організму до умов існування. Спенсер І.Г. присвятили свої дослідження соціально-психологічній адаптації. Він вважав, що розум людини немає обмежень, а це забезпечує пристосування індивіда до середовища [23, с.135].

Науковцями були сформовані різні точки зору щодо адаптації.

В таблиці 1.1 представлено визначення сутності адаптації різними вченими.

З погляду управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою рішення таких проблем, як формування у співробітників необхідного рівня продуктивності та якості праці.

Крушельницька В.О. вважає, що адаптація персоналу – це процес пристосування персоналу до умов як зовнішнього так і внутрішнього

середовища, а також пристосування персоналу до умов підприємства, що ґрунтується на поступовому освоєнні нових професійних та організаційних умов праці [12].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «адаптація»

Зміст визначення	Автор
Адаптація – це заємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального.	Никифоренко В.Г. [18, с. 93]
Адаптація – це обов'язкова активність особистості, щоб гармонізувати власні відносини із середовищем (шляхом зміни соціальних ролей, формування навичок суспільної поведінки, прагнення до мети).	Козубовська І., Шикітка Г. [10,с.101]
Адаптація – це процес і результат активного пристосування індивіда або соціальної групи до вимог та очікувань учасників нової або зміненої соціальної системи.	Щудло С., Волович В. [32, с. 130].

Джерело: [10,18,32].

На думку Томіліна О.О., Маслака М.М. [27], адаптація персоналу – це важливий елемент, який повинен забезпечувати більш ефективне управління персоналом, а також здатність реагувати до нового середовища і змінювати свою поведінку для функціонування.

Дослідивши визначення різних науковців, можна зробити висновок, що адаптація у є важливим елементом для ефективної роботи персоналу, а також являється процесом пристосування працівника до умов підприємства.

Миронова О. М. [17] трактує адаптацію персоналу як процес пристосування персоналу до нового середовища, що ґрунтується на поступовому входженні до процесу виробництва у нових умовах.

Гетьман О. О., Редько В. А. в своїй роботі [4] розглядають адаптацію персоналу як оволодіння новим працівником спеціальністю, а також набуття необхідних компетенцій і умінь.

Класифікації видів адаптації має різні підходи.

За рівнем розрізняють адаптацію:

- первинну – це адаптація для осіб, що не мають трудового досвіду;
- вторинну – це адаптація для осіб, що вже працювали [18, с. 94].

Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В. [14] розглядають таку класифікацію адаптації:

1. за суб'єктом адаптація буває:

- адаптація персоналу - це пристосування працівника до підприємства;
- адаптацію підприємства – це пристосування трудового середовища до працівника;

2. за суб'єктно-об'єктним відношенням:

- активна - це коли працівник прагне впливати на трудове середовище;
- пасивна - це коли працівник лише прагне пристосуватися до змін;

3. за категоріями персоналу:

- адаптація для робітників;
- адаптація для службовців. [14, с. 175].

Залежно від умов виробничого середовища, робочого місця, а також умов розрізняють виробничу і позавиробничу адаптації (рис. 1.1) [14, с. 220].

До виробничої адаптації відносяться професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна і санітарно-гігієнічна адаптації. Позавиробнича адаптація включає адаптація до побутових умов, адаптація до позавиробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку [29, с. 220].

Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [33] вважають, що адаптації має такі види:

- організаційна адаптація – це процес уведення на підприємство, який спрямований на засвоєння персоналу правил, ознайомлення з історією підприємства, структурою підприємства, організаційною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Особливо проблеми організаційної адаптації виникають у працівників, які влаштовуються на роботу вперше;
- соціально-психологічна адаптація – це входження в колектив та

взаємини в колективі. Особливі складнощі можуть виникнути в людини, яка звикла диктувати свої правила, тому що їй буде складно вписатися в колектив, що вже склався;

- професійна адаптація – це опанування новим співробітником професійних знань і навичок, ефективне їх застосування на практиці, а також розвиток позитивного ставлення персоналу до своєї професії. Насправді навіть досвідчений працівник неспроможний відразу знати все тонкощі нового підприємства. Ще одна складність полягає в тому, що керівники не завжди знають, що саме хочуть від нового співробітника і відповідно не можуть дати йому більш-менш точних вказівок і пред'явити йому конкретні вимоги[33].

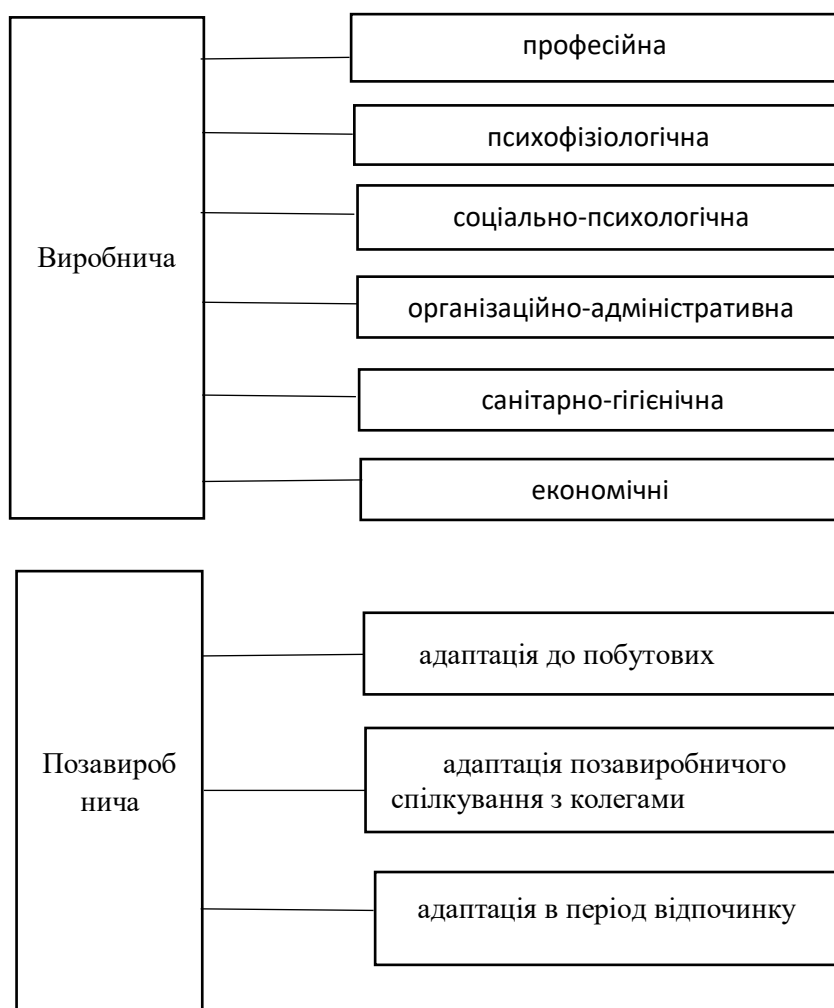


Рис.1.1.Види адаптації залежно від умов виробничого середовища, робочого місця та умов

Джерело: [14]

Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [33] вважають, що адаптації має такі види:

- організаційна адаптація – це процес уведення на підприємство, який спрямований на засвоєння персоналу правил, ознайомлення з історією підприємства, структурою підприємства, організаційною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Особливо проблеми організаційної адаптації виникають у працівників, які влаштовуються на роботу вперше;
- соціально-психологічна адаптація – це входження в колектив та взаємини в колективі. Особливі складнощі можуть виникнути в людини, яка звикла диктувати свої правила, тому що їй буде складно вписатися в колектив, що вже склався;
- професійна адаптація – це опанування новим співробітником професійних знань і навичок, ефективне їх застосування на практиці, а також розвиток позитивного ставлення персоналу до своєї професії. Насправді навіть досвідчений працівник неспроможний відразу знати все тонкощі нового підприємства. Ще одна складність полягає в тому, що керівники не завжди знають, що саме хочуть від нового співробітника і відповідно не можуть дати йому більш-менш точних вказівок і пред'явити йому конкретні вимоги[33].

Єрмоєнко О. [8] виділяє три форми адаптації персоналу на підприємстві:

- прогресивна адаптація – це безперервне пристосування до змінних умов;
- ідіоадаптація – це пристосування до конкретних умов існування за допомогою певних змін, що не порушують загального рівня;
- регресивна адаптація – це збереження старого змісту в новій формі [8].

Для будь-якого підприємства важливо формувати ефективну систему адаптації, яка включає заходи, які дозволяють персоналу успішно освоїти нову посаду з найменшими втратами як для себе, так і для підприємства. Тому при управлінні процесом адаптації необхідно враховувати такі принципи:

- принцип безперервності процесу адаптації. Цей принцип показує, що працівник повинен постійно адаптуватися до умов діяльності підприємства, що змінюються, щоб задовольняти вимогам посади та навколишнього середовища, а також змінюватися відповідно до вимог з найменшими витратами;
- принцип прогресивності. Це свідчить, що методи та способи адаптації не повинні бути постійними та незмінними. Вони повинні відповідати світовим методикам і постійно вдосконалюватись в залежності від реальних вимог, а також відповідати прогресивним зарубіжним та вітчизняним аналогам;
- принцип перспективності. Цей принцип полягає в тому, що необхідно враховувати розвиток підприємства чи організації при формуванні системи адаптації;
- система адаптації повинна бути комплексною. Це означає взаємозв'язок усіх елементів, які пов'язані з нею, враховуючи облік факторів, що впливають на систему адаптації;
- принцип оперативності. Його суть полягає в тому, що необхідно своєчасно приймати рішення після аналізу системи адаптації, а також проведення заходів, що усувають несприятливі відхилення;
- принцип оптимальності передбачає існування та опрацювання кількох варіантів пропозицій щодо створення системи та вибір найбільш раціональних з них;
- розробка заходів щодо формування системи адаптації персоналу повинна ґрунтуватися на досягненнях науки з урахуванням зміни їх відповідно до умов діяльності підприємства;
- принцип узгодженості. Цей принцип передбачає необхідність взаємодії структурних підрозділів, погодження її їх діяльності, відповідність цілям та стратегіям підприємств;
- принцип економічності. Цей принцип передбачає, що витрати на адаптацію працівників будуть менші від ефекту, що приноситься;
- прозорість означає те, що система адаптації повинна мати певну

єдністю.

Адаптація персоналу є особливим процесом, за допомогою якого можна оцінити рівень кадрового менеджменту на підприємстві.

1.2. Місце адаптації персоналу у системі управління персоналом

На підприємствах адаптація персоналу є необхідною ланкою кадрової політики. Розглядаючи питання адаптації на підприємстві є необхідність обґрунтувати сутність категорії «персонал».

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [12, с.11] характеризують персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів».

Балабанова Л.В. [2, с.21] розглядають персонал як «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем». Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с

Голобородько А.Ю., Плевако Н.О., Кусова Д.М. [5, с.60] вважають, що «персонал підприємства є одним з ключових ресурсів підприємства, який створює додаткову вартість продуктів і послуг, формує імідж підприємства та створює умови для отримання прибутків і розвиток підприємства».

Персонал на підприємстві, який здатний ефективно вирішувати поставлені завдання є головним чинником успішності, а вплив зі сторони керівництва на персонал повинен спрямовуватися на досягнення віддачі кожного співробітника.

Зелінська Г.О. та Процишин А. В. [7, с.334] вважають, що «фінансовий та соціально-економічний результат діяльності підприємств будь-яких галузей забезпечується наявністю високваліфікованого та освідченого персоналу, робота якого спрямована на досягнення визначених цілей, включає як

першочергову складову адаптацію нових працівників на виробництві».

Вчені виділяють різні підходи до визначення важливості системи адаптації працівників в системі управління персоналом. Чорнобиль О. в своїх дослідженнях визначає, що одним із найбільш розповсюджених підходів адаптації є той за яким визначаються основні функції управління персоналом (таб.1.2). На думку вченого, система управління персоналом – це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом [30, с.508].

Таблиця 1.2

Система управління персоналом та її окремі функції

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 нефінансового стимулювання	Організаційне вдосконалення; індивідуальне навчання; розвиток керівників; управління кар'єрою	Дотримання прав працівників; створення умов праці; піклування про безпеку і здоров'я працівників; співпраця з профспілкою

Джерело: [30, с.508]

Одна з функцій управління персоналом на підприємстві - це відбір персоналу, а наступним крок – це його адаптація. І якщо на підприємстві відсутня система адаптації, то там велика плинність кадрів. На думку науковців, на це є причин. Це може бути через те, що новий працівник очікував інше, не те що йому розповідали на співбесіді. Іноді це може бути із-за того що надали не ту інформацію і працівник може розгубитися. Також може бути не підготовлене робоче місце тощо.

Стефанишин О. Б. [25,с.374] вважає, що підбір і прийом на роботу є тривалим процесом, тому необхідно зацікавити працівника, щоб прийнятий на роботу к не звільнився через кілька тижнів або місяців.

Формування ефективної системи адаптації повинна включати заходи, які дозволять персоналу успішно зайняти посаду і це дозволить як працівнику, так підприємству зменшити витрати. Фахівці вважають, що така система дозволить [6]:

1.Персоналу:

- ввійти у гарні трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички і знання;
- знизити рівень нервового навантаження.

2.Підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи персоналу;
- налагодити та підтримати добрі відносини у колективі;
- уникнути помилок, яких можуть припуститися нові працівники;
- скоротити можливі витрати персоналу, пов'язані з допомогою новим працівникам;
- зниження рівня плинності [6].

Бикова А.Л., Паранько Д.Д. [3] вважають, що переваги ефективної адаптації для працівників і для підприємства залежать від виду адаптації у (табл. 1.3).

Тимошенко В.А. [26,с.76] вважає, що відсутність ефективної системи адаптації персоналу на підприємстві може призвести до:

- зменшує виконання виробничих та управлінських процесів. На думку вченого, нові працівники затягують рівень продуктивності та розв'язання виробничих завдань в процесі адаптації, а це гальмує діяльність підприємства;
- високого рівня стресу співробітників. Деякі працівники на новій роботі відчують себе спантеличеними, бо іноді не мають чіткого розуміння, чим конкретно вони будуть займатися. Коли обмін інформації безпосереднього керівника з новими працівниками не налагоджений, і немає наставника, які б допомогли, надали відповіді на запитання і підказали що робити;
- погіршення атмосфери в колективі. У людини може бути стрес,

який негативно може позначатися на загальній атмосфері в колективі та організаційній культурі підприємства;

- формування негативного бренду роботодавця. Персонал, який звільнилися з підприємства в період адаптації, здебільшого залишають негативні відгуки, сприяючи поширенню їх на ринку праці [26,с.76].

Таблиця 1.3

Переваги адаптації для працівників і підприємства в залежності від її виду

Для персоналу	Для підприємства
Психологічна адаптація	
Більш низький рівень стомлюваності	Зниження витрат на забезпечення здоров'я персоналу
Професійна адаптація	
1. Формування у співробітників необхідних для ефективного функціонування професійних компетенцій. 2. Найбільш повне пристосування до процесу праці.	1. Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. 2. Зниження рівня плинності кадрів. 3. Зниження кількості помилок, що виникли через недостатнє знання функціональних обов'язків.
Соціально-психологічна адаптація	
1. Персонал формує своє уявлення про взаємовідносини у трудовому колективі. 2. Персонал набуває своє коло спілкування.	1. Сприятливий соціально-психологічний клімат, що забезпечує ефективну діяльність підприємства. 2. Відсутність конфліктів в колективі. 3. Дотримання виробничої і технічної дисципліни. 4. Підвищення продуктивності праці.
Організаційна адаптація	
1. Внаслідок усвідомлення того, яке місце персонал займає в структурі підприємства, формується уявлення про свою ролі у виробничому процесі. 2. Внаслідок ознайомлення працівника з технологією та особливостями діяльності, відбувається усвідомлення того, які результати очікує від нього керівництво. 3. Задоволеність працею.	1. Підприємство отримує працівника, який має чітко сформовану позицію з приводу свого значення в структурі підприємства. Тим самим, забезпечуючи собі швидке досягнення поставлених цілей. 2. Зменшення витрат, пов'язаних з низькою ефективністю роботи. 3. Досягнення цілей в мінімальні терміни.

Джерело: [3].

З організаційної точки зору, добре налагоджений процес адаптації дозволяє прискорити залучення нового співробітника до виробничого процесу, а також утримати кваліфікованих співробітників, які представляють певну цінність на підприємстві. А головне підприємство вирішує низку важливих завдань у процесі адаптації співробітників, у тому числі:

- прискорення процесу досягнення працівником необхідного рівня продуктивності та якості праці;
- підтримка сприятливої психологічної обстановки в колективі;
- зниження плинності кадрів у період випробувального терміну;
- залучення нових співробітників у реалізацію проектів підприємства.

Таким чином, підготовка працівника до виконання професійних обов'язків має бути цілеспрямовано сплановано та реалізовано на основі застосування різних методів та підходів.

Проходження адаптаційного процесу дозволяє співробітнику знизити рівень тривоги та невизначеності, сформувати чітке уявлення про його професійну роль на підприємстві, налагодити міжособистісні відносини у трудовому колективі.

Однією з проблем управління підприємством є управління його персоналом. Адаптації буде ефективним, якщо працівник чітко зрозуміє своє місце на підприємстві, а також зможе прийняти цінності підприємства та буде почувати себе комфортно.

1.3. Інструменти адаптації персоналу на підприємстві

Процес адаптації відбувається на підприємствах постійно і для ефективної роботи необхідно комплексно та послідовно супроводжувати її.

Існує велика кількість методів адаптації персоналу на підприємствах.

Так, Чорнобиль О.В. під поняттям «метод адаптації персоналу» розуміє як «організаційно-правову форму стосунків між підприємством і особою, яка проходить адаптацію, що визначає статус особи і порядок проходження нею

процедур, які мають адаптаційний характер» [31, с.42].

Існують різні методи адаптації, які застосовують на підприємствах.

Методи адаптації персоналу поділяються на три групи:

- економічні;
- організаційно-адміністративні;
- соціально-психологічні методи (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Методи адаптації

Методи	Загальна характеристика метода
Економічні	Забезпечують надання полегшення у перші місяці роботи нового працівника у вигляді зменшення: норм виробітку; вимог до виконання робіт для фахівців і управлінських працівників
Організаційно-адміністративні	Проводиться контроль за період адаптації працівника та застосовують коригувальні дій
Соціально-психологічні методи	Залучають працівника в різні зв'язки через взаємодію з колегами

Джерело: [9].

Скрипник Н.А., Коваленко А.Б. [24] вважають, що найпопулярнішими інструментів пристосування працівників до нових робочих умов є:

- тренінги з новачками. На думку вчених вони покликані ознайомити нових працівників з робочим регламентом, усвідомити концепцію підприємства. Це може бути буклети з варіантами, у вигляді друкованого або електронного видання, або невеликого довідника;
- «День новачка». Для цього вчені пропонують створити теплу, дружню атмосферу між працівниками, зміцнення командного духу;
- лист адаптаційний. Він формується відділом управління персоналом та включає завдання, які новий працівник зобов'язаний виконати, перебуваючи на випробувальному терміні, а також включає відмітки про виконання поставлених завдань [24].

Найбільш відомим інструмент адаптації персоналу в Україні – це наставництво.

Карабаджак К. І. [9,с.20] вважає, що наставництво становить навчання на практиці, в якому досвідчений наставник або лінійний керівник вводить нового працівника в курс справи. Він допомагає та коригує роботу нового працівника на першому етапі. Новий працівник може звертатися за допомогою до наставника, який спрямовує його дії. Метою наставництва є різнопланова адаптація нового працівника на підприємстві і розкриття його потенціалу. А ще це підтримка новачка, а також розвиток управлінських навичок наставника. Вчений вважає, що є відмінності наставництва від тренінгу і вони на його думку полягають в тому, що наставництво є не разовим заходом.

Сьогодні крім з традиційних інструментів адаптації є новітні:

- Welkome – це тренінг, на якому на початку нової роботи передають первісну інформацію про підприємство та діючі у правила задля швидкого ознайомлення співробітника із загальними відомостями [14, с.176];

- Job Shadowing - це метод, що передбачає супроводження досвідченого працівника в робочому оточенні, коли новий працівник чітко та ясно розуміє цілі і завдання своєї діяльності. Новий співробітник спостерігає за досвідченим фахівцем за умов виконання ним реальних робочих завдань, стає його «тінью». У процесі і після цього учень може ставити запитання та отримувати зворотний зв'язок [6]. Метод зазвичай використовується для вступу на посаду нового працівника, а також для підготовки співробітників, які претендують на нову посаду або охочих змінити відділ. Він дозволяє встановити довгострокові професійні відносини, що дозволяє покращити інтеграцію всередині підприємства та підвищити узгодженість між співробітниками різних підрозділів, і навіть дає можливість занурення у робочу обстановку.

- Secondment – це інструмент адаптації, коли працівника посилають на деякий час до іншої структури, якою може бути як відділ, так і підприємство; [14,с.176]. Цей метод дозволяє вдосконалювати навички міжособистісного спілкування, що сприяє особистісному розвитку співробітника, підвищення у

співробітника адаптивності до змін, працюючи в різних організаційних середовищах, а також підвищує ймовірність виникнення нових рішень та підходів до роботи;

- **buddying** - це інструмент адаптації, який полягає у призначенні новому працівнику досвідченого колегу як приятеля. Це дозволяє новому працівнику швидше освоїтися у новому середовищі, навчитися виконувати свої обов'язки та краще зрозуміти культуру підприємства. Усе це сприяє налагодженню взаємовідносин відносин, створенню комфортних умов нового працівника, швидке входження новачка у робочий ритм та її прийняття колективом. Оптимальний термін для **buddying** – один рік і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка [9,с.20]. Цей метод має відносно низькі витрати, при цьому дозволяє здійснити активну адаптацію та швидко вибудувати комунікації між співробітниками, створити відкритий діалог «на рівних»;

- **E-learning** – це дистанційне навчання або змішане навчання. Для ефективного використання цього інструменту потрібна висока дисципліна. Для цього застосовують спеціальні навчальні модулі, де допомагають кваліфіковані фахівці [6]. Він виступає як джерела статистичних даних щодо адаптаційного процесу та має висока швидкість вивчення матеріалу. Цей підхід має широке охоплення та дозволяє залучити велике кількість співробітників, які у свою чергу можуть самостійно планувати час;

- метод занурення. Цей метод використовується для адаптації менеджерів різного рівня і передбачає повне занурення в діяльність із першого ж дня роботи. Цей метод допомагає нового працівника швидко входити в трудовий процес. Така адаптація часто застосовується для керівників на випробувальному терміні, яким необхідно з перших днів роботи показати свою здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і показати свій професійний управлінський рівень [21];

- модель **tell-show-do** [16] - це ефективний метод навчання, який включає три етапи: пояснення, демонстрація і практичне виконання. Він

допомагає вірно побудувати роботу між наставником і новим працівником, а також швидко та якісно засвоювати нові навички. На кожному етапі tell-show-do наставник повинен пояснювати новому працівнику завдання, визначивши послідовність виконання:

1. tell (розкажи) – якщо великі завдання, то їх розбивають на кілька частин. Наставник ставить запитання новому працівнику, щоб упевнитися, що той оволодів інформацією[16];

2. show (покажи) - наставник показує, як потрібно виконувати завдання, який крок він виконує. Після кожного закінчення завдання він запитує, чи все було зрозуміло[16];

3. do (зроби) - новий працівник сам виконує завдання, а коли наставник не задоволений виконанням завдання просить повторити виконання завдання. Після закінчення адаптації наставник повідомляє новому працівнику за якими критеріями будуть оцінюватися виконані завдання [16].

Кадрові школи – це метод навчання, який застосовується для нових працівників коли необхідно в короткі терміни провести навчання, де отримають стандартні професійні навички і знання. Таке навчання необхідно коли нові співробітники приходять на підприємство з різних сфер діяльності. Для працівників різних професій основне завдання такого навчання, щоб вони – це прийшли до розуміння основних технологій та специфіки діяльності підприємства на якому будуть працювати [21].

Усі перелічені методи дозволяють швидко та ефективно здійснювати процес адаптації персоналу. Однак, при виборі тих чи інших методів адаптації персоналу необхідно враховувати доцільність їх застосування, а також різні внутрішні та зовнішні фактори.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Корпорація ЗІП – це 3 підприємства, які були сформовані у 1995 році. Це: ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» – виробник лакофарбової та хімічної продукції;

ТОВ «Ардор Трейд» – компанія з дистрибуції лакофарбової та господарчої продукції.

ТОВ «Еталон Пак» – виробник металевої банки та контрактного фасування в аерозольний балон. Вантажне СТО[36].

ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» - це сучасний високотехнологічний виробник лакофарбових, клейових та хімічних матеріалів широкого спектра застосування в побуті та промисловості з власною філіальною мережею по Україні. У 2022 році, коли розпочалося повномасштабне вторгнення в Україну, ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» було вимушене об'єднати транспортне, метало бляшане та аерозольне виробництво в одно підприємство «Еталон Пак». В цей час ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» втратили багато майна на окупованих територіях. За відсутності коштів ТОВ припинив бізнес транспортних перевезень і залучили партнерів зі сходу як орендарів [36].

Підприємство знаходиться м. Кам'янське, Дніпропетровської обл., вул. Широка, 107-а[36].

Основні напрями ТОВ Промислове підприємство «ЗІП»:

- виробництво лакофарбових та клейових матеріалів;
- дистрибуція продукції господарчого напрямку;
- виробництво металевої хімічної тари;
- послуги в галузі вантажного транспорту;

- послуги з фасування в аерозольні балони [36].

Потужність виробництво продукції ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» більш ніж 60000 тонн на рік. Сьогодні підприємство використовує високопродуктивне обладнання провідних світових виробників. Це такі закордонні виробники як NETZSCH (Німеччина), Profarb (Польща), Oliver&Batlle (Іспанія), Fast&FluidManagement (Нідерланди), Dramont (Італія) [36].

ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» має багато партнерів, серед них виробники хімічних продуктів, такі як BASF (Німеччина), DOW (США), Bayer (Німеччина), Eastman (США), Evonic (Нідерланди), ChromafloTechnologies (Нідерланди) та багато інших [36].

Наведемо загальну інформацію ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація щодо діяльності ТОВ Промислове підприємство «ЗІП»

Показник	Характеристика
Код ЄДРПОУ	21875464
Дата реєстрації	27.01.1995.
Розмір статутного капіталу	3 000 000грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна
Основний вид діяльності	20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик
Допоміжний вид діяльності	20.52 Виробництво клеїв 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» має стратегічна цілі:

1. створення оточення, в якому відчуваєш себе, як «в домашніх капцях»;

2. створення вибагливого середовища, яке дає можливості для зростання;
3. покращення фінансово-економічних показників та добробуту працівників підприємства;
4. створення компанії, як закладання частинки фундаменту Держави [36].

У таблиці 2.2 представлена динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності
ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	355092	510829	475341	133,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	373138,1	421996,9	458576,6	122,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-18046,1	88832,1	16764,4	-
Середньорічна чисельність працівників, чол.	197	164	180	91,3
Чистий прибуток, тис.грн	-4692,0	27673,0	12898,0	-

Джерело: дані звітності підприємства

Аналізуючи дані табл.2.2 бачимо, що за період який аналізується, виручка від реалізації продукції збільшилась на 33,8 %, а собівартість реалізованої продукції збільшилася на 22,9 %. Чистий прибуток у 2024 році має позитивну тенденцію.

На рис. 2.1 наведена динаміка рівня рентабельності (збитковості) ТОВ Промислове підприємство «ЗІП».

Одним з важливих факторів виробничої діяльності є забезпеченість основними засобами.

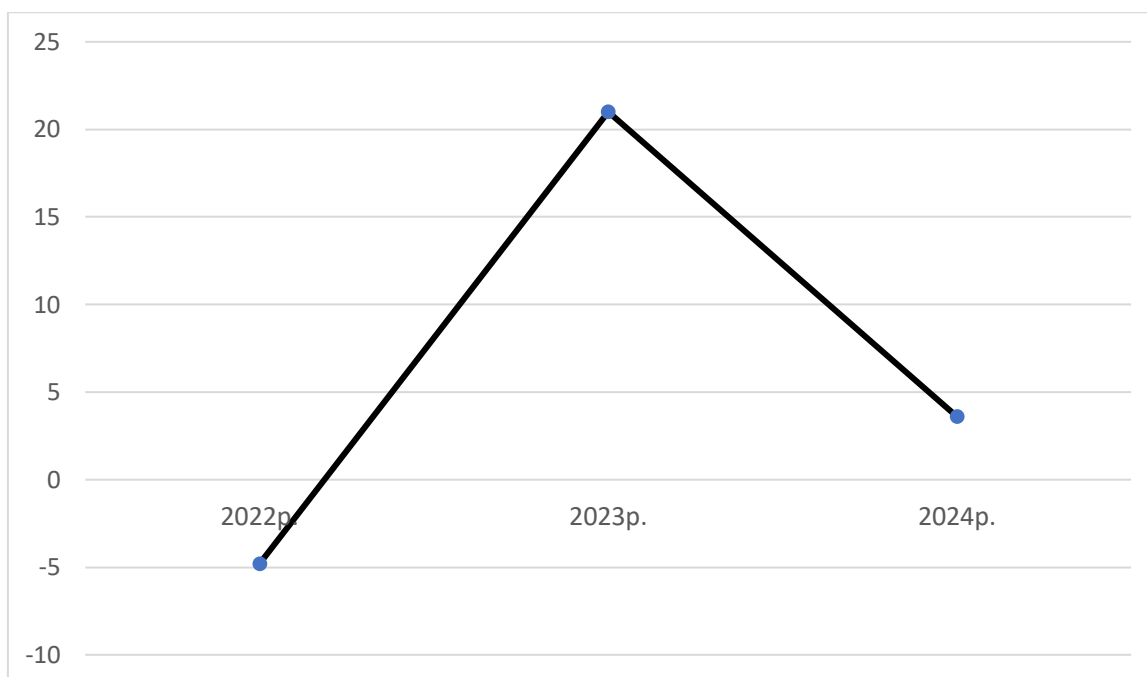


Рис. 2.1. Динаміка рівня рентабельності (збитковості) ТОВ Промислове підприємство «ЗІП», %

Джерело: побудовано автором.

Основні засоби підприємства – це засоби виробництва, які у виробничому процесі функціонують тривалий час, і за цей час не змінюють свої форми і розміри, а також переносять свою вартість на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань [16, с.46].

Результати використання основних засобів ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» представлені у таблиці 2.3.

З даних таблиці 2.3 можна бачити, що фондівіддача у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшився на 42,6 %. Це було зумовлене за рахунок збільшення виручки від реалізації продукції. Така зміна факторів вплинула і на фондоємкість, яка у 2024 році порівняно з 2022 роком була нижча на 29,6%. За період який аналізується спостерігається збільшення показника фондоозброєності на 2,8 %. Фондоозброєність за 2022-2024 рр. незначно підвищилась – на 2,8%.

Загалом підприємство забезпечене основними засобами, і намагається ефективно їх використовувати.

Таблиця 2.3

Забезпеченість ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	355092	510829	475341	133,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	34378,4	31361,3	32287,3	93,9
Середньорічна чисельність працівників, чол	197	164	180	91,3
Фондовіддача, тис. грн.	10,32	16,28	14,72	142,6
Фондоємкість, тис. грн.	0,096	0,06	0,067	70,7
Фондоозброєність, тис.грн.	174,5	191,2	179,4	102,8
Рентабельність фондів, %	-13,6	88,2	40,0	-

Джерело: розраховано автором згідно даних звітності підприємства.

Оборотні засоби, на думку вчених - це сукупність грошових коштів, які підприємство вкладає в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації та отримання прибутку [16, с.100].

В табл. 2.4 проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності використання оборотних засобів
ТОВ Промислове підприємство «ЗІП», 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., %
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	306339,6	279454,7	287705,7	93,9
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,16	1,82	1,65	0,49п.
Тривалість одного обороту, днів	314	264	221	70,4

Джерело: пораховано автором згідно даних підприємства.

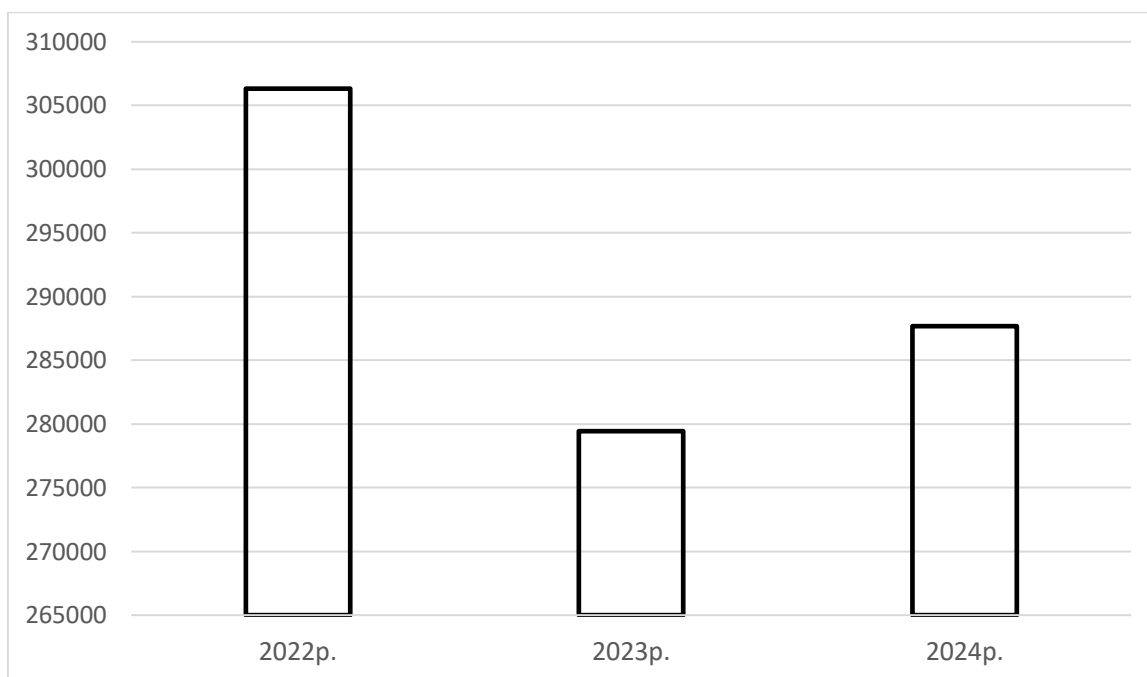


Рис. 2.2. Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ Промислове підприємство «ЗІП», 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором.

Аналізуючи дані табл. 2.4 бачимо, що коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 0,49 п., а тривалість одного обороту зменшився на 29,6%

На рис. 2.3 зображена динаміка середньорічної вартості оборотних засобів ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022-2024 рр.

2.2. Аналіз діючої системи адаптації персоналу на підприємстві

На думку вчених, персонал підприємства – «особовий склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми або організації, які володіють професійною здатністю до праці, тобто мають спеціальну підготовку та потребують грамотного управління і створення умов для їхнього розвитку, а також здатні до змін відповідно до розвитку інших факторів і елементів виробництва» [5].

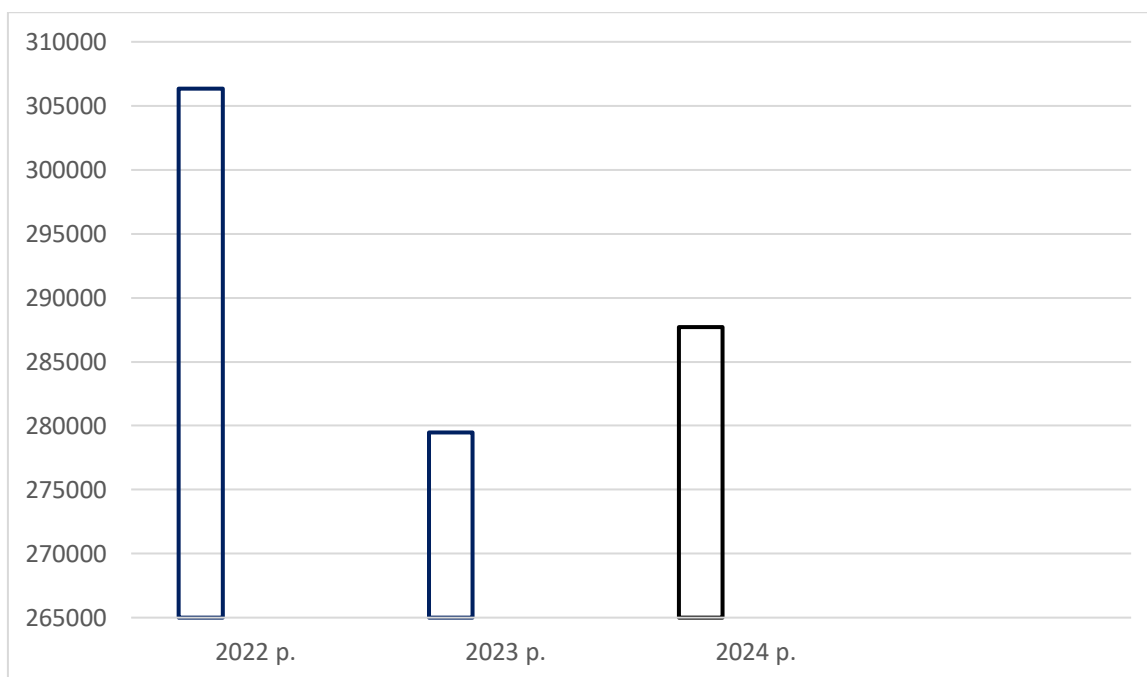


Рис. 2.3. Динаміка середньорічної вартості оборотних засобів ТОВ Промислове підприємство «ЗІП», 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз структури персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» слід проводити за кількома параметрами: статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи на досліджуваному підприємстві, показниками плинності кадрів та ін.

Динаміку чисельності працівників ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022 -2024 рр. розглянемо на рисунку 2.4.

Як, видно, з даних рисунку 2.4 можна сказати, що чисельність персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за аналізований період зменшується. Якщо в 2022 році на підприємстві працювало 197 особи, то в 2024 році працювало 180 особи (зменшення відбулося на 17 чоловік або на 8,7 %). Це пов'язано з тим, що частина підприємства знаходиться на окупованій території, тому спостерігається зменшення працівників.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за статевою ознакою (табл.2.5).

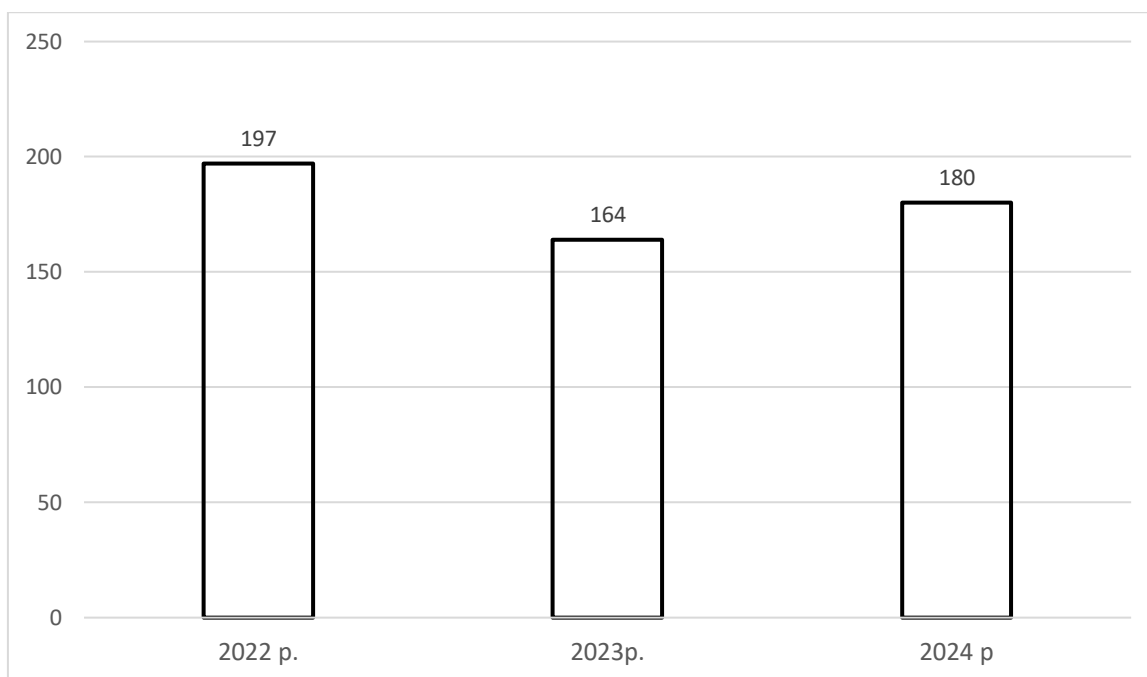


Рис. 2.4. Чисельність персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022 -2024 рр., осіб

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Якщо подивитися дані таблиці 2.5, то можна сказати, що в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» переважають працівники чоловічої статі. Це пояснюється специфікою діяльності даного підприємства, але за останні два роки їх кількість скорочується.

Таблиця 2.5

Динаміка персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за статевою ознакою за 2022-2024 рр., осіб.

Стать	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
Жінки	79	67	69	87,3
Чоловіки	118	97	111	94,1
Всього	197	164	180	91,3

Джерело: дані підприємства

Проведемо аналіз персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за віком (табл.2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за віком за
2022-2024 рр., осіб

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
18-30 років	49	32	30	61,2
31-40 років	53	43	41	77,4
41-50 років	43	39	40	93,0
Старше 50 років	52	50	69	132,7
Разом	197	164	180	91,3

Джерело: дані підприємства

З даних таблиці 2.6 бачимо, що працівники ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» різного віку. Але найбільша частина персоналу - це працівники старше 50 років.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за рівнем освіти за 2022- 2024 рр. (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Освітній рівень персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за
2022-2024 рр.,осіб

Категорія персоналу	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Вища освіта	59	50	52	88,1
Середня технічна	77	52	68	88,3
Середня	61	62	60	98,3
Разом	197	164	180	91,3

Джерело: дані звітності підприємства

Згідно з даних таблиці 2.7 найбільша вага освітнього рівня ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» склала середня технічна – у 2022 р. - 49,1%, а у 2024 р. – 37,8%.

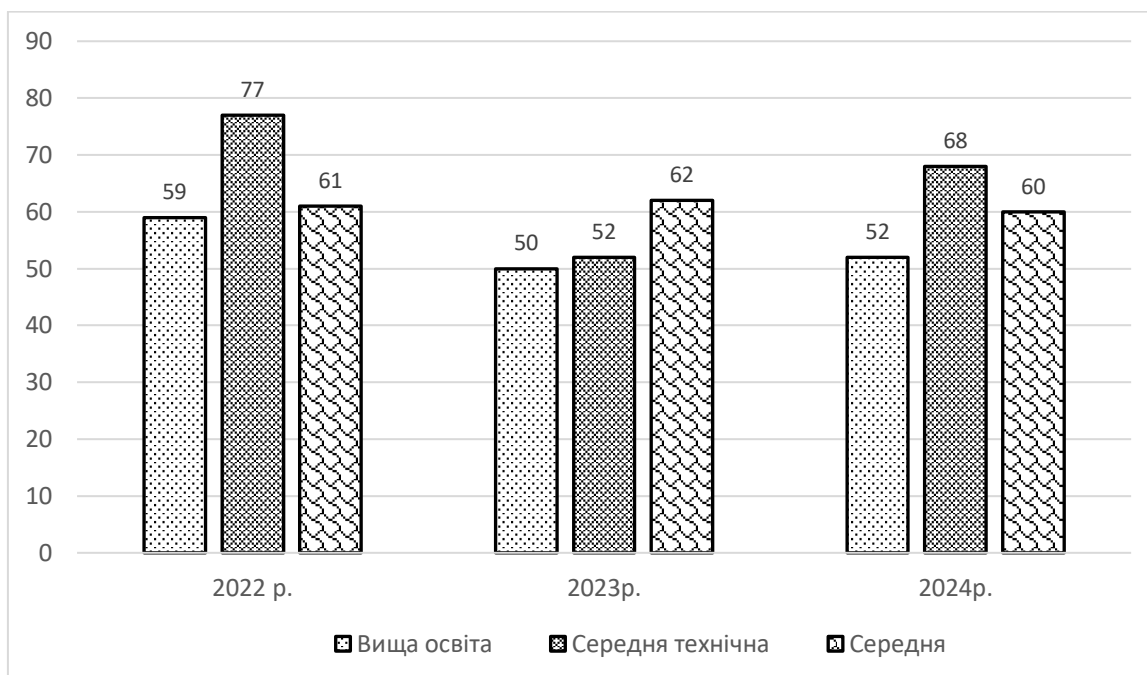


Рис. 2.5. Рівень освіти персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022-2024 рр.,%

Джерело: побудовано автором.

Найважливішою характеристикою стану персоналу на підприємстві є їх динаміка. Переміщення персоналу - зміна місця трудової діяльності співробітників в організаційній структурі підприємства.

Ситуація руху працівників ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022-2024 рр. представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Рух персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» за 2022-2024рр

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
1	2	3	4	5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	197	164	180	60,0
Прийнято, чол.	8	22	4	180,0
Звільнено, чол., в т.ч.	41	6	3	в 7,4 р.
за власним бажанням	20	4	3	66,7

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5
звільнено за порушення трудової дисципліни	-	2	-	200,0
Коефіцієнт обороту:				
по прийому	0,04	0,054	0,022	55,5
з вибуття	0,208	0,036	0,017	8,0
Коефіцієнт плинності	0,208	0,036	0,022	10,6
Працівники, які пропрацювали в ТОВ більше року	172	142	176	102,3
Коефіцієнт стабільності	0,87	0,86	0,97	112,3

Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних підприємства.

З даних таблиці 2.8 видно, що в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» спостерігається плинність кадрів. Це пов'язано з воєнними діями в країні. У 2022 році було скорочення штатів, а також працівники звільнялися за власним бажанням. В 2024 році коефіцієнт стабільності склав 0,97. Це показує, що плинність кадрів була незначною.

Динаміка плинності змушують керівництво ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» адаптувати співробітника, який приходить на роботу під професійні завдання.

Управлінням та розвитком персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» здійснюється відділом управління персоналу з чисельністю 2 осіб.

В ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» формально існує Положення про адаптацію, але воно застаріле і не виконується.

В ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» адаптація проводиться лише для нових співробітників. Адаптація нових працівників в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» розпочинається з прийому нового співробітника. При прийомі на роботу нового працівника менеджер з кадрових питань знайомлять з «Правилами внутрішнього трудового розпорядку», а також з правилами з охорони праці та техніки безпеки під розпис у відповідному журналі.

Ефективність адаптації в ТОВ в більшій мірі залежить від того, наскільки новий працівник задоволений роботою та адекватно він сприймає все що йому пропонують.

В ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» застосовують наставництво для адаптації нових робітників. За новим робітником закріплюють досвідченого наставника, який повинен передавати свої знання про специфіку роботи на робочому місці. Крім передачі знань, наставник повинен:

- знайомить нового працівника з підприємством - територією, прийнятими правилами поведінки, з колегами тощо;
- знайомити з номенклатурою продукції, яке випускає підприємство;
- показувати робоче місце;
- проводити інструктаж щодо використання техніки, якщо робітник працює на техніки чи з обладнанням.

Однак практика засвідчила неефективність цього, оскільки наставник постійно відволікається від робіт і не встигає виконувати свою роботу. Тому, наставники не завжди допомагають новачкам. А новачки, не завжди були спроможні самостійно виконувати свою роботу.

Адаптація нових співробітників в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» є однаковими для всіх категорій персоналу.

Для більш повного аналізу діючої системи адаптації персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» було проведене анкетування згідно розроблених нами питань (додаток А). В опитуванні прийняло участь 34 працівника, які за останні три роки прийшли працювати в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП».

На підставі анкетування був проведений аналіз відповідей. Респондентам була надана інформація про анкетування і щодо важливості її проведення. Згідно відповідей на питання щодо тривалості адаптації у 58,8% вона була до 2 місяців, у 35,4% респондентів до 1 місяця, а у 5,8% - до 3 місяців. Всіх нових працівників було представлено колегам та всі були ознайомлені з умовами роботи.

Відповіді на питання: « Як часто вам необхідна була допомога колег (наставника)»:

- 76,5% респондентів допомога колег була потрібна часто;
- 20,5 % опитаних допомога колег була потрібна вкрай рідко;
- 3% респондентам допомога колег була не потрібна.

На рис. 2.6 можемо бачити відповіді на питання: «Хто надав найбільшу допомогу в процесі адаптації?»

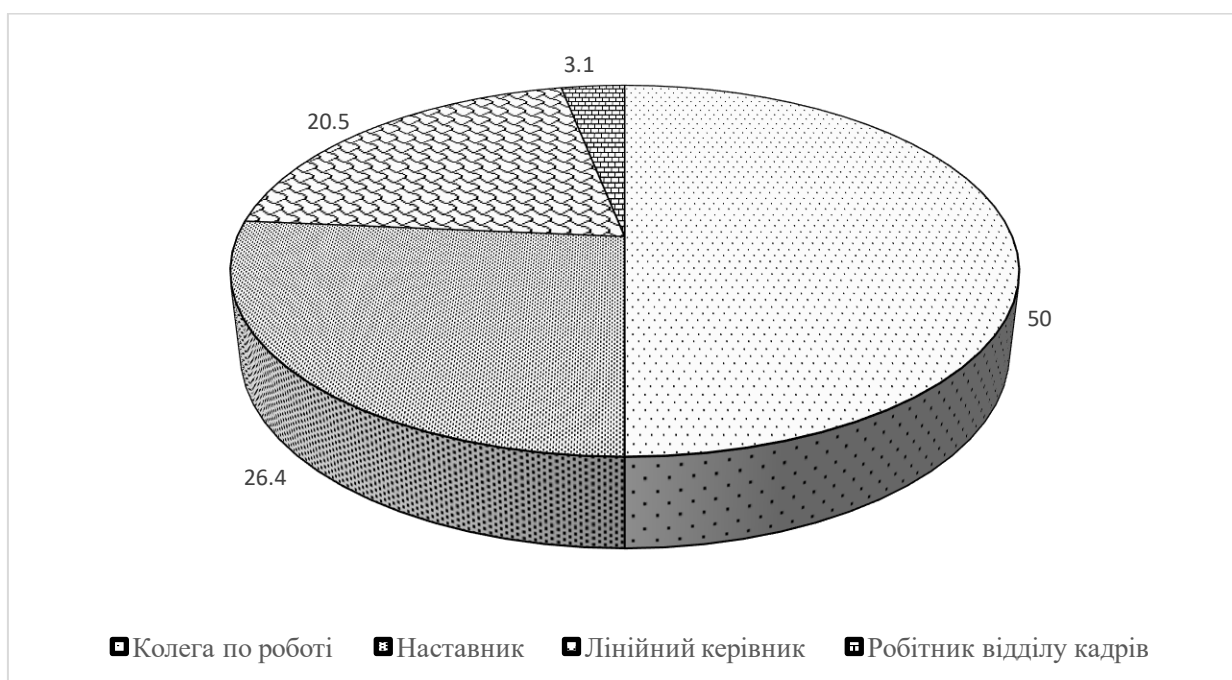


Рис. 2.6 Результати відповідей на запитання анкети «Хто надав найбільшу допомогу в процесі адаптації?», %

Джерело: побудовано автором.

За даними рис.2.6 видно, що 50% респондентів найбільшу допомогу в адаптації надали колеги по роботі, 26,4% - наставники, 20,5% лінійні керівники і 3,1% співробітники відділу управління персоналом.

Респонденти на питання «Що Вам здалося найбільш складним протягом періоду адаптації?» дали такі відповіді:

- 41,2% респондентів відповіли, що найбільш складним було входження в колектив;

- у 29,4% респондентів виникли складнощі з професійними обов'язками;
- для 23,5 % респондентів були складними умови праці;
- у 5,9 % респондентів були проблеми у спілкуванні з керівниками підрозділів.

В таблиці 2.9 наведені результати відповідей респондентів на питання «У який період своєї діяльності Ви відчули, що оволоділи професійними навичками?» та «Ознайомили чи Вас при прийомі на роботу з умовами роботи?».

Таблиця 2.9

Результати відповідей на питання анкети

Питання	Питома вага, %
У який період своєї діяльності Ви відчули, що оволоділи професійними навичками?	
До 1 міс.	64,7
До 2 міс.	23,5
До 3 міс.	11,8
У який період Ви відчули, що увійшли в колектив?	
До 1 міс.	5,9
До 2 міс.	17,6
До 3 міс.	23,5
Ще не відчув	53,0

Джерело: складено автором на основі анкетування.

З даних таблиці 2.9 бачимо, що на питання «Як швидко працівники освоїли професійні навички?» 64,7% опитаних професійні навички освоїли протягом 1 місяця, а 35,3% респондентів професійні навички придбали за 2-3 місяців.

На питання «Через який час ви увійшли в колектив?» 53,0% респондентів не відчули, що увійшли в колектив, 23,5% увійшли в колектив менше ніж за 3 місяця, 17,6% - менше ніж 2 міс. і лише 5,9% менше 1 місяця.

На рис. 2.7 можна бачити результати відповідей на питання: «Що Вам допомогло б в процесі адаптації?».

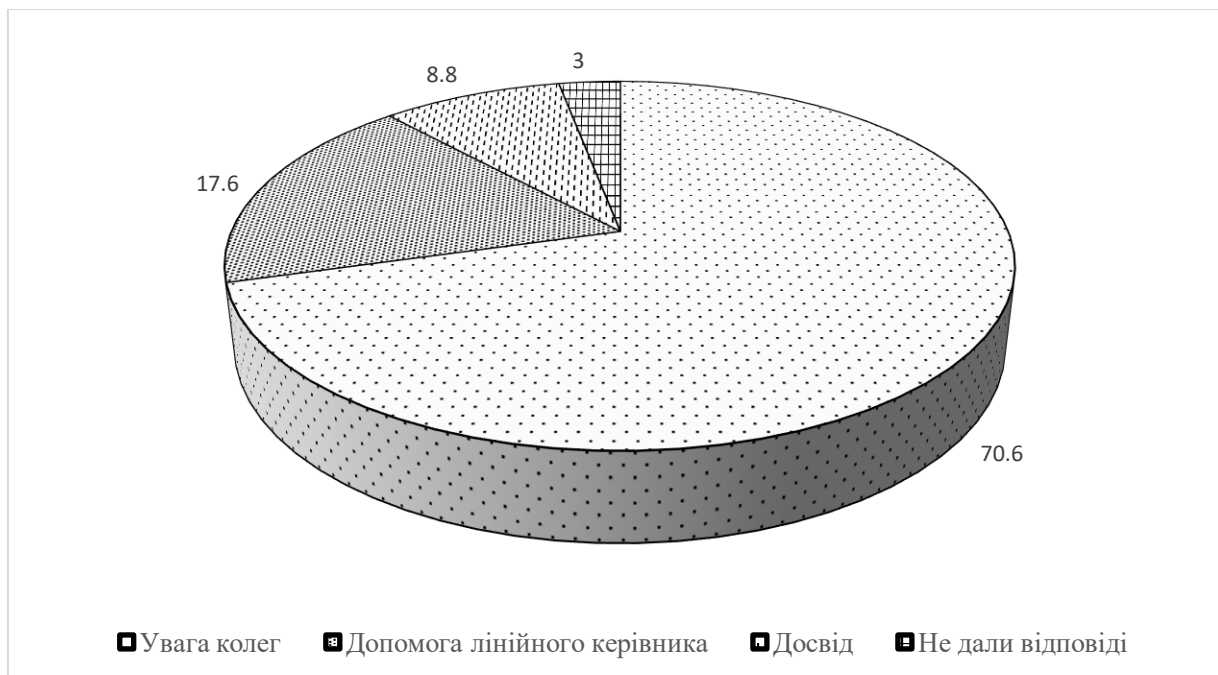


Рис. 2.7. Результати відповідей на запитання анкети «Що Вам допомогло б в процесі адаптації?», %

Джерело: побудовано автором.

Згідно даних рис.2.7 бачимо, що 70,6% вважають, що їм допомогло б в процесі адаптації увага колег, 17,6% допомога лінійного керівника, 8,8% - досвід, а 3% опитаних не надали відповідь на питання.

На питання про задоволеність адаптацією на підприємстві респонденти надали відповіді (рис.2.8).

Згідно з представленими на рис. 2.8 даними, видно, що 61,7% респондентів не задоволені адаптацією в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП», а 38,3 % опитаних повністю задоволені.

На рис. 2.9. наведенні дані щодо відповідей на питання «Якими факторами роботи на підприємстві Ви найбільш задоволені?».

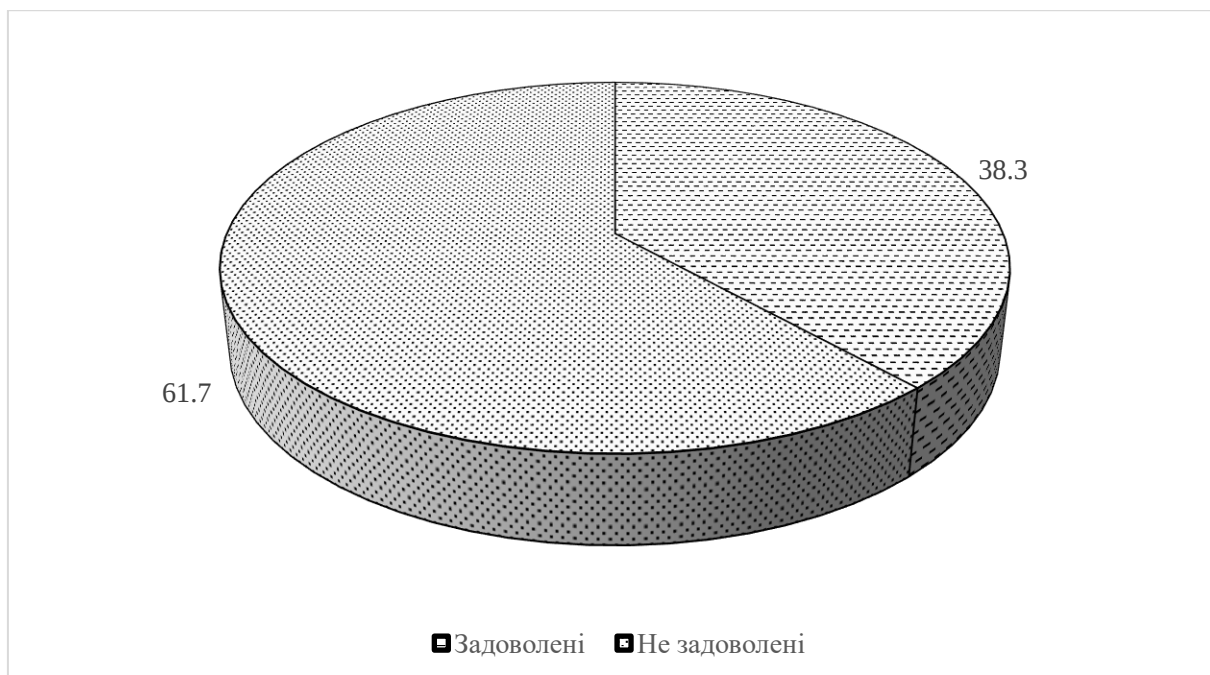


Рис. 2.8. Задоволеність адаптацією в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП»,%

Джерело: побудовано автором.

Відповідно до даних рис. 2.9, 55,8 % респондентів задоволені заробітною платою, 23,5% - займаною посадою, 8,8% - наявністю пільг, 6,1% - відносинами з колегами, 5,8% - режимом роботи.

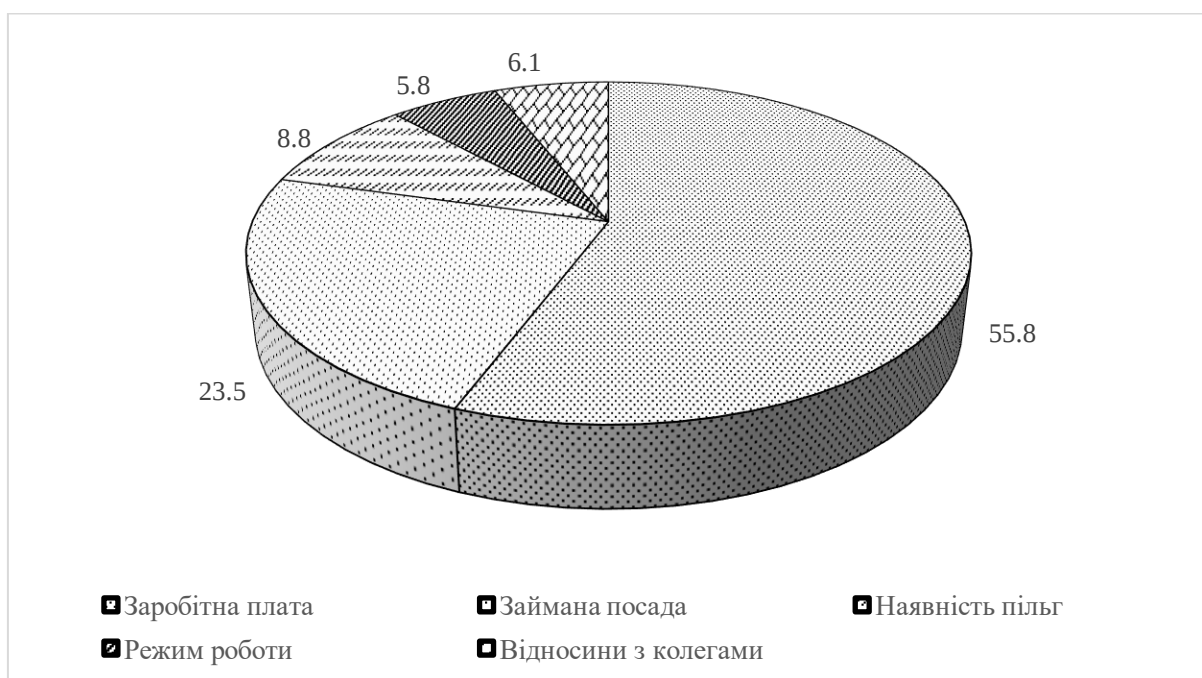


Рис. 2.9. Результати відповідей на запитання анкети «Якими факторами роботи на підприємстві Ви найбільш задоволені?»,%

Таким чином, на основі проведеного анкетування були виявлені проблеми щодо адаптації нових працівників. Відсутнє Положення та Програми щодо адаптації нових працівників. Спостерігається низька взаємодія між новачками та наставниками, недостатність уваги до нових працівників, застосовується однакові методи адаптування для різних категорій персоналу. Оцінка ефективності організації процесу адаптації персоналу на підприємстві не здійснюється. На основі виявлених недоліків необхідно сформулювати відповідні заходи на підприємстві.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві

При проведенні аналізу адаптації персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» виявилися проблеми, які є важливими та потребують усунення. Сучасним підходом до адаптації є онбординг.

Онбординг – це процес адаптації нового працівника на підприємстві, який включає ознайомлення з організаційною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання навичкам взаємодії [11].

Вчені вважають, що онбординг - це довгий процес, який починається до першого робочого дня і триває кілька місяців, враховуючи особливості працівника та умови роботи [15,22].

Основні цілі онбордингу:

- допомога новим працівникам швидко інтегруватися в колективі;
- забезпечення чіткого розуміння обов'язків та очікувань;
- зниження ризиків, які пов'язані з нерозумінням процесів або корпоративних стандартів [1].

- Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. [11] в своїх дослідженнях надають етапи процесу онбордингу персоналу, які ми пропонуємо застосовувати в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП». Враховуючи ситуацію і специфіка підприємства нами були внесені корективи.

Етапи процесу онбордингу персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП»:

Перший етап – підготовчий. На цьому етапі до першого робочого дня необхідно провести підготовку робочого місця нового працівника, документи, визначитися з ментором, а також розробити індивідуальний план онбордингу (адаптаційний лист).

Ментором вважається людина з досвідом у певній сфері, яка передає свої знання та вміння іншим [28].

На підготовчому етапі адаптації персоналу на підприємстві, ми пропонуємо розробити адаптаційний лист.

Адаптаційний лист – це документ, який готується до приходу нового працівника, який включає заходи, які є необхідні для успішного проходження адаптації [31].

Ми пропонуємо в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» використовувати адаптаційний лист, який має такі частини:

перша частина - цілі адаптації;

друга частина - адаптаційні заходи;

третя частина - завдання [31, с. 95].

Другий етап – ознайомчий. В перший робочий день необхідно познайомити новачка ментором, ознайомитися з планом онбордингу, з підприємством, колективом, а також провести інструктаж з безпеки.

Третій етап – навчальний. На першому тижні необхідно зустрітися з ментором для ознайомлення з організаційною культурою та цінностями підприємства. На цьому етапі необхідно пройти навчання щодо специфіки роботи, вивчення посадових обов'язків. Цей етап повинен бути 1-2 тижні.

Четвертий етап – адаптаційний. На цьому етапі проходять регулярні зустрічі з ментором (2-3 рази на тиждень), а також поступове включення нового працівника в робочий процес. Проводиться проміжна оцінка адаптації виконання перших завдань. І це повинно бути 2-4 тижні.

П'ятий етап – інтеграційний. На цьому етапі проходить збільшення

складності завдань до повноцінного включення працівника в робочий процес, самостійне виконання завдань. Це може бути продовж 1-3 місяці.

Шостий етап – оцінювальний. Це завершення онбордингу (кінець третього місяця). На цьому етапі проходить оцінювання результатів адаптації – це підсумки з ментором, менеджером з персоналу та з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника. Підприємство може розробити довгострокові плани розвитку для нового працівника.

Процес адаптації нового включає знайомство з організаційною культурою, завданнями та обов'язками, а також колегами. Важливо, щоб він якнайшвидше відчув себе частиною команди і почав повноцінно виконувати свої обов'язки. Для оцінки адаптації працівника пропонуємо проходити анкетування (Додаток А). Опитування дозволяє отримати зворотний зв'язок від співробітника, дізнатися про його перші враження та виявити можливі проблеми, з якими він зіткнувся.

Для успішного онбордингу персоналу в умовах в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» необхідно дотримуватися таких принципів:

- психологічна підтримка - це включення елементів психологічної підтримки в програму онбордингу;
- культурна інтеграція та розвиток soft skills – це розуміння та прийняття організаційної культури, а також розвиток навичок комунікації, командної роботи;
- гнучкість та адаптивність – принцип, який враховує здатність швидко адаптувати програму онбордингу до умов, а також застосовувати індивідуалізацію процесу для кожного нового працівника;
- постійний зворотній зв'язок з новими працівниками;
- активне залучення членів команди до процесу онбордингу та призначення досвідчених працівників як менторів для нових працівників;
- заохочення до професійного розвитку з перших днів роботи нових працівників.

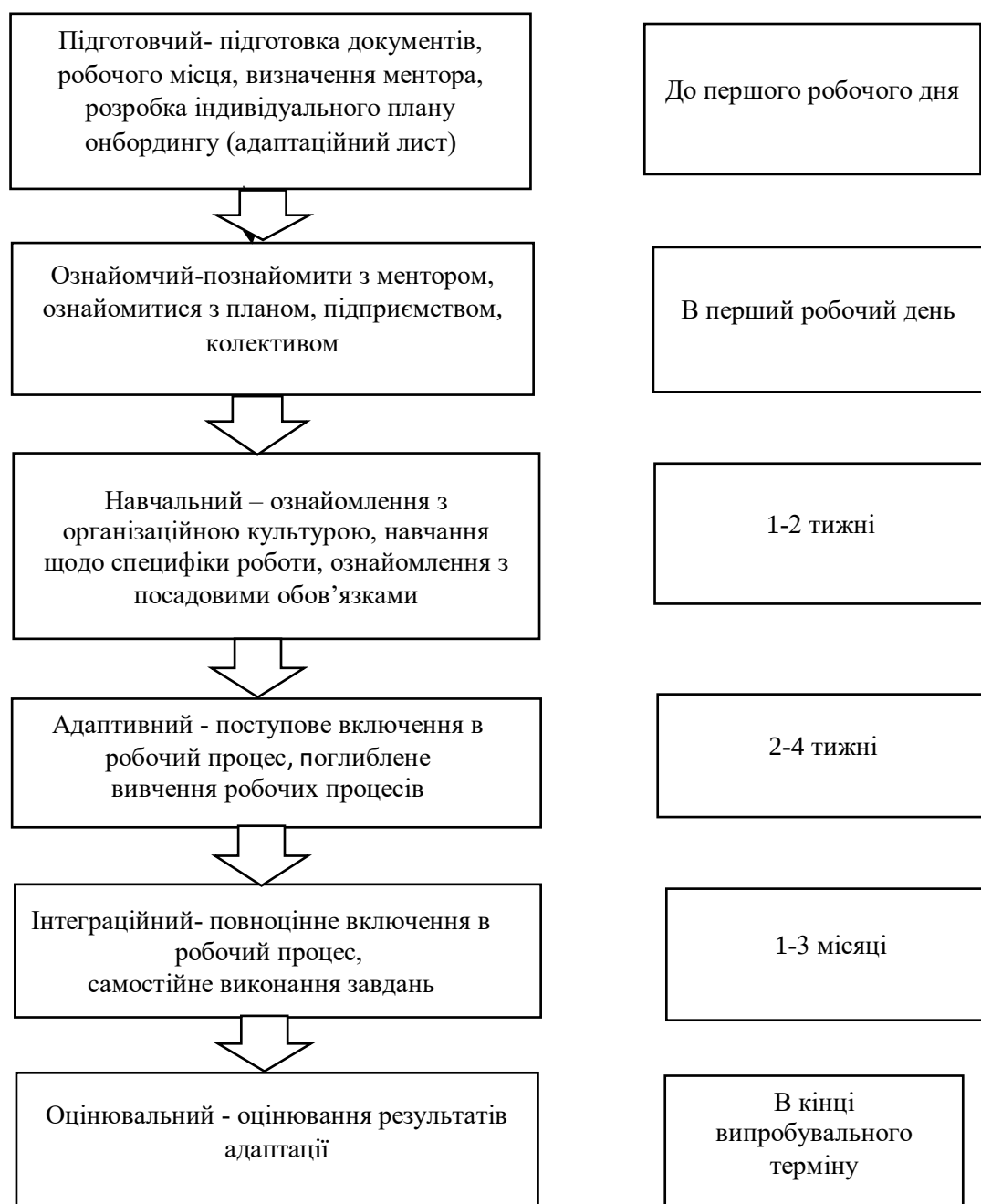


Рис.2.10.Загальні етапи процесу онбордингу персоналу на підприємстві
Джерело: розроблено авторами на основі [11].

Для менторства пропонуємо впровадити посаду менеджера по управлінню персоналом у якого є психологічна освіта.

На успішність адаптації персоналу впливає і організаційна культура підприємства. Новий працівник повинен розуміти та розділяти цінності підприємства, а також приймати прийняті норми поведінки та традиції.

На думку Чорнобиля О.В. [31], знання організаційної культури стосується

того, наскільки добре новий працівник розуміє цінності, завдання, норми підприємства і загальне організаційне середовище.

Під час першого тижня адаптації для входження нового працівника, пропонуємо використовувати такий захід, як Welcome-training. Такий захід:

- прискорить адаптацію нового працівника;
- познайомить нового працівника з організаційною культурою;
- підвищить лояльність нового працівника до підприємства.

Пропонуємо розробити для різної категорії працівників окрему інформацію. Ця інформація повинна бути практичною та корисною для нового працівника. Вважаємо, що ця інформація повинна включати:

- інформацію про підприємство: історія створення, етапи розвитку, місія та цілі підприємства, структуру підприємства та історії успіху. Це може викликати у нових працівників гордість за те, що вони приєднуються до вашої спільноти;
- познайомити з організаційною культурою підприємства: традиції, свята, які відзначаються разом, корпоративні стандарти, діловий етикет;
- оголосити, що надає підприємство працівникам. Це може бути кар'єрний зріст, професійний розвиток, винагороди, умови праці тощо.

Вважаємо, що в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» можливо застосовувати електронний курс Welcome-training, так як проведення аудиторного є більш складним і не завжди є можливість його застосування. В електронному варіанті інформація про підприємство буде доступним усім новим працівникам.

Після проведення Welcome-training необхідно оцінити реакцію працівника для того, щоб виявити чи все було зрозуміло. Для цього можливо запропонувати їм заповнити анкету, яка може складатися з 5-7 запитань.

Тренінг може включати екскурсію по підприємству, перегляд відеоматеріалу про всю корпорацію ЗІП та ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» та відповіді на запитання.

Після завершенню тренінгу працівник повинен виходити з гордістю за

підприємство, із підвищеною самооцінкою і це означає, що ціль досягнута [34, с. 123].

Для забезпечення правового регламенту процесу адаптації персоналу ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» може виступати «Положення про адаптацію персоналу на підприємстві».

На думку вчених, «Положення про адаптацію персоналу на підприємств» і виконує такі завдання:

- визначає порядок взаємодії; терміни виконання; відповідальність та контроль за проведення адаптаційних процедур служби управління персоналом та підрозділів, в яких буде працювати новий працівник;
- регламентувати документальне оформлення процедур адаптації персоналу [31].

Нами запропоновано впровадити ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» нове «Положення про адаптацію персоналу на підприємств» (Додатку Б).

Управління адаптацією персоналу вимагає певних витрат, які можуть бути компенсовані перевагами, які ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» отримує взамін, забезпечивши стабільний і успішний розвиток.

Ефективність удосконалення адаптації персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Ефективність удосконалення адаптації персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП»

Проблеми адаптації	Напрями подолання	Очікувана ефективність
1	2	3
Неналагоджений процес адаптації	Впровадження процесу онбордингу	- допомога новим працівникам швидко інтегруватися в колективі; - забезпечення чіткого розуміння обов'язків та очікувань; - зниження ризиків, які пов'язані з нерозумінням процесів або корпоративних стандартів

Продовження табл.2.10

1	2	3
Застаріле «Положення з адаптації нових працівників», яке не використовується	Розробка і впровадження «Положення про адаптацію персоналу на підприємстві»	- регламентування документального оформлення процедур адаптації персоналу
Відсутність забезпечення адаптації нового працівника до підприємства та колективу	Впровадження процесу Welcome-training	- ознайомлення нового працівника з організаційною культурою; - швидко виробити доброзичливе ставлення до підприємства, з метою того, щоб він з більшою вірогідністю залишився у ній; - відчуття себе частиною команди
Однакові методи адаптування для різних категорій персоналу	Розробка для різної категорії працівників окрему інформацію щодо адаптації	-прискорення адаптації нового працівника; -формування необхідних для ефективного функціонування професійних компетенцій
Відсутній контроль за проведенням адаптаційних заходів	Проведення анкетування після адаптації	-уникнення непорозумінь і вирішення проблем, такими як невизначеність щодо обов'язків; -дає керівникам уявлення про процес адаптації та виявлення недоліків для покращення.

Джерело: розроблено автором.

Ефективна адаптації персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» забезпечить процес взаємного пристосування нових працівників та самого підприємства за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимальний термін. Використання запропонованих заходів щодо адаптації персоналу в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» дозволить досягнути ефекту – зниження рівня плинності персоналу, а також отримає впевненого працівника, який чітко усвідомлює необхідність своєї роботи для підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі вивчення теоретичних основ було визначено, що адаптація - це процес пристосування персоналу до умов внутрішнього середовища підприємстві, а також зовнішнього.

В результаті дослідження теоретичних аспектів щодо системи адаптації персоналу на підприємстві виявлено, що основними компонентами системи є: працівник і підприємство, завдання адаптації персоналу, методи та інструменти адаптації персоналу, а також чинники, які впливають на процес адаптації персоналу та її результати.

Адаптація працівників займає важливе місце у системі управління персоналом, оскільки є найважливішим етапом, який допомагає новому працівнику швидше інтегруватися у колективі і стати ефективним членом підприємства.

Аналізуючи дослідження вчених щодо методів та інструментів адаптації персоналу прийшли до висновку, що найефективнішими є, такі як наставництво, онбординг, онлайн-навчання, welcome-тренінги, Job Shadowing, Secondment, метод занурення, модель tell-show-do тощо. Вони допомагають новим працівникам швидше адаптуватися, підвищують їхню продуктивність та скорочують плинність кадрів.

Дослідження адаптації персоналу проводилася на основі даних ТОВ Промислове підприємство «ЗІП», яке є виробником лакофарбових, клейових та хімічних матеріалів широкого спектра застосування в побуті та промисловості з власною філіальною мережею по Україні. Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» показав, що виручка від реалізації продукції за 2024 рік складає 475341 тис.грн., а це на 33,8% більше ніж у 2022 році. За результатами 2024 року ТОВ отримало чистий прибуток у розмірі 12898 тис. грн. За період, який аналізується середньорічна чисельність працівників ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» скоротилася на 17 осіб, що у відсотковому відношенні складає – 8,7%. На

підприємстві переважають працівники чоловічої статі. Найбільша частина персоналу - це працівники старше 50 років. В зв'язку з воєнними діями в країні у 2022 р. було скорочення штатів, а також працівники звільнялися за власним бажанням і тому коефіцієнт плинності склав 20,8%, а в 2024 році він склав 2,2%, що нижче норми.

Для аналізу адаптації нових працівників в ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» було проведено анкетування. На основі проведеного опитування було виявлені проблеми у системі адаптації персоналу на підприємстві, а саме: неналагоджений процес адаптації; застаріле Положення з адаптації нових працівників, яке не використовується; низька взаємодія між новими працівниками та наставниками; відсутність забезпечення адаптації нового працівника до підприємства та колективу; однакові методи адаптування для різних категорій персоналу; відсутній контроль за проведенням адаптаційних

На основі виявлених недоліків нами рекомендовані заходи для вдосконалення адаптації працівників ТОВ Промислове підприємство «ЗІП»:

Пропонуємо сучасний підхід до адаптації нових працівників, такий як онбординг. Онбординг – це процес, який допомагає новим працівникам швидко та ефективно інтегруватися в команду та культуру підприємства. Він заснований на тому, наскільки успішно новий працівник адаптується до нового робочого середовища, освоює свої обов'язки та взаємодіє з колегами. Згідно онбордингу запропоновані етапи цього процесу.

План адаптації співробітників дозволить отримати всі необхідні дії для кожного заходу в певному порядку, визначити виконавців, терміни проведення та їх форми проведення. Це дозволяє краще організувати процес адаптації, оптимально розподілити час і відповідальність.

Для входження нового працівника, пропонуємо використовувати такий інструмент, як Welcome-training. Він прискорить адаптацію нового працівника; познайомить нового працівника з організаційною культурою; підвищить лояльність нового працівника до підприємства.

Для забезпечення правового регламенту процесу адаптації персоналу

ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» пропонуємо нове «Положення про адаптацію персоналу на підприємстві».

А для оцінювання адаптації персоналу на підприємстві пропонуємо впровадити анкету, яка є ефективним інструментом для моніторингу та покращення процесу адаптації нових співробітників.

Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, вирішення якого впливає на зниження витрат на управління персоналом, покращання показників ефективності його роботи, зменшення плинності кадрів, формування позитивного ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу: ефективний онбордінг для успіху компанії
<https://cheline.com.ua/news/society/adaptatsiya-personalu-efektivnij-onbording-dlya-uspihu-kompaniyi-435842>
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.
4. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №13. С. 969-975.
5. Голобородько А.Ю., Плевако Н.О., Кусова Д.М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (43), 2023. С.54-62.
<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2896/2794>
6. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/> (дата звернення: 8.04.2025).
7. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018 № 10(1). С. 334-337.
8. Єрмоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип 27, том 2, 2020. С.211-218.
www.aphn-journal.in.ua/archive/27_2020/part_2/34.pdf
9. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.
10. Козубовська І., Шикітка Г. Наукові підходи до розуміння термінів «адаптація», і «соціалізація» особистості. Педагогічні інновації у фаховій

освіті. Випуск 10. Ужгород, 2019. С98-103.

11. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>.

12. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Знання України, 2008. 299 с.

13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К., 2006. 308 с.

14. Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. №1(89). Ч. 2. С. 739-742.

15. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 8(127). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158>

16. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник»*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. № 6 (17). С. 158-162.

17. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 13. С. 602-608.

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

19. Ничкало Н. Г. Адаптація професійна. Енциклопедія сучасної України. К.: Держ. голов. Підприємство респ. ВО, 2001. Т. 1: «А». С. 179–180.

20. Онисько С.М. Адаптація сільськогосподарських товаровиробників до ринкового середовища. *Економіка АПК*. 2003. № 8. С. 128–132.

21. Поліщук Г. М. Персонал підприємства – основа ефективної

- діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2000. № 2(21). С. 7–12.
22. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
23. Сікора Я. Б. Адаптація як об'єкт наукового дослідження: психолого-педагогічний аналіз. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. № 2 (51). С. 135–139.
24. Скрипник Н.А., Коваленко А.Б. Інструменти адаптації персоналу на підприємстві. <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7768/1/99-101.pdf>
25. Стефанишин О. Б. Проблема та тенденції адаптації персоналу на підприємствах. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18-19.03.2023 р.)*. С. 372-374.
26. Тимошенко В.А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. № 1(247) , 2022. С.71-78.
27. Томілін О.О., Маслак М.М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск №14. С. 753-758.
28. Хто такий ментор і чи всім він потрібен: поради з пошуку наставника <https://nashkiev.ua/business/hto-takii-mentor-i-chi-vsim-vin-potriben-poradi-z-poshuku-nastavnika> (1.05.25р.)
29. Хміль Ф. И. Управление персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
30. Чорнобиль О. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 32 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2012. с. 507-5014.

31. Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04 / Поділ. держ. аграр.-тех. універ. Кам'янець Подільський, 2016. 240 с.
<https://uacademic.info/ua/document/0416U002072> 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).
32. Щудло С., Волович В. Адаптація соціальна. Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/Адаптація соціальна](https://vue.gov.ua/Адаптація_соціальна)
33. Danjuk V.M., Petjukh V.M., Cymbaljuk S.O. Menedzhment personal [Personnel Management]: navch. posib. / za red. V.M. Danjuka, V.M. Petjukha. Kyjiv: KNEU, 2005. 398 pp.
34. Watkins M. D. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded [Text] / M. D.Watkins. – Harvard Business Review Press, 2013. – 304 p.
35. Положення про адаптацію персоналу Електронний журнал «Кадровик-01». <https://ekadrovik.expertus.com.ua> › import
36. Офіційний сайт ТОВ Промислове підприємство «ЗІП» <https://www.zip.ua/>

ДОДАТКИ

Анкета адаптації персоналу

Шановний співробітник!

Прочитайте питання та всі варіанти відповідей, які для нього наведено. Виберіть відповідь із наведених варіантів і обведіть кружком цифру. Якщо жоден з варіантів Вас не влаштовує напишіть Вашу відповідь. Вкажіть термін роботи на підприємстві: _____

1) Як довго тривала Ваша адаптація до нового місця роботи?

1. до 1 міс.

2. до 2 міс.

3. до 3 міс.

4. ще не закінчена.

2) Чи були Ви представлені колегам?

- так.

- ні.

3) Перед початком роботи був проведений з Вами інструктаж з техніки безпеки?

1. Так.

2. Ні.

4) Ознайомили чи Вас при прийомі на роботу з умовами роботи?

1. Так.

2. Ні.

5) Як часто вам необхідна була допомога колег (наставника)?

1. Ні.

2. Потрібна вкрай рідко.

3. Потрібна.

6) Що Вам здалося найбільш складним протягом періоду адаптації?

1. Професійні обов'язки.

2. Входження в колектив.

3. Умови праці.

4. інше: _____

7) Як часто вам необхідна була допомога наставника?

1. Чи потрібна.

2. Потрібна вкрай рідко.

3. Потрібна

8) Хто надав Вам найбільш відчутну допомогу в процесі адаптації:

1. Співробітник відділу по роботі з персоналом.
2. Лінійний керівник.
3. Наставник.
4. Колега по роботі.
5. Хтось інший: _____.

9) У який період своєї діяльності Ви відчули, що оволоділи професійними навичками?

1. До 1 міс.
2. До 2 міс.
3. До 3 міс.
4. Ще не опанував.

10) У який період Ви відчули, що увійшли в колектив?

1. До 1 міс.
2. До 2 міс.
3. До 3 міс.
4. Ще не відчув.

11) Що Вам допомогло в період адаптації?

Відповідь: _____.

12) Чи задоволені Ви адаптацією на підприємстві?

1. Так.
2. Ні

13) Якими факторами роботи на підприємстві Ви найбільш задоволені?

1. Зміст праці.
2. Займана посада.
3. Побутові умови.
4. Організація праці.
5. Режим роботи.
6. Заробітня плата.
7. Наявність системи пільг для працівника.
8. Відносини з безпосереднім керівником.
9. Відносини з колегами.

10. Інші _____,

ПОЛОЖЕННЯ

про адаптацію персоналу

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає порядок адаптації нових працівників у ТОВ Промислове підприємство «ЗІП».

1.2. Норми Положення про адаптацію персоналу (далі — Положення) мають знати й застосовувати:

- заступники керівника підприємства;
- керівники структурних підрозділів;
- працівники служби персоналу;
- працівники підрозділів, призначені менторами;
- колективи підрозділів, до яких прийнято нових працівників.

1.3. Керує адаптацією служба персоналу.

1.4. За актуалізацію Положення відповідають керівник з управління персоналом та менеджер з персоналу.

1.5. У цьому Положенні наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

адаптаційний період — період, протягом якого новий працівник пристосовується до специфіки підприємства, набуває знань і вмінь, достатніх для самостійної роботи за посадою. Збігається зі строком випробування;

адаптація — комплекс освітніх, мотивувальних і контрольних заходів з метою скоротити час введення у посаду нових працівників, мінімізувати кількість помилок у початківців, усунути психологічний дискомфорт у перші дні роботи, ствердити позитивний імідж підприємства на ринку праці, створити прозору систему оцінювання кваліфікації та потенціалу новачків.

2. Цілі та завдання адаптації

2.1. Цілі адаптації:

- мінімізувати плінність кадрів на етапі добору;
- скоротити час закриття вакансій;
- поліпшити вишкіл персоналу;
- скоротити час введення у посаду нових працівників;
- згуртувати колектив;
- сформувати в новачків лояльне ставлення до підприємства та задоволеність роботою, ствердити позитивний імідж підприємства на ринку праці.

2.2. Завдання адаптації:

- ознайомити нових працівників з умовами праці, обов'язками, правами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, кодексом організаційної етики, організаційними стандартами роботи;
- сформувати:

- у нового працівника — правильне розуміння посадових обов'язків, професійні навички та знання, потрібні для виконання посадових обов'язків в умовах підприємства;

- у керівника структурного підрозділу — об'єктивне уявлення про професійну придатність, особистісні риси, морально-психічні якості нового працівника;

- знизити в нових працівників рівень невизначеності та тривожності, допомогти їм налагодити стосунки з колективом;

- розвинути систему менторства.

3. Строк адаптації

3.1. Строк адаптації збігається зі строком випробування.

3.2. Строк випробування при прийнятті на роботу становить:

- для працівників — три місяці;
- для менеджерів — один місяць.

До строку випробування не зараховують дні, коли працівник фактично не працював, — незалежно від причини (ст. 27 КЗпП).

3.3. Строк випробування обчислюється місяцями і закінчується у відповідне число останнього місяця строку. Якщо останній місяць строку не має відповідного числа, строк закінчується в останній день цього місяця (ст. 241-1 КЗпП).

4. Структура адаптації

4.1. До початку роботи новий працівник проходить інструктаж. Інструктаж проводять менеджер з персоналу, інженер з охорони праці, керівник підрозділу.

Менеджер з персоналу:

- роз'яснює права та обов'язки, ознайомлює з посадовою (робочою) інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором під підпис;
- інформує під підпис про умови праці, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих факторів, їх можливі наслідки, права на пільги і компенсації за роботу в цих умовах.

Інженер з охорони праці:

- проводить вступний інструктаж із охорони праці, пожежної безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці.

Керівник підрозділу:

- визначає робоче місце;
- забезпечує необхідними засобами;
- проводить первинний інструктаж з охорони праці.

4.2. Протягом першого тижня роботи нового працівника служба персоналу та керівник підрозділу проводять початкові заходи з адаптації:

Захід	Що зробити	Відповідальний
До першого робочого дня		
Підготовчий	-підготовка документів, -підготовка робочого місця, -визначення ментора, -розробка індивідуального плану онбордингу (адаптаційний лист)	Менеджер з персоналу
Перший робочий день		
Ознайомчий	- познайомити з ментором, - надати індивідуальний план роботи на період адаптації, -ознайомити з підприємством, колективом, -провести інструктаж з безпеки	Менеджер з персоналу
1-2 тижні		
Навчальний Welcome-тренінг	-ознайомлення з організаційною культурою, -навчання щодо специфіки роботи, - ознайомлення з посадовими обов'язками	Ментор
2-4 тижні		
Адаптивний	- поступове включення в робочий процес, - поглиблене вивчення робочих процесів	Керівник підрозділу Ментор
1-3 місяці		
Інтеграційний	- повноцінне включення в робочий процес, -самостійне виконання завдань	Керівник підрозділу Ментор
В кінці випробувального терміну		
Оцінювачий	- підбити підсумки: оцінити, скільки завдань виконав новачок, чи впорався з потрібним обсягом робіт, - анкетування щодо адаптації	Керівник підрозділу менеджером з персоналу Ментор

4.3. На період адаптації керівник підрозділу складає для нового працівника індивідуальний план роботи. Новий працівник зобов'язаний дотримувати індивідуального плану роботи.

4.4. Роботу нового працівника курирує керівник підрозділу або призначений ним ментор. Ментор співпрацює з новим працівником у порядку, визначеному розділом 5 цього Положення.

4.5.Ментор, новий працівник і колектив підрозділу звітують про адаптацію.

5. Відповідальність

5.1. За адаптацію нових працівників відповідають керівники підрозділів та менеджер з персоналу.

Керівник підрозділу відповідає за професійну адаптацію — формування в нового працівника спеціальних навичок і знань.

Менеджер з персоналу відповідає за психологічну та соціальну адаптацію — пристосування нового працівника до режиму праці й відпочинку; правильне розуміння ним корпоративної культури, правил роботи й поведінки; міжособистісні стосунки новачка в колективі.

5.2. Керівник підрозділу, до якого прийнято нового працівника, протягом періоду адаптації зобов'язаний:

- чітко формулювати завдання;
- пояснювати суть кожного завдання й давати рекомендації, як його ліпше виконати та завдяки яким засобам;
- чітко визначати строки виконання завдань;
- регулярно перевіряти стан виконання завдань та за потреби допомагати новачку;
- оцінювати якість виконання завдань та надавати новачку зворотний зв'язок — пояснювати, що зробив добре, а що ні; яких помилок припустився; як їх уникнути надалі; які навички поліпшити;
- раз на тиждень проводити підсумкові наради з новачком;
- коригувати план роботи нового працівника;
- фіксувати, чи виявляє новачок ініціативність, дисциплінованість, комунікабельність.

5.3. Керівник підрозділу має право делегувати обов'язки з адаптації безпосередньому керівнику нового працівника або ментору.

Ментор звітує перед керівником підрозділу про адаптацію.

Один ментор може курирувати не більше трьох нових працівників.

6. Адаптація керівників

6.1. Працівники, переведені або прийняті на керівну посаду, проходять курс тренінгів.

6.2. Теми тренінгів: постановка цілей, делегування завдань, контроль виконавців, врегулювання конфліктів, ефективні наради й переговори.

6.3. Новопризначений керівник отримує ментора з числа вищих керівників.

6.4. Новопризначений керівник і його наставник співпрацюють у форматі: керівник-початківець проводить робочий час поруч із ментором; спостерігає за ним під час переговорів, нарад, зборів; після заходів ставить запитання; з'ясовує незрозумілі питання; обговорює моделі поведінки.

7. Звіти про адаптацію

7.1. Ментор, новий працівник і колектив підрозділу, до якого прийнято нового працівника, подають до служби персоналу звіти про адаптацію — за тиждень до закінчення строку адаптації.

7.2. Працівник, який проходив адаптацію, складає звіт про адаптацію та заповнює анкету для оцінювання якості системи адаптації.

7.5. Менеджер з персоналу збирає звіти та аналізує якість адаптації.

Джерело: розроблено автором згідно [35].