ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД "МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Сайченко Анастасія Андріївна

Дипломна робота
на здобуття ступеня магістру
на тему: "Удосконалення процесу адаптації персоналу"

Група: ТУхр-12-23-М1Е (2.0здс)
Спеціальність: 051 "Економіка"
Освітня програма: "Управління персоналом та економіка праці"
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Сайченко А.А.

Науковий керівник
канд. економ. наук _____ Нікітюк В.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) **(підпис)** **(прізвище та ініціали)**

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
док. економ. наук, доцент _____ Дмитренко Г.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) **(підпис)** **(прізвище та ініціали)**

КИЇВ-2025

АНОТАЦІЯ

Сайченко Анастасія Андріївна. "Удосконалення процесу адаптації персоналу" – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2025.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, в умовах стрімкого зростання технологічних компаній, неформальні процеси адаптації призводять до значних прихованих фінансових втрат та високої плинності персоналу. Тому розробка та економічне обґрунтування стандартизованої системи адаптації є критично актуальним завданням для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад процесу адаптації персоналу та розробці практичних рекомендацій щодо його удосконалення (на прикладі ТОВ «Фінтех Бенд»).

У роботі були використані такі **методи дослідження:** опитування, анкетування, експертної оцінки, методи індукції та дедукції, синтез, порівняння, класифікація.

Ключові слова: *адаптація персоналу, управління адаптацією, управління персоналом, плинність персоналу, випробувальний термін, приховані витрати, економічна ефективність, ROI, час до продуктивності, наставництво.*

ANNOTATION

Saychenko Anastasia Andreevna. "Improving the effectiveness of personnel certification of the organization"– It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of "master's" - Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2025.

The relevance of the research topic is that, amid the rapid growth of technology companies, informal adaptation processes lead to significant hidden financial losses and high staff turnover. Therefore, the development and economic justification of a standardized adaptation system is a critically important task for ensuring sustainable development and business competitiveness.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological foundations of the staff adaptation process and to develop practical recommendations for its improvement (using the example of Fintech Band LLC).

The following **research methods** were used in the work: surveys, questionnaires, expert assessments, methods of induction and deduction, synthesis, comparison, and classification.

Keywords: *staff adaptation, adaptation management, personnel management, staff turnover, probationary period, hidden costs, economic efficiency, ROI, time to productivity, mentoring.*

ЗМІСТ

ВСТУП…….4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ....……..……...7
1.1 Характеристика та види адаптаційного процесу персоналу організації…….7
1.2 Особливості управління адаптаційним процесом……....16
Висновки до першого розділу…….……..……26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА БАЗІ ТОВ «ФІНТЕХ БЕНД»……..29
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-господарської діяльності…….……...29
2.2 Аналіз системи управління адаптацією персоналу на підприємстві……..36
Висновки до другого розділу…….……..55
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ…….57
3.1 Шляхи покращення системи управління адаптацією персоналу……....57
3.2 Ключові напрями професійного зростання персоналу……...….63
Висновки до третього розділу……..72
ВИСНОВКИ…….……..75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..78

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена ключовою роллю адаптації персоналу в загальній системі кадрового менеджменту. Ефективна інтеграція нових співробітників є необхідною умовою для стабільного функціонування та конкурентоспроможності сучасної організації.

Приймаючи пропозицію про роботу фахівець стикається з необхідністю засвоєння встановлених організаційних вимог. Це стосується режиму праці, посадових інструкцій, корпоративних стандартів та розпоряджень керівництва.

Водночас відбувається прийняття сукупності соціально-економічних умов, які надає підприємство. Новий працівник змушений аналізувати власні погляди та звички, співвідносячи їх із нормами та правилами поведінки, що закріплені в колективі.

В умовах динамічної ринкової економіки, особливо у висококонкурентних галузях таких як фінансові технології, ігнорування процесів адаптації призводить до значних фінансових та операційних втрат. Багато українських компаній все ще недооцінюють важливість структурованих програм інтеграції нових співробітників.

Між тим висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих фахівців та швидка зміна технологічних циклів посилюють значущість цієї проблеми. Ефективна адаптація стає критичним фактором утримання талантів та забезпечення безперервності бізнес-процесів у компаніях, орієнтованих на інновації.

Впровадження комплексної системи управління адаптацією є складним завданням, проте її успішна реалізація вирішує низку стратегічних завдань. Насамперед, це сприяє зменшенню стартових витрат, пов'язаних із введенням нового співробітника на посаду.

Грамотно побудований процес значно знижує показник плинності кадрів на випробувальному терміні. Це також дозволяє фахівцю швидше досягти

необхідних робочих показників, що є прийнятними для роботодавця.

Важливим результатом є успішна соціально-психологічна інтеграція працівника в робочий колектив та його неформальну структуру. Це знижує рівень початкової невизначеності та формує відчуття приналежності до команди.

Окрім цього структурована адаптація економить час безпосереднього керівника та колег. Вона також сприяє розвитку задоволеності роботою та формуванню позитивного ставлення до корпоративної культури.

У зв'язку з цим актуальним є визначення сутності адаптації, опис її як системи та вивчення показників оцінки ефективності. Проблематика інтеграції персоналу та її вплив на ефективність організації розглядалися у працях багатьох провідних закордонних та вітчизняних науковців.

Вагомий внесок у дослідження зробили такі вчені, як Д. Ульріх, М. Армстронг, та Ф. Лютенс, які вивчали адаптацію в контексті стратегічного управління людськими ресурсами. Серед українських дослідників варто відзначити праці А. Колота, В. Гриньової та О. Грішнової, що аналізували специфіку кадрового менеджменту в сучасних економічних умовах.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад процесу адаптації персоналу та розробці практичних рекомендацій щодо його удосконалення (на прикладі ТОВ «Фінтех Бенд»).

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- розкрити сутність, види та характеристику адаптаційного процесу персоналу організації;
- дослідити особливості управління процесом адаптації;
- надати загальну характеристику підприємства та провести аналіз його фінансово-господарської діяльності (на базі ТОВ «Фінтех Бенд»);
- проаналізувати поточну систему управління адаптацією персоналу в ТОВ «Фінтех Бенд»;
- обґрунтувати шляхи покращення системи управління адаптацією

персоналу;

- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління адаптацією персоналу в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Фінтех Бенд».

Предметом дипломної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління процесом адаптації персоналу на підприємстві.

Інформаційною базою є нормативно-правові акти України, навчальні посібники, монографії та наукові статті провідних вітчизняних і зарубіжних авторів. Також використано статистичні дані та фінансово-господарська звітність ТОВ «Фінтех Бенд».

Методологічною основою слугують загальнонаукові та специфічні методи пізнання. У роботі застосовано методи опитування, анкетування, експертної оцінки, а також індукції та дедукції. Для аналізу даних використано методи синтезу, порівняння та класифікації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні теоретичних положень щодо управління адаптацією у високотехнологічних компаніях. Розроблено пропозиції щодо впровадження цифрових інструментів в процес адаптації, що враховують специфіку діяльності у сфері фінансових технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Фінтех Бенд». Це дозволить підвищити ефективність процесу інтеграції нових співробітників, скоротити терміни виходу на планову продуктивність та знизити рівень плинності кадрів.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3-х розділів, 6-ти підрозділів, висновків та списку з 65 використаних джерел. Загальний обсяг даної дипломної роботи становить 83 сторінки і містить 25 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Характеристика та види адаптаційного процесу персоналу організації

В сучасному управлінні персоналом процес найму розглядається лише як початковий етап кадрової роботи. Ефективні організації усвідомлюють, що подальша успішна інтеграція співробітника є критично важливою для досягнення бізнес-цілей [29].

Ключовим елементом цієї інтеграції виступає трудова адаптація. Вона являє собою багатогранний процес взаємного пристосування інтересів працівника та потреб організації. Сутність полягає у поступовому входженні фахівця в нові професійні та соціально-економічні умови праці [19].

Поняття «адаптація» має міждисциплінарний характер і активно застосовується в різних наукових галузях. У соціології та психології праці традиційно виокремлюють соціальну та виробничу, або професійну, адаптацію [50].

Ці два види тісно пов'язані та взаємно перетинаються в межах робочого середовища. Водночас кожен із них має власні специфічні сфери застосування, оскільки соціальна діяльність не обмежується лише виробництвом, а виробнича включає технічні, психофізіологічні та соціальні аспекти.

Історично термін «адаптація» виник у біології для опису процесу пристосування організмів до умов зовнішнього середовища. Наукове обґрунтування цього явища було запропоноване Ч. Дарвіном, який пов'язав його з дією природного відбору [18].

Згодом це поняття вийшло за межі біології та набуло широкого вжитку в інших науках. Наприклад, у технічних дисциплінах та кібернетиці воно використовується для опису самоналагоджувальних технічних систем зі зворотним зв'язком, відомих як «адаптивні системи» [30].

У соціальних науках та психології досліджується соціальна адаптація особистості або групи. Вона розглядається як процес інтеграції до соціального середовища, під час якого встановлюються відносини, що забезпечують розвиток як самої особистості, так і середовища [20].

Такий підхід охоплює біологічні, психічні та соціальні сфери життєдіяльності людини. У загальнонауковому сенсі адаптацію можна визначити як особливу форму відображення впливів, що полягає у тенденції до встановлення динамічної рівноваги системи з її внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Різноманітність підходів до визначення сутності адаптації у різних наукових дисциплінах доцільно систематизувати у вигляді таблиці (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз визначень поняття «адаптація»

Автор / Джерело	Сфера	Сутність визначення
Ч. Дарвін	Біологія	Процес пристосування будови та функцій організмів та їх органів до умов зовнішнього середовища, що виникає в результаті дії природного відбору
Загальнонаукове	Кібернетика, Теорія систем	Особлива форма відображення впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, що полягає у тенденції до встановлення з ними динамічної рівноваги
Г. Айзенк	Психологія	Стан, у якому потреби індивіда та вимоги середовища повністю задоволені, а також процес, за допомогою якого цей гармонійний стан досягається

Е. Шейн	Організаційна психологія	Процес пізнання «ниток влади» та засвоєння доктрин, прийнятих в організації. Це процес навчання та усвідомлення того, що є справді вагомим у даній організації
М. Армстронг	Управління персоналом	Процес, за допомогою якого нові співробітники засвоюють знання, навички та поведінкові норми, необхідні для того, щоб стати ефективними членами організації

У зарубіжній психології значне поширення набув підхід, що використовується, наприклад, у роботах Ганса Айзенка. По-перше, це стан, за якого потреби індивіда та вимоги середовища є повністю задоволеними. Такий стан характеризується як гармонія між особистістю та її соціальним оточенням. По-друге, це безпосередньо процес, за допомогою якого зазначений гармонійний стан досягається [37].

Для цілей даного дослідження особливий інтерес становить визначення Едгара Шейна, одного з провідних фахівців у галузі. Він розглядав адаптацію в контексті входження в корпоративну культуру.

За його підходом, це «процес пізнання ниток влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є вагомим у цій організації чи її підрозділах». Тут акцент зміщується на засвоєння новим працівником не лише формальних правил, але й неформальних норм та цінностей [3].

Процес адаптації можна визначити як взаємне пристосування працівника та організації. Воно ґрунтується на поступовому входженні фахівця в нові професійні, соціальні та організаційно-економічні умови праці.

Одним із найвагоміших компонентів є узгодження самооцінок та професійних очікувань працівника з його реальними можливостями. Одночасно відбувається зіставлення цих очікувань із реаліями виробничого середовища, в якому він адаптується. Успіх процесу залежить від глибини та швидкості

розв'язання суперечностей, що виникають на цьому тлі [31].

Адаптація в організації є багатостороннім процесом, що охоплює пристосування до змісту та умов праці. Вона також включає інтеграцію до безпосереднього соціального середовища та вимагає вдосконалення ділових і особистих якостей. Цей процес вимагає взаємної активності та зацікавленості як з боку нового співробітника, так і з боку колективу [21].

Новий співробітник інтегрується в систему внутрішньоорганізаційних відносин, де займає одночасно декілька позицій. Кожна позиція передбачає сукупність вимог, норм та правил поведінки. Ці елементи визначають соціальну роль працівника в колективі, наприклад, як виконавця, колеги чи підлеглого.

Від людини, що займає певну позицію, очікується відповідна поведінка. Приходячи в організацію, індивід має власні цілі, потреби та норми. На основі них він формує конкретні вимоги до організації, зокрема до умов праці та системи її мотивації [42].

Управління адаптацією переслідує декілька ключових цілей. Головною є скорочення часу, необхідного для досягнення новим співробітником встановлених робочих показників [4].

Важливою метою є зменшення стартових витрат. Новий працівник, який ще не опанував усі аспекти роботи, функціонує з меншою ефективністю, що збільшує витрати організації. Ефективна адаптація прискорює вихід на стандартний рівень продуктивності.

Наступною ціллю є інтеграція працівника в робочий колектив та його неформальну структуру. Це необхідно для формування у співробітника відчуття приналежності до команди.

Досягається також зниження рівня тривожності та невпевненості, які є природною реакцією на нове та невідоме середовище. Це стосується остраху можливих невдач у роботі та неповної орієнтації в робочій ситуації.

Стратегічною метою є скорочення плинності кадрів серед нових співробітників. Якщо фахівці не змогли вчасно освоїтися в організації, вони

часто реагують на це рішенням про звільнення.

Грамотна адаптація дозволяє економити час безпосереднього керівника та досвідчених колег. Недостатньо інтегрований працівник вимагає значно більше уваги та допомоги у виконанні завдань.

Окрім того формується позитивне ставлення до роботи та реалізм в очікуваннях. Це є необхідною умовою для високих робочих показників та лояльності до компанії [49].

У довгостроковій перспективі це знижує загальні витрати на пошук персоналу. Процес наставництва, що є частиною адаптації, також сприяє формуванню кадрового резерву, даючи досвідченим працівникам управлінський досвід [22].

Успішність трудової адаптації прямо залежить від ступеня засвоєння індивідом норм та цінностей колективу. Чим швидше він приймає та поділяє встановлені соціальні ролі, тим ефективніше відбувається пристосування.

Ефективність адаптації залежить від низки ключових умов. До них належить якісний рівень професійної орієнтації потенційних кандидатів ще на етапі відбору.

Важливу роль відіграє об'єктивність ділової оцінки персоналу, як при наймі, так і в процесі інтеграції. Також необхідний злагоджений організаційний механізм управління адаптацією [32].

На успіх впливають престиж професії та привабливість роботи в конкретній організації. Особливості організації праці, що відповідають мотиваційним установкам працівника, також є значущим фактором.

Враховується наявність гнучкої системи внутрішнього навчання персоналу та впровадження нововведень. Не менш важливим є загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Нарешті, слід враховувати особистісні властивості самого працівника. Його психологічні риси, вік та інші індивідуальні характеристики безпосередньо впливають на тривалість та результат адаптаційного періоду.

При вивченні наукової літератури з даної проблематики, адаптаційний процес можна класифікувати за кількома критеріями. Перший критерій базується на відносинах суб'єкт-об'єкт [5].

Тут виділяється активна адаптація, за якої індивід прагне впливати на середовище з метою його зміни. Це включає зміну норм, цінностей або форм взаємодії, які він має опанувати. На противагу цьому, пасивна адаптація характеризується відсутністю у працівника прагнення до такого впливу чи змін.

Другий критерій класифікує адаптацію за її впливом на працівника. Прогресивний тип сприятливо впливає на розвиток співробітника, сприяючи його професійному та особистісному зростанню.

Регресивний тип навпаки означає пасивне пристосування до середовища з негативним змістом. Прикладом може слугувати адаптація до колективу з низькою трудовою дисципліною або не конструктивними нормами поведінки.

Третій критерій розрізняє адаптацію за рівнем попереднього досвіду працівника. Первинна адаптація стосується пристосування молодих фахівців, які не мають досвіду професійної діяльності, наприклад, випускників освітніх закладів [38].

Вторинна адаптація пов'язана з пристосуванням працівників, які вже мають професійний досвід. Зазвичай це відбувається при зміні місця роботи, об'єкта діяльності або при переході на іншу професійну роль, наприклад, на керівну посаду.

В умовах сучасного ринку праці, що швидко змінюється, значення вторинної адаптації суттєво зростає. Водночас, первинна адаптація молодих спеціалістів залишається фундаментальним завданням для кадрових служб [43].

Окремі дослідники також виділяють види адаптації, пов'язані зі значними змінами у кар'єрі. Ця категорія включає не лише пристосування до нової, вищої посади. Вона також охоплює складний психологічний процес адаптації до пониження в посаді чи зміни статусу [23].

Класифікація, що базується на ставленні працівника до організації,

виділяє чотири моделі поведінки:

1) Безумовне прийняття групових норм передбачає повне прийняття цінностей і норм організації та готовність дотримуватись встановлених правил;
2) Адаптивний індивідуалізм характеризується згодою з основними, ключовими нормами, але неприйняттям вторинних чи менш значущих аспектів. Це дозволяє працівнику зберігати певну індивідуальність, залишаючись ефективним членом колективу;
3) Імітація - це коли працівник демонструє дотримання другорядних норм, але внутрішньо не приймає основні цінності. Такі співробітники становлять потенційну групу ризику;
4) Заперечення є моделлю, за якої працівник висловлює активну незгоду з цінностями організації. Його очікування перебувають у прямому протиріччі з реальністю, що найчастіше призводить до звільнення на ранніх етапах. Останній узагальнюючий критерій класифікує адаптацію за її напрямками.

   Виділяють виробничий та невиробничий напрямки. Цей поділ є визначальним для більш широкої класифікації, оскільки він охоплює різні сфери інтеграції співробітника. Виробнича адаптація стосується професійних та операційних аспектів, тоді як невиробнича включає соціально-психологічну, організаційну та культурну інтеграцію (рис.1.1) [6].



Рисунок 1.1 Види адаптації

Професійна адаптація фокусується на активному освоєнні змісту праці та специфіки професії. Вона передбачає оволодіння необхідними навичками, технологічними прийомами та методами прийняття рішень у стандартних робочих ситуаціях.

Успішність цього виду адаптації залежить від багатьох факторів. До них належать різноманітність діяльності, зміст праці, індивідуально-психологічні властивості особистості та загальний інтерес до неї.

Психофізіологічна адаптація означає пристосування організму до сукупності умов, що чинять психофізіологічний вплив на працівника. Це включає звикання до фізичних та психічних навантажень, ритму праці та рівня її монотонності [7].

Також сюди відноситься адаптація до санітарно-гігієнічних норм та зовнішніх факторів оточуючого середовища. Йдеться про такі показники, як

освітленість, рівень шуму та вібрація на робочому місці.

Соціально-психологічний аспект передбачає включення працівника в систему взаємовідносин колективу. Відбувається засвоєння чинних традицій, неформальних норм поведінки та загальних ціннісних орієнтацій.

У процесі цього працівник отримує інформацію про ділові та особистісні зв'язки в команді. Отримана інформація співвідноситься з минулим соціальним досвідом та особистими цінностями, що завершується ідентифікацією особистості з колективом [33].

Організаційно-адміністративна адаптація полягає у знайомстві працівника з особливостями механізму управління. Вона включає розуміння місця власного підрозділу та посади в загальній організаційній структурі [44].

У ході цього процесу у співробітника формується усвідомлення своєї ролі в досягненні загальних цілей компанії. Окремим важливим аспектом є готовність працівника до сприйняття та впровадження організаційних чи технічних нововведень.

Економічна адаптація дозволяє співробітнику ознайомитися з економічним механізмом управління підприємством. Вона передбачає розуміння системи економічних стимулів, мотивації та пристосування до умов оплати праці [8].

У процесі санітарно-гігієнічної адаптації відбувається засвоєння вимог трудової та технологічної дисципліни. Співробітник звикає до правил внутрішнього розпорядку, норм гігієни та вимог техніки безпеки.

Незважаючи на умовний поділ, усі перелічені види адаптації тісно взаємопов'язані. Процес управління вимагає єдиної системи інструментів, що забезпечує комплексний вплив та успішність пристосування [24].

Таким чином адаптація персоналу є вагомим елементом системи управління підприємством. Вона дозволяє ефективно інтегрувати людські ресурси та сприяє досягненню стратегічних цілей. Подальшого детального розгляду потребують особливості організації цього процесу, зокрема для такої

категорії як молоді фахівці.

1.2 Особливості управління адаптаційним процесом

Система адаптації має охоплювати всіх нових працівників, незалежно від їхнього рівня чи посади. Водночас сам процес є індивідуальним і залежить як від особистісних якостей співробітника, так і від специфіки його посадових обов'язків.

Істотні відмінності в управлінні адаптацією стосуються обсягу та змісту інформації, що надається у початковий період. Також відрізняються учасники процесу: наприклад, для робітника наставником може виступати досвідчений колега, тоді як інтеграція керівника середньої ланки вимагає участі вищих ланок менеджменту та служби управління персоналом [45].

Особливої уваги потребує адаптація фахівців без досвіду роботи. Ця категорія персоналу, зокрема випускники освітніх закладів, розглядається як специфічна група, що знаходиться на стадії активного трудового та соціального самовизначення.

Соціально-вікові особливості таких працівників створюють певні виклики для управління. Їхня праця на початкових етапах має переважно виконавський характер. Це у поєднанні з нижчою стартовою заробітною платою, впливає на рівень задоволення їхніх матеріальних потреб [9].

З іншого боку ця категорія працівників має високу мобільність та володіє передовими теоретичними знаннями. Це робить їх цінним активом для організації, здатної ефективно інтегрувати та розвивати молоді кадри.

Швидке та успішне включення випускників у виробничу діяльність відіграє стратегічну роль. Від результатів адаптації залежить подальша ефективність їхньої праці, стабільність, рівень активності та трудова

дисципліна [34].

Результати цього процесу безпосередньо відображаються на показниках роботи організації. Невдала адаптація призводить до втрат робочого часу, додаткових витрат на перенавчання та зростання плинності кадрів.

На процес пристосування фахівців без досвіду впливає комплекс факторів. Вони можуть бути пов'язані як з особистістю самого працівника, так і з об'єктивними умовами праці та соціально-психологічним кліматом у колективі. Комплексний підхід до організації роботи з цією категорією персоналу є основою для їх успішної інтеграції [10].

Для нового співробітника значну небезпеку становить некомпетентний або байдужий безпосередній керівник. Відсутність підтримки та конструктивного зворотного зв'язку на початкових етапах є одним із головних демотивуючих факторів [25].

Сам процес адаптації можна умовно розділити на декілька послідовних етапів:

1) Етап 1. На ньому відбувається формальне знайомство з колективом та загальними корпоративними правилами. Служба управління персоналом та керівник підрозділу надають первинну інформацію про майбутню роботу;
2) Етап 2 характеризується розширенням кола ділових контактів. Співробітник починає вибудовувати робочі взаємини з колегами, спираючись на спільні завдання та інтереси;
3) Етап 3. На цьому етапі відбувається глибша соціально-психологічна інтеграція. Працівник вивчає та засвоює неформальні норми та цінності колективу, визначаючи свою роль у груповій динаміці. Його поведінка в реальних робочих ситуаціях починає формувати його авторитет та репутацію;
4) Етап 4 пов'язаний з активною професійною діяльністю. Фахівець не лише виконує стандартні завдання, але й може долучатися до інноваційної

діяльності, демонструючи певний творчий підхід до роботи;

5) Етап 5 означає високий ступінь ідентифікації з колективом. Успіхи та невдачі команди сприймаються як особисті, співробітник займає проактивну позицію у відстоюванні спільних інтересів;
6) Етап 6 свідчить про повне завершення адаптації. Працівник демонструє стабільно високу продуктивність праці за своєю спеціалізацією та здатність приймати зважені рішення у складних виробничих ситуаціях [39].

Процес адаптації вважається повністю завершеним лише тоді, коли професійні успіхи співробітника супроводжуються його повною соціально-психологічною інтеграцією в колектив. Ключовим критерієм оцінки слугує суб'єктивне відчуття задоволеності роботою.

Аналіз темпів проходження різних етапів дозволяє організації визначити поточний стан нового співробітника. Це дає змогу виявити можливі затримки або, навпаки, прискорене проходження нормативних термінів пристосування [11].

Успішне завершення адаптації сприяє стабілізації колективу. Це означає, що працівник знайшов своє місце в структурі організації та став її органічною частиною.

Інтеграція в нову організацію є психологічно складним моментом для будь-якого фахівця. Якщо людина не відчуває підтримки, у неї можуть виникнути сумніви щодо правильності вибору місця роботи. Це призводить до психологічного дискомфорту та помилок у робочому процесі [46].

Сприйняття новим співробітником організації та роботи значною мірою залежить від відповідності реальності його очікуванням. Якщо під час відбору справжній стан справ був свідомо прикрашений, працівник буде відчувати себе обдуреним.

Для ефективної інтеграції необхідно, щоб перші дні роботи були чітко сплановані. Важливим є належна підготовка та обладнання робочого місця до

приходу співробітника [13].

Необхідно завчасно інформувати колектив про нового колегу. Це включає надання даних про його досвід та майбутні функціональні обов'язки.

Новому співробітнику слід надати пакет вітальних документів. До нього можуть входити опис робочого місця, організаційна структура та список ключових контактних осіб.

Процес ознайомлення з місією, цінностями та основними принципами управління має бути структурованим. Також критично важливим є чітке визначення та письмова фіксація повноважень і зон відповідальності нового фахівця.

Необхідно заздалегідь визначити початкові завдання, до виконання яких працівник може долучитися негайно. Крім того важливою є неформальна підтримка, наприклад, ознайомлення з корпоративною етикою, традиціями та побутовими питаннями [12].

Сам співробітник зацікавлений у якомога швидшому та безконфліктному введенні в курс справи. Практика доводить ефективність закріплення за новачком наставника з числа досвідчених колег.

Такий підхід надає новому працівнику можливість ставити питання щодо неформальних норм та традицій. У процесі пристосування досить швидко виявляються сильні та слабкі сторони фахівця [26].

Бажано обговорити з ним можливості подальшого навчання та підвищення кваліфікації. Чим раніше це відбудеться, тим легше буде інтегрувати професійний розвиток у робочий процес.

Підхід, за якого новий співробітник повинен сам завоювати своє місце, є ризикованим. Це може спровокувати його звільнення, особливо в умовах високої конкуренції за таланти.

Якісний інструктаж та підтримка формують у нового працівника довіру до керівництва та організації. Він швидше засвоює вимоги, почувається комфортно та працює з більшою ефективністю.

Процес адаптації керівників має особливу складність. Це зумовлено необхідністю управляти колективом, рівень компетенції чи очікувань якого може не збігатися з підходами нового менеджера [35].

У теорії менеджменту виділяють декілька основних стратегій адаптації керівників:

1) Перша - вичікувальна стратегія - полягає в поступовому вивченні ситуації, проблем підрозділу та особливостей роботи попередника. Активні дії починаються лише після детального аналізу;
2) Друга - критична стратегія - ґрунтується на оцінці попередньої діяльності як незадовільної. Вона характеризується спробами негайно реформувати процеси, що, однак, часто призводить до конфліктів та швидкого провалу;
3) Третя - традиційна стратегія - передбачає слідування методам та прийомам, встановленим попереднім керівником. Цей підхід може бути безпечним, але часто обмежує інновації;
4) Четверта - раціональна стратегія - базується на виборі кількох пріоритетних напрямків. Метою є вирішення нагальних проблем протягом короткого періоду, що дозволяє продемонструвати компетентність та покращити стан справ [14].

Новий керівник відчуває тиск як з боку вищого менеджменту, так і з боку підлеглих. Тому будь-які зміни не повинні бути різкими або створювати загрозу для стабільної роботи суміжних підрозділів.

Складнощі виникають і при висуванні на керівну посаду внутрішнього кандидата. Хоча такі працівники добре відомі в організації, їхнє призначення може викликати відчуження або заздрість з боку колишніх колег. До того ж, вони схильні до так званої «виробничої сліпоти», оскільки перебувають під впливом усталених звичок та традицій [40].

Прийняття колективом нового менеджера також значною мірою залежить від його порівняння з попередником. Успіх досягається за умови доброго

орієнтування у внутрішніх взаємовідносинах та здатності спиратися на ключових неформальних лідерів.

Процес входження в колектив полегшується попереднім вивченням майбутніх підлеглих. Керівнику слід з перших днів позиціонувати себе як рішучу, але водночас обачну особу. Важливо демонструвати увагу до пропозицій команди та утримуватися від критики колишнього керівництва [47].

Завершальним етапом роботи служби управління персоналом є організація контролю над процесом адаптації. Цей контроль спрямований на вирішення проблем, що виникають у нових співробітників, та на усунення факторів, які перешкоджають їхньому закріпленню в колективі [1].

Після завершення випробувального терміну безпосередній керівник має надати структурований відгук на працівника. Цей документ передається до служби управління персоналом для аналізу та долучення до особової справи.

Крім загальних етапів теорія управління персоналом приділяє значну увагу специфіці адаптації для різних категорій персоналу. Як вже зазначалося у тексті, виклики, що стоять перед випускником без досвіду, та завдання, які вирішує новий керівник, кардинально відрізняються. Доцільно систематизувати ці відмінності та пріоритетні завдання для системи управління у вигляді порівняльної таблиці (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика завдань адаптації для різних категорій персоналу

Категорія персоналу	Тип адаптації	Ключові психологічні виклики	Пріоритетні завдання для системи управління
Молоді фахівці або випускники	Первинна	Шок реальності, розрив між теорією та практикою) Висока тривожність Невпевненість у своїх компетенціях Сильна потреба у	Інтенсивне професійне навчання Формалізоване наставництво Поступове ускладнення завдань Залучення до

		соціальній інтеграції	корпоративного життя
Досвідчені фахівці (Новачки)	Вторинна	Порівняння з попереднім місцем роботи (культура, процеси) Потреба у швидкому підтвердженні своєї репутації	Чітке роз'яснення стандартів та процедур Надання доступу до інформації Визнання минулого досвіду, але акцент на нових правилах Інтеграція у професійні зв'язки
Нові керівники	Вторинна (управлінська)	Необхідність встановлення авторитету (особливо над колишніми колегами) Тиск вищого керівництва очікування підлеглих Потреба швидко зрозуміти неписані правила та політику	Забезпечення підтримки з боку вищого керівництва Чітке окреслення повноважень та зон відповідальності Надання інформації про ключових керівників та неформальних лідерів

Ефективне управління адаптацією вимагає значних організаційних зусиль. Залежно від розміру компанії, її структури та пріоритетів у соціальній політиці, ці функції можуть бути організовані по-різному [15].

Служби, відповідальні за адаптацію, можуть виступати як самостійні структурні підрозділи. Альтернативно, ці функції можуть бути інтегровані у вигляді окремих фахівців до складу інших підрозділів, наприклад, відділу рекрутингу або відділу навчання та розвитку.

Важливо, щоб ця функція була невід'ємною ланкою загальної системи управління персоналом в організації. Структурне закріплення функцій управління адаптацією може відбуватися за кількома напрямками.

Перший напрямок передбачає виділення відповідного підрозділу, наприклад, сектору адаптації, у структурі HR-департаменту. Часто ці функції поєднуються із завданнями навчання та розвитку персоналу.

Другий напрямок полягає у розподілі фахівців з адаптації по ключових виробничих чи бізнес-підрозділах. Їхня діяльність координується центральною службою управління персоналом.

Третій напрямок – це розвиток інституту наставництва. Головна мета всіх цих підходів полягає у скороченні та полегшенні процесу пристосування нових працівників до корпоративного середовища [27].

У реалізації процесу адаптації безпосередню участь беруть лінійні керівники. Окремі програми адаптації мають бути орієнтовані на категорії персоналу, для яких цей процес є найбільш складним, зокрема на випускників без досвіду роботи.

Підрозділ з управління адаптацією може виконувати широкий спектр функцій. Це включає аналіз ринку праці, реалізацію програм адаптації, а також участь у процесах відбору та найму персоналу з використанням сучасних методів оцінки [36].

До завдань також входить розстановка кадрів, організація внутрішніх ротацій та формування стабільного трудового колективу. Менеджер з персоналу, відповідальний за адаптацію, виконує чітко окреслені обов'язки.

До них належить первинне ознайомлення з організацією, її історією, умовами найму та системою оплати праці. Він також організовує представлення новачка керівнику та команді.

Спільно з лінійним менеджером фахівець з персоналу роз'яснює функціональні обов'язки та організовує знайомство з робочим місцем. Він також координує процес навчання та сприяє соціальному включенню нового співробітника в колектив [2].

Для нових працівників можуть організовуватися спеціалізовані вступні курси. Їхня мета – прискорити та раціоналізувати процес засвоєння стилю та методів роботи, прийнятих в організації. Форми такого навчання включають лекції, семінари, а також виїзні групові тренінги.

Керівник повинен використовувати спеціально розроблену програму в

роботі з новим співробітником. Ця програма зазвичай поділяється на загальну та спеціалізовану частини.

Загальна програма адаптації стосується всієї організації в цілому. Вона надає уявлення про компанію, її місію, цілі, пріоритети та корпоративну культуру. Також вона охоплює інформацію про продукцію, організаційну структуру та ключове керівництво [16].

До загальної програми входить роз'яснення системи оплати праці та додаткових пільг, таких як страхування чи можливості навчання. Окремий блок присвячений питанням охорони праці та техніки безпеки.

Також розглядаються формальні аспекти трудових відносин. Це включає терміни та умови найму, процедури переміщення та просування, а також питання дисципліни та правила внутрішнього розпорядку.

Після реалізації загальної програми адаптації проводиться спеціалізована програма. Вона охоплює питання, пов'язані безпосередньо з конкретним підрозділом або робочим місцем. Цю частину зазвичай проводить лінійний керівник або призначений наставник.

Спеціалізована програма включає детальний розгляд функцій підрозділу, його цілей та пріоритетів. Роз'яснюються обов'язки та зони відповідальності, а також очікувані результати роботи. Новому співробітнику пояснюють, як його конкретна робота співвідноситься із загальними завданнями відділу та компанії.

Окрема увага приділяється специфічним правилам та регламентам. Це стосується стандартів якості, вимог до звітності, правил техніки безпеки, характерних для даного виду робіт, та норм корпоративної взаємодії.

Також проводиться огляд робочої зони та інфраструктури підрозділу. Завершується цей етап формальним представленням нового співробітника колегам по відділу [41].

Даний структурований підхід є застосовним як для первинної, так і для вторинної адаптації. Проте, пристосування молодих фахівців без професійного

досвіду вимагає включення до програми обов'язкового компоненту навчання безпосередньо на робочому місці.

Особливі потреби в адаптації можуть мати й інші категорії персоналу. До них належать працівники старшого віку, жінки, які повертаються з тривалої відпустки по догляду за дитиною, або фахівці, що пройшли перекваліфікацію. Врахування цієї специфіки при розробці програм є критично важливим.

До організаційних рішень, що підтримують процес управління адаптацією, належить низка заходів. Це можуть бути семінари з питань корпоративної культури, індивідуальні бесіди керівника з новим працівником, а також інтенсивні курси для менеджерів, які вперше обіймають керівну посаду [28].

Ефективним є метод поступового ускладнення завдань, що виконуються новим співробітником. Цей підхід має поєднуватися з регулярним контролем та конструктивним аналізом помилок.

Для прискорення соціальної інтеграції можуть використовуватися спеціальні групові тренінги. Вони спрямовані на згуртування колективу та розвиток ефективної командної взаємодії.

Безпосередній керівник відіграє ключову роль на всіх етапах адаптації нового співробітника. Він вітає новачка, представляє його колективу, детально викладає робочі вимоги та інформує про можливі труднощі.

Керівник здійснює інструктаж та контроль за першими кроками співробітника. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його підготовки, визначити потребу в додатковому навчанні та надати допомогу в пристосуванні.

Участь лінійного менеджера значно полегшує процес адаптації. До його обов'язків входить попередня робота з колективом, призначення наставника та перевірка готовності матеріальних умов праці.

Протягом першого робочого тижня рекомендуються щоденні короткі зустрічі з працівником. Це дозволяє обговорювати успіхи, оперативно усувати

проблеми та швидше скласти повне уявлення про його компетенції та взаємини в колективі.

В умовах, коли організації не мають можливості утримувати окремий підрозділ з адаптації, більшість цих функцій лягає на плечі лінійних керівників. Концентрація адаптаційних функцій в руках одного менеджера має як переваги, так і недоліки.

Делегуючи ці завдання, необхідно пам'ятати, що сам керівник також може бути об'єктом адаптації. Йому потрібен час на пристосування до нових підлеглих або до нової посади.

Протягом усього періоду адаптації керівник повинен неформально обговорювати з працівником його прогрес. Контроль має стосуватися як виконання індивідуального плану, так і ступеня соціально-психологічної інтеграції в колектив.

Періодичний контроль також має здійснювати фахівець служби персоналу. У разі звільнення працівника під час випробувального терміну, спеціаліст з персоналу зобов'язаний провести вихідне інтерв'ю для з'ясування справжніх причин [17].

Аналіз цієї інформації дозволяє не лише виявити проблеми в системі адаптації, але й оцінити ефективність процедур підбору персоналу. Успішність адаптації, зрештою, залежить від збалансованого поєднання характеристик виробничого середовища та особистості самого працівника.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було проведено теоретичний аналіз процесу адаптації персоналу, що дозволило визначити його фундаментальну роль у системі

управління людськими ресурсами. Встановлено, що адаптація є складним, багатоаспектним та взаємним процесом пристосування, який відбувається між новим співробітником та організацією. Успішність цього процесу безпосередньо впливає на ключові економічні показники, такі як продуктивність праці, плинність кадрів та загальні витрати на персонал.

Дослідження сутності адаптації показало, що це поняття має міждисциплінарний характер, охоплюючи психологічні, соціологічні та організаційно-економічні аспекти. Процес було класифіковано за декількома ключовими критеріями, зокрема за рівнем досвіду (первинна та вторинна), за впливом (прогресивна та регресивна) та за напрямками.

Виявлено, що для успішної інтеграції працівника необхідне одночасне пристосування за кількома напрямками. До них належать:

- професійна (оволодіння навичками);
- психофізіологічна (звикання до умов праці);
- соціально-психологічна (входження в колектив);
- організаційно-адміністративна (розуміння структури та культури);
- економічна (розуміння системи мотивації).

Всі ці види тісно взаємопов'язані та вимагають комплексного підходу до управління.

Аналіз особливостей управління процесом засвідчив, що не існує універсального підходу для всіх категорій персоналу. Було виокремлено специфіку адаптації для випускників без досвіду роботи, які потребують посиленого навчання та наставництва, та для досвідчених фахівців чи керівників, чия інтеграція пов'язана зі складними процесами узгодження управлінських стилів та прийняття неформальних норм.

Встановлено, що ефективне управління адаптацією ґрунтується на чітко структурованих програмах, які поділяються на:

- загальну (ознайомлення з компанією);

- спеціалізовану (ознайомлення з підрозділом та посадою).

Ключову роль у цьому процесі відіграють як служба управління персоналом, що відповідає за методологію та контроль, так і безпосередній лінійний керівник, який забезпечує щоденну підтримку, інструктаж та соціальну інтеграцію нового співробітника.

Теоретичне дослідження підтверджує, що управління адаптацією є не окремим заходом, а безперервною, керованою функцією кадрового менеджменту. Вона вимагає системного підходу, чіткого розподілу відповідальності та інструментів контролю для своєчасного виявлення та вирішення проблем. Теоретичні основи розглянуті в цьому розділі, є базою для подальшого практичного аналізу системи адаптації на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА БАЗІ ТОВ «ФІНТЕХ БЕНД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-господарської діяльності

Об'єктом дослідження у даному розділі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінтех Бенд». Це українська технологічна компанія, що була заснована у 2017 році з метою розробки та впровадження інноваційних фінансових продуктів.

Підприємство є розробником та операційним центром провідного цифрового банку України, а саме Монобанку. Цей проект став одним із найуспішніших прикладів нео банкінгу в Східній Європі та фундаментально змінив ринок роздрібних банківських послуг в країні.

Бізнес-модель ТОВ «Фінтех Бенд» докорінно відрізняється від класичних банківських установ. Компанія функціонує за принципом «банку без відділень», надаючи повний спектр фінансових послуг виключно через мобільний застосунок. Юридично «Фінтех Бенд» виступає як технологічний партнер та розробник програмного забезпечення, тоді як безпосередні банківські операції та ліцензійна підтримка проекту здійснюються через стратегічного партнера – АТ «Універсал Банк».

Така модель дозволяє компанії мінімізувати операційні витрати, пов'язані з утриманням та обслуговуванням фізичної мережі відділень. Вивільнені ресурси концентруються на розробці ІТ-продуктів, цифровому маркетингу та забезпеченні високої якості клієнтського сервісу.

Аналіз фінансово-господарської діяльності у цьому секторі має свою

специфіку. Ключовими показниками ефективності є не матеріальні активи, а динаміка приросту клієнтської бази, обсяг транзакцій та рівень залученості користувачів.

Доцільним буде провести детальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фінтех Бенд» за останній трирічний період. Це необхідно для того, щоб визначити ефективність його діяльності та виявити сильні сторони, які впливають на кадрову політику, зокрема на процес адаптації.

У першу чергу слід відобразити основні показники діяльності ТОВ «Фінтех Бенд» у кількісному вираженні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, 2024/2022
Кількість активних клієнтів	6,5 млн осіб	7,9 млн осіб	9 млн осіб	+2,5
Кредитний портфель	27 млрд грн	31 млрд грн	35 млрд грн	+8
Депозитний портфель (кошти клієнтів)	25 млрд грн	34 млрд грн	45 млрд грн	+20
Кількість транзакцій	1800	2500	3300	+1500

На підставі даних табл. 2.1 можливо зробити висновок, що ТОВ «Фінтех Бенд» демонструє стійку позитивну динаміку за всіма ключовими напрямками, незважаючи на складні економічні умови в країні. За аналізований трирічний період кількість клієнтів зросла на 2,5 мільйони осіб, що свідчить про високу стійкість бізнес-моделі та довіру до продукту.

Таке стрімке масштабування бізнесу безпосередньо впливає на структуру

витрат. На відміну від кризових підприємств, у «Фінтех Бенд» зростання витрат є плановим та свідчить про активні інвестиції в подальший розвиток (табл. 2.2, рис.2.1).

Таблиця 2.2

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Стаття витрат	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Витрати на персонал	1,14	38%	1,8	40%	2,44	42%
Маркетинг та залучення клієнтів	0,54	18%	0,76	17%	0,87	15%
IT-інфраструктура та обслуговування	0,75	25%	1,13	25%	1,51	26%
Інші операційні витрати	0,57	19%	0,81	18%	0,98	17%
Разом операційних витрат	3	100%	4,5	100%	5,80	100%

Аналіз даних свідчить, що найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на персонал. Їх питома вага за три роки зросла на 4 відсоткові пункти, досягнувши 42% у 2024 році. Це є прямим наслідком швидкого масштабування компанії та високої конкуренції за кваліфіковані IT-кадри.

Зростання витрат на IT-інфраструктуру також є очікуваним, оскільки збільшення кількості клієнтів та транзакцій вимагає постійного посилення серверних потужностей. Позитивним фактором є зниження частки маркетингових витрат, що свідчить про домінування органічного росту.

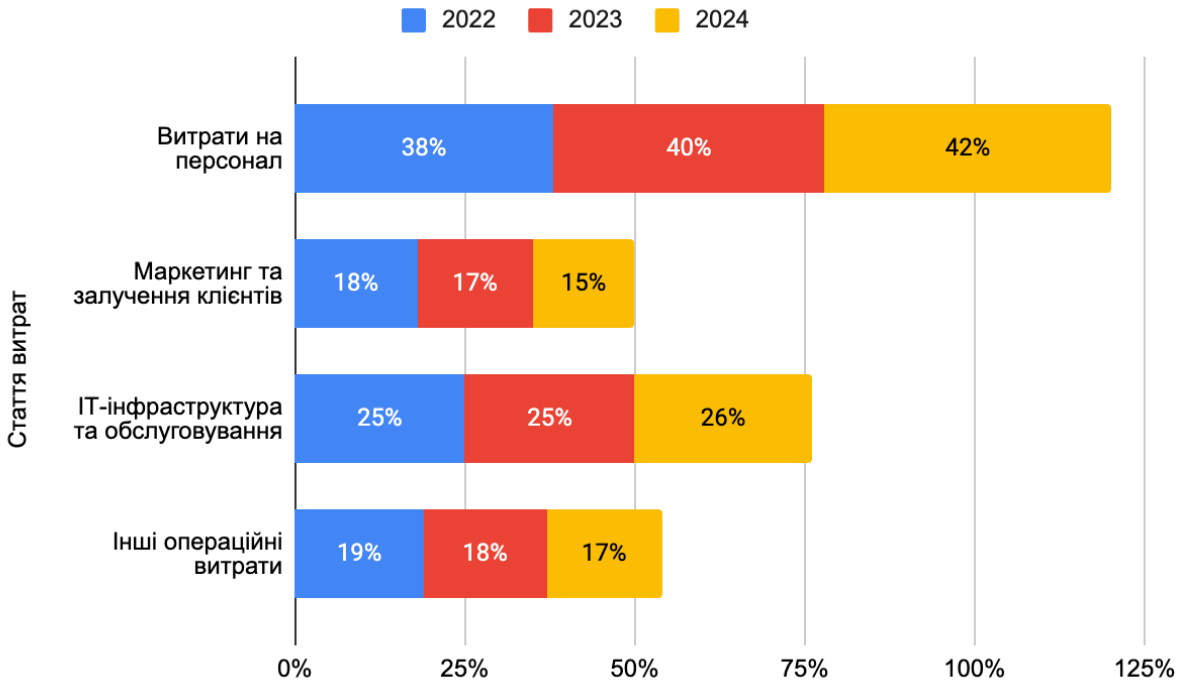


Рисунок 2.1 Операційні витрати ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Враховуючи специфіку компанії, саме стрімке зростання витрат на персонал через активний найм робить процес адаптації нових співробітників критично важливим. Неефективна адаптація при такому темпі найму призвела б до миттєвих операційних збоїв.

Попри значні інвестиції у зростання фінансові результати компанії демонструють високу ефективність бізнес-моделі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Дослідження основних фінансових результатів ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки, млрд грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, 2024/2022
Чистий операційний дохід	6	8,5	11	+5,0
Операційні витрати	3	4,5	5,8	+2,8

Чистий прибуток	3	4	5,2	+2,2
Рентабельність операційного доходу (ROS), %	50	47,1	47,3	-2,7 п.п.

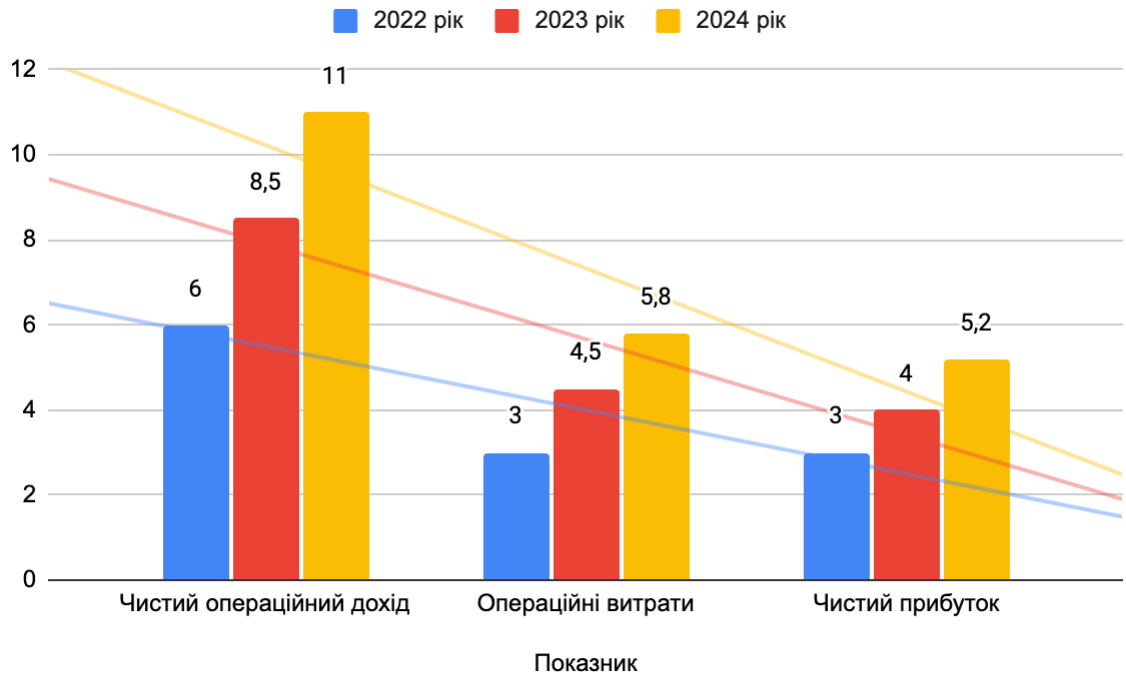


Рисунок 2.2 Основні фінансові результати ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки, млрд грн

Отже вивчення даних з табл.2.3 та рис.2.2 дозволяє визначити, що в результаті ведення господарської діяльності ТОВ «Фінтех Бенд» за останні три роки демонструє стійке зростання прибутковості. Чистий прибуток за період з 2022 по 2024 рік зріс на 2,2 млрд грн.

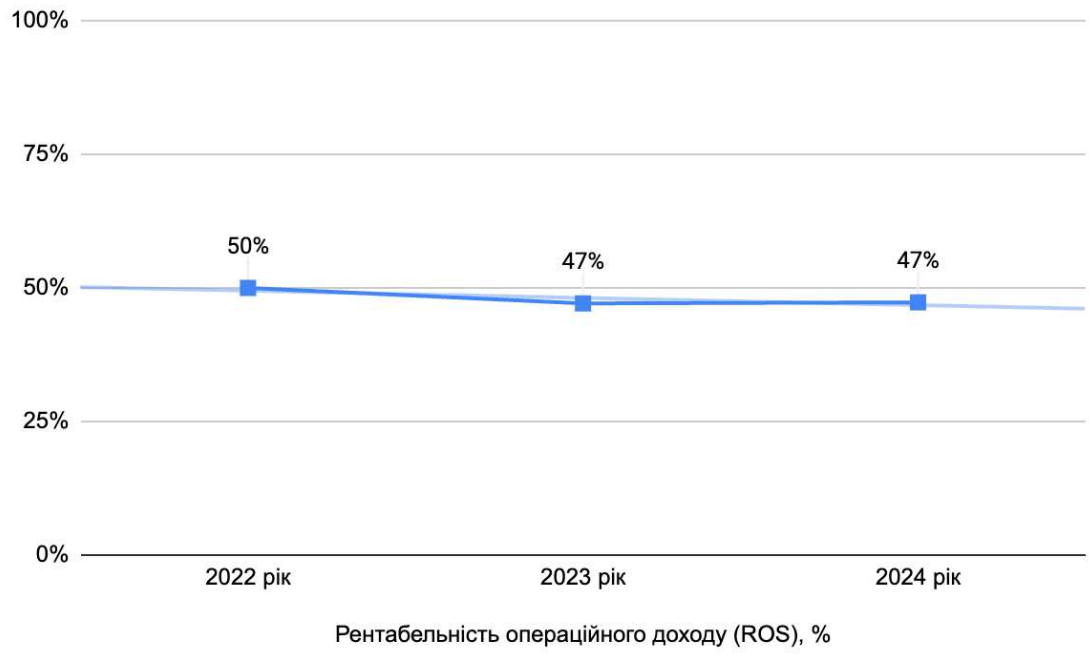


Рисунок 2.3 Рентабельність операційного доходу (ROS) за 2022-2024 роки, %

Незначне зниження рентабельності (ROS) (рис.2.3) є очікуваним у фазі агресивних інвестицій в персонал та інфраструктуру. Проте, показник у 47,3% залишається надзвичайно високим для галузі та свідчить про високу ефективність бізнес-моделі.

Стан активів, які забезпечують процес функціонування ТОВ «Фінтех Бенд», характеризують дані узагальненого балансу (табл. 2.4, рис.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури активів ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Стаття активів	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Нематеріальні активи	15,4	22%	21,25	25%	28	28%
Основні засоби (обладнання, офіси)	2,8	4%	2,55	3%	2	2%
Грошові кошти та їх	5,6	8%	5,95	7%	6	6%

еквіваленти						
Кредитний портфель (управління)	42,0	60%	51,0	60%	58	58%
Інші активи	4,2	6%	4,25	5%	6	6%
Разом активи	70	100%	85	100%	100	100%

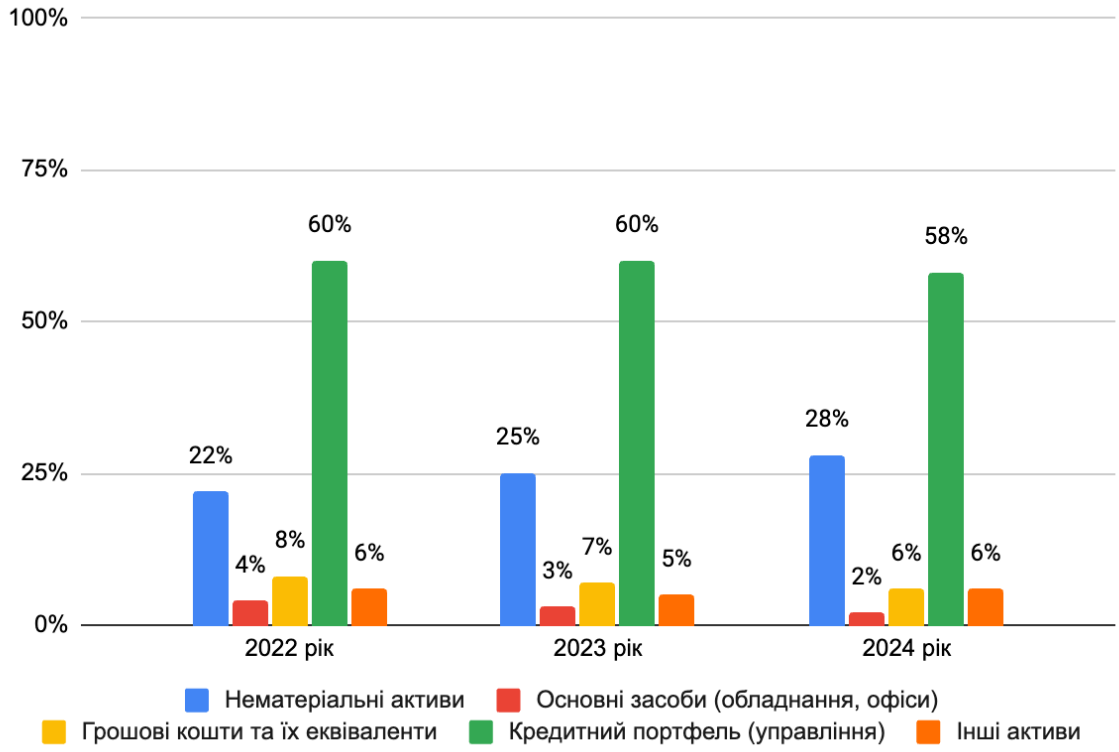


Рисунок 2.4 Структура активів ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Структура активів ТОВ «Фінтех Бенд» кардинально відрізняється від класичних підприємств. Найбільшу частку продовжує займати управління кредитним портфелем.

Важливо відзначити, що частка необоротних активів, представлена переважно нематеріальними активами (програмне забезпечення, розробки), стабільно зростає. Їх питома вага у 2024 році склала 28%, збільшившись на 6 пунктів з 2022 року.

Водночас частка матеріальних основних засобів знижується з 4% до 2%. Це підтверджує бізнес-модель «банку без відділень»: компанія інвестує в IT-

продукти та людей, а не у фізичну інфраструктуру.

Загальний фінансово-господарський аналіз свідчить, що ТОВ «Фінтех Бенд» є високоприбутковою компанією, що перебуває у фазі експоненціального зростання. Головним викликом для компанії є не пошук прибутку бо він стабільний, а управління цим зростанням.

Ключовим фактором цього управління є людський капітал. Швидке зростання витрат на персонал та збільшення частки R&D в активах вказує на те, що компанія веде постійний масовий набір нових співробітників. Саме тому наступним кроком є детальний аналіз того, як підприємство справляється з адаптацією цих нових кадрів.

2.2 Аналіз системи управління адаптацією персоналу на підприємстві

ТОВ «Фінтех Бенд» як організаційно-економічна система складається з суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єктом виступає апарат управлінських працівників та керівників компанії, тоді як об'єктом є трудовий колектив, проектні команди та ресурси. Ресурси складаються з фінансової, технологічної та інформаційної складової.

Обмін інформацією між цими підсистемами здійснюється через канали прямого та зворотного зв'язку, що є критичним для гнучкої моделі управління. Внутрішнє середовище ТОВ «Фінтех Бенд» формується під впливом змінних елементів, до яких належать:

- цілі;
- гнучка структура;
- завдання;

- технології;
- персонал.

Цілі підприємства кардинально відрізняються від традиційних фінансових установ. З огляду на результати фінансового аналізу, компанія перебуває у фазі агресивного зростання. Її ключові цілі включають:

1) Загальноекономічні цілі. Подальше нарощування кредитного та депозитного портфелів, утримання високої рентабельності;
2) Маркетингові цілі. Збільшення клієнтської бази (досягнення 9 млн активних клієнтів у 2024 році), розширення присутності у нових нішах;
3) Технологічні цілі. Утримання лідерства в інноваціях, забезпечення стабільності ІТ-інфраструктури при пікових навантаженнях, розробка нових сервісів;
4) Організаційно-управлінські цілі. Залучення та утримання найкращих ІТ-фахівців на ринку; забезпечення швидкої та ефективної інтеграції нових співробітників.

Для досягнення таких цілей ТОВ «Фінтех Бенд» використовує не класичну лінійно-функціональну, а сучасну гнучку структуру управління. Вона характеризується децентралізацією, роботою у крос-функціональних командах та проектним підходом, що є типовим для провідних ІТ-компаній.

Наступним вагомим елементом внутрішнього середовища є персонал ТОВ «Фінтех Бенд». Співробітники є ключовим активом, який забезпечує досягнення поставлених технологічних та фінансових цілей (табл. 2.5, рис.2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Категорія персоналу	2022 рік, осіб	2023 рік, осіб	2024 рік, осіб	Абсолютне відхилення, 2024/2022	Питома вага у 2024 році, %
R&D та IT-спеціалісти	850	1000	1150	+300	34,8
Служба підтримки клієнтів	1100	1300	1500	+400	45,5
Адміністративний та управлінський персонал	250	280	300	+50	9,1
Маркетинг, фінанси та інші	300	320	350	+50	10,6
Разом	2500	2900	3300	+800	100,0

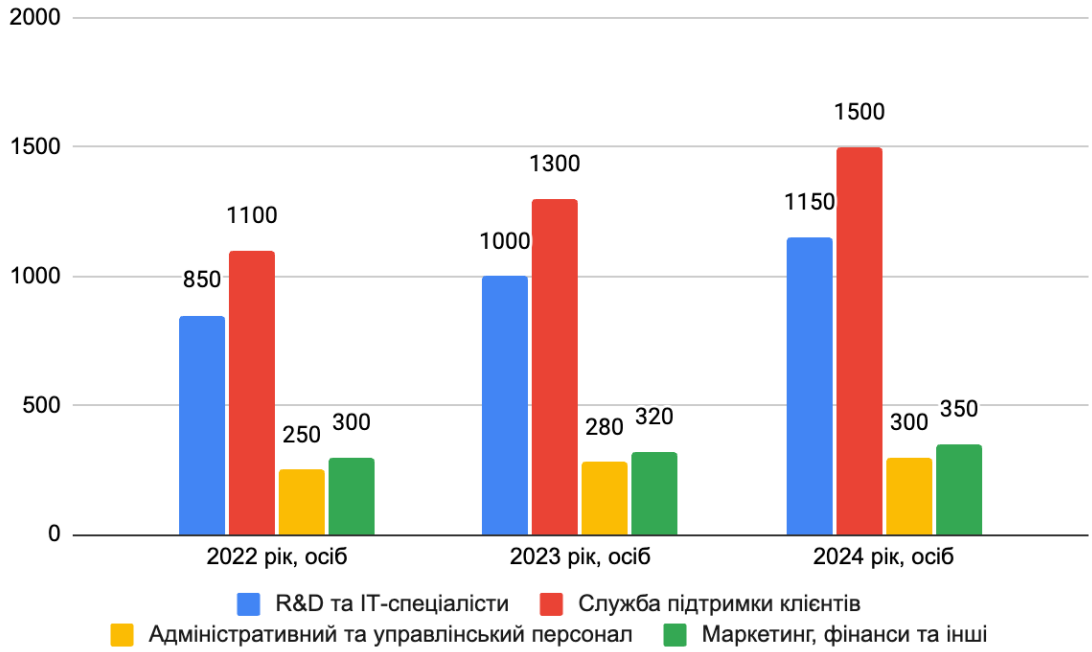


Рисунок 2.5 Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

За 2022-2024 роки чисельність персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» демонструє стабільне та значне зростання. Загальна кількість співробітників збільшилася на 800 осіб.

Найбільший приріст спостерігається у ключових для бізнес-моделі підрозділах: служба підтримки клієнтів збільшилась на 400 осіб, а R&D і IT-спеціалісти - на 300 осіб. Це прямо корелює з фінансовими показниками, де було зафіксовано зростання витрат на персонал. Такий масовий набір нових співробітників створює значне навантаження на систему адаптації.

Наступним кроком є аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» (табл. 2.6), яка характеризує питому вагу робітників відповідного віку в їх загальній чисельності.

Таблиця 2.6

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Вікова група	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна питомої ваги, 2024/2022
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 25 років	750	30%	928	32%	1089	33%	+3,0
25-34 роки	1125	45%	1276	44%	1419	43%	-2,0
35-44 роки	500	20%	551	19%	627	19%	-1,0
45 років і старше	125	5%	145	5%	165	5%	0
Разом	2500	100%	2900	100%	3300	100%	100%

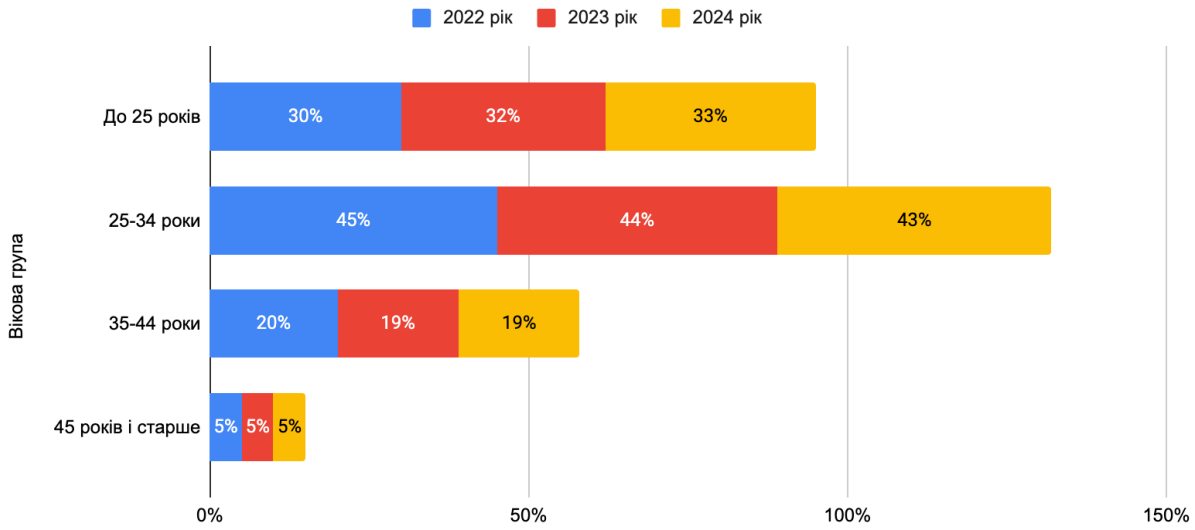


Рисунок 2.6 Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

У процесі вивчення даних табл. 2.6 та рис.2.6 виявлено, що вікова структура персоналу представлена переважно працівниками молодого віку. Найбільша частка 43,0% у 2024 році припадає на вікову групу 25-34 роки, що є типовим для IT-галузі.

Водночас спостерігається зростання частки співробітників віком до 25 років з 30% до 33%. Це переважно пов'язано з активним набором персоналу у службу підтримки. Загалом, 76% персоналу компанії молодше 35 років, що формує специфічну динамічну корпоративну культуру.

Далі було проаналізовано освітню структуру персоналу (табл. 2.7, рис.2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика освітньої структури персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Рівень освіти	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна питомої ваги, 2024/2022
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Повна вища (магістр, спеціаліст)	1625	65%	1856	64%	2079	63%	-2,
Базова/неповна вища (бакалавр, студент)	750	30%	899	31%	1073	32,5%	+2,5
Професійно-технічна або середня	125	5%	145	5%	148	4,5%	-0,5

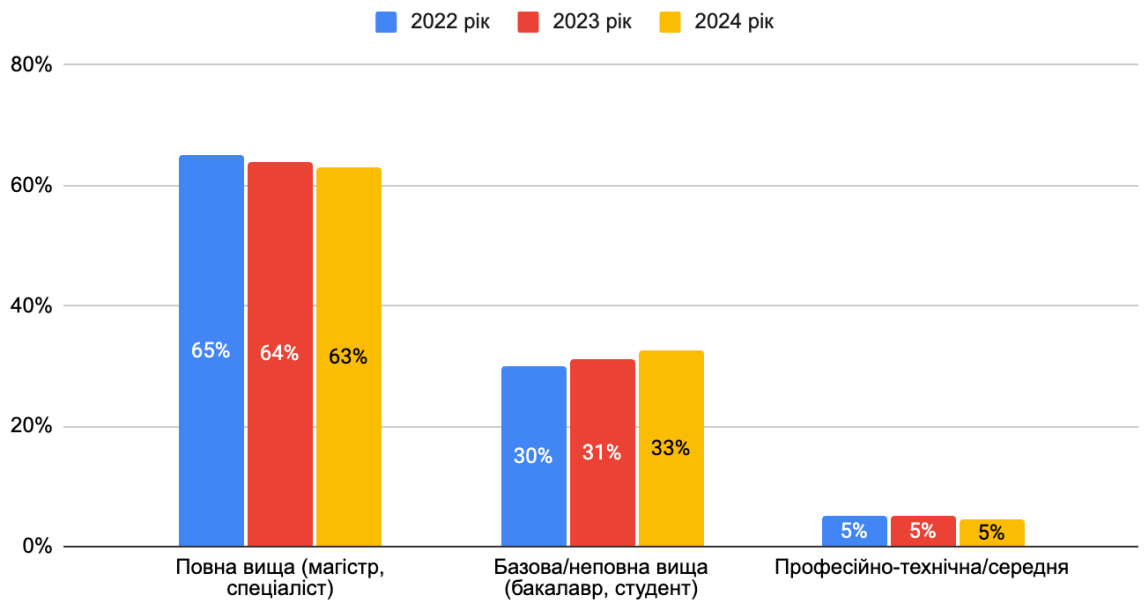


Рисунок 2.7 Освітня структура персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Серед робітників ТОВ «Фінтех Бенд» домінує персонал з повною вищою освітою 63,0% у 2024 році, що необхідно для розробки складних IT та

фінансових продуктів.

Водночас у зв'язку з набором молодшого персоналу у службу підтримки, зростає частка працівників з базовою або неповною вищою освітою, досягнувши 32,5% у 2024 році. Це створює додатковий виклик для системи адаптації, оскільки вона має інтегрувати не лише досвідчених фахівців, але й молодь без значного професійного досвіду.

Критично важливим для дослідження є аналіз структури персоналу за досвідом роботи (табл.2.8, рис.2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика структури персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за досвідом роботи в компанії стажем за 2022-2024 роки

Стаж роботи в компанії		2022 рік		2023 рік		2024 рік	Зміна питомої ваги, 2024/2022
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 1 року	600	24%	699	24,1%	749	22,7%	-1,3
1-3 роки	1000	40%	1157	39,9%	1330	40,3%	+0,3
3-5 років	650	26%	783	27%	924	28%	+2,0
Більше 5 років	250	10%	261	9%	297	9%	-1,0

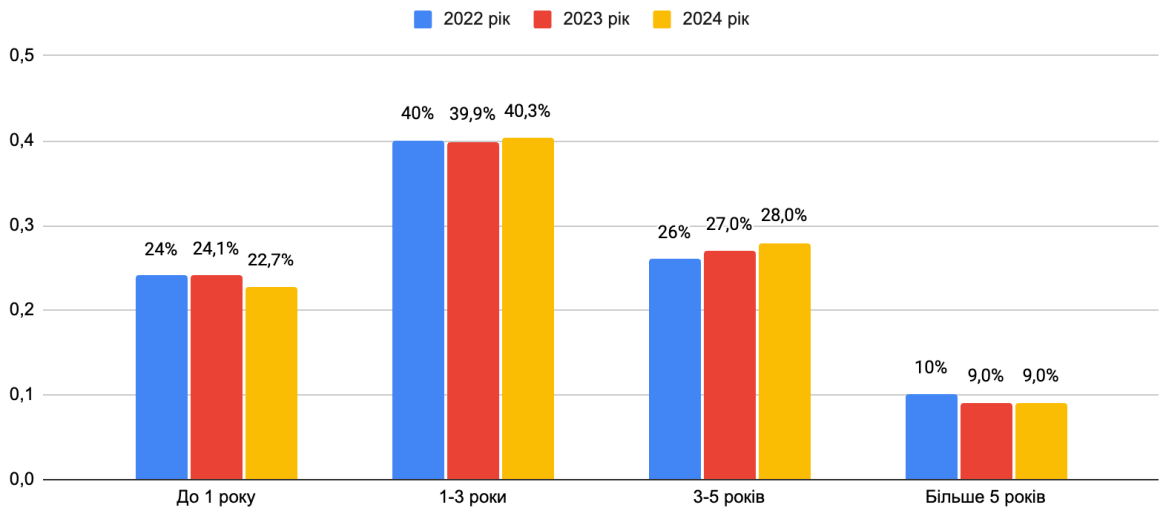


Рисунок 2.8 Структура персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за досвідом роботи в компанії стажем за 2022-2024 роки

Аналіз даних табл. 2.8 та рис.2.8 дозволяє зробити ключовий висновок для даного дослідження. Структура персоналу за стажем роботи свідчить про постійний високий приплив нових кадрів.

Частка співробітників, які працюють у компанії менше 1 року, стабільно становить майже чверть усього колективу 22,7% у 2024 році. Це означає, що в будь-який момент часу кожен четвертий або п'ятий співробітник перебуває у процесі адаптації.

Наявність значної частки працівників зі стажем 1-3 роки 40,3% та 3-5 років 28,0% формує кістяк компанії, який має брати участь у наставництві. Проте, саме висока частка новачків понад 700 осіб у 2024 році визначає пріоритетність ефективного управління адаптаційним процесом.

Варто також дослідити рух персоналу в ТОВ «Фінтех Бенд» (табл. 2.9, рис.2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика показників руху персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середньооблікова чисельність, осіб	2500	2900	3300
Прийнято на роботу, осіб	650	720	780
Звільнено (всі причини), осіб	250	320	380
Коефіцієнт обороту по прийому (прийнято на роботу / середньооблікова чисельність), %	26,0	24,8	23,6
Коефіцієнт плинності (звільнено / середньооблікова чисельність), %	10,0	11,0	11,5

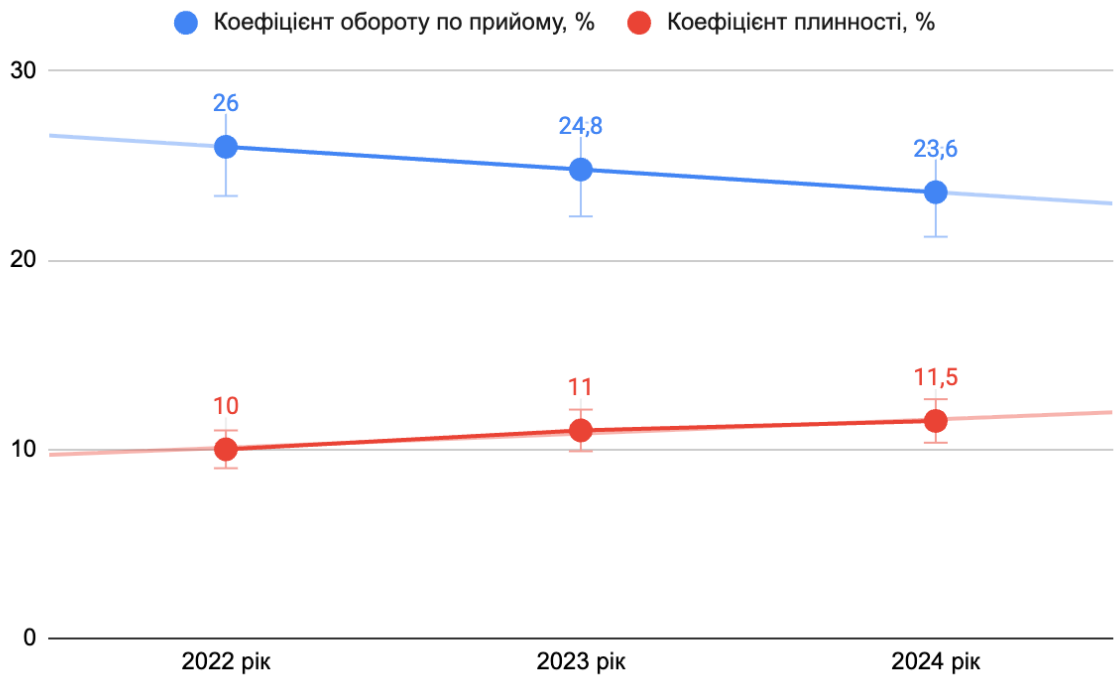


Рисунок 2.9 Коефіцієнт обороту по прийому та коефіцієнт плинності ТОВ «Фінтех Бенд» за 2022-2024 роки

В компанії відбувається інтенсивний рух персоналу. Коефіцієнт обороту по прийому є надзвичайно високим 23,6% у 2024 році, що підтверджує висновки таблиці 2.8 про масовий набір.

Коефіцієнт плинності персоналу 11,5% у 2024 році є помірним для висококонкурентної ІТ-галузі. Проте, в абсолютному вираженні це становить 380 звільнених осіб за рік. Значна частина цієї плинності, як правило, припадає на співробітників, які не пройшли випробувальний термін або не змогли інтегруватися в культуру компанії.

Отже аналіз кадрового складу ТОВ «Фінтех Бенд» виявив, що компанія є молодою, швидкозростаючою, з високою часткою персоналу, що перебуває на стадії адаптації. Це обумовлює необхідність детального дослідження існуючих на підприємстві процедур адаптації.

Як при наборі кадрів, так і при введенні в посаду нових співробітників, необхідно зрозуміти основні мотиви, що зумовлюють їх вибір, а також пов'язані з цим очікування та побоювання. Більшість людей, приступаючи до роботи у високотехнологічній компанії, прагнуть швидко інтегруватися та продемонструвати компетентність. Проте незалежно від досвіду нові працівники приходять у перший робочий день з безліччю побоювань, пов'язаних зі складністю проектів та високим темпом роботи.

З метою вирішення поставлених завдань було проведено дослідження чинної програми адаптації персоналу в ТОВ «Фінтех Бенд». Програма адаптації встановлює загальні правила та являє собою комплекс необхідних дій, проте має індивідуальний характер. Зміст програми залежить від рівня посади, специфіки команди та особистих якостей співробітника.

Організація адаптації в ТОВ «Фінтех Бенд» значною мірою децентралізована. Напередодні офіційного виходу співробітника, безпосередній керівник та HR-департамент виконують такі процедури:

1) Спеціаліст з персоналу готує та надсилає «кошик нового співробітника», готує юридичні документи та технічне забезпечення (ноутбук, доступи);
2) Керівник готує план на перший тиждень та призначає наставника з числа досвідчених колег;
3) Керівник інформує команду про прихід нового співробітника у

корпоративних месенджерах.

Загальне ознайомлення відбувається в перший день. Новий співробітник отримує уявлення про місію, цінності та корпоративну культуру ТОВ «Фінтех Бенд». Основний акцент робиться на політиці безпеки, правилах внутрішнього розпорядку та ключових інструментах для комунікації.

Наступний етап – введення в підрозділ. Це відбувається через участь у щоденних командних зустрічах. Новий співробітник знайомиться з колегами, основними цілями та завданнями команди, а також з неформальними правилами комунікації.

Введення в посаду триває протягом усього випробувального терміну 3 місяці. Воно передбачає детальне ознайомлення з проектом, кодовою базою або робочими процедурами під керівництвом наставника. На цьому етапі визначаються межі компетенції, порядок звітності та стандарти якості роботи.

Для оцінки ефективності цього процесу було проведено анкетування серед 80 співробітників, які завершили випробувальний термін, пропрацювали 3-4 місяці.

Кількісно глибину адаптованості виміряно через задоволеність ключовими факторами інтеграції (табл. 2.10, рис.2.10).

Таблиця 2.10

Задоволеність процесом адаптації серед нових співробітників ТОВ «Фінтех Бенд», %

Фактор адаптації	Повністю задоволений	Частково задоволений	Не задоволений
Чіткість поставлених завдань на випробувальний термін	35,0	55,0	10,0
Якість технічного забезпечення (ноутбук, доступи)	95,0	5,0	0,0
Ефективність роботи наставника	70,0	25,0	5,0

Якість вступного інструктажу (спеціаліст з персоналу, безпека)	80,0	20,0	0,0
Доступність та повнота робочої документації	15,0	45,0	40,0
Відкритість та підтримка з боку команди	90,0	10,0	0,0

Аналіз табл.2.10 показує, що сильні сторони адаптації в ТОВ «Фінтех Бенд» – це технічне забезпечення, підтримка команди та якісний вступний інструктаж.

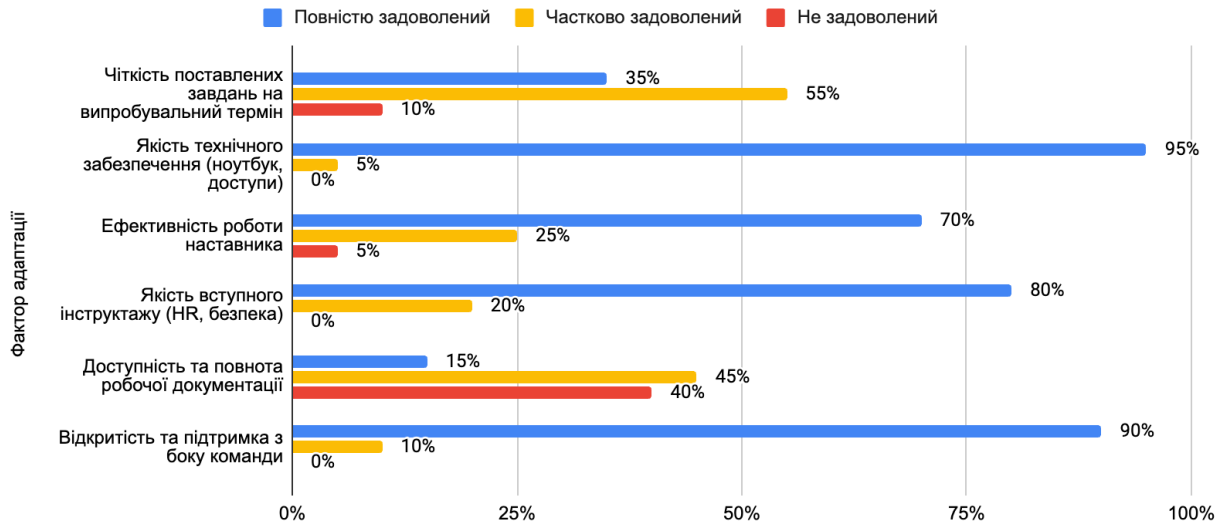


Рисунок 2.10 Задоволеність процесом адаптації серед нових співробітників ТОВ «Фінтех Бенд», %

Слабкими сторонами є нечіткість постановки завдань 55% «частково задоволені» та критично низька задоволеність доступністю робочої документації 40% «не задоволені». Це вказує на те, що процеси є неформалізованими і знання передаються з вуст в уста, а не через єдину базу.

Додатково було проведено аналіз задоволеності нових співробітників відносинами з безпосереднім керівником (табл. 2.11, рис.2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка взаємодії з безпосереднім керівником новими співробітниками, %

Аспект взаємодії	Оцінка «Добре» / «Дуже добре»	Оцінка «Задовільно»	Оцінка «Погано»
Регулярність зворотного зв'язку	40,0	45,0	15,0
Готовність допомогти / відповісти на питання	90,0	10,0	0,0
Справедливість в оцінці результатів	75,0	25,0	0,0
Залучення до прийняття рішень у команді	60,0	35,0	5,0

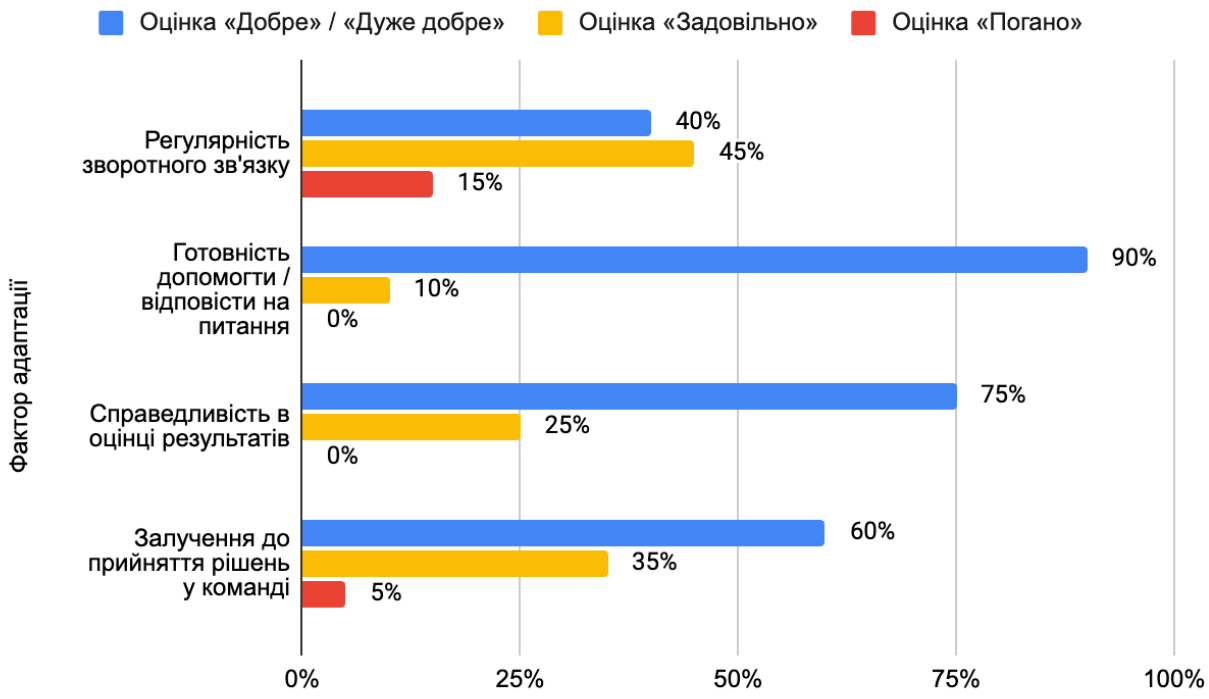


Рисунок 2.11 Оцінка взаємодії з безпосереднім керівником новими співробітниками, %

Виходячи з результатів дослідження, можна зробити висновок, що керівники в компанії є відкритими та готовими допомагати (90% позитивних оцінок). Однак, надання регулярного та структурованого зворотного зв'язку не

є системним, лише 40% задоволені. Це підтверджує гіпотезу про неформальний характер управління.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки, що вказують на недоліки чинної системи:

1) Головним негативним моментом є те, що якість адаптації залежить не від єдиного стандарту, а від особистих якостей та залученості конкретного лінійного керівника та наставника;
2) У компанії фактично відсутня єдина нормативно-методична база адаптації. Процес введення в посаду часто обмежується вітанням та наданням доступу без чіткого плану на 3 місяці;
3) Відсутня централізована та актуальна база знань для нових співробітників, що змушує їх витрачати час на пошук базової інформації та смикати колег;
4) Роль HR-департаменту часто завершується після оформлення на роботу. Відсутній системний моніторинг проходження випробувального терміну для раннього виявлення проблем. Цн можуть бути обов'язкові зустрічі на 30-й та 60-й день.

Для більш успішного включення нових працівників у діяльність підприємства слід створити ефективну та, що важливо, масштабовану систему адаптації. Вона має включати чіткі плани для різних категорій персоналу (IT, підтримка) та формалізовані інструменти контролю.

Для повноти аналізу, окрім рівня задоволеності, критично важливо оцінити кількісні та економічні показники ефективності чинної системи адаптації. Це дозволяє перевести проблему з площини якості у площину вартості.

Першим ключовим показником є плинність персоналу саме на випробувальному терміні, оскільки це прямий індикатор провалу процесу інтеграції (табл. 2.12, рис.2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз плинності персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» на випробувальному терміні за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Прийнято на роботу, осіб	650	720	780
Звільнено протягом 3 місяців, осіб	65	75	85
Коефіцієнт плинності на випробувальному терміні, %	10,0	10,4	10,9

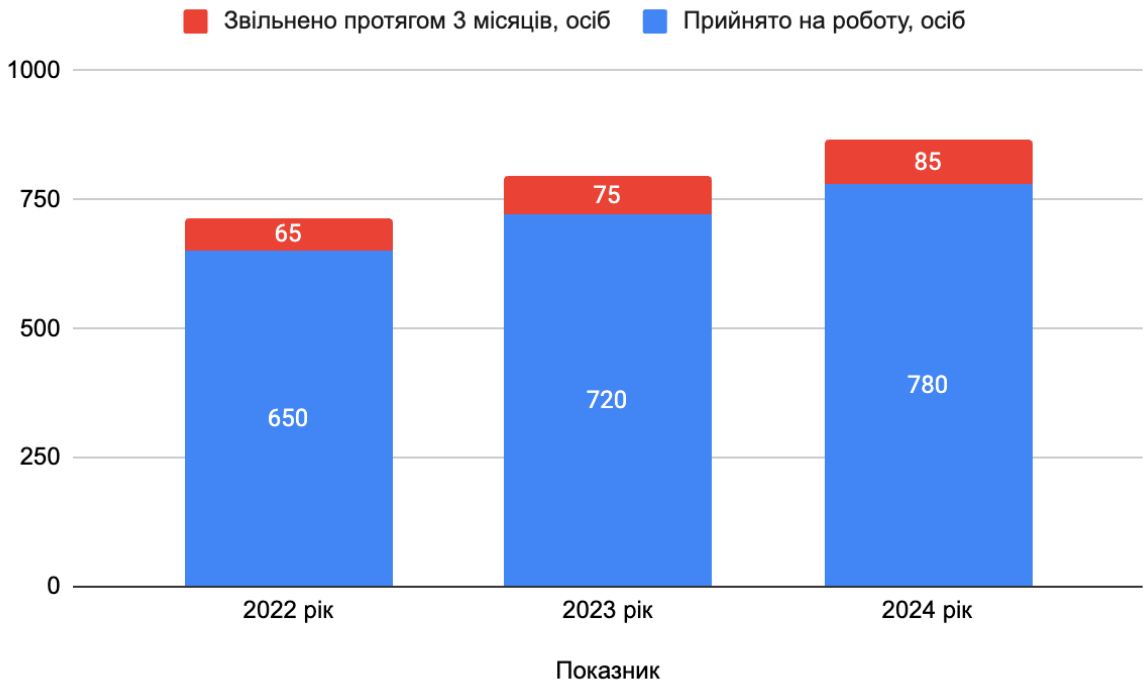


Рисунок 2.12 Плинність персоналу ТОВ «Фінтех Бенд» на випробувальному терміні за 2022-2024 роки

Дані табл. 2.12 та рис.2.12 свідчать про погану тенденцію. Близько 10,9% усіх нових співробітників залишають компанію, не завершивши випробувальний термін. В абсолютному вираженні у 2024 році це становить 85 осіб. Це вказує на системні збої в процесі відбору або що більш ймовірно в процесі інтеграції та адаптації.

Другим показником є час до повної продуктивності. Аналіз, проведений на основі експертних оцінок керівників команд, показує розрив між

очікуваннями компанії та реальністю (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз середнього часу досягнення повної продуктивності новими співробітниками ТОВ «Фінтех Бенд»

Категорія персоналу	Цільовий час (встановлений компанією)	Фактичний час (за оцінками керівників)	Відхилення
IT-спеціаліст	45 днів	60-70 днів	15-25 днів
Співробітник підтримки	30 днів	45-50 днів	15-20 днів

Відхилення у 15-25 днів є прямим наслідком виявлених раніше проблем: нечітких завдань 55% частково задоволені та поганої документації, де 40% не задоволені. Співробітник витрачає додаткові тижні не на продуктивну роботу, а на пошук інформації та адаптацію до неструктурованих процесів.

Ці неефективності генерують значні приховані витрати для компанії. По-перше, це прямі збитки від плинності на випробувальному терміні (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок прихованих витрат від плинності на випробувальному терміні в ТОВ «Фінтех Бенд» у 2024 році

Стаття витрат	Витрати на 1 співробітника, грн	Кількість звільнених	Загальні витрати, грн
Витрати на рекрутинг (спеціаліст з персоналу, час керівника)	25000	85	2125000
Заробітна плата та податки (середнє за 2 місяці)	70000	85	5950000
Витрати на навчання	30000	85	2550000
Разом прямих втрат	125000	85	10625000

Розрахунок показує, що прямі фінансові втрати компанії від невдалої

адаптації новачків у 2024 році оцінюються у понад 10,6 мільйонів гривень. Це є вагомим економічним аргументом на користь інвестицій у формалізацію процесу.

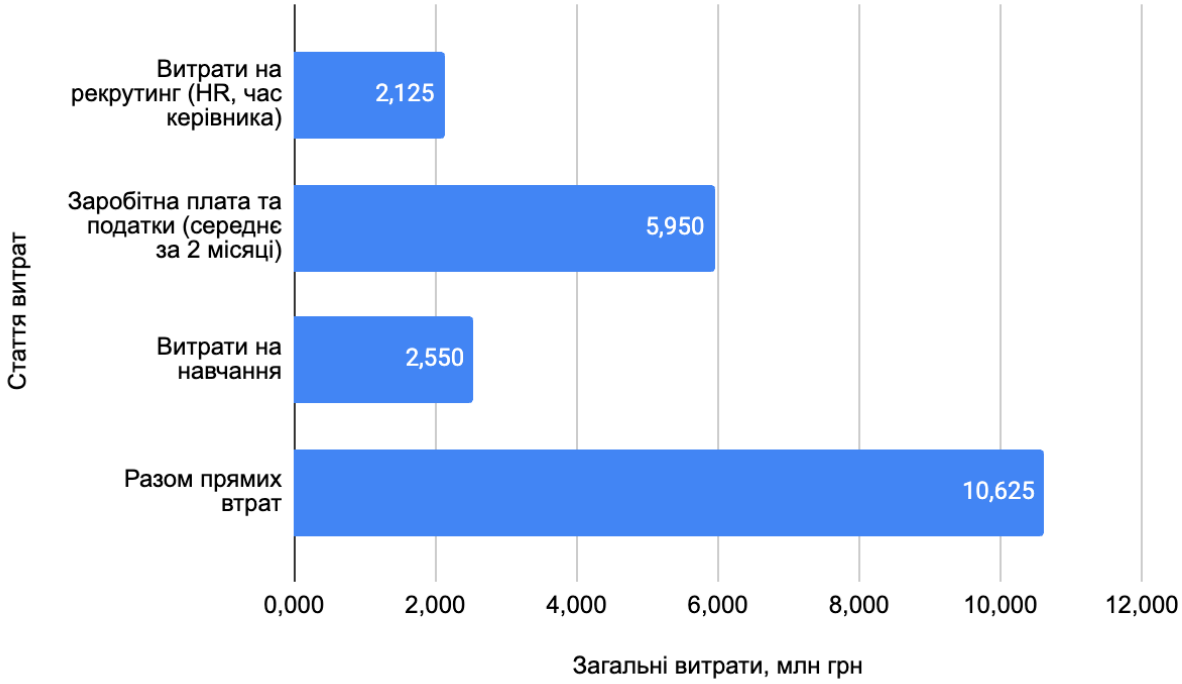


Рисунок. 2.13 Витрати від плинності на випробувальному терміні в ТОВ «Фінтех Бенд» у 2024 році, млн грн

По-друге, це витрати, пов'язані з відволіканням досвідчених співробітників через відсутність якісної бази знань (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок прихованих витрат від відволікання досвідчених співробітників у 2024 році

Показник	Значення	Одиниця
Середня кількість новачків на випробувальному терміні	195	осіб (780 наймів / 4 кв.)
Час відволікання наставника на тиждень через брак документації	3	години
Середня вартість години роботи наставника (досвідчений фахівець)	900	грн
Кількість робочих тижнів у році	48	тижнів
Загальні річні витрати на відволікання	25272000	грн

Розрахунки демонструють, що вартість неефективного використання часу досвідчених співробітників є ще вищою і сягає понад 25 мільйонів гривень на рік.

Таким чином комплексний аналіз доводить, що чинна в ТОВ «Фінтех Бенд» система адаптації, попри її сильні сторони є неформальною, неструктурованою та економічно неефективною в умовах стрімкого зростання.

Проблема полягає не у відсутності процесу як такого, а в його несистемності, що призводить до значних фінансових втрат (понад 35 млн грн на рік сукупно) та уповільнює досягнення повної продуктивності новими кадрами. Це створює надійне економічне підґрунтя для розробки заходів з удосконалення даної системи у наступному розділі.

Висновки до другого розділу

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Фінтех Бенд». Дослідження охопило фінансово-господарські показники підприємства та детальний аналіз чинної системи управління адаптацією персоналу.

Встановлено, що підприємство перебуває у фазі експоненціального зростання за аналізований період 2022-2024 років. Компанія демонструє високу прибутковість та стійке збільшення клієнтської бази, незважаючи на складні економічні умови.

Аналіз структури витрат та активів підтвердив, що ТОВ «Фінтех Бенд» дотримується інноваційної ІТ-моделі. Ключові інвестиції спрямовуються не у фізичну інфраструктуру, а в нематеріальні активи та що найбільш важливо для даного дослідження, у людський капітал витрати на який є найбільшою статтею витрат.

Це економічне зростання безпосередньо зумовлює інтенсивний рух персоналу. Аналіз кадрового складу виявив, що колектив є молодим 76% молодше 35 років та висококваліфікованим, проте характеризується постійним високим припливом нових кадрів.

Ключовим викликом ідентифікованим у ході дослідження, є той факт, що частка співробітників зі стажем роботи в компанії менше одного року стабільно перевищує 22%. Це означає, що майже чверть колективу одночасно перебуває на стадії адаптації, що створює безпрецедентне навантаження на процеси інтеграції.

Дослідження чинної системи адаптації персоналу виявило, що вона функціонує, але має неструктурований, неформальний та децентралізований характер. Успішність інтеграції нового співробітника значною мірою залежить від особистої залученості лінійного керівника та наставника, а не від єдиного корпоративного стандарту.

Проведене анкетування співробітників, які пройшли випробувальний термін, виявило критичні недоліки в цьому процесі. Найбільшу незадоволеність

викликає відсутність актуальної та централізованої бази знань (40% не задоволені) та несистемний характер надання зворотного зв'язку (лише 40% повністю задоволені).

Доведено, що поточний неформальний підхід є економічно неефективним для компанії в умовах її стрімкого масштабування. Коефіцієнт плинності кадрів на випробувальному терміні досягає 10,9%, що є тривожним показником.

Проведений розрахунок прихованих витрат продемонстрував, що прямі збитки від цієї плинності перевищують 10,6 мільйонів гривень на рік. Додатково, витрати від відволікання досвідчених співробітників на навчання новачків через брак документації оцінюються у понад 25 мільйонів гривень щорічно.

Сукупні економічні втрати від неефективної адаптації складають понад 35 мільйонів гривень на рік. Таким чином аналіз, проведений у другому розділі, всебічно довів існування значної організаційної та економічної проблеми. Це створює міцне аналітичне підґрунтя для розробки конкретних заходів з удосконалення системи управління адаптацією, що і є метою наступного розділу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Шляхи покращення системи управління адаптацією персоналу

Аналіз стану адаптаційного процесу персоналу в ТОВ «Фінтех Бенд» чітко продемонстрував ключову проблему. На підприємстві відсутній єдиний, формалізований документ, що регламентує цей процес.

Адаптаційна робота з новими працівниками не носить системного характеру, є децентралізованою і значною мірою залежить від особистої ініціативи лінійного керівника та призначеного наставника. Такий неструктурований підхід був виправданий на етапі стартапу, але в умовах поточного масштабування понад 780 нових співробітників на рік він стає економічно невигідним.

Як було розраховано, він призводить до прямих та прихованих фінансових втрат у розмірі понад 35 мільйонів гривень щорічно. Високий рівень незадоволеності документацією 40% та нерегулярний зворотний зв'язок вимагають негайної стандартизації та впровадження єдиної системи.

Керівництву компанії необхідно розробити та впровадити пакет нормативних документів, який стане фундаментом для ефективного управління адаптацією. На першому етапі пропонується розробити три ключові документи:

Положення про адаптацію персоналу. Це фундаментальний організаційний документ, що стандартизує процес для всієї компанії. Він має чітко описувати мету, етапи, зони відповідальності та ключові метрики. До зон відповідальності належать HR-департамент, лінійний керівник та

наставник. Тоді як ключові метрики - це цільовий час до продуктивності і допустимий рівень плинності на випробувальному терміні.

Наявність такого положення нівелює фактор несистемності та гарантує однаковий високий рівень інтеграції для кожного новачка, незалежно від підрозділу. Профіль компетенцій та посадові обов'язки спеціаліста з адаптації.

Аналіз у попередньому розділі показав, що роль спеціаліста з персоналу часто завершується в момент оформлення. Необхідно чітко закріпити функції з управління адаптацією за конкретною роллю в HR-департаменті. Цей фахівець має не лише проводити вступний тренінг, але й активно слідкувати за процесом, а саме:

- проводити обов'язкові зустрічі з новачком на 30-й та 60-й день;
- аналізувати зворотний зв'язок;
- виступати посередником у разі виникнення проблем.

Положення про програму адаптаційного тренінгу. Це комплексний захід по введенню в організацію, який має проводитися на регулярній основі щотижня для всіх нових співробітників. Його мета – забезпечити не лише знання базової інформації про компанію, але й прискорити соціально-психологічну адаптацію, порирюючи корпоративну культуру, цінності та стиль комунікації.

Пропонована технологія управління адаптацією складається з трьох послідовних етапів, яким передує критично важливий підготовчий етап. Цей етап має бути закріплений за нововведеною роллю спеціаліста з адаптації у співпраці з лінійними керівниками [48].

На підготовчому етапі має бути розроблений і впроваджений єдиний цифровий інструментарій. Це дозволить вирішити виявлену проблему відсутності актуальної бази знань, яка спричиняє приховані витрати у 25 млн грн на рік через відволікання наставника. Необхідно створити:

1) Централізовану базу знань. Це єдиний центр правди для новачків. Він

має містити не лише загальну інформацію, таку як історія, структура, цінності, але й детальні інструкції. До цих інструкцій можна включити такі питання: як налаштувати робоче середовище, опис IT-архітектури, посібник по продуктах, поширені питання, словник внутрішнього сленгу;

2) Цифровий вітальний продукт. Інформаційна брошура, що надсилається кандидату після прийняття пропозиції з працевлаштування, але до першого робочого дня. Вона має містити розклад першого дня, інформацію про те, що його очікує, та посилання на ключові ресурси;
3) Шаблони програм адаптації, план на 3 місяці. Необхідно розробити окремі шаблони для ключових посад. У плані мають бути чітко прописані завдання на кожен місяць, очікувані результати та критерії успішності. Це безпосередньо вирішує проблему нечітких завдань, з якою стикаються 55% новачків.
4) Пакет цифрових оціночних форм. Сюди входять:
   - адаптаційний лист - список того, що треба зробити для новачка;
   - бланк оцінки результатів випробувального терміну для керівника;
   - анкета зворотного зв'язку про процес адаптації для новачка.

Етап 1: Ознайомлювальний – тиждень 1.

На цьому етапі спеціаліст з адаптації та лінійний керівник спільно знайомлять нового працівника з компанією та командою. Процес має бути чітко структурований:

День 1 (загальна програма). Новий співробітник бере участь у тренінгу. Спеціаліст з адаптації передає інформацію про компанію, її місію, культуру, політику безпеки, структуру. Також роз'яснюються норми поведінки, правила внутрішнього розпорядку, порядок нарахування заробітної плати та система пільг.

День 1 (спеціалізована програма). Лінійний керівник представляє новачка команді, знайомить з наставником. Проводиться обговорення

розробленого трьох місячного плану, пояснюються конкретні завдання та очікування. Це закладає основу для прозорої оцінки в майбутньому.

Етап 2: Інтеграція (дієвий етап) – період з 1 по 3 місяці.

На цьому етапі відбувається безпосереднє включення в робочий процес. Проте, на відміну від чинної неформальної системи, цей процес має проактивно контролюватися:

Наставник щоденно спостерігає за роботою новачка, але його головна мета – не відповідати на базові питання (для цього тепер є База Знань), а допомагати у вирішенні складних завдань, пояснювати неписані правила та прискорювати соціальну інтеграцію.

Керівник проводить обов'язкові щотижневі зустрічі протягом першого місяця, та раз на два тижні – протягом другого та третього. Це вирішує проблему нерегулярного зворотного зв'язку.

Фахівець з адаптації проводить незалежні зустрічі з новачком, щоб оцінити його психологічний стан, задоволеність процесом та вчасно виявити ризики звільнення.

Етап 3: Оцінка та завершення - кінець 3-го місяця.

Після закінчення випробувального терміну проводиться формалізована ділова оцінка:

1) Безпосередній керівник збирає зворотний зв'язок від наставника та ключових членів команди;
2) Проводиться фінальна оціночна бесіда з працівником, де аналізується виконання 90-денного плану;
3) Заповнюється стандартизований висновок про підсумки адаптації, де фіксується рішення:
    - успішне проходження;
    - продовження терміну;
    - непроходження.

Це рішення має базуватися на об'єктивних критеріях, а не на

суб'єктивній думці;

4) Новий співробітник заповнює фінальну анкету про якість процесу адаптації, дані якої використовуються для подальшого покращення системи.

Як було зазначено тренінг є ключовим інструментом стандартизації. З огляду на обсяги найму в ТОВ «Фінтех Бенд» близько 65 осіб на місяць, пропонується проводити тренінг щотижня для груп 15-20 осіб.

Таблиця 3.1

Підготовчі заходи до проведення адаптаційного тренінгу

№	Захід	Відповідальний	Термін
1	Формування списків нових співробітників на тиждень	Спеціаліст з персоналу	Щоп'ятниці (на наступний тиждень)
2	Розсилка запрошень та детального розкладу	Спеціаліст з персоналу	За 2 дні до тренінгу
3	Бронювання конференц-залу та замовлення кейтерингу	Офіс-менеджер	За 2 дні до тренінгу
4	Підготовка та перевірка технічного обладнання	ІТ-Департамент	За 1 годину до тренінгу
5	Друк та підготовка роздаткових матеріалів (блокноти, ручки, welcome-листівки)	Офіс-менеджер	За 1 день до тренінгу
6	Підтвердження участі запрошених спікерів (керівник відділу безпеки, директор з персоналу)	Спеціаліст з персоналу	За 1 день до тренінгу

Таблиця 3.2

Блоки адаптаційного тренінгу (Орієнтовна тривалість: 4 години)

№	Блок тренінгу	Час	Ключовий зміст
1	Знайомство та вправа «Айсбрейкер»	30 хв	Вступне слово від спеціаліста з персоналу Знайомство учасників Мета – зняти напругу та створити позитивну атмосферу
2	«Наша культура: швидкість та коти»	45 хв	Історія компанії, її місія та цінності Пояснення стилю комунікації: відкритість, гумор, проактивність
3	«Екосистема продуктів»	60 хв	Огляд ключових продуктів та сервісів Пояснення бізнес-моделі та місця компанії на ринку
4	«Безпека – понад усе» (Критичний блок)	45 хв	Виступ представника відділу безпеки Політики нерозголошення комерційних таємниць, захист даних, правила роботи з інформацією
5	«Наші інструменти та процеси»	45 хв	Огляд цифрових інструментів для спілкування в команді, корпоративного порталу Процес замовлення відпустки, лікарняного Перерва на каву
6	Запитання-відповіді та завершення	15 хв	Відповіді на запитання Зустріч з керівником

Таблиця 3.3

Критерії та методи оцінки ефективності проведення тренінгу

№	Критерій оцінки	Метод оцінки
1	Рівень 1: Реакція. Задоволеність тренінгом	Анонімне анкетування одразу після тренінгу
2	Рівень 2: Засвоєння. Розуміння ключової інформації	Коротке тестування через 2-3 дні, обов'язково з питань безпеки
3	Рівень 3: Поведінка. Застосування знань	Аналіз типових помилок новачків (наприклад, порушення каналів комунікації) – чи зменшилась їх кількість
4	Рівень 4: Результат. Вплив на бізнес-метрики	Моніторинг показника плинності на випробувальному терміні у динаміці (щоквартально)

Впровадження цієї комплексної, формалізованої та багаторівневої системи дозволить ТОВ «Фінтех Бенд» перетворити адаптацію зі стихійного процесу на керований бізнес-інструмент. Це напряму вплине на скорочення економічних втрат, зменшить плинність та прискорить час досягнення повної продуктивності новими співробітниками.

3.2 Оцінка ефективності проекту

Підвищена увага до процесу адаптації персоналу у сучасних технологічних компаніях, таких як ТОВ «Фінтех Бенд», пояснюється не лише питаннями корпоративної культури, але й жорсткою економічною необхідністю. Успішна інтеграція нових співробітників є прямим інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії, яка функціонує

в умовах високої конкуренції за таланти. Впровадження формалізованої системи адаптації, спрямоване на вирішення конкретних проблем, виявлених у ході аналізу.

Впровадження запропонованої системи в першу чергу спрямоване на досягнення вимірних якісних покращень, які є фундаментом для економічного ефекту:

1) Скорочення плинності кадрів є головною ціллю. Запропонована система безпосередньо атакує причини звільнень на випробувальному терміні, наразі 10,9%. Впровадження 3-місячних планів надає чіткості, проактивний моніторинг з боку спеціаліста з персоналу дозволяє фіксувати проблеми на ранній стадії, а стандартизований зворотний зв'язок від керівника усуває невизначеність, яка призводить до фрустрації та звільнення;
2) Скорочення часу виходу на повну продуктивність. Було виявлено розрив у 15-25 днів між цільовим та фактичним часом. Запропонована централізована База знань є ключовим інструментом для вирішення цієї проблеми. Вона усуває потребу в пошуку елементарної інформації та дозволяє новому співробітнику швидше зануритись у вивчення кодової бази та архітектури, а співробітнику підтримки – у вивчення продуктів;
3) Зниження прихованих операційних витрат. Виявлені витрати у 25,2 млн грн на рік на відволікання наставника є критичною точкою неефективності. Автоматизація та стандартизація процесу знімає з досвідчених співробітників необхідність повторювати одну й ту саму базову інформацію кожному новачку. Це вивільняє тисячі годин висококваліфікованої роботи для виконання прямих бізнес-завдань;
4) Формування управлінського кадрового резерву. Чітке визначення ролі наставника та надання їм відповідного навчання, яке можна додати до програми, дає досвідченим працівникам можливість розвинути лідерські та менторські навички. Це стає першим кроком до формування

майбутніх лінійних керівників всередині компанії, що значно дешевше ніж найм управлінців ззовні;

5) Посилення бренду роботодавця. У високо конкурентній ІТ-галузі досвід процесу адаптації активно обговорюється у професійних спільнотах. Негативний досвід швидко псує репутацію. Позитивний, структурований та турботливий досвід навпаки стає конкурентною перевагою, що допомагає залучати та утримувати найкращих фахівців.

Для оцінки доцільності проекту необхідно розрахувати обсяг необхідних інвестицій. На відміну від підприємств у кризовому стані, ТОВ «Фінтех Бенд» є високоприбутковою компанією.

Тому запропоновані заходи є не вимушеними малозатратними кроками, а стратегічною інвестицією у стійке зростання. Витрати поділяються на одноразові та постійні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок інвестиційних витрат на впровадження системи адаптації персоналу в ТОВ «Фінтех Бенд»

№	Стаття витрат	Тип витрат	Обґрунтування	Сума, грн
1. Одноразові інвестиції (запуск)				
1.1	Залучення методиста та дизайнера для розробки бази знань та шаблонів	Одноразові	Необхідно залучити зовнішніх або внутрішніх фахівців (2 особи) на 3 місяці для створення структури, написання гайдів, дизайну та наповнення бази знань. Це ядро проекту, яке вирішує проблему 40% незадоволених документацією	650000
1.2	Розробка програми та матеріалів тренінгу	Одноразові	Витрати на методичну розробку 4-годинного тренінгу, дизайн презентацій, чек-листів	150000

			та роздаткових матеріалів	
	Разом одноразових інвестицій			800000
2. Постійні (щорічні) витрати				
2.1	Введення нової штатної одиниці (Спеціаліст з адаптації)	Постійні	1 фахівець (зарплата, податки, обладнання). Це критично важливо – потрібна людина, яка володіє процесом, проводить моніторинг (зустрічі 30-60-90), оновлює базу знань та аналізує зворотний зв'язок	1000000
2.2	Витрати на супровід тренінгів	Постійні	Розрахунок: 780 нових співробітників / 12 місяців = 65 осіб/місяць Витрати на кейтеринг, друк, дрібні матеріали: 65 осіб*12 місяців*400 грн/осіб	312000
2.3	Витрати на преміювання наставників	Постійні	Необхідно фінансово мотивувати досвідчених співробітників брати на себе роль наставника. Пропонується квартальний бонусний фонд для найкращих наставників за результатами опитувань новачків	200000
Разом постійних щорічних витрат				1512000
Разом витрат (перший рік)				2312000

Загальний обсяг інвестицій у перший рік впровадження проекту складе 2312000 грн. Ця сума є обґрунтованою та необхідною для створення

масштабованої системи, здатної «перетравити» понад 780 нових співробітників на рік.

Наступним кроком є розрахунок економічного ефекту у вигляді економії прихованих витрат, який буде отриманий за рахунок вирішення проблем, ідентифікованих у попередньому розділі.

У другому розділі цієї дипломної роботи було розраховано, що прямі втрати від плинності 10,9% новачків 85 осіб становлять 10625000 грн на рік. Впровадження 90-денних планів, активного контролю з боку спеціаліста з персоналу та структурованого зворотного зв'язку дозволить знизити цей показник. Було встановлено таку ціль – скорочення плинності на випробувальному терміні на 40% у перший рік, що є досяжним показником для формалізованої системи. Для цього потрібно розрахувати ефект від скорочення плинності на випробувальному терміні.

Таблиця 3.5

Розрахунок економії від зниження плинності на випробувальному терміні (ефект 1)

Показник	Значення	Розрахунок / Обґрунтування
Річні втрати від плинності (поточні)	10625000 грн	розраховано у табл. 2.14
Цільове скорочення плинності	40%	консервативний прогноз
Прогнозована річна економія (ефект від скорочення плинності на випробувальному терміні)	4250000 грн	10625000*40%

Ефект від скорочення прихованих витрат на відволікання розрахований у табл.3.6. У табл. 2.15 було розраховано, що приховані втрати від відволікання досвідчених співробітників через брак документації становлять 25272000 грн на рік. Впровадження централізованої бази знань та тренінгу безпосередньо спрямоване на вирішення цієї проблеми. Новачок зможе знайти

70-80% відповідей самостійно. Консервативною ціллю буде скорочення непродуктивного часу відволікання наставників на 50%.

Таблиця 3.6

Розрахунок економії від зниження відволікання наставників (ефект 2)

Показник	Значення	Розрахунок / Обґрунтування
Річні втрати від відволікання (поточні)	25272000 грн	розраховано у табл. 2.15
Цільове скорочення відволікання	50%	досягається за рахунок бази знань
Прогнозована річна економія (ефект від скорочення прихованих витрат на відволікання)	12636000 грн	25272000*50%

Сукупна прогнозована економія від впровадження системи складе: загальний річний ефект = ефект 1 + ефект 2 = 4250000 + 12636000 = 16886000 грн

Наступним кроком став розрахунок ключових показників економічної ефективності проекту (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок економічної ефективності проекту з удосконалення системи адаптації

Показник	Сума, грн	Обґрунтування / Розрахунок
Загальні інвестиції за перший рік	2312000	Одноразові 800000 + постійні 1512000
Прогнозований річний економічний ефект (економія)	16886000	Економія на плинності + економія на відволіканні
Чистий економічний ефект за перший рік	14574000	Прогнозований річний економічний ефект - загальні інвестиції

Рентабельність інвестицій (ROI) за перший рік	630,2%	чистий економічний ефект / загальні інвестиції * 100%
Термін окупності проекту (PBP)	1,64 місяця	Загальні інвестиції / (прогнозований річний економічний ефект / 12)

Важливо підкреслити, що розрахунок у табл.3.7 є консервативним. Він не враховує третю, найважливішу складову ефекту - прискорення виходу на повну продуктивність. Скорочення часу до продуктивності хоча б на 15 днів для 780 нових співробітників генерує прямий додатковий дохід для компанії за рахунок швидшої реалізації проектів, який важко розрахувати але який може перевищити вже розраховану економію.

Крім того, проект несе значні нематеріальні соціально-психологічні ефекти:

1) Зниження рівня стресу та тривожності у нових співробітників, що було визначено як ключова мета адаптації у першому розділі;
2) Підвищення лояльності та залученості. Співробітник, який відчув турботу та чіткість у перші дні, з більшою ймовірністю стане амбасадором бренду;
3) Покращення комунікацій. Тренінг створює горизонтальні зв'язки між новачками з різних відділів, руйнуючи функціональні прірви;
4) Зниження конфліктності. Чітке пояснення правил та культури на старті запобігає багатьом майбутнім конфліктам, пов'язаним з нерозумінням очікувань.

Ефективність у цьому напрямку буде вимірюватися за допомогою моніторингу ключових нефінансових показників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка соціально-психологічних показників проекту

Показник	Інструмент	Метод вимірювання	Поточний стан	Цільовий стан (після впровадження)
Задоволеність якістю документації	База знань	Анкетування новачків після 30 днів	40% не задоволені	80% задоволені / частково задоволені
Задоволеність чіткістю завдань	впровадження 3 місячного плану	Анкетування новачків після 30 днів	55% частково задоволені	85% повністю задоволені
Задоволеність регулярністю зворотного зв'язку	Проведення зустрічей	Анкетування новачків після 90 днів	40% повністю задоволені	75% повністю задоволені
Середній час до повної продуктивності	Метрика часу до продуктивності	Оцінка лінійних керівників	45-70 днів залежно від посади	Скорочення на 25% до 35-55 днів
Залученість нових співробітників	Чистий індекс лояльності співробітників	Анонімне опитування (після 90 днів)	Не вимірюється (припустимо низький)	Показник новачків > 50 пунктів

Дана таблиця візуалізує, як саме запропоновані інструменти вирішують конкретні соціально-психологічні та організаційні проблеми новачків, виявлені в аналітичній частині. Моніторинг цих показників дозволить керівництву оцінити не лише фінансову, але й організаційну віддачу від проекту.

Важливо підкреслити, що ці, на перший погляд, «м'які» метрики мають прямий вплив на жорсткі фінансові показники. Наприклад, цільове скорочення середнього часу до повної продуктивності на 25% є надзвичайно важливим

економічним важелем, ефект від якого навіть не було включено до нашого консервативного розрахунку ROI.

Скорочення середнього часу до повної продуктивності означає, що кожен із 780 нових співробітників почне створювати повну вартість для компанії в середньому на 15-20 днів раніше. Цей сукупний ефект прискорення генерує прямий додатковий дохід або економію витрат на розробку для ТОВ «Фінтех Бенд», який у майбутньому може перевищити навіть розраховану економію на плинності.

Тож запропонований проект створює потрібний ефект. З одного боку він генерує негайну економію, зупиняючи приховані витрати, що доведено ROI у 630%. З іншого боку він покращує ключові соціально-психологічні показники, такі як задоволеність, залученість та час виходу на продуктивність.

Це створює стійкий фундамент для подальшого зростання компанії. Поєднання цих двох факторів надає повне та всебічне обґрунтування для негайного впровадження запропонованої системи адаптації.

Важливо також врахувати ризики проекту:

1) Ризик: формальний опір. Лінійні керівники можуть сприймати нову систему як зайву бюрократію та ігнорувати її.

   Рішення: демонстрація керівникам розрахунків особливо 25,2 млн.грн на відволікання їхніх команд та впровадження мотивації для наставників;

2) Ризик: низька якість бази знань. База знань буде створена, але не буде оновлюватися, що зробить її неактуальною.

   Рішення: призначення спеціаліста з персоналу відповідальним за актуальність, а також закріплення обов'язку оновлення інформації за кожним лінійним керівником;

3) Ризик: низька ефективність спеціаліста з персоналу. Введена штатна одиниця не буде виконувати активну функцію.

   Рішення: ретельний відбір кандидата на цю посаду та встановлення чітких ключових показників ефективності, таких як плинність на

випробувальному терміні, задоволеність новачків.

Виходячи з розрахунку економічних показників, можна зробити висновок, що запропонований інвестиційний проект є не просто вигідним, а стратегічно критичним для ТОВ «Фінтех Бенд». Інвестиції у розмірі 2,3 млн грн повністю окупаються протягом менш ніж двох місяців за рахунок скорочення лише двох ключових статей прихованих витрат. Чистий економічний ефект у перший рік перевищує 14,5 млн грн, а рентабельність інвестицій складає 630%.

Запропоновані заходи, що включають формалізацію процесів, створення бази знань, введення ролі спеціаліста з персоналу та запуск адаптаційного тренінгу, є економічно обґрунтованими. Їх впровадження дозволить ТОВ «Фінтех Бенд» вирішити виявлені проблеми з плинністю та неефективністю, забезпечивши стабільне та кероване масштабування компанії.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено та детально обґрунтовано комплексний проект з удосконалення системи управління адаптацією персоналу в ТОВ «Фінтех Бенд». Розробка пропозицій базувалася на глибокому аналізі проблем, виявлених у другому розділі зокрема наявності неформальної, неструктурованої системи, яка генерує значні приховані економічні втрати.

Було запропоновано перехід від стихійного до керованого процесу шляхом впровадження єдиної, стандартизованої програми. Ключові елементи цієї програми включають:

- розробку нормативної бази (положення про адаптацію);
- впровадження цифрових інструментів (централізована база знань);

- формалізацію планів (90-денні плани);
- формалізацію процесів (тренінг, наставництво).

Окрему увагу приділено зміні організаційної ролі HR-департаменту. Запропоновано введення окремої посади спеціаліста з персоналу, до обов'язків якого входить проактивний моніторинг інтеграції нових співробітників через обов'язкові зустрічі. Це дозволяє змістити фокус з реактивного «гасіння пожеж» на превентивне виявлення ризиків звільнення.

Проведений аналіз ефективності довів, що запропонований проект є не витратою, а високорентабельною стратегічною інвестицією. Було розраховано загальний обсяг інвестицій, необхідних для запуску та підтримки системи протягом першого року, який склав 2,312 млн грн.

Ці інвестиції безпосередньо спрямовані на вирішення ідентифікованих економічних проблем. Прогнозований економічний ефект від впровадження проекту оцінюється у 16,886 млн грн на рік. Цей ефект формується за рахунок двох ключових факторів: скорочення плинності на випробувальному терміні (економія 4,25 млн грн) та зниження прихованих витрат на відволікання досвідчених співробітників (економія 12,636 млн грн).

Розрахунок ключових показників продемонстрував надзвичайну економічну доцільність проекту. Термін окупності інвестицій становить менше двох місяців, а рентабельність інвестицій у перший рік перевищує 630%. Чистий економічний ефект у перший рік реалізації оцінюється у 14,57 млн грн.

Для повноти оцінки крім прямого фінансового ефекту було запропоновано систему моніторингу нефінансових показників. Вона відстежує вирішення конкретних організаційних проблем:

- підвищення задоволеності новачків якістю документації (ціль 80%);
- чіткістю завдань (ціль 85%);
- регулярністю зворотного зв'язку (ціль 75%).

Важливо наголосити, що базовий розрахунок ROI є консервативним, оскільки він не враховував фінансовий ефект від покращення цих нефінансових KPI. Наприклад, скорочення часу до повної продуктивності (TTP) на 25% саме по собі зробить для компанії значний додатковий дохід, який у майбутньому може перевищити розраховану економію.

Таким чином у третьому розділі було повною мірою досягнуто поставленої мети. Запропоновані заходи є конкретними, вимірними та мають детально розраховане економічне обґрунтування. Їх реалізація дозволить ТОВ «Фінтех Бенд» перетворити адаптацію на керований бізнес-процес, що забезпечить стабільність кадрового складу та підтримає подальше масштабування компанії.

ВИСНОВКИ

У ході дипломної роботи було проведено всебічне дослідження на тему «Удосконалення процесу адаптації персоналу» на базі провідної української компанії ТОВ «Фінтех Бенд». Метою роботи була діагностика існуючої системи адаптації, виявлення її економічних та організаційних недоліків та розробка комплексу заходів з удосконалення, що мають чітке економічне обґрунтування.

У першому теоретико-методологічному розділі було досліджено наукові основи управління адаптацією. Встановлено, що адаптація є складним, багатоаспектним процесом взаємного пристосування працівника та організації.

Було проаналізовано ключові види адаптації, включаючи професійну, соціально-психологічну та організаційно-адміністративну. Теоретичний аналіз підтвердив, що відсутність керованої системи адаптації призводить до підвищення рівня стресу у нових співробітників та збільшення плинності кадрів, що, у свою чергу, генерує прямі та приховані економічні збитки для підприємства.

У другому аналітичному розділі було проведено діагностику об'єкта дослідження – ТОВ «Фінтех Бенд». Фінансово-господарський аналіз у період 2022-2024 років виявив, що компанія є високо прибутковою та перебуває у фазі експоненціального зростання. Головним викликом для неї є управління стрімким масштабуванням, яке вимагає постійного масового набору персоналу - понад 780 нових співробітників у 2024 році. Аналіз кадрового складу підтвердив, що понад 22% персоналу постійно перебувають на стадії адаптації.

Дослідження чинної системи інтеграції виявило її головний недолік. Вона є неформальною, децентралізованою та надмірно залежить від особистої

ініціативи лінійних керівників. Анкетування нових співробітників виявило критичні недоліки: 40% не задоволені якістю робочої документації, а 55% відзначили нечіткість у постановці завдань.

Найважливішим результатом другого розділу стало економічне обґрунтування проблеми. Було доведено, що неформальний підхід генерує значні приховані збитки. Коефіцієнт плинності кадрів на випробувальному терміні досягає 10,9%.

Розрахунки показали, що сукупні річні економічні втрати від неефективної адаптації (включаючи прямі втрати від плинності у 10,6 млн грн та приховані витрати від відволікання досвідчених співробітників у 25,2 млн грн) перевищують 35,8 мільйонів гривень.

У третьому розділі було розроблено комплексний проект з удосконалення системи адаптації, що є прямою відповіддю на виявлені проблеми. Ключові пропозиції включають:

1) Розробку нормативної бази (положення про адаптацію);

2) Впровадження цифрових інструментів (централізована база знань);

3) Стандартизацію процесів (тренінг, 90-денні плани);

4) Введення нової ролі для проактивного моніторингу процесу.

Детальний розрахунок ефективності запропонованого проекту довів його високу економічну доцільність. Загальний обсяг інвестицій у перший рік включаючи створення бази знань та введення нової штатної одиниці оцінюється у 2,312 млн грн. При цьому прогнозований річний економічний ефект у вигляді економії від впровадження проекту оцінюється у 16,886 млн грн на рік.

Розрахунок ключових інвестиційних показників продемонстрував надзвичайну рентабельність проекту. Чистий економічний ефект у перший рік реалізації перевищить 14,5 млн грн, рентабельність інвестицій (ROI) складе 630,2%, а термін окупності проекту (PBP) – приблизно 2 місяці.

Варто окремо наголосити на реалістичності такого високого показника

ROI. Він пояснюється не генерацією нових доходів, а тим, що запропонований проект зупиняє значні приховані збитки за допомогою відносно низьких інвестицій. Вартість хаотичної адаптації для компанії перевищує 35,8 млн грн на рік. Запропоноване рішення вартістю 2,3 млн грн є у 15 разів дешевшим, ніж проблема, яку воно вирішує. Такий високий показник рентабельності є типовим для проектів з оптимізації процесів у компаніях, що швидко зростають, де вартість хаосу та неефективних комунікацій є надзвичайно високою.

Більше того ці розрахунки є консервативними, оскільки не враховують додатковий позитивний ефект від прискорення виходу нових співробітників на повну продуктивність, що напряму збільшить доходи компанії.

Таким чином усі поставлені у дипломній роботі завдання було виконано. Проведено аналіз теорії, діагностовано стан системи адаптації на реальному підприємстві, виявлено її значні приховані витрати та розроблено конкретні, економічно обґрунтовані рекомендації. Мета роботи була повністю досягнута. Було розроблено шляхи покращення процесу адаптації персоналу, що забезпечують економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко, Л. М. Адаптація персоналу в системі управління підприємством. – Київ: КНЕУ, 2020. – 128 с.

2. Андрушків, Б. М. Управління персоналом: сучасні підходи та технології. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 214 с.

3. Ареф’єва, О. В. Мотиваційний механізм адаптації персоналу. – Київ: НАУ, 2021. – 142 с.

4. Балан, О. М. Ефективність програм адаптації працівників на підприємстві. – Одеса: ОНЕУ, 2022. – 136 с.

5. Бездудна, О. М. Формування системи адаптації персоналу в умовах змін. – Київ: КНЕУ, 2019. – 119 с.

6. Білан, Ю. В. Управління людськими ресурсами: теорія і практика. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 212 с.

7. Бойко, О. П. Методи оцінювання ефективності адаптації нових співробітників. – Львів: ЛІМ, 2021. – 98 с.

8. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Т. 1. С. 294-297

9. Бортник, Л. С. Психологічні аспекти адаптації персоналу. – Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2020. – 124 с.

10. Васильєва, Т. А. Професійна адаптація працівників: підходи та інструменти. – Суми: СумДУ, 2021. – 135 с.

11. Гавкалова Н.Л. Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія]. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2016. 295 с.

12. Гайдак, А. М. Організаційна культура і адаптація персоналу. – Чернівці: ЧНУ, 2019. – 116 с.

13. Гащук, О. М. Технології управління персоналом у сучасних організаціях. – Львів: ЛНУ, 2020. – 189 с.

14. Герасименко, О. М. Роль HR-менеджера в організації процесу адаптації. – Київ: КНЕУ, 2021. – 101 с.

15. Голуб, Г. В. Методичні основи адаптації молодих фахівців. – Полтава: ПУЕТ, 2020. – 130 с.

16. Грінько, Т. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. – Запоріжжя: ЗНУ, 2019. – 140 с.

17. Дмитренко, Г. А. Ефективне управління персоналом. – Київ: Київський університет, 2020. – 220 с.

18. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики: довідник. Запоріжжя, 2018. № 2. С. 71-75.

19. Дяченко, О. В. Адаптація персоналу в умовах цифрової трансформації. – Харків: ХНЕУ, 2022. – 118 с.

20. Євтушенко, Н. М. Професійна адаптація та розвиток кадрового потенціалу. – Дніпро: ДУЕП, 2021. – 137 с.

21. Жигало, І. В. Психологічні фактори ефективності адаптації працівників. – Рівне: НУВГП, 2019. – 104 с.

22. Журахівська, Л. М. Управління персоналом у конкурентних умовах. – Львів: ЛНУ, 2020. – 172 с.

23. Зайцева, О. І. Адаптація нових працівників як фактор підвищення продуктивності. – Київ: НАДУ, 2021. – 112 с.

24. Іванова, Г. М. Стратегії розвитку персоналу. – Харків: ХНУ, 2020. – 156 с.

25. Камінська, Т. М. Кадрові технології: адаптація, оцінювання, розвиток. – Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 129 с.

26. Карачун, О. В. Адаптаційний потенціал працівника: теорія і практика. – Київ: Наука і економіка, 2020. – 110 с.

27. Карпенко, Т. В. Особливості адаптації молодих співробітників. – Черкаси: ЧНУ, 2019. – 102 с.

28. Клименко, А. М. Кадровий менеджмент: прикладні аспекти. – Полтава: ПДАА, 2021. – 158 с.

29. Коваль, І. М. Управління ефективністю праці: сучасні підходи. – Львів: ЛНУ, 2020. – 144 с.

30. Козак, Л. М. Стрес-менеджмент в адаптації персоналу. – Київ: КНЕУ, 2022. – 120 с.

31. Колодій, Н. П. Організація адаптації в умовах змін. – Харків: ХНУ, 2019. – 111 с.

32. Кравченко, О. Г. Механізми формування лояльності персоналу. – Дніпро: ДНУ, 2020. – 140 с.

33. Кубрак У.Р. Сучасні аспекти мотивації персоналу. Науково-технічна бібліотека Національного університету «Львівська Політехніка». 2021. С. 394-39.

34. Кузьменко, О. М. Соціальна адаптація персоналу: практичні аспекти. – Чернівці: ЧНУ, 2021. – 125 с.

35. Левченко, Ю. В. HR-технології в адаптації працівників. – Київ: КНЕУ, 2021. – 135 с.

36. Лисак, Н. М. Формування адаптаційної стратегії підприємства. – Полтава: ПУЕТ, 2019. – 106 с.

37. Литвиненко, В. І. Мотивація в системі адаптації персоналу. – Запоріжжя: ЗНУ, 2022. – 130 с.

38. Малик, О. В. Управління персоналом в кризових умовах. – Київ: КНЕУ, 2020. – 150 с.

39. Марченко, С. В. Адаптація кадрів у сфері послуг. – Львів: ЛТЕУ, 2021. – 112 с.

40. Мельник, І. П. Ефективність програм наставництва під час адаптації. – Тернопіль: ТНПУ, 2020. – 123 с.

41. Міщенко, І. О. Досвід адаптації персоналу в міжнародних компаніях. – Київ: НАУ, 2021. – 118 с.

42. Нікітенко, А. Ю. Оцінка результативності адаптаційних програм. – Дніпро: ДУЕП, 2022. – 139 с.

43. Онищенко, С. М. Підвищення ефективності управління персоналом. – Київ: КНЕУ, 2020. – 160 с.

44. Павлюк, С. В. Організаційно-економічні аспекти адаптації працівників. – Львів: ЛНУ, 2020. – 124 с.

45. Петрова, І. А. Адаптація новачків: моделі й інструменти. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 110 с.

46. Поліщук, Н. І. Система роботи HR-служби у процесі адаптації персоналу. – Рівне: НУВГП, 2022. – 128 с.

47. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельноресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. Східна Європа : економіка, бізнес та управління, 2019. № 21. С. 311-318

48. Романюк, М. І. Кадровий потенціал підприємства. – Київ: КНЕУ, 2019. – 152 с.

49. Сахно, Ю. В. Формування позитивного робочого середовища як чинника успішної адаптації. – Черкаси: ЧНУ, 2020. – 115 с.

50. Сидоренко, Т. О. Управління персоналом: практика сучасного HR. – Харків: ХНЕУ, 2021. – 178 с.

51. Тарасюк, Г. М. Адаптаційні процеси у великих підприємствах. – Київ: КНЕУ, 2022. – 138 с.

52. Управління персоналом : підручник / О.М.Шубалий, Н.Т.Рудь, А.І.Гордійчук, І.В.Шубала, М.І.Дзямулич, О.В.Потьомкіна, О.В.Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 404 с.

53. Черниш І.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. І. В. Черниш, М. Козик. Економіка і регіон. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80). С. 87-91.

54. Шевченко, М. О. Розвиток персоналу та адаптаційні механізми. – Дніпро: ДНУ, 2020. – 121 с.

55. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом у XXI столітті : кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Л. М.

ШимановськаДіанич, під ред. Т. А. Костишина. Полтава : Полтавський літератор, 2016. 498 с

56. Шульга, О. П. Наставництво як інструмент адаптації. – Полтава: ПУЕТ, 2021. – 113 с.

57. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020. – 760 p.

58. Dessler, G. Human Resource Management. – New York: Pearson, 2019. – 696 p.

59. Inflation forecast for 2024. URL : https://suspilne.media/732051-nbupokrasiv-prognoz-inflacii-na-2024-rik

60. Fahriana, C., & , S. (2022). The influence of work motivation on employee performance. Asian Journal of Eco№mics and Business Management.

61. Zavidna, L., Mykolaichuk, I. & Namliiev, Y. (2024). Business Restructuring as a Strategy for Enterprise Adaptation to Changes in War Conditions. International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert". Vol. 1. Issue 3. P. 5-28. DOI: https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001

62. Zavidna Liudmyla, Trut Olha, Slobodianiuk Olha, Voronenko Iryna, Vartsaba Vira. (2022). Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID Environment. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 17, Issue 5, P. 1685-1693. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170535 URL: https://www.iieta.org/journals/ijsdp/paper/10.18280/ijsdp.170535

63. Rietveld J.R., Hiemstra Dj, Brouwer A.E., Waalkens J. Motivation and Productivity of Employeesin Higher Education during the First Lockdown. Administrative sciences. 2022. №12. P. 1-11.

64. Tovmasyan, G., Minasyan, D. The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employer and Employees also During COVID19 Pandemic: Case Study from Armenia. Business Ethics and Leadership, 2020. 4(3), 25-35

65. Zavidna, Liudmyla; Makarenko, Petro M.; Chepurda, Ganna; Lyzunova,

Olena; Shmygol, Nadiia. Strategy of Innovative Development as an Element to Activate Innovative Activities of Companies. Academy of Strategic Management Journal. 2019. Vol. 18. № 4. P. 1–6. URL: https://www.abacademies.org/articles/strategy-of-innovative-development-as-anelement-to-activate-innovative-activities-of-companies-8385.html