

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
\_\_\_ травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему «Адаптація персоналу як складова управління трудовими  
ресурсами підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Якубовський Іван Володимирович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

## ВСТУП

**Актуальність.** Трудові ресурси відіграють непересічну та особливу роль в системі функціонування підприємств. Управління трудовими ресурсами підприємства потребує індивідуального підходу, узгодженого з цінностями, політикою та стратегією підприємства. Це, у свою чергу, надає змогу сформуванню ефективних механізмів управління різними особистостями, що складають персонал підприємства. В системі управління персоналом важливе місце займає управління його адаптацією. Зважаючи на той факт, що завдання, яке ставить перед собою керівництво підприємства – забезпечення організації трудовими ресурсами необхідної кількості та якості, розвиток у них необхідних навичок, вмінь та підтримання у них належного рівня мотивації та лояльності, що є передумовою не лише існування ефективного, але й стабільного колективу. Початок стабілізації колективу, формування його результативності лежить в адаптації персоналу, якій не завжди приділяється з боку керівництва належна увага.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

**Метою** написання бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних основ адаптації персоналу та визначення його ролі в системі управління персоналом; формування напрямків його удосконалення, враховуючи сучасні особливості функціонування підприємств.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи поняття «адаптація» персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати систему адаптації персоналу та її ефективність у

досліджуваному підприємстві;

- запропонувати шляхи удосконалення системи адаптації персоналу для досліджуваного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є механізм реалізації системи адаптації персоналу в сучасному підприємстві як невід'ємної складової системи управління кадрами.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування та реалізації системи адаптації персоналу в кадровому менеджменті підприємства.

**Методи дослідження:** абстрактно-логічний (узагальнення та формулювання висновків); аналіз нормативних документів (для збору емпіричної інформації); аналізу та синтезу (з метою детального вивчення предмету дослідження); статистичний (проведення розрахунків показників діяльності підприємства, управління персоналом тощо); соціологічний (для дослідження системи адаптації на підприємстві).

**Інформаційна база дослідження:** вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

**Апробація результатів дослідження:**

*участь у конференціях:*

Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку», м. Дніпро, 04-05 квітня 2024 р.

VIII-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», яка відбудеться, м. Полтава, ПДАУ, 16 травня 2024 року

*публікація тез доповідей:*

1. Сазонова Т. О., Якубовський І. В. Особливості адаптації персоналу підприємств в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Том 7. Діджитал-інновації в обліку,*

*аналізі, аудиті та оподаткуванні. Інтеграція держави, бізнесу, науки, освіти в умовах цифровізації суспільства, 04-05 квітня 2023 р. Дніпро, 2024. С. 113-115.*

2. Сазонова Т. О., Якубовський І. В. Особливості системи адаптації персоналу сучасних підприємств. Матеріали VIII-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 16 травня 2024 року. Полтава: ПДАУ.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 41 сторінці, список використаних джерел налічує 37 джерел, 12 додатків. Загалом в бакалаврській дипломній роботі наведено 11 рисунків та 18 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Адаптація персоналу тісно пов'язана з підбором та відбором персоналу. Зважаючи на те, що підбір формує можливість: з'ясувати які причини можуть змусити працівника звільнитися (причини звільнення з попереднього місця роботи); визначити рівень збігу інтересів роботодавця та претендента на посаду. На початковому етапі формування відносин між роботодавцем і персоналом важливо створити правильне ставлення до нового працівника, що в подальшому допоможе уникнути помилок, які викликають плінність кадрів. Зазвичай, роботодавець чекає від кандидата професійного прояву, демонстрації особистісних якостей, що він стане підтримувати гарні відносини з колегами, прийме організаційні цінності настанови і буде сприяти не лише нарощуванню ефективності поточної роботи та буде дотримуватися означеного вектору в подальшому. У той же час, очікування претендента на посаду може суттєво відрізнятись від очікувань роботодавця, та залежить від низки факторів: цілей, цінностей особи, конкретної життєвої ситуації, особистісних характеристик. Саме тому важливо приділити значну увагу процесам адаптації персоналу підприємства.

Існують різні підходи до визначення поняття «адаптація» персоналу (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Підходи до визначення поняття «адаптація персоналу»

[сформовано на основі 1, с. 603; 2]

Визначення	Вектор
1	2
Взаємне пристосування працівника та підприємства, що базується на поступовому включенні нового працівника до виробничого процесу та нових для нього психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, професійних, економічних, санітарно-гігієнічних тощо	взаємне пристосування

1	2
Процес активного пристосування працівника до нового середовища, знайомство з особливостями функціонування підприємства, особливостями технології виробництва, включення в комунікації організації, входження в її корпоративну культуру та зміна поведінки працівника відповідно до вимог організаційного середовища	активне пристосування
Процес пристосування колективу до нового працівника та змін у середовищі функціонування; пристосування нового працівника до його нового робочого місця та середовища функціонування	процес пристосування
Процес залучення працівника до праці в рамках певної професії або посади, включення його у виробничу діяльність, засвоєння умов та досягнення нормативів, показників ефективної праці	процес залучення

Адаптація необхідна як для фахівців, професіоналів, які щойно прийшли працювати на підприємство, так і для персоналу, який перемістився по кар'єрній ієрархії. Адже, при призначенні на нову посаду працівник теж звикає до нового середовища та вимогам. Адаптація персоналу дозволяє домогтися декількох основних цілей (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі адаптації персоналу [сформовано на основі 3]

На рівні підприємства адаптація може виконувати ряд завдань, які покликані сприяти не лише забезпеенню зростання ефективності управління персоналом, але й підприємства загалом (табл. 1.2).

### Завдання адаптації персоналу в системі менеджменту підприємства

[узагальнено автором на основі 4, с. 55; 5; 6]

Завдання	Функція управління персоналом
Сформувати механізм оцінки рівня розвитку професійної та / або управлінської компетенції нового працівника, а також виявити потенціал розвитку за результатами роботи в перші місяці	Менеджмент показників трудової діяльності персоналу
З'ясування слабких місць в існуючій на підприємстві системі добору та відбору кадрів	Підбір та відбір кадрів
З'ясування можливостей та напрямків кар'єрного розвитку нового працівника	Розвиток персоналу, управління кар'єрою, управління рухом персоналу
Розвиток фахових та особистісних компетенцій наставників та менеджерів, обґрунтування рішень щодо нових працівників	Управління навчанням та розвитком персоналу

Адаптація персоналу може бути різних видів, не залежно від того, чи новий працівник для організації загалом, чи новим він є для конкретного колективу, ієрархічного рівня (рис. 1.2).

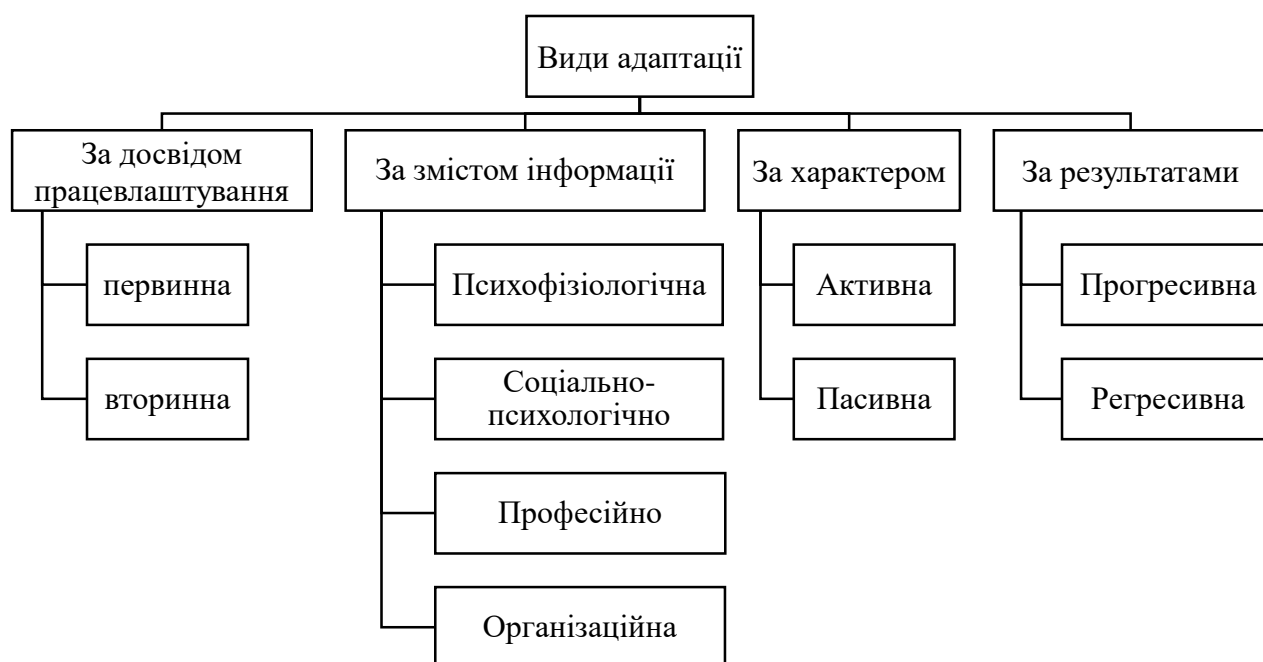


Рис. 1.2. Види адаптації персоналу підприємства  
[сформовано на основі 2; 7]

Розглянемо коротко кожен з видів адаптації:

1) первинна адаптація стосується працівників, які не мають трудового

досвіду, а вторинна – пристосування працівників, які мають трудовий досвід, але переходять на нову посаду або в нову організацію [8];

2) психофізіологічна – пристосування до нових фізичних та психологічних умов, навантажень, режиму праці; соціально-психологічна – це адаптація до колективу, його цінностей, норм та правил; загалом – до менеджменту та колег, а також до економічних умов; професійна – до вимог професії та посадових вимог, технології виробництва чи здійснення трудової діяльності; організаційна – засвоєння ролі та статусу робочого місця, підрозділу в організаційній структурі підприємства, формування розуміння особливостей організаційно-економічного механізму управління підприємством [9];

3) активна адаптація передбачає прагнення та відповідні дії працівника щодо пристосування та входження у нове середовище; пасивна – відсутнє прагнення до змін, впливу на ситуацію тощо;

4) прогресивна – припускає після завершення періоду адаптації підвищення продуктивності праці, рівня трудової дисципліни та ефективності соціальних комунікацій тощо; регресивна – виникає в разі пасивної адаптації до середовища.

При формуванні системи адаптації персоналу сучасної організації можливим є застосування одного з трьох підходів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до організації та проведення адаптації персоналу [8]

Більш детально зміст підходів наведений в додатку А.

Адаптація персоналу, як і будь-який процес охоплює ряд етапів. Але

щодо опису змісту цих етапів та їх кількості існують різні підходи. За одним з них даний процес охоплює 4 етапи [10]:

1 етап – Етап оцінки рівня підготовленості кандидата на вакантну посаду. На ньому оцінюють професійні та особисті навички, знання кандидата. У підсумку – формують план адаптації, який спирається на виявлений профіль нового працівника.

2 етап – етап орієнтації. Саме в цей період працівник проходить ознайомлення з документами: політикою, положеннями, нормами, регламентами, процедурами, технологіями, інструкціями. Це етап перших нескладних завдань.

3 етап – етап дієвої адаптації. Новачок вже познайомився з колективом і на цьому етапі починає виконувати більш складні та відповідальні задачі, порівняно з попереднім. Саме на цьому етапі зазвичай перевіряють, на скільки швидко проходить процес адаптації.

4 етап – етап функціонування, на якому новий співробітник вже демонструє повноцінне виконання, покладених на нього, завдання. У разі успішності адаптації – на цьому етапі працівник повністю «входить» у посаду, показує результат, якого керівництво підприємства очікувало від нього.

Існує також наступний підхід до визначення етапів або стадій адаптації [11]:

1) гостра стадія адаптації (так звана стадія «go, go») триває в середньому 1-2 місяці, характеризується складністю та сумбурністю – у думках нового працівника – хаос, організм – у стресовому стані. Новий працівник відчуває велику ступінь невизначеності, постійно перебуваючи у пошукаві відповідей на безліч запитань, типу: «Як вчасно виконати роботу?», «До кого можна звернутися за допомогою?» тощо. За статистичними даними, найбільша плінність новачків відбувається упродовж перших 2-х або 3-х місяців роботи. При цьому більшість таких співробітників зазнають, що основними причинами для них слугували наступні: розчарування, втома, неспівпадіння очікувань та дійсності, а головне – це відчуття «кинутого напризволяще».

2) друга стадія – стадія оптимізму («рожевих окулярів») – зазвичай має місце упродовж 3-4-х місяців роботи на новому місці. Працівник починає активно, продуктивно працювати, адже він розслаблений, не у стресовому стані. Причина – він зорієнтувався в життєдіяльності нового підприємства (у змісті власних трудових обов'язків, корпоративній культурі тощо);

3) стадія вторинної адаптації («життя без рожевих окулярів») – триває до півроку. Працівник багато що розуміє на практиці; налагодив формальні та неформальні відносини з колективом; визначив власне місце в організаційній ієрархії; немає особливих ілюзій щодо його роботи / організації, але загалом вона відповідає його базовим очікуванням, або задовольняє його наразі.

Інші дослідники [12-14] процес адаптації нового працівника на підприємстві розглядають як двох-фазний процес:

1. Підготовча фаза, на якій оцінюють рівень якості претендента на посаду – результат лягає в основу розробки та впровадження програми його адаптації, яка очікувано має бути дієвою, адже враховує індивідуальні особливості нового працівникаї.

2. Активна фаза – передає активне пристосування нового працівника до умов діяльності та функціонування організації, його входження до трудового колективу, команди. Дана фаза поділяється на такі підфази:

2.1) первинна адаптація, яка відбувається протягом 1-шого робочого дня та вимагає від новачка подолання психологічного навантаження, спричиненого потраплянням у незнайомий колектив, організацію;

2.2) поглиблена адаптація – проходить протягом 1-2 місяців, або першої частини випробувального терміну та характеризується високими прагненнями новачка зайняти бажане місце у колективі, але при цьому він дотримується правил корпоративної культури підприємства;

2.3) остаточна адаптація – відбувається протягом останньої частини випробувального терміну та характеризується повним входженням новачка у трудовий колектив.

Ефективність проходження кожної фази адаптації працівника, зокрема залежить від тих методів та інструментів адаптації, які оберуть фахівці для прискореного та якісного «входження» нового працівника в організацію (табл. 1.3) та рис. 1.4). Розглянемо методи адаптації (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Методи адаптації персоналу підприємства [узагальнено автором на основі 15, с. 43]**

Метод	Характеристика
Економічний	передбачає фінансове мотивування персоналу. Можуть реалізуватися через систему пільг у перші місяці роботи – адаптаційний період. Пільги можуть стосуватися норм виробітку, робочого часу, вимог до працівників. Даний метод також передбачає нарахування винагород та надбавок. Сприяють зниженню стресу, посиленню мотивації до швидкого та якісного опанування нових професійних обов'язків, заохочують до співпраці
Організаційно-адміністративні	спрямовані на встановлення контролю за протіканням адаптаційного періоду та формування на цій основі коригуючих заходів. Коригуючі заходи, загалом, спрямовані на скорочення терміну адаптації та зменшення витрат, а у підсумку – на підвищення ефективності адаптації та зменшення плинності кадрів
Соціально-психологічні	спрямованні на активне залучення нових працівників до формування та розвитку взаємодії в колективі, налагодження формальних та неформальних зв'язків. Головними ідентифікаторами ефективного застосування є налагодження дружніх та поважних взаємовідносин в колективі; достатньо високий рівень впевненості новачка; поважне ставлення; готовність колег прийти на допомогу.

Зазначимо, що загалом, агальною метою перелічених в табл 1.3 методів адаптації є забезпечення рівноваги між програмою адаптації (діями та заходами) з боку менеджменту підприємства досягненню поставлених ним та новим працівником цілей.

Від поміркованого застосування означених методів, залежно від специфіки діяльності, бачення, ситуації на підприємстві тощо, та поєднання підходящих інструментів адаптації (рис. 1.4) є запорукою результативного проходження адаптаційного періоду.

Більш детальна інформація щодо змісту методів, наведених за допомогою 1.4 знаходиться у додатку Б.

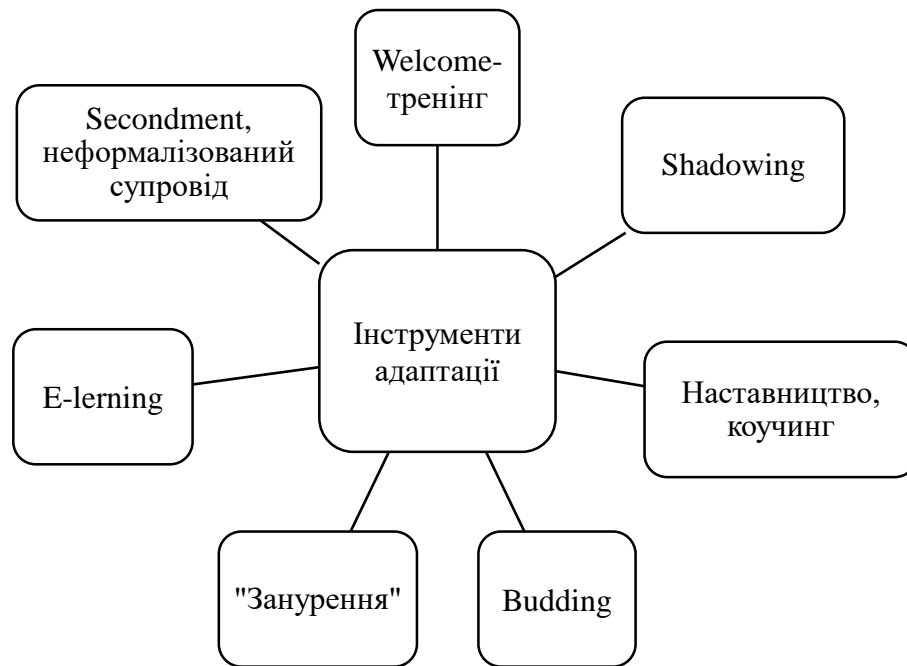


Рис. 1.4. Поширені інструменти адаптації персоналу підприємства [сформовано на основі 12; 16]

На процес адаптації нових працівників можуть впливати наступні фактори [сформовано на основі 18]:

1) адекватність процесу та процедур найму персоналу потребам менеджменту підприємства, що є запорукою наймання персоналу, з необхідними наразі та стратегічно, професійними якостями, що відповідають займаній посаді. Помірковані процедури добору та відбору кадрів дозволяють скоротити тривалість адаптації, а також уникнути дрібних непорозумінь; закрити вакансії найкращими кадрами з кандидатів;

2) розмір підприємства – чим воно більше, тим формальнішою буде процедура адаптації, але, разом з тим, більша ймовірність проведення додаткових навчань;

3) морально-психологічний клімат є пряма кореляція між рівнем сприятливості морально-психологічного клімату в колективі та часом, витратами на адаптацію. Чим сприятливіший морально-психологічний клімат в колективі, тим більш охоче персонал обмінюється досвідом та йде на

взаємодію;

4) займана посада – мим складніший характер посадових обов’язків, чим більша відповідальність особи за посадовими обов’язками, тим тривалішим буде період адаптації та/або навчання;

5) соціально-демографічні аспекти – передбачає врахування низьки особистісних характеристик працівника (стать, вік, стаж роботи, сімейний стан, освіта, ступінь відповідальності; рівень стресостійкості тощо).

Враховуючи дані фактори впливу, а також психологію адаптації нового працівника, яка в т. ч. передбачає ряд побоювань новачка, менеджмент може збільшити долю ймовірності правильної оцінки кандидата на вакантну посаду, після закінчення його випробувального терміну. Зазначими, що серед основних побоювань нових працівників можуть бути наступні (рис. 1.5).

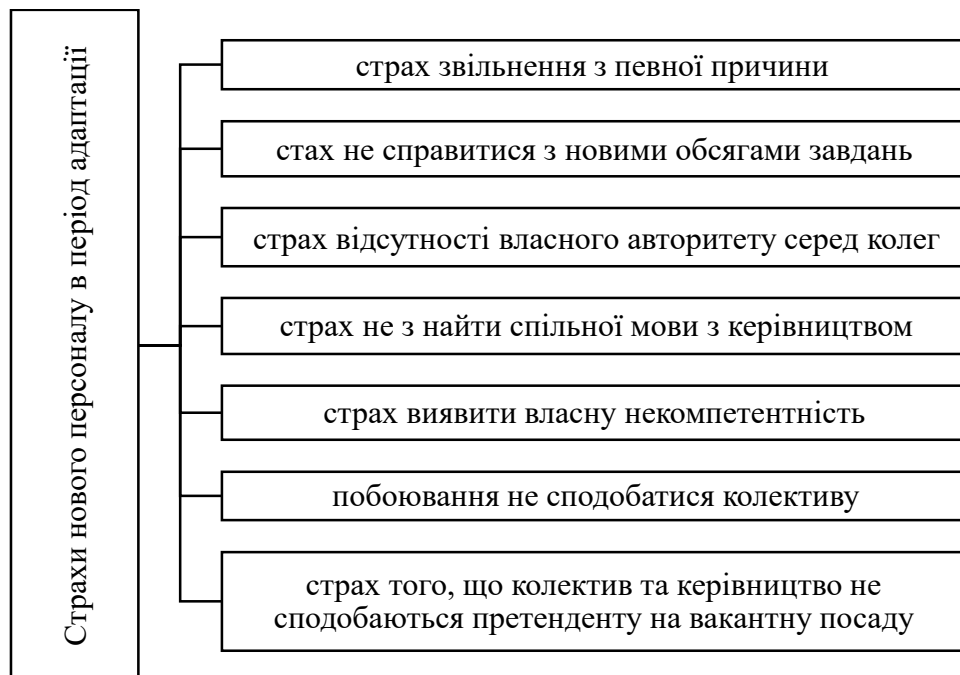


Рис. 1.5. Поширені страхи та побоювання нового персоналу в адаптаційний період [сформовано автором з врахуванням 19, с. 120]

Роботодавцю також варто враховувати, що швидкість та ефективність адаптації залежить не лише від нього та HR, але й від самого працівника. Дослідження виявили пряму сильну кореляцію між емоційним інтелектом (EQ) співробітника та його здатністю до адаптації. Працівники з високим EQ

не лише ефективніше керують власними емоціями та поведінкою, але й добре взаємодіють з людьми, тому їх адаптивність має постійну тенденцію до зростання. І навпаки – працівники, які слабо усвідомлюють власні емоції, не вміють або не бажають ними керувати – складно адаптуються до змін, сильно відчують стрес (фізіологічну та психологічну напругу). Перешкоди, що знижують адаптивність психіки, наведені за допомогою даних рис. 1.6.



Рис. 1.6. Перешкоди, що знижують адаптивність працівника на новому місці [сформовано на основі 20]

Отже, адаптація є важливим управлінським процесом та елементом в системі управління персоналом підприємства. Адаптація передбачає взаємне пристосування (професійне та психологічне) нового працівника та колективу організації. Адаптація проходить ряд фаз та етапів, ефективність проходження яких залежать від методів та інструментів адаптації, які застосовують керівництво підприємства або HR-менеджери, а також від особистості самого нового працівника. Адаптація – це спільний процес, до якого залучені: керівництво підприємства, HR-менеджери, новий працівник та трудовий колектив. Від ефективності процесу адаптації залежать показники ефективності управління персоналом та підприємства загалом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Досліджуване підприємство розташоване за юридичною адресою м. Полтава, вул. Європейська, \*\*\*. Воно було засноване в 1965 р. як завод, що спеціалізувався на виробництві, а також продажі пляшкового та розливного пива. З 1985 р. до перелічених видів діяльності додалося виробництво безалкогольних газованих напоїв та квасу [21-22]. На сьогоднішній день підприємство випускає алкогольні (пиво) та безалкогольні (газовані напої та квас) напої [23; 24].

Охарактеризуємо основні організаційно-правові аспекти діяльності підприємства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Організаційно-правові аспекти діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Аспект	Характеристика
Мета	одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, відповідно до умов та обмежень, встановлених чинним законодавством, статутом підприємства
Предмет діяльності (основний)	виробництво, розлив та реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду; науково-дослідні розробки у зазначених сферах; формування та розвиток власної збутової мережі; розробка та впровадження інноваційної техніки та технологій у сфері виробництва; розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та торгівлі
Супутній предмет діяльності	організація та участь у ярмарках, презентаціях нових видів продукції, тематичних святах тощо; організація, участь у тематичних конференціях, круглих столах, конкурсах з метою представлення власної продукції, обміном досвідом; організація, участь у дегустаційних заходах.
Види діяльності	виробництво пива; виробництво сидру, інших плодово-ягідних вин; виробництво безалкогольних напоїв, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями; спеціалізовані будівельні роботи.

За допомогою даних табл. 2.2 простежимо динаміку чисельності персоналу за 2021-2023 рр.

Таблиця 1.2

**Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	273	274	276	101,1
з них: чоловіки	151	152	165	109,3
жінки	122	122	115	94,3

Таким чином, середньооблікова чисельність персоналу підприємства збільшилася на 1,1 %. В структурі персоналу більшу частку становили чоловіки, їх чисельність збільшилася на 9,3 %, чисельність жінок зменшилася – на 5,7 % у 2023 р., порівняно з 2021 р.

Дослідимо забезпеченість підприємства основними засобами та ефективність їх використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка стану та рівня забезпечення основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021р., %
	2021	2022	2023	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	175368	170679,5	179638,5	102,4
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	39222,5	53226,5	67293,0	171,6
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	11,4	23,8	37,5	x

Отже, середньорічна вартість основних засобів досліджуваного підприємства в 2023 р., порівняно з 2021 р., збільшилася на 2,4 %, при цьому середньорічний знос також збільшився на 71,6 %, а рівень зносу – на 16,1 в. пт. Це пов'язано з перевищенням темпу росту зношення основних засобів над їх оновленням.

Ефективність використання основних засобів розглянемо за допомогою

даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Фондомісткість, тис. грн	0,54	0,26	0,26	49,1
Фондоозброєність, тис. грн /особу	642,4	622,9	2456,3	382,4
Фондовіддача, тис. грн	1,8	3,9	3,8	209,7
Рентабельність основних засобів, %	11,8	47,7	47,0	x

Досліджуючи динаміку ефективності використання основних засобів на підприємстві, можемо зазначити, що простежуються ряд позитивних тенденцій: фондоозброєність збільшилася в 3,8 рази; рентабельність основних засобів – на 35,2 в. пт; при цьому фондомісткість зменшилася на 50,9 % відповідно, фондівіддача збільшилася більш, ніж у 2,0 рази.

Оборотні засоби відіграють значну роль у виробничій та фінансовій діяльності підприємства. Дослідимо наявність та склад оборотних засобів підприємства Полтавського району за період 2021-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка наявності та складу оборотних засобів підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	144853	200235,5	274423,5	189,4
в т. ч.:				
запаси	57989	75068	79527	137,1
виробничі запаси	39705	49868	55943,5	140,9
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	43233	21494	21965,5	50,8
дебіторська заборгованість за розрахунками	4290	11392	12554,5	292,6
інша поточна дебіторська заборгованість	73	28625	30158,5	41313,0
гроші та еквіваленти	52170	104232	59803	114,6
інші оборотні активи	40	1219	954,5	2386,3

Так, середньорічна вартість оборотних засобів в досліджуваному підприємстві збільшилася у 2023 р., порівняно з 2021 р., на 89,4 %.

В структурі оборотних засобів у звітному році найбільшу частку займають запаси (обсяг збільшився на 37,1 %, в т. ч. виробничих запасів, які також збільшилися на 40,9 %).

Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зменшився на 40,2 %, натомість дебіторська заборгованість за розрахунками зросла майже в 3,0 рази, інша поточна дебіторська заборгованість збільшилися в 413,0 разів.

Обсяг грошей та еквівалентів збільшилися на 14,6 %, а інші оборотні активи – в 23,9 рази.

За допомогою даних табл. 2.6, проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів на підприємстві за період 2021-2023 рр.

*Таблиця 2.6*

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. +/- до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,232	3,320	2,470	0,238
Коефіцієнт завантаження	0,448	0,301	0,405	-0,043
Тривалість одного обороту, днів	161	108	148	-13

Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 0,238 в. пт., а разом з тим, коефіцієнт завантаження зменшився на 0,043 в. пт., що позитивно вплинуло на зменшення тривалості обороту оборотних засобів (на 13 днів). Можемо констатувати, що відбулося збільшення обсягу виробництва продукції на кожну гривню поточних витрат, а також збільшилися можливості підприємства щодо вивільнення частини оборотних засобів, при збереженні обсягів виробництва продукції.

Показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства характеризують рівень економічної, фінансової безпеки підприємства, тому

дослідимо їх за 2021-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка основних показників фінансової стійкості підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. +/- від 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,831	0,859	0,887	0,056
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	4,901	6,098	10,310	5,409
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,891	0,899	0,914	0,023
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,409	0,507	0,582	0,173
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,757	0,812	0,814	0,057

Аналізуючи дані табл. 2.7, зазначимо наступне: коефіцієнт автономії в 2023 р., порівняно з 2021 р., збільшився на 0,056 в. пт., що вказує на збільшення питомої ваги власного капіталу в загальній сумі фінансових засобів, авансованих у функціонування підприємства; показник вищий за нормативне значення ( $> 0,5$ ). Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів збільшився на 5,409 в. пт, отже збільшився обсяг власних коштів, що припадають на кожну гривню залучених коштів; показник більше нормативного ( $> 0,1$ ). Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,023 в. пт, що вказує на збільшення частки активів, які підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу, а також залученого на довгостроковій основі капіталу. Отже, досліджуване підприємство за аналізований період 2021-2023 рр. залишалося платоспроможним та має перспективи залишитися таким у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,173 в. пт, що демонструє збільшення частини власного оборотного капіталу, який перебуває в обороті. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами збільшився на 0,057 в. пт., що вказує на збільшення рівня фінансування оборотних активів за рахунок саме довгострокових джерел.

За допомогою даних табл. 2.8 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності підприємства Полтавського району.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	323330	664775	677951	209,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	93938	230031	211761	225,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	229392	434744	466190	203,2
Фінансові результати від операційної діяльності тис. грн: прибуток	28656	105795	109669	382,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	20695	81457	84384	407,8
Рівень рентабельності, %	15,6	18,7	18,1	x

Так, в 2023 р., порівняно з 2021 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,1 рази; валовий прибуток – в 2,3 рази; прибуток від операційної діяльності – в 3,8 разів; чистий прибуток – в 4,1 рази. При цьому собівартість продукції зросла в 2 рази. Загалом, рівень рентабельності підприємства зріс на 2,5 в. пт. і в 2023 р. показник становив 18,1 %.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства виявила позитивні тенденції в діяльності досліджуваного об'єкту господарювання, зокрема його прибуткове існування та фінансову стійкість. Отже, підприємство розвивається, має потужний потенціал, але нарощування ефективності в подальшому, на нашу думку, буде залежати не лише від інноваційної виробничої політики, але й від інновацій та уваги щодо діяльності та взаємодії персоналу.

## 2.2. Аналіз змісту та ефективності процесу адаптації персоналу підприємства

Рух персоналу – важливий показник ефективності управління кадрами та може бути ідентифікатором проблем у досліджуваній сфері менеджменту підприємства. За допомогою даних табл. 2.9 простежимо зміну даних показників у досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.9

### Динаміка показників руху персоналу на підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2022 р. +/- від 2020 р.
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	273	274	276	3
Прийнято персоналу, осіб	6	3	3	-3
Вибуло працівників, осіб	25	29	9	-16
Частковий коефіцієнт обороту по прийому	2,2	1,1	1,1	-1,1
Частковий коефіцієнт обороту по звільненню	9,2	10,6	3,3	-5,9
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	11,4	11,7	4,3	-7,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,2	10,6	3,3	-5,9

Аналізуючи дані табл. 2.9, за період 2021-2023 рр., можемо зазначити, що чисельність середньооблікових працівників збільшилася на 3 особи при цьому чисельність прийнятих зменшилася на 1 особу і становила 3 особи, а чисельність вибувших – на 16 осіб і становила 9 осіб у звітному році.

Частковий коефіцієнт обороту персоналу по прийому зменшився в звітному році, порівняно з базисним, на 1,1 в. пт та склав у 2023 р. 1,1, а частковий коефіцієнт обороту по звільненню – на 5,9 в. пт, при цьому він повністю співпав з коефіцієнтом плинності кадрів; дані показники склали у звітному році – 3,3 %. Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 р. склав 4,3 %, що на 7,1 в. пт менше за відповідний показник 2021 р.

Загалом, показники руху персоналу на підприємстві є прийнятними та свідчать про збільшення постійності персоналу.

Разом з тим в досліджуваному підприємстві, відповідно до популярних

підходів до адаптації [25-27], процес адаптації нового працівника складається з таких етапів (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

**Зміст процесу адаптації на підприємстві, 2021-2023 рр.**

Фаза	Зміст
1. Підготовча	здійснюється оцінка рівня професійних та особистих якостей претендента на посаду. Мета – обрати та реалізувати дієву програму його адаптації
2. Активна	відбувається безпосереднє пристосування працівника до організаційних умов праці в підприємстві та його входження, пристосування до трудового колективу
2.1. Первинна адаптація	протягом першого робочого дня. Характеризується значним інформаційним та емоційним навантаженням. Новий працівник знайомиться з колективом та безпосереднім робочим місцем
2.2. Поглиблена адаптація	проходить протягом першої частини випробувального терміну нового працівника (зазвичай 1-2 тижні). Мотивація нового працівника – прагненням зайняти бажане / належне місце в колективі. Необхідність – зрозуміти основні принципи та цінності існуючої корпоративної культури
2.3. Остаточна адаптація	припадає на завершальну частину випробувального терміну. На даному етапі відбувається остаточне включення нового працівника в колектив та трудовий процес

Розглянемо більш детально, що відбувається на кожному етапі адаптації нового персоналу в досліджуваному підприємстві:

1) на підготовчому етапі велика увага з боку відділу кадрів та безпосереднього керівництва нового працівника приділяється оцінці рівня підготовки працівника. При цьому враховується, що не зважаючи на наявність спеціальної підготовки, досвіду роботи в аналогічній сфері чи посаді, працівник, коли потрапляє на нове підприємство всеодно буди стикатися з відмінностями зовнішньої та внутрішньої інфраструктури підприємства, правилами, трудовим розпорядком, персоналом, технологією виробництва або діяльності. Все це створює відчуття неознаності, що неминуче відобразиться на його поведінці та продуктивності;

2) під час первинної адаптації відбувається практичне знайомство працівника зі власними обов'язками та вимогами, які до нього висувуються як до члена колективу та як працівника на посаді, яку він обійняв. До цієї роботи

також залучаються безпосередній керівник нового працівника та кадрова служба;

3) на етапі поглибленої адаптації відбувається пристосування нового працівника до, власне, свого статусу і, у значній мірі, зумовлюється ступенем його включення у міжособистісні відносини з колегами, безпосереднім колективом, з керівником підрозділу. В досліджуваному підприємстві цей елемент адаптації вважається ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий та сприйнятий на робочому місці, в «його» колективі. Під час етапу безпосередній керівник намагається надавати максимальну психологічну підтримку працівнику, регулярно проводить бесіди й оцінює ефективність його діяльності на робочому місці;

4) на завершальному етапі відбувається поступове подолання професійних, виробничих, організаційних та особистих труднощів – новий працівник переходить до стабільної, ритмічної трудової діяльності на займаному робочому місці та в новому колективі. Нові співробітники зазвичай зацікавлені у тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки під час адаптаційного періоду він несе моральні втрати (страх зазнати невдачі на новій роботі, втратити її, не «підійти» керівництву / колективу тощо) та матеріальні (рівень заробітної плати на час адаптаційного періоду нижчий за заробітну плату прийнятих працівників).

Крім того, за результатами проведеного нами інтерв'ю з керівником кадрової служби підприємства, нами були сформовані функції адаптації персоналу досліджуваного підприємства (додаток В).

Також на досліджуваному підприємстві використовують три основні методи адаптації:

1) економічні: в перший місяць для робітничого персоналу застосовується знижена норма виробітку, для керівників та спеціалістів – перші 3 місяці застосовують дещо нижчий рівень професійних вимог;

2) організаційні: контроль з боку безпосереднього керівника, а через співбесіди з ним – кадровою службою. Контроль на рівні професійного досвіду

керівництва. Іноді застосовують коригувальні заходи;

3) соціально-психологічні: залучення нових працівників до всіх заходів на рівні колективу, підприємства; безпосередній керівник систематично цікавиться думкою нового працівника з того чи іншого питання, що знаходиться в межах його компетентності.

Нами було проведене опитування 15 осіб – представників від керівництва, кадрової служби та робітників, щодо рівня застосування тих чи інших інструментів адаптації в досліджуваному підприємстві (додаток Г).

Аналізуючи дані табл. Г.1 додатку Г, зазначимо, що в досліджуваному підприємстві не застосовують такий вид адаптаційного інструментарію як «корпоративна брошура», мотивуючи це тим, що підприємство має корпоративний сайт, на якому все необхідне зазначене. На наш погляд, коли людина отримує матеріальне підтвердження того, що вона є частиною конкретного підприємства, яке має свою історію, героїв, символіку, цінності тощо, особисто, вона відчуває себе потрібною цій структурі.

Не практикується також такий згуртовуючий та адаптаційний захід як «день новачка» – разом з тим, це гарний спосіб не лише познайомитися один з одним, але й дати всім новачкам одночасно відчути себе частиною колективу підприємства. Тренінгове навчання також не практикується для новачків – його, на наш погляд, доцільно було б проводити у рамках «Дня новачка». Найчастіше застосовується наставництво, але оцінено воно на 4 бали, тому що мотивація наставників знаходиться виключно у сфері нематеріальної мотивації, що дещо знижує їх інтерес до процесу наставництва. Іноді застосовують «Адаптаційний лист» – для представників управлінських кадрів та спеціалістів. Набір новачка – застосовують іноді. Для робітників – це спецодяг з корпоративною символікою; для керівників та спеціалістів – канцелярія, кружка.

Найдієвішим інструментом на думку опитаних є стажування – 5 балів (максимальна оцінка), але даний інструмент застосовують щодо керівників та фахівців.

Отже, в аналізованому підприємстві проводяться заходи щодо управління адаптацією персоналу, але, варто зазначити, що процес / механізм їх проведення, терміни й зміст не регламентовані та не закріплені формально у відповідному положенні, програма атестації формально не складається.

Разом з тим, практики зазначають, що успішна програма адаптації персоналу сприяє формуванню високомотивованого трудового колективу, який налаштований на виконання завдань, які ставить вище керівництво [28].

На основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства нами була складена матриця SWOT-аналізу, де відображаються його сильні та слабкі сторони щодо процесу адаптації персоналу а також можливості та загрози, які формує зовнішнє середовище некерованого впливу (рис. 2.1).

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Наявність консалтингових послуг у сфері адаптації персоналу 2. Нарощування масштабів співробітництва з науковими установами, закладами вищої освіти, які здатні надати допомогу щодо розроблення системи адаптації для підприємства 3. Наявність спеціалізованих тематичних, професійних курсів, в т. ч. безкоштовних	1. Відсутність комплексної програми адаптації персоналу, розроблених методичних рекомендацій в розрізі різних категорій персоналу 2. Війна та пов'язані з нею економічна та соціальна кризи 3. Наявність великої кількості безробітних, які прагнуть отримати робоче місце (імітація адаптації)
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Розуміння керівництвом важливості управління адаптацією та усвідомлення ним необхідності проведення адаптаційних заходів 2. Встановлений порядок, процес проведення адаптації. 3. Визначені відповідальні – безпосередній керівник та кадрова служба. 4. Практикується наставництво	1. Відсутність Положення про адаптацію персоналу 2. Уніфікований підхід до адаптації працівників будь-якої категорії. 3. Застосування єдиного методу адаптації працівників – наставництва. 4. Відсутність дієвого контролю над перебігом процесу адаптації – фактично, залежить від особистісних характеристик безпосереднього керівника та його зацікавленості у новому підлеглому

Рис. 2.1. Елементи матриці SWOT-аналізу системи адаптації персоналу досліджуваного підприємства, 2021-2023 рр.

Як зазначили у кадровій службі, основними причинами звільнень

працівників, які пропрацювали на підприємстві менше року біли наступні:

- не змогли адаптуватися та «влитися» в колектив;
- до кінця не зрозуміли систему адміністративного підпорядкування;
- не відчували належної підтримки з боку керівництва та колег;
- не змогли на належному рівні опанувати специфіку виробництва;
- не відчували можливість розвитку на займаній посаді.

Отже, в досліджуваному підприємстві існує система управління адаптацією персоналу, але вона має ряд слабких місць. Приділення уваги даному елементу системи управління персоналом, на наш погляд, сприятиме зростанню результативності та ефективності роботи персоналу, а також його стабілізації.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Перед розробкою та удосконаленням системи адаптації, вважаємо за доцільне запропонувати менеджменту підприємству спочатку проводити SWOT-аналіз його діяльності з позицій суб'єкт ринку праці (елементи такого аналізу та його результати представлені в 2.2). Також має бути налагоджений дієвий моніторинг причин звільнень персоналу (підсумкове інтерв'ю) та результатів оцінювання ефективності процесу адаптації.

Пропоновані методи моніторингу ефективності системи адаптації персоналу на підприємстві наведені в додатку Д. Серед них: методика GAP-аналізу, система інтерв'ювання, зустрічі фокус-групи з експертами – наставниками, проведення анкетування осіб, які пропрацювали менше 1 року на підприємстві. Метою даного моніторингу є обрання однієї з трьох стратегій адаптації та ув'язання її із загальною стратегією управління персоналом підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Варіанти формування стратегії адаптації підприємства [розроблено автором]

На сьогоднішній день в досліджуваному підприємстві адаптація розглядається як підсумок процесу відбору та добору кадрів, тому маємо ряд

недопрацювань. На нашу думку, необхідно застосовувати третій варіант, виводячи адаптацію у самостійну підсистему управління персоналом.

Наступне на що, на нашу думку, варто звернути увагу – це на розвиток системи наставництва. З цією метою необхідно визначити осіб, які можуть успішно виконувати роль наставника. Для цього необхідно перевірити кандидатів на відповідність профілю ефективного наставника (рис. 3.2).

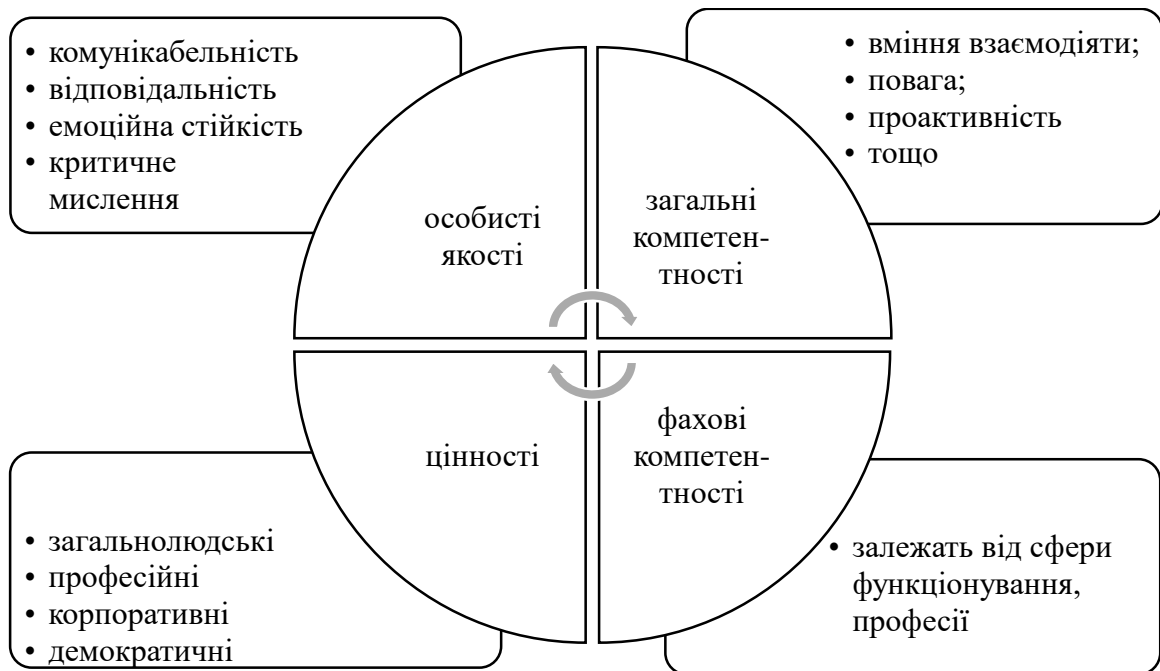


Рис. 3.2. Профіль ефективного наставника [сформовано автором на основі 28, с. 29]

Далі варто розуміти, що наставник може виконувати ситуаційно одну з, визначених у табл. Е.1 додатку Е, ролей: фасилітатора, консультанта, тренера, лідера або експерта. Це залежить від конкретної ситуації та запиту нового працівника, а також від інтуїції самого наставника.

З метою матеріального стимулювання наставників пропонується встановити наступні доплати (табл. 3.1).

Крім того для посилення мотивації до наставництва в досліджуваному підприємстві, варто до матеріальних стимулів додати нематеріальні [сформовано з врахуванням 30]:

- надання оплачуваних відгулів та додаткових днів відпустки (до 10 днів);

- навчання та розвиток soft та hard skills;
- публічна похвала та визнання;
- привітання працівника із значимими датами
- надання більшої свободи при виконанні поставлених завдань;
- проведення мотиваційних нарад та залучення наставників до прийняття рішень;
- інформування колективу про досягнення наставника та нового працівника.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані розміри доплат для наставників для досліджуваного підприємства, 2025-2029 рр. [29]**

Розмір від посадового окладу	Передумови
У разі виконання ролі наставника 1-2 місяці	
20,0%	- у разі наставницької підтримки керівних кадрів та спеціалістів; - 5-7 осіб (стажистів) робітничих професій
10,0 %	при наявності від 3-х до 4-х учнів, стажистів
5,0 %	при наявності 1-2 учня, стажиста
У разі виконання ролі наставника більше 2-х місяців (до 6-ти місяців)	
25,0 %	місячної тарифної ставки / посадового окладу працівника, що є наставником

Для досліджуваного нами підприємства вважаємо за доцільне запропонувати застосовувати 4-х етапну програму адаптації (рис. 3.3).

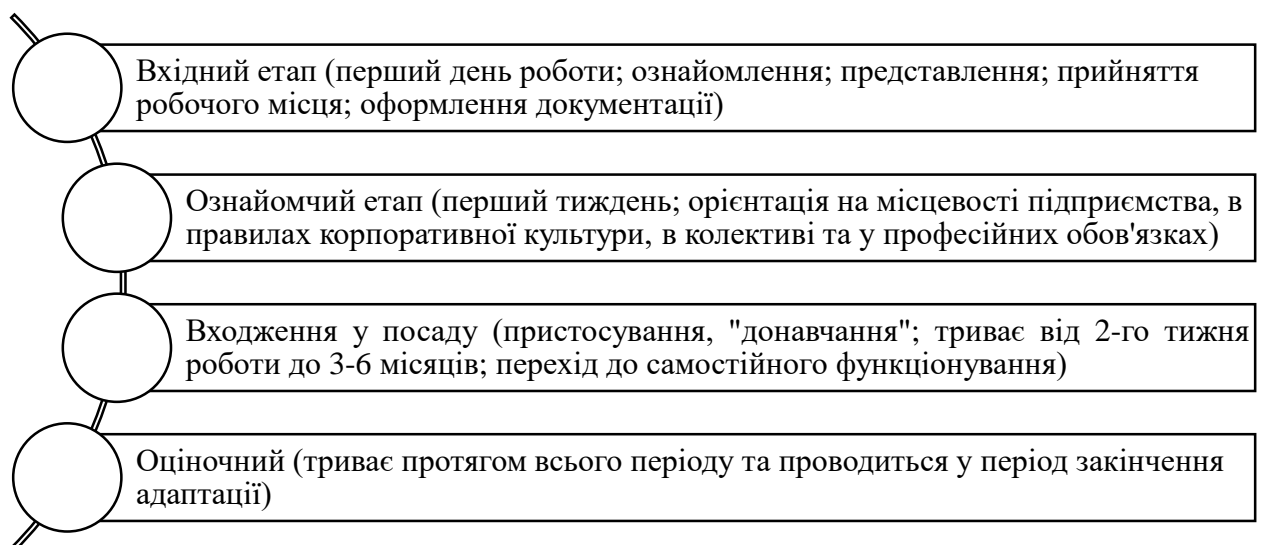


Рис. 3.3. Пропоновані етапи Програми адаптації персоналу підприємства, 2024-2028 рр.

Вважаємо за доцільне запропонувати застосування Програми адаптації нових співробітників підприємства, яка має охоплювати різні аспекти адаптації (табл. Ж.1 додатку Ж).

Зазначимо, що під час проведення Welcome-тренінгу новому працівникові варто надати друковане видання «Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»». Його зміст може бути наступним [сформовано на основі 33]:

1. Історія ПрАТ «Підприємства».

2. Напрямки ПрАТ «Підприємства».

3. Місія ПрАТ «Підприємства».

4. Мета ПрАТ «Підприємства».

5. Шляхи досягнення мети (наприклад, завжди йти в ногу з часом, але не забувати про традиції; діяльність на основі інновацій; постійне удосконалення та розвиток; соціально відповідальний бізнес тощо).

6. Цінності ПрАТ «Підприємство», система яких має містити чотири основних вектори:

- ділова репутація;
- соціальна відповідальність;
- персонал;
- інновації та розвиток.

7. Якості працівників, які ціняться в ПрАТ «Підприємство» (наприклад, інноваційність та креативність; гнучкість та адаптивність; прагнення до розвитку; здатність до командної взаємодії; здатність досягати поставлених цілей та доводити справу до кінця; готовність брати на себе відповідальність; повага до кожного члена колективу; чесність; самокритичність тощо).

8. Основні правила поведінки. Табу.

9. Інструкція з працевлаштування в ПрАТ «Підприємство».

10. Умови розірвання трудової угоди, трудового контракту.

Складові витрат з розробки «Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»» наведені за допомогою даних табл. 3.2.

**Кошторис розробки «Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»» в межах  
Програми адаптації, 2025 р.**

Стаття витрат	Вартість, грн
Створення контенту (робоча група Підприємства)	безкоштовно
Дизайнерські послуги	1500,0
Брошування, переплетення, друк	50,0 / од.
Загальні витрати (розрахунок на 100 шт.)	6500,0

Отже, загальна вартість розробки адаптаційної брошури для нових працівників досліджуваного підприємства – 6500,0 грн.

Щодо неформального прийняття працівників та дарування подарункового набору – Welcome box, то рекомендуємо вміст набору відрізняти для менеджерів, спеціалістів та робітників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Welcome box в межах Програми адаптації, 2025-2029 рр.**

Набір для менеджера	Набір для спеціалістів	Набір для працівника
екосумка, термогорнятко, «Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»», планер, базова канцелярія, стікери, солодкий набір, вітальна листівка, фірмовий одяг: фірмова куртка, фірмовий жилет, футболка та кепка	екосумка, чашка, «Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»», планер, базова канцелярія, стікери, солодкий набір, вітальна листівка, фірмовий жилет, футболку та кепку	екосумка, чашка, «Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»», шоколад, вітальна листівка, набір фірмового одягу (спецодягу)
5210,0 грн	3000,0	2500,0

Крім того, під час поглибленої адаптації виникає необхідність оцінки ефективності адаптації працівники та його роботи, тому ми пропонуємо для цього використовувати наступні методи оцінки, які має застосовувати фахівець кадрової служби (табл. 3.4).

Зворотний зв'язок за підсумками адаптації з боку безпосереднього керівника та представника кадрової служби є обов'язковим. Ми пропонуємо при позитивному рішенні щодо прийняття співробітника на роботу в досліджуваному підприємстві:

- 1) запросити даного працівника на співрозмову щодо процесу

проходження адаптації (можна запропонувати описати у письмовому вигляді). Сфери інтересу з боку підприємства: проходження періоду адаптації, складнощі, рівень задоволення роботою наставника, зауваження / побажання щодо програми адаптації;

Таблиця 3.4

**Пропоновані методи оцінки новачка під час випробувального терміну для підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 34]**

Метод	Характеристика
ENPS (Employee Net Promoter Score)	метод оцінки, який дозволяє виміряти лояльність працівника.
Q12	список з дванадцяти запитань, що дозволяють визначити, наскільки щасливий працівник та на що варто звернути увагу керівнику
Метод 360 градусів	оцінка професійних якостей працівника з боку: колег / керівників / підлеглих / клієнтів та порівняння цих даних з результатами самооцінки.
Оцінка виконання завдань або досягнення поставлених цілей	зіставлення отриманих результатів та термінів виконання завдань з плановими показниками
Методика DISC	Така оцінка допоможе зрозуміти, що мотивує або демотивує співробітника, і відповідним чином впливати на нього.
Методика HOGAN	тест для оцінки компетенцій працівника. Допомагає оцінити відповідність наявних особистих та професійних компетенцій співробітника необхідним на його посаді.

2) встановити критерії оцінки його постійної роботи. На основі аналізу адаптаційного періоду, варто повідомити працівнику виявлені сильні сторони та «зони росту», важливі для його трудової діяльності;

3) окреслення перспектив на посаді, робочому місці. Варто підкріплювати прикладами колег. Умови отримання підвищення, підвищення кваліфікації, розряду тощо.

Крім того необхідно періодично проводити оцінку ефективності прийнятої програми адаптації. При цьому можна застосовувати наступні методи:

Інтерв'ювання співробітників після 1-3-х місяців роботи, щодо оцінки власного рівня адаптації, ефективності роботи наставника, взаємодію з колективом, загалом – сам процес адаптації на підприємстві (перелік питань

наведені в додатку З).

Онлайн-анкетування персоналу по завершенню адаптаційного періоду. Анкета переважно має містити питання: як проходила адаптація?, як з ним взаємодіяв керівник? як з ним взаємодіяв наставник? як часто йому надавали зворотний зв'язок? чи вважає він даний зворотний зв'язок ефективним? наскільки він задоволений взаємодією зі кадровою службою? Орієнтовний опитувальник наведемо в додатку К.

Для моніторингу успішності Програми адаптації, рекомендуємо налагодити зворотній зв'язок з новим працівником для перевірки успішності проведення її адаптації у формі, наведеної в додатку Л.

Форма надання зворотного зв'язку наставником наведена в додатку М.

Крім проведення оцінювання нового співробітника та аналізу результатів зворотного зв'язку з новачком та наставником, важливо спостерігати за наступними поведінковими індикаторами, що свідчать про ефективність адаптаційного процесу (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Зовнішні поведінкові ідентифікатори успішності Програми адаптації окремого нового співробітника, 2024-2028 рр. [власна розробка]

За допомогою даних табл. 3.5, простежимо основні статті витрат пропоновані для підприємства задля розвитку системи управління адаптацією персоналу.

**Плановий кошторис системи управління адаптацією персоналу підприємства, 2025 р.**

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Відбір та навчання наставників (10 осіб)	50,0
Мотивація наставників (в рік)	50,0-200,0
«Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»»	6,5
Welcome box:	
- для менеджера	5,21
- для спеціалістів	3,0
- для робітників	21,0
Разом	135,71   285,71

Залежно від чисельності прийнятих нових співробітників, в 2025 р., вартість удосконалення системи управління адаптацією персоналу для досліджуваного підприємства може складати від 135,71 до 285,71 тис. грн.

Разом з тим, серед очікуваних результатів вже в 2025 р. очікується зростання продуктивності праці, за рахунок лише впровадження системи адаптації на 1,5 %, а це 36,8 тис. грн / особу; зниження плинності кадрів на 2,0 %.

Крім того, очікуються наступні соціальні ефекти: підтримка та нарощування рівня позитивності соціально-психологічного клімату; підвищення рівня задоволеності та лояльності персоналу; покращення іміджу, бренду роботодавця.

Вважаємо, що окреслені нами пропозиції щодо удосконалення системи управління адаптацією персоналу є актуальними для підприємства та реалістичними щодо їх впровадження, про що, зокрема, свідчить успішна апробація результатів проведеного дослідження на науково-практичних конференціях та шляхом публікації у наукових виданнях [36; 37].

## ВИСНОВКИ

1. Адаптація персоналу – це важлива складова системи управління персоналом, що являє собою процес ознайомлення нового співробітника з корпоративною культурою підприємства, специфікою трудової діяльності на новому робочому місці, посаді. Це процес взаємного пристосування нового співробітника та існуючого колективу підприємства. Система адаптації має чітко визначені цілі та завдання її функціонування, методи та специфічний інструментарій. Адаптація буває різних видів, що необхідно враховувати при розробці Програми адаптації нового співробітника. Адаптація проходить у декілька етапів, кількість їх відрізняється за різними класифікаціями та залежить від індивідуального підходу менеджерів підприємства. В середньому – це 3-4 етапи.

2. Досліджуване підприємство є промисловим підприємством з багатою історією, що розташоване в м. Полтава та спеціалізується на виробництві та збуті пива, пивних напоїв, квасу та безалкогольних напоїв. За аналізований період 2021-2023 рр. в діяльності підприємства спостерігалися декілька негативних тенденцій: середньорічний знос основних засобів збільшився на 71,6 %, а рівень зносу – на 16,1 в. пт.; собівартість продукції зросла в 2 рази, але більшість – це позитивні тенденції: збільшення чисельності персоналу на 1,1 %, за рахунок збільшення чисельності персоналу чоловічої статі; показника середньорічної вартості основних фондів – на 2,4 %; показника фондоозброєності – в 3,8 рази; показника рентабельності основних засобів – на 35,2 в. пт; показник фондомісткості зменшився на 50,9 %, фондovіддача збільшилася – більше, ніж у 2,0 рази; показника середньорічної вартості оборотних засобів – на 89,4 %; збільшився коефіцієнт оборотності, тому тривалість одного обороту оборотних засобів зменшилася на 13 дні; всі показники фінансової стійкості перевищують норму та мали позитивну тенденцію до зростання; чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,1 рази; валовий прибуток – в 2,3 рази; чистий прибуток – в 4,1 рази; рівень

рентабельності – на 2,5 в. пт. (в 2023 р. – 18,1 %).

3. Стосовно системи адаптації на підприємстві, то вона існує, але не має належного формального оформлення – Положення про адаптацію персоналу не розроблено. Серед фаз адаптації нових працівників підприємства виявлені наступні: підготовча та активна, яка у свою чергу поділяється на первинну, поглиблену та остаточну адаптацію. Застосовують 3 групи методів адаптації: економічні, організаційні, соціально-психологічні. До нових співробітників приставляється наставник, фахівці, керівники – проходять стажування. Це основні методи адаптації. Проведений SWOT-аналіз адаптації на підприємстві виявив загалом сильні та слабкі сторони даного процесу. Загалом коефіцієнт плинності кадрів по підприємству є не високим (3,3 % у звітному році) та за період 2021-2023 рр. мав позитивну тенденцію до зменшення.

За результатами проведеного дослідження з метою удосконалення управління адаптацією персоналу на підприємстві, нами запропоновано:

1. Службі управління персоналу та менеджменту підприємства застосовувати стратегію інтеграції системи адаптації в загальну систему управління персоналом, за якої адаптація є рівноправною складовою процесу управління, який продовжує процес добору та відбору кадрів та тісно пов'язаний з процесами навчання та розвитку персоналу. Для цього необхідно розробити та ввести в дію Положення про адаптацію персоналу підприємства; систематично удосконалювати Програму адаптації на основі проведеного SWOT-аналізу системи управління персоналом, системного моніторингу, на основі зворотного зв'язку, результативності адаптації.

2. Розвивати систему наставництва, мотивуючи та розвиваючи професійних наставників. Для цього пропонується обрати 10 осіб з колективу, які підходять під профіль потенційно ефективного наставника та провести відповідне різнобічне навчання з ними у 2025 р. (орієнтовний кошторис – 50,0 тис. грн). Запропонована система матеріального та нематеріального стимулювання наставників.

3. Застосовувати 4-х етапну систему адаптації, яка складатиметься з

вхідного етапу (1-й день роботи), ознайомчого етапу (1 тиждень), етапу входження у посаду (від 2-х тижнів до 6 місяців), оціночного етапу (загалом має місце на попередніх етапах, але головне – підсумкова оцінка рівня та ефективності адаптації нового співробітника).

4. Запропонована Програми адаптації нових співробітників підприємства, яка охоплює загальне входження (Welcome-тренінг), Програму випробувального терміну, План введення в посаду, командний тренінг, ухвалення рішення щодо закінчення випробувального терміну, прийняття на роботу, неформальне прийняття (Welcome box). Під час проведення Welcome-тренінгу новачку пропонується дарувати друковане видання «Твій путівник. ПрАТ «Підприємство»», який знайомить співробітника з: історією підприємства, напрямками діяльності, місією, метою, шляхами досягнення поставлених цілей, цінностями, якостями персоналу, які ціняться на підприємстві, основними правилами поведінки, табу, а також – інструкцією з працевлаштування та умовами розірвання трудової угоди, трудового контракту. Орієнтовний кошторис 100 примірників – 6,5 тис. грн.

5. Неформальне прийняття передбачає дарування Welcome box, який рекомендовано диференціювати залежно від рангу персоналу – вартість Welcome box для менеджера – до 5210,0 грн; для спеціалістів – 3000,0 грн, для робітників – 2500,0 грн.

6. Оцінювання ефективності системи адаптації пропонуємо з використанням наступних методів: GAP-аналізу, інтерв'ю (запропонований опитувальник), фокус-групи з експертами-наставниками (опитувальник розроблений), анкетного опитування (анкетні питання запропоновані). Для оцінки нового співробітника також запропоновано до використання наступні методи (навибір): ENPS (Employee Net Promoter Score), Q12, Метод 360 градусів, Оцінка виконання завдань або досягнення поставлених цілей, Методика DISC, Методика HOGAN. Також запропоновано відстежувати наставником та безпосереднім керівництвом поведінкові ідентифікатори успішної адаптації нового співробітника.

7. Залежно від чисельності нового персоналу в 2025 р., вартість удосконалення системи управління адаптацією персоналу для підприємства може коливатися від 135,71 до 285,71 тис. грн. Серед очікуваних вигод: зростання продуктивності праці (лише за рахунок запропонованих заходів) на 1,5 % (36,8 тис. грн / особу), скорочення плинності кадрів на 2,0 %; поліпшення соціально-психологічного клімату, лояльності колективу та іміджу та бренду роботодавця.