

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Єрофєєва Катерина Сергіївна

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня магістра
на тему: «Удосконалення процесу адаптації персоналу (на прикладі ТОВ
«Центравтозапчастина»**

Група: ТУвн – 08 – 24 М1Е (1,6 здс)

Спеціальність: «Економіка»

Освітня програма: ««

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Рішенням засідання кафедри
до захисту допускається
Зав.кафедри _____
«__» _____ 20__ р.

Науковий керівник: к.е.н.,
доц.
Макарова К.Ю.
Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність, мета та види адаптації персоналу.....	8
1.2 Етапи та механізм процесу адаптації працівників.....	14
1.3 Оцінка системи адаптації.....	22
1.4 Зарубіжний досвід адаптації персоналу.....	32
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТРАВТОЗАПЧАСТИНА».....	48
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	48
2.2 Аналіз організаційної структури та система управління персоналу.....	56
2.3 Оцінка існуючої системи адаптації персоналу.....	64
2.4 Виявлення проблем і недоліків у процесі адаптації нових працівників.....	68
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТРАВТОЗАПЧАСТИНА».....	72
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організаційно-управлінського механізму адаптації.....	72
3.2 Розробка програми адаптації нових працівників.....	83
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка ефективності впровадження удосконаленої системи адаптації.....	97
Висновки до розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна війна в Україні, розпочата у 2022 році, суттєво вплинула на всі сфери життя, включно з економікою, ринком праці та системами управління персоналом. У нових умовах підприємства змушені адаптуватися до викликів, пов'язаних із мобілізацією, релокацією, втратами кадрів, психологічною нестабільністю працівників і змінами в організаційній структурі бізнесу.

Особливої актуальності набуває процес адаптації персоналу, оскільки:

а) на підприємства приходять нові працівники, у тому числі внутрішньо переміщені особи або ті, хто змінив рід діяльності;

б) адаптація в умовах стресу та невизначеності вимагає нових підходів, включаючи психологічну підтримку;

в) змінюються вимоги до корпоративної культури, яка має стати більш людською та підтримувальною;

г) виникає потреба швидко залучати працівників до нових умов праці, особливо в критичних або логістичних секторах.

Крім того, війна посилила потребу в утриманні персоналу, що робить ефективну адаптацію одним із ключових чинників збереження кадрового потенціалу та стабільної роботи підприємства. У зв'язку з цим дослідження процесу адаптації працівників є не лише теоретично важливим, а й практично значущим для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у кризових умовах.

Отже, у сучасних умовах конкурентного ринку підприємства стикаються з необхідністю не лише залучати кваліфікованих працівників, а й забезпечити їхню ефективну інтеграцію в організаційне середовище.

Адаптація персоналу є важливим етапом у кадровій політиці підприємства, оскільки саме в цей період формуються трудова мотивація, лояльність та продуктивність нових співробітників.

ТОВ «Центравтозапчастина» - сучасне підприємство, що динамічно

розвивається, і потребує якісного управління персоналом, зокрема вдосконалення процесу адаптації новачків. Актуальність теми обумовлена необхідністю оптимізації кадрових процесів для підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Стан дослідження проблеми в Україні та світі. Проблематика адаптації персоналу посідає важливе місце в наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних фахівців у сфері управління персоналом. У сучасних умовах динамічних змін на ринку праці, глобалізації та діджиталізації кадрові служби підприємств зосереджують увагу на формуванні ефективної системи адаптації нових працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та зміцненню корпоративної культури.

За кордоном адаптація персоналу є добре дослідженим і практично реалізованим напрямом HR-менеджменту. Зокрема, у працях таких науковців, як Гері Десслер, С. Роббінс, Мінцберг, розглядаються питання залучення, мотивації, навчання та адаптації персоналу. У країнах ЄС і США велика увага приділяється онбордингу (onboarding) - системному процесу введення нових працівників у компанію.

Серед ключових тенденцій - активне використання електронних платформ для адаптації, участь наставників, створення адаптаційних програм з урахуванням психологічного комфорту новачків.

В Україні питання адаптації персоналу ще не набуло такого рівня системності, як у розвинених країнах, проте активно розвивається в межах загального вдосконалення HR-функцій. Адаптація здебільшого зводиться до ознайомлення працівника з основними правилами та обов'язками, тоді як психоемоційна та професійна підтримка часто залишаються поза увагою.

Українські дослідники, зокрема І. П. Петрова, О. М. Романовська, Л. І. Шевченко, у своїх роботах наголошують на необхідності впровадження комплексних програм адаптації, що охоплюють соціальну, виробничу та

організаційну складову.

Також у фахових публікаціях висвітлюється важливість гнучкого підходу до адаптації працівників різних поколінь (особливо покоління Z), а також використання цифрових технологій у процесі адаптації.

Таким чином, світовий досвід свідчить про високий рівень уваги до процесу адаптації як стратегічного інструменту управління персоналом, тоді як в Україні спостерігається поступове становлення ефективних практик, що вимагає подальших досліджень та впровадження на підприємствах. Особливої актуальності це набуває в умовах високої конкуренції за таланти на ринку праці та необхідності збереження кадрового потенціалу.

Мета і завдання дослідження.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу адаптації персоналу на прикладі ТОВ «Центравтозапчастина».

Для досягнення визначеної мети, необхідно виконати такі завдання:

- Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності, мети, видів та етапів процесу адаптації персоналу.
- Дослідити сучасний стан проблеми адаптації працівників в Україні та за кордоном.
- Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Центравтозапчастина».
- Проаналізувати чинну систему адаптації персоналу на підприємстві та виявити її сильні й слабкі сторони.
- Визначити основні проблеми, що виникають у процесі адаптації нових працівників.
- Розробити пропозиції щодо вдосконалення адаптаційного процесу на підприємстві.
- Обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на

підприємстві.

Предметом дослідження виступає система адаптації персоналу та напрями її вдосконалення в ТОВ «Центравтозапчастина».

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, соціологічні методи (анкетування, опитування), а також методи економічного обґрунтування.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу, що враховують специфіку діяльності ТОВ «Центравтозапчастина».

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність підприємства з метою підвищення ефективності процесу адаптації, зменшення часу на входження новачків у посаду та покращення показників кадрової стабільності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі «Теоретичні основи адаптації персоналу на підприємстві» розкривається сутність поняття «адаптація персоналу», її мета, види та основні етапи. Аналізується теоретична база з управління персоналом, зокрема сучасні підходи до організації процесу адаптації, а також розглядається зарубіжний досвід та нормативно-правове регулювання даного процесу в Україні.

Другий розділ «Аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина» присвячено характеристиці підприємства, його організаційній структурі та кадровій політиці. Детально аналізується чинна система адаптації нових працівників, виявляються її недоліки, проблемні зони та вплив на ефективність роботи персоналу.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина» запропоновано конкретні напрями

покращення адаптаційного процесу, зокрема розробка нової програми адаптації, впровадження наставництва, використання сучасних інформаційних технологій. Також подається економічне обґрунтування доцільності запропонованих змін і розрахунок очікуваної ефективності від їх впровадження.

Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок, вона містить 27 таблиць, 11 рисунків і 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, мета та види адаптації персоналу

Адаптація персоналу є важливою категорією сучасного управління людськими ресурсами, що забезпечує ефективне функціонування організації за рахунок оптимального включення працівників у виробничі та соціальні процеси. За змістом адаптація персоналу - це процес ознайомлення та поступового пристосування працівника до умов трудової діяльності, організаційної культури та соціального середовища підприємства, що дозволяє йому ефективно виконувати поставлені завдання та зберігати психологічну стійкість під час змінної професійної діяльності [14, с. 114].

Адаптація працівників – це процес інтеграції нових працівників в організацію. Це включає ознайомлення з правилами та нормами, закладеними в корпоративній культурі, методами професійної діяльності та інтеграцію в неформальні мережі.

Спочатку термін «адаптація» використовувався лише в біології. Пізніше він потрапив у гуманітарні науки, такі як соціологія, психологія та інші. Лише ближче до кінця 20 століття поняття адаптації увійшло в економіку. Приблизно на початку 20 століття, в процесі розвитку теорії та практики управління, людей почали розглядати як учасників виробничого процесу.

У природничих науках адаптацію розуміють як сукупність реакцій живої системи, що підтримують її цілісність та функціональну стабільність в умовах зміни умов навколишнього середовища [98, с. 132].

Адаптація в соціальній сфері є показником стану індивіда та відображає його здатність виконувати певні функції, такі як здатність встановлювати нормальну систему взаємовідносин та комунікації в

суспільстві, нормально сприймати реальність, здатність до навчання, особистісного зростання, організації праці та відпочинку, а також здатність адаптуватися до очікувань інших [89, с. 251].

Суть процесу адаптації полягає у звиканні до середовища, робочого навантаження та умов праці, а також специфіки роботи, та покращенні особистісних та професійних якостей нового працівника. Ефективність адаптації залежить від глибини та вирішуваності потенційних суперечностей, присутніх у цьому випадку. Дуже важливо, щоб під час адаптації нового працівника виражалася взаємна відданість та зацікавленість не лише з боку працівника, а й з боку всього колективу.

У сучасній управлінській науці термін «адаптація» використовується в контексті трудової діяльності. Багато авторів досі по-своєму тлумачать термін «адаптація персоналу». Л.В. Балабанова, наприклад, трактує адаптацію як процес адаптації працівника до умов праці та соціального середовища [3, с. 168]. Такі автори, як М.І. Мурашко, Г.М. Захарчин вважають, що адаптація – це процес зміни поведінки відповідно до вимог соціального середовища [78, с. 93; 37, с. 76].

Сформуємо таблицю 1.1 висловлень науковців (українських та світових) щодо поняття «адаптація працівників (персоналу)» з посиланням на джерела - на основі доступної наукової та фахової літератури.

Таблиця 1.1 - Поняття «адаптація працівників (персоналу)» з посиланням на джерела

Автор / Джерело	Висловлення / Визначення поняття «адаптація працівників»	Посилання
Jaroslav Nekoranec, Lenka Nagyová (Словаччина)	Адаптація працівників - це продумана програма адаптаційних і навчальних дій, спрямована на те, щоб допомогти новому працівнику освоїти свою роботу, умови, соціальне та культурне середовище організації, щоб він став продуктивним якнайшвидше.	Nekoranec J., Nagyová L. Adaptation of employees in the organization...
Joanna Gajda (Польща)	Професійна адаптація нових працівників - це процес пристосування працівника до нових умов праці, що визначає ефективність подальшої роботи та емоційне благополуччя працівника, стимулює його залишатися в компанії.	Gajda J. Professional Adaptation of New Employees...
Праці з українських джерел / HR-література (узагальнення)	Адаптація персоналу - комплексний процес інтеграції нового працівника в організацію, який включає професійну та соціальну адаптацію до умов праці, корпоративної культури, правил і вимог.	sunone.com.ua; academyocean.com
HR-фахова література (узагальнення)	Адаптація - процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника, що допомагає новому співробітнику швидко включитися в роботу та культуру компанії.	IFR DCZ; staff-capital.com
Загальні HR-визначення (не наукові, але академічно вживані)	Employee adaptation (адаптація працівників) - це процес, у якому новий співробітник пристосовується до нового робочого середовища, ролі та організації в цілому, що включає освоєння знань, навичок і поведінкових норм.	Gamfi.com; Wikipedia (Onboarding)

Короткі узагальнення наукових підходів

1) Процес і мета адаптації

Науковці наголошують, що адаптація - це свідомо спланований процес, який має на меті максимально швидке введення нового працівника в професійну та соціальну структури організації, зменшення стресу, підвищення продуктивності й збереження персоналу [40, с. 335].

2) Професійна та соціальна адаптація

Професійна адаптація - це освоєння професійних обов'язків та робочих процесів, а соціальна - прийняття норм і правил колективу, розвиток ефективних міжособистісних відносин [98, с. 131].

3) Взаємний процес

Деякі джерела підкреслюють, що адаптація - це не лише пристосування працівника, але й адаптація організації до нового співробітника (взаємний процес) [22].

У науковій літературі адаптацію часто розглядають як ключовий елемент онбордингу (onboarding) - цілеспрямованого процесу інтеграції нових працівників у структуру організації, під час якого вони здобувають знання, навички та поведінкові моделі, необхідні для успішної діяльності [2, с. 34].

Метою адаптації персоналу є забезпечення максимального наближення новоприйнятого працівника до рівня самостійної продуктивної діяльності, формування у нього почуття приналежності до організації, зниження рівня стресу в період входження в колектив, а також зменшення плинності кадрів і підвищення загальної ефективності управління людськими ресурсами. Ефективно організований процес адаптації сприяє підростанню рівня мотивації працівників, оптимізації витрат підприємства на навчання та зниженню ймовірності помилок у виконанні посадових обов'язків [26, с. 115].

З огляду на академічні дослідження, адаптацію персоналу доцільно розглядати як багатовимірний і комплексний процес, що включає не лише професійне освоєння нових функцій, а й соціальне та культурне пристосування працівника до норм та цінностей організації [43, с. 20].

У практиці управління персоналом виокремлюють кілька основних видів адаптації залежно від різних критеріїв:

А. За соціально-психологічною складовою:

а) професійна адаптація - пристосування до змісту і технології виконуваної роботи [63, с. 211];

б) соціальна адаптація - інтеграція у соціальні групи та норми колективу [63, с. 212];

в) організаційна адаптація - звикнення до корпоративної культури, правил і політик компанії [63, с. 212];

Б. За часовим критерієм:

а) початкова адаптація - короткостроковий період, що охоплює перші

дні або тижні після прийняття на роботу [59, с. 172];

б) довгострокова адаптація - тривалий процес, що може тривати до року і більше, коли працівник в) остаточно інтегрується у всі аспекти роботи [59, с. 173];

В. За предметом адаптації:

а) адаптація нових працівників - процес включення новачків у діяльність підприємства [40, с. 334];

б) адаптація при внутрішніх змінах посади або функцій - пристосування працівників, які перебувають у межах компанії, до нової ролі [104, с. 45].

За іншими класифікаціями [88, с. 31]:

1. Залежно від рівня дій:

- первинний процес адаптації;
- вторинний процес адаптації;

Також до даної категорії можна віднести адаптацію:

- а) у зв'язку зі звільненням працівника;
- б) у зв'язку з пониженням працівника в посаді;
- в) у зв'язку з переведенням працівника на нову посаду.

2. Залежно від суб'єкт-об'єктних відносин процес адаптації поділяється на пасивну та активну адаптацію.

3. Залежно від спрямованості дій процес адаптації поділяється на продуктивну та непродуктивну адаптацію.

4. Процес адаптації, що базується на впливі працівника, поділяється на регресивну та прогресивну адаптацію.

Існують також інші види адаптації персоналу:

- Професійна - полягає в активному отриманні людиною нової інформації та виконанні нових завдань, тим самим поступово підвищуючи свою кваліфікацію до рівня, необхідного для успішної роботи.

– Психофізіологічна – цей процес адаптації є прямолінійним, значною мірою залежить від стану здоров'я людини та її звичних реакцій, і

відбувається швидше за інші. Його суть полягає в адаптації організму до нових умов, що призводить до меншої втоми, підвищення стійкості під час нових фізичних навантажень тощо.

– Соціально-організаційна – інтеграція працівника в культуру компанії та новий колектив включає інформацію про його обов'язки, зокрема внутрішню політику, адміністративні та правові аспекти роботи, організаційні схеми та внутрішню комунікацію. Для успішної адаптації новий працівник повинен ретельно вивчити інформацію, надану компанією.

– Соціально-психологічна – інтеграція в культуру компанії та нову команду; адаптація до виробничих процесів, соціального середовища в команді, традицій та неписаних норм, стилю управління та специфіки міжособистісних стосунків. Це означає рівноправну інтеграцію працівника в команду, прийняту всіма членами. Це може бути пов'язано зі значними труднощами, включаючи невинуваті очікування швидкого успіху через недооцінку труднощів, важливості прямого міжособистісного спілкування та практичного досвіду, а також переоцінку важливості теоретичних знань та інструкцій.

Таким чином, адаптація персоналу виступає стратегічним елементом управління людськими ресурсами, який забезпечує не лише професійне становлення співробітника в організації, а й його соціальну інтеграцію, психологічну стабільність та високу продуктивність праці.

Процес адаптації персоналу в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, що визначають загальні принципи організації праці, права й обов'язки працівників і роботодавців, а також окреслюють можливості для професійної та соціальної інтеграції нових працівників у трудовий колектив.

Оснoву нормативного забезпечення становить Кодекс законів про працю України, який містить положення щодо прийому на роботу (ст. 24), випробувального терміну (ст. 26), охорони праці, навчання, підвищення кваліфікації тощо. Хоча термін «адаптація» прямо не згадується, її окремі елементи реалізуються через механізми введення працівника в посаду,

оцінювання його відповідності займаній посаді, надання наставника тощо.

Важливим є також Закон України «Про зайнятість населення», який визначає напрями державної політики щодо сприяння працевлаштуванню, у тому числі шляхом підвищення конкурентоспроможності працівників та підтримки професійної орієнтації.

На рівні підприємств значну роль у формуванні політики адаптації відіграють локальні нормативні акти, зокрема: посадові інструкції, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, програми адаптації нових працівників, плани наставництва.

Також процес адаптації може бути врегульований внутрішніми регламентами або корпоративними стандартами управління персоналом, що відповідають сучасним практикам HR-менеджменту.

Таким чином, правове регулювання процесу адаптації персоналу в Україні передбачає як державні, так і внутрішні механізми, що створюють правову основу для ефективної інтеграції працівників у виробниче середовище підприємства, зокрема ТОВ «Центравтозапчастина».

1.2 Етапи та механізм процесу адаптації працівників

Адаптація – це багатоетапний процес, який сприяє входженню працівника до структури організації. Ознайомлення нового співробітника з новою структурою, новими робочими процесами та новим робочим середовищем має на меті розвиток його трудового потенціалу та інтеграцію в культуру компанії. У рамках цього процесу адаптації новий співробітник знайомиться з командою, її традиціями, правилами та нормами. Важливо зазначити, що адаптація – це безперервний процес «акліматизації» співробітників до постійно мінливих умов праці.

Тому часто рекомендується проводити важливу процедуру під час випробувального терміну – входження на посаду чи, по-іншому, – індукції. [1, с. 144].

Термін «індукція» етимологічно означає «стати частиною цілого», і в

цьому сенсі розуміється, що працівник повинен стати частиною технологічного процесу, команди та компанії. Поняття «індукція» походить від англійського «induction»/»integration» і використовується в контексті орієнтації нових співробітників у компанії та сприяння їх швидкій адаптації.

Майкл Армстронг визначив індукцію як процес вітання та адаптації співробітника після його прибуття в компанію, а також надання необхідної інформації для забезпечення швидкої адаптації. Співробітник відчувається комфортно та починає працювати [2, с. 256]. Багато компаній нерозривно пов'язують індукцію та адаптацію, оскільки вони доповнюють один одного. В українській практиці багато керівників вважають ці терміни синонімами.

Індукцію та адаптацію можна розглядати як нероздільні поняття. Однак, на нашу думку, індукція є важливішим та первиннішим процесом з чіткими межами, на відміну від адаптації. Індукція зазвичай триває від одного до трьох місяців, тоді як адаптація описує безперервну адаптацію людини до нових, мінливих умов. Деякі співробітники інтегруються швидше, тоді як іншим потрібно більше часу.

Індукція охоплює виконання основного завдання: організацію співпраці з новим співробітником для сприяння його адаптації в нове середовище та надання йому можливості виконувати певне робоче навантаження з необхідною якістю у найкоротші терміни. Індукція зазвичай збігається з випробувальним терміном [23, с. 12].

Таким чином, адаптація є багатоетапним процесом, і індукція є одним з його компонентів. Тому ми розуміємо індукцію як складний, внутрішньокорпоративний набір інструментів, що сприяє процесу адаптації. Важливу роль відіграє організаційний та технічний адаптація нових співробітників, а також врахування культурних, соціальних та психологічних аспектів [1, с. 145].

Отже, процес адаптації працівників розглядаємо у контексті управління персоналом як цілеспрямовану послідовність етапів і процедур, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції нового співробітника в

організаційне середовище, соціальну структуру колективу та професійну діяльність (онбординг) - складову механізму адаптації, що включає набір систематичних дій від моменту прийому на роботу до досягнення повної продуктивності працівника [24, 46].

Процес адаптації переслідує такі основні цілі:

- Зниження витрат шляхом скорочення часу, необхідного працівнику для виконання встановлених стандартів конкретного завдання. Новий працівник працює не так ефективно порівняно зі своїми колегами, і компанія несе додаткові витрати під час процесу адаптації. Якщо процес адаптації нового працівника зробити ефективнішим, витрати зменшуються, і працівник може швидше інтегруватися та набагато швидше досягати встановлених цільових показників якості;

- Розвиток позитивного ставлення до роботи у нового працівника. Важливо, щоб у нового працівника склалося позитивне враження як про нове робоче місце, так і про своїх колег. Досягнення цієї мети призводить до підвищення мотивації до роботи, збільшення обсягів виробництва, а отже, сприяє вищому прибутку компанії;

- Зниження тривожності у нового працівника. Більшість людей відчувають тривогу перед початком нової роботи. Це цілком природно, оскільки нове робоче місце є незнайомим і може викликати стрес і страх помилок через недостатнє знайомство з робочими процесами.

Отже, адаптація працівників відіграє вирішальну роль у компанії, допомагаючи зменшити тривожність та знизити рівень стресу протягом перших кількох днів. Окрім цих основних цілей, існують також другорядні цілі, такі як:

- зменшення кількості працівників, які звільняються протягом перших кількох днів на новому робочому місці;
- зменшення кількості помилок під час адаптації;
- забезпечення швидшої адаптації нових працівників;
- економія часу під час адаптації.

Нові працівники часто потребують підтримки керівників та колег, оскільки всі ситуації для них нові, і можуть виникнути складні питання. Новим працівникам завжди потрібна допомога колег, а іноді навіть керівників, для вирішення будь-яких проблем, навіть найпростіших.

Сучасний науковий світ використовує різні ідентичні концепції для визначення такої важливої сфери в роботі будь-якої компанії, як управління процесом адаптації. Його також можуть називати орієнтацією, програмою орієнтації чи подібним, але він завжди означає одне й те саме: заходи, спрямовані на зміну факторів, що формують прогрес, визначення термінів та мінімізацію можливих негативних наслідків адаптації.

Система адаптації впливає на всі сфери діяльності компанії без винятку. У ньому розглядаються такі пункти:

1. Питання заробітної плати відповідно до витрат на оплату праці: подвійна оплата за роботу у вихідні дні, компенсація за понаднормову роботу;
2. Кадрова політика: створення графіків роботи, поводження з конфіденційною інформацією, кваліфікація працівників, навчання працівників, стажування, підбір персоналу тощо;
3. Загальна характеристика компанії: вивчення її історії, культури, цілей, проблем, що виникли з часом, традицій, ритуалів та організаційної структури.
4. Дотримання вимог організації робочого місця, охорони праці та пожежної безпеки.
5. Забезпечення благополуччя працівників під час робочого часу та перерв. Організація паркування та обідньої зони;
6. Здатність компанії надавати працівникам фінансову підтримку, надбавки, компенсації та соціальні виплати;
7. Економічні умови, витрати на оплату праці, вартість нового обладнання, потенційні витрати, пов'язані з нещасними випадками на виробництві;
8. Наявність профспілки в компанії, умови для професійного розвитку,

внутрішні переведення, наявність та умови стажування та випробувальних термінів, права та обов'язки працівників, оцінка результатів діяльності та дисциплінарні стягнення.

Спочатку необхідно впровадити загальну програму адаптації, а потім перейти до впровадження конкретних програм. Суть цих програм полягає в тому, що відповідний відділ компанії самостійно проводить співбесіди з новими співробітниками. Основними компонентами спеціальної програми є:

1. Процедури та правила, що складаються з переліку минулих нещасних випадків для запобігання аналогічним, правил охорони праці, інформації щодо захисту майна компанії, характеристик організаційного підрозділу та правил щодо робочого часу та часу відпочинку;

2. Процес знайомства з колегами. Позитивна робоча атмосфера в команді позитивно впливає на продуктивність праці.

3. Навчання робочим процесам організаційного підрозділу/відділу;

4. Навчання посадовій інструкції, обговорення завдань та стандартів успішно виконаної роботи;

5. Інформація про допоміжні послуги, що пропонуються компанією, процедури подання заявок та взаємовідносини з місцевими та національними органами влади.

Процес адаптації має певну структуру і зазвичай складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має свої завдання та результати (табл.1.2). Ці етапи дозволяють поступово зменшити невпевненість новачка, сприяти формуванню професійних навичок і соціальних зв'язків у колективі, а також узгодити очікування працівника з вимогами організації [36, с. 14].

Таблиця 1.2 - Основні етапи адаптації працівників

Етап	Короткий опис	Очікуваний результат
1. Оцінка підготовленості	Аналіз знань, навичок та потенціалу нового працівника для визначення потреб у підтримці та навчанні.	Визначення рівня компетентності та базових навичок [83, с. 59].
2. Орієнтація (організаційна	Ознайомлення з місією, цінностями, структурою організації,	Зниження невизначеності, формування початкового розуміння

Етап	Короткий опис	Очікуваний результат
адаптація)	корпоративними правилами, робочим місцем та колективом.	культури організації [47, с. 176].
3. Функціональна адаптація	Безпосереднє залучення до виконання професійних завдань, навчання конкретним процесам і технологіям.	Набуття практичних навичок для ефективного виконання обов'язків [70, с. 237].
4. Діюча адаптація (інтеграція)	Поступове збільшення рівня відповідальності, встановлення робочих контактів, отримання зворотного зв'язку.	Формування стійких професійних та соціальних зв'язків у колективі [2, с. 35].
5. Оцінка та завершення адаптації	Підсумкова оцінка результатів адаптації, коригування планів розвитку.	Підтвердження досягнення повної продуктивності та інтегрованості працівника [29, с. 48].

Таким чином, адаптаційний цикл починається ще до виходу працівника на робоче місце - з оцінки підготовленості та підготовчих заходів, що включають оформлення документації, підготовку робочого місця та створення умов для успішної інтеграції [36, с. 15].

Механізм процесу адаптації включає низку організаційних заходів, що забезпечують послідовне проходження кожного з виділених етапів. Цей механізм зазвичай передбачає:

- планування адаптаційної програми, що визначає зміст, тривалість та очікувані результати кожного етапу;
- координацію дій HR-служби та безпосередніх керівників, які спрямовують працівника на кожному етапі адаптації;
- підтримку і наставництво, що дозволяє новачкам швидше долати труднощі професійної та соціальної інтеграції;
- моніторинг і оцінювання прогресу, що здійснюється шляхом регулярних зворотних зв'язків та проміжних оцінок [43, с. 20].

Такий механізм забезпечує послідовну трансформацію новачка з зовнішнього кандидата до повноцінного члена організації, здатного продуктивно виконувати свої обов'язки та відповідати корпоративним стандартам. Ефективність цього механізму значною мірою визначає якість подальшої роботи співробітника, рівень його залученості та задоволеності

працею [104, с. 82].

При правильному впровадженні процес адаптації позитивно впливає на діяльність організації та має призвести до наступного:

- Зменшення плинності кадрів;
- Економії часу для керівництва;
- Скорочення часу адаптації, протягом якого нові співробітники недосвідчені та роблять помилки;
- Уникнення тривожності співробітників та підвищення задоволеності роботою.

На схемі 1.1 показано процес впровадження системи адаптації нових співробітників в організації.

Адаптація зазвичай триває близько трьох місяців; у рідкісних випадках вона може тривати до 18 місяців.

Система адаптації спрямована на зниження стресу для нових працівників під час початку роботи на новій посаді. Тривалість фази адаптації варіюється залежно від організації та зазвичай становить три місяці; у деяких випадках вона може тривати до 18 місяців.

Ця система характеризується складною структурою та включає заходи щодо технологічної, соціально-психологічної, професійної, психофізіологічної та організаційної адаптації. Під час фази адаптації працівник знайомиться з новою командою, її посадовими обов'язками, умовами праці, внутрішньою політикою компанії, традиціями, історією та корпоративною культурою, а також інтегрується в команду. Кожна компанія розробляє власну систему адаптації, яка може складатися з різних інструментів та методів.

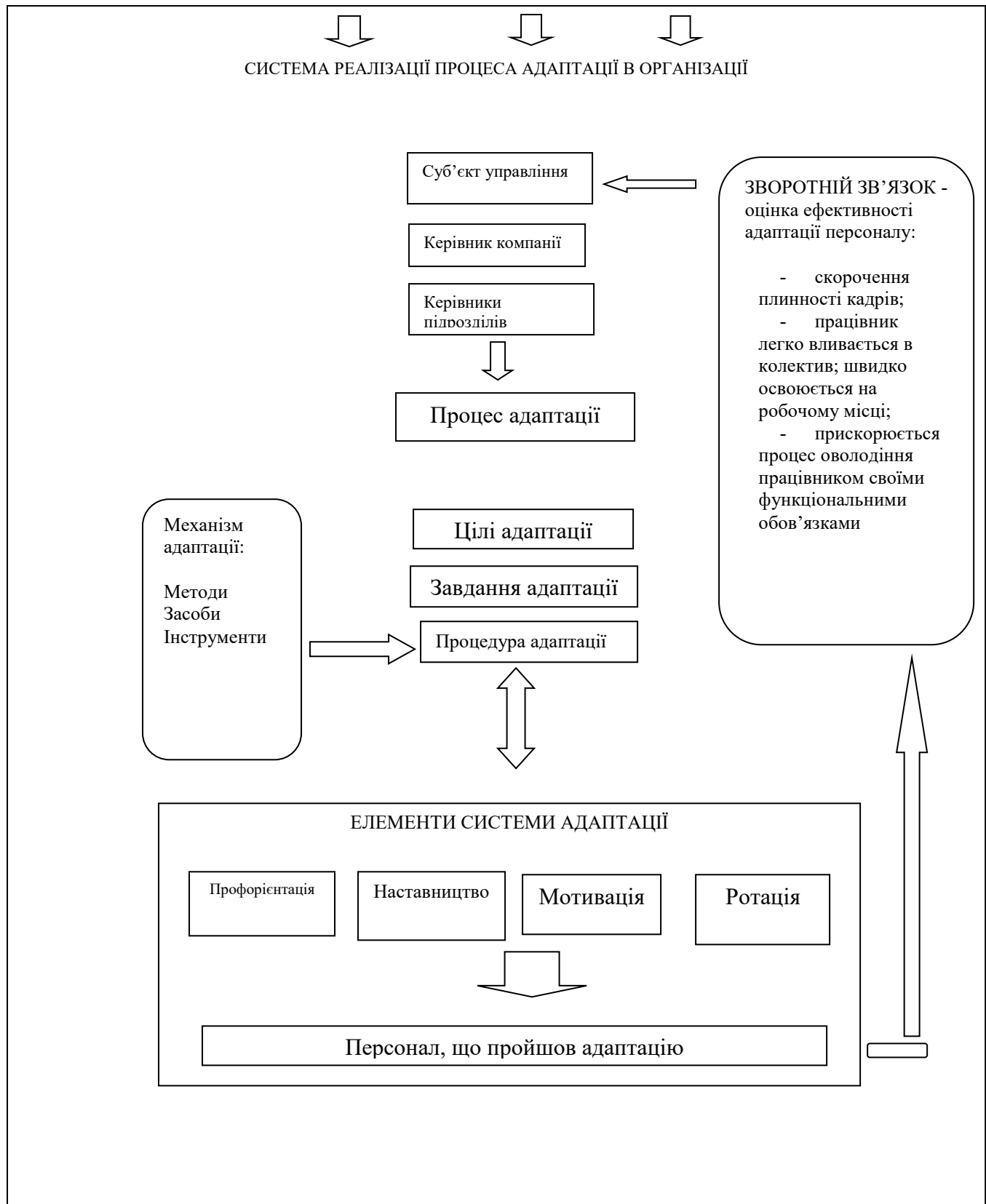


Схема 1.1 - Процес адаптації нових співробітників

1.3 Оцінка системи адаптації

Зворотній зв'язок щодо прогресу є оптимальним інструментом для оцінки, моніторингу та мотивації нових співробітників.

Оцінка системи адаптації персоналу в організації - це важливий етап управління персоналом, який дозволяє визначити ефективність процесу адаптації нових працівників, виявити сильні та слабкі сторони, а також вдосконалити підходи до введення в роботу новачків [86, с. 80].

Мета оцінки системи адаптації:

- а) Визначення ефективності інтеграції нових працівників.
- б) Оцінка відповідності адаптаційної програми потребам працівників та організації.
- в) Аналіз впливу адаптації на плинність кадрів, продуктивність праці, мотивацію.
- г) Виявлення недоліків у процесах наставництва, навчання, комунікацій.

Сформуємо таблицю 1.3 та внесемо в неї критерії оцінки ефективності адаптації.

Таблиця 1.3 - Основні критерії оцінки ефективності адаптації

Критерій	Опис
Тривалість адаптації	Час, необхідний новому працівнику для досягнення середнього рівня продуктивності.
Плинність кадрів серед новачків	Кількість звільнень серед працівників, які не пройшли повну адаптацію.
Рівень задоволеності	Оцінка задоволеності працівників адаптаційною програмою (за результатами опитувань або інтерв'ю).
Якість виконання роботи	Результати оцінки праці новачків після перших 1–3 місяців роботи.
Активність наставників / HR-фахівців	Аналіз участі відповідальних осіб у супроводі адаптаційного процесу.
Собівартість адаптації	Витрати на введення працівника в посаду порівняно з економічним ефектом.

Назвемо методи збору інформації для оцінки:

1) Анкетування нових працівників.

Приклад анкети для оцінки процесу адаптації нових працівників, яку можна використати в організації (зокрема, після 1–3 місяців роботи) поданий у додатку Д. Анкета дає змогу зібрати якісний зворотний зв'язок і виявити сильні/слабкі сторони адаптаційної програми.

2) Опитування керівників і наставників.

Приклад анкети для опитування керівників і наставників з метою оцінки ефективності адаптації нових працівників поданий у додатку Е. Вона дозволяє отримати управлінську точку зору на те, як працівник проходить адаптацію та як працює сама система

3) Спостереження за адаптаційними заходами.

Спостереження за адаптаційними заходами - це метод оцінки адаптаційного процесу шляхом безпосередньої участі або стороннього аналізу того, як проходять зустрічі, навчання, комунікація та взаємодія з новими працівниками. Це дає змогу виявити реальні проблеми та сильні сторони програми адаптації. Форма для спостереження за адаптаційними заходами подана у додатку Ж.

4) Порівняння ключових показників до і після введення адаптаційної програми.

Порівняння ключових показників до і після впровадження адаптаційної програми - це один із найоб'єктивніших способів оцінити її ефективність. Такий аналіз дає змогу кількісно виміряти позитивний або негативний вплив нової системи адаптації на роботу персоналу та бізнес-результати. Приклад ключових показників для порівняння поданий у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Приклад ключових показників для порівняння

Показник	До впровадження програми	Після впровадження	Різниця / Тренд
Середній час адаптації працівника (у днях)	45 днів	30 днів	-15 днів

Показник	До впровадження програми	Після впровадження	Різниця / Тренд
Плинність кадрів у перші 3 місяці (%)	25%	10%	-15%
Рівень задоволеності новачків (%)	60%	85%	+25%
Продуктивність новачків на 2 місяць (%)	50% від норми	80% від норми	+30%
Витрати на повторний підбір через звільнення (грн/місяць)	50 000 грн	20 000 грн	-30 000 грн
Кількість помилок новачків у роботі (за перший місяць)	6	3	-50%
Частка новачків, що залишилися після випробувального терміну (%)	65%	90%	+25%

Ці показники збираються за допомогою:

а) HR-аналітики - з використанням CRM або систем автоматизації (наприклад, PeopleForce, BambooHR).

б) Звітів від керівників відділів - про продуктивність, помилки, результати випробувального терміну.

в) Анкетування - рівень задоволеності, самостійність.

г) Фінансових даних - витрати на підбір, втрати від звільнень.

Порівняння слід проводити на регулярній основі (квартал/півріччя), враховувати зовнішні фактори (сезонність, зміни у штаті, криза тощо) та аналізувати динаміку, а не лише «до/після».

5) Аналіз звітів з HR-аналітики (KPI, ROI, absenteeism тощо).

Аналіз звітів з HR-аналітики - завершальний і один з найважливіших етапів оцінки ефективності адаптаційної програми. Він базується на даних, що збираються системно, та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Сформуємо таблицю 1.5, куди внесемо HR-показники для аналізу адаптації персоналу.

Таблиця 1.5 - Основні HR-показники для аналізу адаптації персоналу

Показник	Що вимірює / для чого потрібен	Формула / Методика
KPI новачків	Продуктивність і досягнення ключових результатів	KPI виконання за 1–3 міс. / план × 100%
ROI адаптації	Окупність витрат на адаптацію працівників	(Фінансовий результат – Витрати на адаптацію) / Витрати на адаптацію

Показник	Що вимірює / для чого потрібен	Формула / Методика
Absenteeism (відсутність на роботі)	Відображає рівень залученості та емоційного стану працівника	$(\text{Дні відсутності} / \text{Робочі дні}) \times 100\%$
Turnover rate новачків	Рівень звільнень у період адаптації (до 3 міс.)	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Кількість прийнятих}) \times 100\%$
Time to productivity	Час, за який працівник досягає стабільної продуктивності	Дні від прийому до першого виконання KPI
Cost per hire + onboarding cost	Загальні витрати на пошук, найм і введення в посаду	Витрати на підбір + навчання + наставництво
Engagement score (залученість)	Мотивація і включеність у робочий процес	Дані з анкет/опитувань, 5–10 запитань
Learning completion rate	Частка новачків, які пройшли всі етапи навчання	$(\text{Кількість завершивших} / \text{Загальна кількість}) \times 100\%$

Показники слід аналізувати покроково:

1) Збір даних

- З HRIS, Excel, Google Sheets, CRM, LMS, облікових систем.
- Інтервальні дані — за 1, 3, 6 місяців після прийому.

2) Порівняння з нормами / минулим періодом

- Наприклад, absenteeism > 8% - сигнал ризику.
- Turnover новачків > 20% - поганий результат.

3) Пошук закономірностей

- Які відділи показують кращі результати?
- Чи впливає наставництво на KPI/Absenteeism?

4) Презентація результатів керівництву

- У вигляді дашбордів, діаграм, з короткими висновками.

Ефективність системи адаптації підтверджується низкою об'єктивних та суб'єктивних результатів. До об'єктивних результатів належать:

- пошук нових співробітників здійснюється з мінімальними витратами;
- менша плинність кадрів протягом випробувального терміну, як добровільна, так і з ініціативи керівництва;
- скорочення часу, необхідного для того, щоб результати роботи співробітника вплинули на конкурентоспроможність компанії;
- досвідчені співробітники швидше та ефективніше знайомлять нових

колег з робочими процесами, тим самим збільшуючи їхній час на виконання своїх завдань.

Можна спостерігати такі суб'єктивні результати:

- створення сприятливих організаційних умов у компанії;
- розвиток почуття лояльності до компанії у нових співробітників одразу після приєднання, а отже, бажання та мотивація працювати в компанії довгостроково;
- розвиток у працівника почуття задоволення від роботи та задоволення від компанії.

Чим швидше відбувається процес адаптації, тим швидше компанія отримує нових, мотивованих співробітників, які зосереджені як на досягненні своїх особистих цілей (отримання заробітної плати), так і на ефективному вирішенні організаційних проблем компанії. Це дозволяє говорити про ефективність механізму адаптації завдяки його оптимальному проектуванню, управлінню та впровадженню всередині компанії. Завдяки цьому заходу новий співробітник з самого початку працевлаштування сприймається як цінний ресурс компанії, а його трудова діяльність позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Досвід українських та іноземних компаній показав, що добре організована система адаптації дозволяє новому співробітнику швидко та успішно інтегруватися в незнайомий колектив. Ця система повинна ознайомити нового співробітника зі специфікою робочих процесів та вимогами до роботи, а також з існуючими цінностями, нормами та стандартами компанії. Отже, відділ кадрів вважає своїм першочерговим завданням розробку системи адаптації та створення системи оцінки процесу адаптації.

Наразі українські компанії не можуть використовувати всі доступні підходи до оцінки співробітників [96, с. 226]. Відповідні підходи пояснюються нижче.

1. Оцінювання працівників на основі задоволеності. Цей підхід

припускає, що адаптивність людини визначається двома критеріями: «задоволеність» та «задоволеність роботою». Інформацію про конкретні труднощі в повсякденній роботі, характер професійних інтересів та темпи їх розвитку можна зібрати за допомогою спеціальної анкети.

За результатами анкети розраховуються такі індекси:

- «Індекс задоволеності роботою»,
- «Індекс зацікавленості в роботі»,
- «Індекс задоволеності роботою».

Конкретне середнє значення цих індексів називається інтегрованим показником. Одним з недоліків цього методу є складність аналізу інтегрованого показника: задоволеність є досить суб'єктивним показником і його важко оцінити, оскільки відповіді працівників можуть бути неточними з різних причин.

Водночас, більшість сучасних організацій досі вважають, що «задоволеність роботою» є значним, якщо не найважливішим, фактором ефективності процесу адаптації та продуктивності працівників в аналізі ефективності. Згідно з традиційним методом, задоволеність працівників вважається мірою адаптації до організації.

Загальновизнано, що задоволення потреб і бажань працівника безпосередньо впливає на його адаптацію до внутрішнього середовища організації. Однак головним недоліком цього підходу є те, що показник ефективності, розрахований за цією формулою, не показує, як окремий аспект процесу адаптації впливає на ефективність загального процесу. Однак цей показник дозволяє визначити вагу або важливість певного фактора для працівника, що може впливати та зрештою визначати процес прийняття ним рішень.

2. Оцінка працівників шляхом створення показників ефективності. На практиці, виходячи з принципу, що будь-який ефективний організаційний процес є рекомендованим, експерти оцінюють ефективність процесів адаптації та поділяють їх на дві групи: суб'єктивні та об'єктивні показники.

Об'єктивна група показників дозволяє характеризувати ефективність трудової діяльності та активну участь працівників у відповідних сферах. Об'єктивні показники поділяються на підтипи залежно від того, чи відносяться вони до одного з наступних аспектів:

- психофізіологічний (ступінь виснаження, стресу, перевантаження),
- соціально-психологічний (відповідність поведінки людини нормам і правилам компанії),
- професійний (чи відповідає кваліфікація вимогам роботи?).

Суб'єктивні показники класифікуються за напрямками адаптації за аналогічним принципом. Ці показники допомагають визначити ставлення працівника до своєї роботи та рівень його компетентності, його стосунки з колегами та керівництвом (горизонтальна та вертикальна взаємодія), його прийняття норм та умов праці, а також роль індивідуальних цілей у досягненні цілей організації.

3. Інтегративна оцінка ефективності програми адаптації. Під час застосування інтегрованої системи оцінювання для вимірювання ефективності програми корекції не лише розробляються різні суб'єктивні та об'єктивні критерії ефективності, але й проводиться аналіз того, як і якою мірою вони впливають на всі внутрішні організаційні процеси в рамках оцінюваної програми корекції. Іншими словами, інтегрована система дозволяє зрозуміти взаємодію між результатами корекції співробітників та загальною функціональністю організації, сприяючи лояльності та розумінню стратегічних цілей організації.

Слід підкреслити, що ефективність трудової діяльності співробітників може знизитися, якщо недостатньо уваги приділяється важливості оцінки всієї програми корекції, а переважає початковий підхід до оцінки співробітників на основі їхньої задоволеності.

Таким чином, з економічної точки зору, відсутність системи управління корекцією співробітників може призвести до втрати компанією такого життєво важливого та унікального стратегічного ресурсу, як її співробітники.

Регулювання адаптації працівників з економічної точки зору здійснюється на кожному етапі шляхом визначення конкретних показників ефективності процесу адаптації та його впливу на загальну ефективність організації.

У таблиці 1.6 пояснюється методологія оцінки системи адаптації працівників на основі вибору критеріїв та рівнів заходів адаптації в управлінні людськими ресурсами. Ця таблиця рівнів визначення критеріїв для оцінки системи адаптації персоналу допоможе структуровано оцінити адаптаційний процес за основними критеріями, визначивши рівень розвитку або ефективності кожного з них. Дану таблицю заповнюють для кожного підрозділу або організації в цілому.

Кожен критерій оцініть від 1 до 3 балів. Підраховують загальний бал і роблять висновки про рівень ефективності системи адаптації [104, с. 109].

Можна зробити висновок, що процес адаптації вимагає чіткого розподілу обов'язків та ролей між керівником відділу, працівником та менеджером з персоналу. Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу адаптації, ефективна взаємодія та мотивація працівників для досягнення мети є основними умовами успішної адаптації.

Слід зазначити, що ці показники функціонують як процес, так і як результат заходів адаптації. Згодом, на основі експертного опитування визначається питома вага для кожного визначеного критерію та конвертується в бали. Також визначається та уточнюється ступінь вираженості для кожного критерію.

Таблиця 1.6 - Рівні визначення критеріїв для оцінки системи адаптації персоналу

Критерій оцінки	Низький рівень (1)	Середній рівень (2)	Високий рівень (3)
Чіткість програми адаптації	Відсутня або неструктурована, неформальна	Є окремі етапи, але немає загальної логіки	Є чітко прописана програма з етапами, відповідальними, термінами
Тривалість адаптації	Більше 45 днів, без контролю проміжних результатів	В межах 30–45 днів, частковий контроль	До 30 днів, чітке планування і контроль результатів
Наставництво / підтримка	Наставник не призначається або неактивний	Наставник призначений, але обмежена участь	Активне наставництво з регулярним зворотним зв'язком
Рівень задоволеності новачків	Часті скарги, низька залученість	Загалом задовільно, є окремі проблеми	Високий рівень задоволення, позитивні відгуки
Інтеграція в колектив	Новачок ізольований, слабкий контакт із командою	Інтеграція відбувається поступово	Швидка та організована інтеграція, колектив підтримує
Професійна підготовка	Відсутнє навчання або мінімальне	Є базове навчання, але не завжди системне	Повноцінне навчання з перевіркою знань
Оцінка результатів адаптації	Не проводиться або випадкова	Оцінюється частково, без стандартів	Системна оцінка за встановленими критеріями та фідбеком
Залучення керівництва	Керівник не бере участі в адаптації	Обмежене залучення керівника	Активна участь керівництва в процесі
Рівень плинності кадрів серед новачків	>25% за перші 3 міс.	10–25%	<10% за перші 3 міс.

На основі цього створюються шкали для подальшого розподілу балів (Таблиця 1.7). Таку таблицю інтерпретації результатів оцінки ефективності технології адаптації персоналу можна використовувати після заповнення анкет, спостережень або аналізу показників.

Таблиця 1.7 - Інтерпретація результатів оцінки ефективності технології адаптації

Сума балів / Середній бал	Рівень ефективності	Інтерпретація	Рекомендації
24–27 балів (середній бал 3.0–3.4)	Високий	Система адаптації працює ефективно, працівники швидко включаються в роботу, адаптаційна програма є цілісною та результативною	Підтримувати існуючий рівень, періодично оновлювати програму, обмінюватись досвідом між підрозділами
18–23 бали (середній бал 2.3–2.9)	Середній	Система адаптації працює задовільно, але є окремі слабкі місця: несистемність, недостатня підтримка, довга тривалість	Переглянути окремі етапи адаптації (навчання, наставництво, комунікацію), посилити супровід
12–17 балів (середній бал 1.5–2.2)	Низький	Адаптаційний процес неефективний, є значні проблеми в організації заходів, комунікації, контролю	Розробити або повністю оновити програму адаптації, провести навчання для керівників і наставників
<12 балів (менше 1.5)	Критичний	Відсутність системи адаптації або її фактична нефункціональність	Терміново впровадити структуровану адаптаційну технологію, залучити HR-фахівців, провести аудит причин плинності

Дана таблиця розрахована на систему оцінювання, де максимум - 27 балів (9 критеріїв $\times$ 3 бали).

Отже, можна зробити висновок, що адаптація працівників є важливим компонентом діяльності з управління людськими ресурсами та невід’ємною частиною роботи як самих працівників, так і компанії в цілому. Інтерес дослідників до проблем адаптації випливає з вирішального впливу цього процесу на ефективність подальшої професійної діяльності працівника. Основні види адаптації, з якими може зіткнутися людина в компанії, включають організаційну адаптацію (умови праці, існуючі норми та правила), адаптацію, пов’язану з роботою (завдання працівника), та соціальну адаптацію (колектив працівника).

Процес адаптації залежить від суб’єктивних та об’єктивних факторів. Оскільки процес адаптації характеризується високою плинністю кадрів, вкрай важливо враховувати фактори, що перешкоджають адаптації. Загалом, систему інтеграції людських ресурсів можна визначити як комплекс заходів, без яких співробітникам було б надзвичайно важко впоратися зі стресом, що

виникає внаслідок нових умов праці, незнайомого середовища, додаткових обов'язків тощо. Відділи кадрів стикаються з такими ключовими завданнями: розробка системи адаптації та оцінка процесу адаптації нових співробітників у компанії.

Визначимо значення добре розробленої програми адаптації.

Добре спроектована програма адаптації персоналу:

- Підвищує продуктивність нових співробітників у короткі строки завдяки структурованому навчанню та наставництву;
- Мінімізує початкові витрати на помилки, простої та дублювання функцій;
- Скорочує час інтеграції в колектив, сприяючи формуванню ефективної командної взаємодії;
- Знижує рівень тривожності, невизначеності та стресу у нових працівників;
- Зменшує плинність кадрів, що позитивно впливає на стабільність команди;
- Забезпечує економічно ефективний процес найму, оскільки скорочується потреба у повторному підборі персоналу.

1.4 Зарубіжний досвід адаптації персоналу

Зарубіжний досвід адаптації персоналу відображає сучасні тенденції в міжнародному управлінні людськими ресурсами та демонструє, як провідні компанії в світі реалізують процеси онбордингу й інтеграції нових працівників у свої організаційні структури. Досвід інших країн є важливим джерелом знань для формування ефективних HR-стратегій, що сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури. Аналіз практик адаптації персоналу за кордоном дозволяє виявити як загальні, так і специфічні підходи, що враховують регіональні особливості, культурні відмінності та технологічні інновації.

Зарубіжні програми адаптації персоналу акцентують увагу на комплексному підході, який включає не лише професійне навчання, а й соціокультурну інтеграцію працівника в корпоративне середовище. Такий підхід базується на практиці комплексного онбордингу, що підкреслює важливість розуміння цінностей компанії, норм поведінки, структури взаємодій і соціальних зв'язків на робочому місці. Центральним елементом цього процесу є інтеграція працівника у організаційну культуру, що дозволяє зменшити невизначеність і прискорити адаптацію у новому середовищі праці [70, с. 239].

У глобальних корпораціях, особливо тих, що функціонують у декількох країнах, процес адаптації ускладнюється необхідністю врахування культурних, юридичних та комунікативних відмінностей. Для прикладу, міжнародні програми онбордингу включають локалізацію матеріалів, адаптацію тренінгів під місцеві звичаї та мови, а також забезпечення юридичної відповідності місцевим нормам трудового законодавства. Такі підходи сприяють більш швидкій інтеграції нових працівників у глобальні команди та підвищують їхню залученість у діяльність компанії [40, с. 337].

Значну увагу у зарубіжній практиці приділяють цифровим технологіям та новим формам адаптації, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Зокрема, використання онлайн-платформ, AI-рішень, цифрових тренінгів, віртуальних інтерактивних модулів стає стандартом для компаній, що прагнуть забезпечити ефективний адаптаційний процес незалежно від географічного розташування працівника. Ці технології дозволяють стандартизувати базові етапи адаптації, водночас надаючи можливість персоналізації для різних груп працівників [59, с. 174].

Ще однією характерною рисою зарубіжного досвіду є структурованість адаптаційних програм: компанії формують чітко визначені плани онбордингу, що включають підготовку до першого робочого дня (pre-boarding), проведення орієнтаційних сесій, регулярні зустрічі з менеджерами, наставництво (buddy-система) та оцінювання результатів адаптації на ключових етапах (наприклад, 30, 60, 90 днів). Такий підхід дозволяє не лише систематизувати

процес вводу в роботу, а й гарантувати підтримку та зворотний зв'язок упродовж першого періоду працевлаштування [47, с. 180].

Висновки зарубіжних досліджень свідчать, що успішна адаптація можливих працівників пов'язана не лише з швидким опануванням професійних обов'язків, а й з формуванням відчуття приналежності до організації та активним включенням у спільну корпоративну культуру. Для цього у провідних міжнародних компаніях використовуються менторські програми, міжкультурні тренінги та ініціативи зі створення командної співпраці, що позитивно впливає на ефективність співробітників та знижує ризики втрати талантів у перші місяці роботи [47, с. 181].

Таким чином, зарубіжний досвід адаптації персоналу є цінним джерелом практичних рішень і стратегій, які можуть бути адаптовані з урахуванням національних та організаційних особливостей для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в українських компаніях.

Сформуємо таблицю 1.8 порівняння практик адаптації персоналу у провідних зарубіжних компаніях.

Таблиця 1.8 - Порівняльна характеристика зарубіжних практик адаптації персоналу

Компанія / Країна	Основні елементи адаптації	Особливості
Google (США)	Pre-boarding, орієнтація, наставництво, адаптаційні інтерв'ю (Check-ins 30/60/90 днів)	Висока персоналізація адаптації, сильний акцент на культурі компанії та «психологічній безпеці»
SAP (Німеччина)	Онлайн-платформа, гейміфікація, навчальні модулі, регулярні зворотні зв'язки	Використання цифрових технологій та KPI ефективності адаптації
Unilever (Велика Британія)	Buddy-програма, крос-культурні тренінги, адаптаційний план на 3-6 місяців	Інтеграція глобальних цінностей бренду в програму адаптації
Toyota (Японія)	Професійне навчання, корпоративна етика, командна робота	Фокус на колективізмі, дотриманні стандартів Kaizen
Accenture (глобально)	Хмарні адаптаційні платформи, адаптація дистанційних працівників, наставники	Універсальний онбординг для працівників у 120+ країнах

Ця таблиця ілюструє, як провідні компанії адаптують свої стратегії до специфіки корпоративної культури, масштабу бізнесу та регіональних умов.

Аналіз досвіду іноземних компаній показує, що адаптація працівників – це складна, багатогранна система. Вона не регулюється універсальними правилами та вимагає індивідуалізованого підходу до розробки та впровадження інтеграційних програм. Адаптація охоплює різні аспекти, від розробки індивідуальних стратегій для вирішення інтеграційних проблем до професійної та соціальної адаптації.

Сучасні українських компанії, які впроваджують нові методи адаптації, в першу чергу орієнтуються на стандарти США, Японії, Німеччини та інших країн. У цих країнах професійне консультування, підвищення кваліфікації та адаптація працівників отримують – і це справедливо – особливу увагу. На жаль, досвід адаптації працівників в Україні менший і не дає найкращих результатів. Порівняння національного та міжнародного досвіду адаптації працівників призводить до тверезих висновків: український ринок праці недостатньо розвинений, природа та значення процесу адаптації недостатньо вивчені, потенційні труднощі недооцінені, а керівники компаній не мають практичного досвіду в розробці ефективних систем адаптації. Надзвичайно низька якість життя на робочому місці в більшості українських компаній не може бути пов'язана виключно з цими факторами. Основною причиною, однак, є фінансовий аспект, який часто пояснює недостатню увагу, що приділяється адаптації працівників.

Вітчизняний досвід показує, що керівники підприємств називають брак фінансових ресурсів основною причиною відмови від сучасних програм адаптації. Як не парадоксально, з економічної точки зору, людські ресурси є найбільшим фактором витрат, проте брак інвестицій зрештою призводить до втраченої можливості для їх ефективного використання. В результаті компанія втрачає набагато більше часу та фінансових ресурсів, ніж було б необхідно для комплексної адаптації працівників.

Однак є й позитивні приклади, які демонструють переваги своєчасної

та комплексної адаптації працівників. Український досвід створення комплексної системи адаптації молодих працівників в окремих компаніях є обнадійливим [4, с. 99]. Перш за все мова йде про компанії, в яких використовується онбординг.

Онбординг - це структурована програма, що починається з першого дня на роботі і може тривати від кількох тижнів до кількох місяців. Він включає:

- ознайомлення з корпоративною культурою, цінностями та правилами компанії;
- серію тренінгів і практичних занять;
- підтримку з боку HR і менеджера;
- цифрові й інтерактивні інструменти навчання.

У багатьох компаніях молодим співробітникам дають наставника - більш досвідченого працівника, який:

- супроводжує їх у перші місяці;
- відповідає на питання;
- допомагає інтегруватися в робочі процеси і команду.

Саме наставництво є однією з ключових практик для зниження стресу та прискореної адаптації.

На перших етапах новачкам часто пропонують:

- спеціалізовані професійні тренінги;
- курси щодо корпоративних стандартів і очікувань;
- soft skills-навчання (комунікація, тайм-менеджмент, вирішення конфліктів).

Це допомагає їм швидко зрозуміти специфіку роботи в компанії.

Популярна практика - це регулярні оцінювання прогресу нового працівника:

- щотижневі чи щомісячні зустрічі;
- оцінювання компетенцій і очікувань;

- можливість обговорення складнощів.

Це стимулює молодих співробітників відчувати підтримку та розуміти напрямки свого професійного зростання.

Як приклад можна навести Корпоративний університет енергетичної компанії DTEK, який:

- забезпечує навчання для співробітників на всіх рівнях (включно з молодими фахівцями);
- формує загальну корпоративну культуру та професійні навички;
- співпрацює з вишами та освітніми платформами.

Це класичний приклад, коли компанія сфокусована на довгостроковому розвитку талантів і системній адаптації.

Досвід Японії викликав значний інтерес до сфери адаптації працівників. Більшість молодих випускників середніх шкіл у Японії виходять на ринок праці без формальної кваліфікації. Однак це не стосується керівництва японських компаній, оскільки професійний розвиток є невід'ємною частиною японської системи управління людськими ресурсами.

Японські керівники підприємств особливо прагнуть наймати молодих людей одразу після закінчення школи. У цьому випадку відсутність професійного досвіду розглядається як показник чесності та незалежності від зовнішніх впливів, а також готовності прийняти та дотримуватися кодексу поведінки компанії. Нові молоді співробітники японських компаній повинні пройти двомісячний вступний та навчальний курс.

Велике значення надається соціальній та професійній адаптації через програми, розроблені для розвитку корпоративної культури та зміцнення іміджу компанії [41, с. 66]. Вивчається можливість включення іноземного досвіду в адаптацію співробітників та сприяння розвитку корпоративної гордості, так званого «корпоративного духу».

Корпоративний дух виникає завдяки залученню співробітників до справ компанії, атмосфери, завдань та місії. Кожна компанія має свою уніформу, девіз і часто навіть гімн. Важливим компонентом процесу адаптації

є багатомісячне навчання нових співробітників за програмами, спеціально розробленими компанією. Навчання спрямоване на розвиток сильного почуття командної роботи та залучення співробітників до обговорення проблем і цілей відділу.

Крім того, багатьом молодим співробітникам надається гуртожиток на кілька років після їх прийняття на роботу, що сприяє адаптації команди та розвитку стосунків між співробітниками [43, с. 90].

Дослідження системи адаптації молодих спеціалістів у великих японських компаніях показало, що кожному новому співробітнику призначається «приятель» або наставник із широкими повноваженнями. Роль наставника полягає в тому, щоб допомогти новому співробітнику адаптуватися на робочому місці, вирішити будь-які потенційні конфлікти та, за необхідності, навіть зустрітися з родиною нового співробітника, щоб дізнатися більше про їхні захоплення та інтереси.

Процес адаптації починається з першого робочого дня нового співробітника, зазвичай у понеділок або перший день місяця. Відділ кадрів організовує обов'язкову чотиригодинну орієнтаційну сесію для кожного нового співробітника. «Toyota» є одним із прикладів компанії, яка дотримується цього підходу.

Важливо зазначити, що «Toyota» приділяє велику увагу не лише отриманню технічних знань, але й цілісному розвитку своїх співробітників. Компанія прагне знаходити відповідальних, креативних та відданих своїй справі людей, які готові зробити свій внесок у досягнення корпоративних цілей.

Програма адаптації нових співробітників «Toyota» розрахована на термін до двох років, щоб забезпечити оптимальне навчання та інтеграцію в компанію. В рамках цієї програми нові співробітники проходять професійне навчання та знайомляться з історією, принципами та цілями компанії. Це допомагає їм повністю зрозуміти та інтегруватися в корпоративну культуру та цінності «Toyota».

Під час процесу адаптації нові співробітники проходять тримісячний навчальний курс, розроблений компанією заздалегідь. Цей курс спеціально розроблений для того, щоб з самого початку сприяти формуванню сильного почуття приналежності до компанії.

Крім того, «Toyota» знайомить нових співробітників з бізнес-середовищем компанії за допомогою інтерактивного відеотуру, який відображає шлях клієнта. Бізнес-модель компанії базується на принципі: «Клієнт завжди на першому місці» [43, с. 93].

«Toyota» також заохочує своїх співробітників будувати довгострокові стосунки з клієнтами. Компанія визнає, що лояльність клієнтів та рекомендації відіграють вирішальну роль в успіху бізнесу, тому активно розробляє програми для зміцнення довіри клієнтів та лояльності до бренду.

Управління людськими ресурсами представляє великий інтерес для американських компаній. Розширені програми адаптації в основному використовуються в середніх та великих американських компаніях. Вони активно залучають до процесу менеджерів з персоналу та керівників. У менших компаніях програму адаптації зазвичай очолює досвідчений менеджер, іноді за участю члена робочої ради. Використовується широкий спектр підходів – від програм, заснованих переважно на усній інформації, до формалізованих процедур, що поєднують усні концепції з письмовими та графічними інструкціями.

Американські компанії приділяють особливу увагу професійному розвитку, індивідуальній підтримці та навчанню під час адаптації співробітників. У США використовуються та постійно вдосконалюються різні методи навчання, такі як спостереження за роботою та програми співпраці.

«Microsoft» є одним із успішних прикладів програми адаптації. Там вона починається ще до початку роботи з матеріалів, що надаються електронною поштою. У перший день працівник отримує комп'ютер та все необхідне робоче обладнання. Якщо керівник присутній, він особисто вітає нового співробітника в компанії.

Щоб оптимізувати та структурувати процес адаптації нових співробітників, «Microsoft» розробила NEO Center (New Employee Orientation – Орієнтація нових співробітників). Ця програма надає молодим фахівцям цінну інформацію про компанію, її організаційну та корпоративну культуру, а також допомагає їм познайомитися зі своїми колегами та керівництвом [41, с. 67].

Крім того, NEO вимірює ефективність адаптації нових співробітників і пропонує менеджерам з різних відділів можливість представитися в перший день. Це допомагає молодим фахівцям краще зрозуміти свій кар'єрний розвиток. Компанія використовує систему спостереження, в якій новий співробітник супроводжує менеджера та спостерігає за його роботою.

«Microsoft» створила центральний, загальнодоступний веб-сайт, щоб допомогти новим співробітникам освоїтися та знайти свою роль. Вебсайт дозволяє користувачам ділитися досвідом та інформацією, дізнаватися про команду та культуру компанії, отримувати підтримку в адаптації та оцінювати успіх процесу адаптації нових співробітників.

Порівняльний аналіз адаптації співробітників в іноземних та вітчизняних компаніях представлено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 - Характеристики адаптації співробітників в іноземних та вітчизняних компаніях

Критерій	Українські компанії	Іноземні компанії
Тривалість адаптаційного періоду	Зазвичай 1–3 місяці	Часто 3–6 місяців або довше
Наявність формалізованих програм	Часто неструктуровані або частково формалізовані	Детально розроблені онбординг-програми з чітким планом
Менторство / наставництво	Використовується рідше, зазвичай у великих компаніях	Системне наставництво (ментори, «бадді», коучинг)
Фокус на корпоративну культуру	Менше уваги до культури, більше до технічних аспектів	Великий акцент на цінності компанії, місію, поведінкові стандарти
Цифрові інструменти адаптації	Використовуються обмежено (Google Docs, відео, іноді LMS)	Активне застосування платформ (LMS, інтерактивні онбординг-курси, гейміфікація)
Залучення HR у процес адаптації	HR переважно на етапі найму, далі – менеджер напряду	HR супроводжує увесь процес адаптації, часто окрема роль

Критерій	Українські компанії	Іноземні компанії
		onboarding-менеджера
Залучення керівництва	Обмежене – залучення менеджерів, але не вищого керівництва	Часто CEO або топ-менеджери вітають новачків особисто
Оцінювання успішності адаптації	Не завжди проводиться; суб'єктивне оцінювання	Системна оцінка: опитування, звіти, performance review
Гнучкість адаптаційного процесу	Залежить від менеджера; менше персоналізації	Індивідуальні треки адаптації: врахування ролі, досвіду, стилю навчання
Післяадаптаційна підтримка	Рідко передбачена	Є фаза пост-адаптації (6–12 міс): кар'єрне консультування, менторські програми

Доповнимо таблицю 1.9 прикладами компаній.

Таблиця 1.10 – Приклади іноземних та вітчизняних компаній

Критерій	Українські компанії (приклади)	Іноземні компанії в Україні або глобально (приклади)
Тривалість адаптаційного періоду	Нова Пошта – 1–2 міс. Укртелеком – до 3 міс.	PwC – 3–6 міс. Microsoft – програма «90 Days Onboarding»
Формалізовані програми	DTEK Academy – детальна адаптаційна система Rozetka – внутрішні інструкції та чек-листи для новачків	Nestlé – програма «Nesternship» Siemens – структурований онбординг з інтеграційними модулями
Менторство / наставництво	Метінвест – наставники для молодих фахівців Київстар – менторство в IT-департаментах	SAP – система «buddy» + коучинг Amazon – персональні ментори на адаптаційний період
Фокус на корпоративну культуру	Vodafone Україна – адаптаційний курс про цінності EVA – відео + інтерактиви про місію бренду	Google – інтеграція культури через воркшопи Apple – онбординг через культурну інтеграцію
Цифрові інструменти адаптації	DTEK Academy – LMS-платформа SoftServe – внутрішній портал «Academy»	EY – глобальна онбординг-система Accenture – інтерактивні адаптаційні платформи та гейміфікація
Залучення HR	OTP Bank Україна – HR супроводжує перший місяць Львівська IT компанія Eleks – окремі онбординг-менеджери	Unilever – HR повністю курує адаптацію Deloitte – HR бере участь у регулярних звітах і зустрічах з новачками
Залучення керівництва	Kernel – CEO вітає новачків у відеоформаті Intertop – пряма участь топів на адаптаційних зустрічах	Facebook (Meta) – зустріч із топ-менеджментом в перші дні IBM – участь керівників у «Welcome Day»
Оцінювання	ПриватБанк – тестування +	PepsiCo – KPI для онбордингу

Критерій	Українські компанії (приклади)	Іноземні компанії в Україні або глобально (приклади)
успішності адаптації	оцінка 30/60 днів Nova Poshta – фідбек з менеджером у перший місяць	Salesforce – оцінка за компетенціями після кожного етапу адаптації
Гнучкість процесу адаптації	SoftServe – індивідуальні адаптаційні плани для ІТ Monobank – адаптація залежить від ролі працівника	Netflix – адаптація за гнучким форматом Spotify – індивідуальні треки для кожного нового працівника
Післяадаптаційна підтримка	DTEK Academy – кар’єрні консультації після адаптації Luxoft Україна – підтримка менторів 6+ місяців	Google – програма GROW після 90 днів IBM – регулярне коучинг-супроводження до року після вступу

Аналіз досвіду адаптації співробітників за кордоном показує, що цій темі приділяється недостатньо уваги в нашій країні. На жаль, керівники компаній не до кінця розуміють важливість адаптації як інструменту управління людськими ресурсами. В іноземних компаніях автоматизація процесу адаптації є поширеною явищем, тоді як у вітчизняних організаціях адаптація зазвичай відбувається вручну та вимагає значних витрат часу та ресурсів від керівництва.

Аналіз програм адаптації в іноземних компаніях показує, що головним завданням для українських компаній є використання позитивного досвіду інших країн, таких як Японія та США, та адаптація його до українського контексту з урахуванням панівного менталітету та специфічного робочого середовища. Тільки таким чином адаптація співробітників стане ключовим завданням управління людськими ресурсами та ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності компанії.

Успішна адаптація нових співробітників вимагає добре спланованої та послідовної системи, а також розподілу значних людських та фінансових ресурсів. Крім того, необхідно використовувати різні інструменти та методи для подолання перешкод, які можуть виникнути, коли нові співробітники приєднуються до компанії. Для ефективного вибору інструментів та технологій можна звернутися до досвіду успішних компаній, які вже створили власні системи адаптації [45, с. 1497].

Серед нових методів адаптації співробітників, розроблених останнім часом в організаціях, є, зокрема:

1. Наставництво.
2. Спостереження за роботою.
3. Розвиток талантів.
4. Тренінг «Ласкаво просимо!».

Метод спостереження за роботою дуже популярний у всьому світі, особливо за кордоном. За цим методом новий співробітник супроводжує досвідченого колегу на робочому місці, спостерігає за ним та аналізує робочі ситуації. Він також може отримувати зворотний зв'язок від інших колег. Спостереження за роботою підходить не лише для адаптації нових співробітників, але й для їхнього професійного розвитку. Досвідчені співробітники можуть виявляти та покращувати свої слабкі сторони, спостерігаючи за роботою більш досвідчених колег.

Метод розвитку талантів передбачає обмін інформацією та чесний зворотний зв'язок між співробітниками, щоб підтримати їх у досягненні своїх цілей та набутті нових навичок. Розвиток талантів може бути використаний у різних сферах, включаючи освіту, бізнес, спорт та особистісний розвиток. Це ефективний інструмент для підвищення продуктивності, розвитку лідерських якостей, а також підвищення мотивації та впевненості в собі.

Тренінг «Ласкаво просимо!» – це вступний курс для нових співробітників, який допомагає їм познайомитися з компанією та зміцнити свою лояльність. Він включає інформацію про компанію, її продукти та послуги, корпоративну культуру, політику управління персоналом та стиль управління. Тренінг починається з огляду компанії, включаючи її історію, місію та цілі. Працівники дізнаються про філософію компанії та основні принципи. Це корисно для нових співробітників, оскільки робить їх більш обізнаними з цілями компанії та більш мотивованими робити свій внесок у їх досягнення. Порівняльний опис перелічених технологій управління адаптацією співробітників ми вмістили в таблицю 1.11.

Таблиця 1.11 - Порівняння характеристик інноваційних технологій у сфері адаптації співробітників

Метод адаптації	Суть методу	Переваги	Недоліки	Коли доцільно застосовувати
1. Наставництво (менторство)	Закріплення досвідченого працівника за новачком для підтримки та навчання	Індивідуальний підхід Швидка інтеграція Формування лояльності	Залежність від якості наставника Ризик неформального ставлення	У середніх і великих компаніях, ІТ, банках, виробництві
2. Спостереження за роботою (job shadowing)	Новачок спостерігає за досвідченим працівником у реальних умовах	Практичне навчання Мінімум теорії Швидке занурення у процеси	Обмежена взаємодія Потребує наявності вільного часу у наставника	Професії з чітко вираженим виробничим циклом (логістика, виробництво)
3. Розвиток талантів	Виявлення та підтримка здібностей працівника ще на етапі адаптації	Довгострокова мотивація Кар'єрне зростання Утримання талантів	Висока вартість Не завжди релевантно для всіх посад	У компаніях, що мають плани розвитку працівників і кадровий резерв
4. Тренінг «Ласкаво просимо!»	Ознайомчий тренінг з компанією, цінностями, структурою, правилами	Формує перше враження Знайомить з культурою Забезпечує базові знання	Поверховий вплив Може бути формальним без практичного закріплення	Усі компанії — незалежно від сфери чи розміру

Сформуємо порівняльну таблицю 1.12 нових методів адаптації працівників, яка включає: наставництво, спостереження за роботою, розвиток талантів та тренінг «Ласкаво просимо!», з аналізом підходів в українських та іноземних компаніях.

Таблиця 1.12 - аналізом підходів до нових методів адаптації працівників в українських та іноземних компаніях

Метод адаптації	Українські компанії	Іноземні компанії
1. Наставництво (менторство)	Поширене в IT-секторі (SoftServe, Eleks, EPAM) Наставник часто — колега з відділу	Формалізовані програми з «бадді», ментором і коучем (Amazon, SAP, Google)
2. Спостереження за роботою (job shadowing)	Використовується рідко, здебільшого у сфері продажу або виробництва (Укртелеком, Метінвест)	Активно застосовується як частина онбордингу (Deloitte, PwC, Nestlé)
3. Розвиток талантів	Впроваджується переважно у великих компаніях (DTEK, Київстар) Часто відокремлено від адаптації	Інтегрований підхід: від адаптації до Talent Management (Microsoft, Unilever)
4. Тренінг «Ласкаво просимо!» (Welcome training)	Проводиться як ознайомча сесія (Nova Poshta, Rozetka) Часто обмежується 1 днем	Структурований тренінг з інтерактивами, знайомством з топ-менеджментом (Facebook, IBM)

Враховуючи роль інноваційної діяльності в адаптації молодих співробітників та вивчаючи сучасні інноваційні технології в цій галузі, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність ефективно використовується для підвищення конкурентоспроможності та ефективності організацій. Вони спрямовані не лише на розробку або вдосконалення продуктів і послуг, а й на подальший розвиток технологій в управлінні людськими ресурсами. Розвиток цих технологій вимагає часових ресурсів.

Адаптація співробітників у компанію є важливою складовою управління людськими ресурсами. Її успіх залежить від правильного вибору відповідних інструментів адаптації, що відповідають останнім науково-технічним досягненням. Адаптація нових співробітників може бути складною та тривалою, а також супроводжуватися стресом, конфліктами та помилками в роботі, що призводить до зниження продуктивності та демотивації. Тому головним завданням відділу кадрів у сфері адаптації є ефективне управління процесом адаптації та його оптимізація за допомогою нових технологій.

Аналізуючи зарубіжний досвід у сфері адаптації працівників, сучасна компанія має можливість швидко розробити комплексну систему адаптації.

Такий підхід дозволяє ефективно адаптувати нових співробітників та зміцнювати їхню лояльність. Застосовуючи успішний досвід іноземних компаній, організація може створити ефективну систему адаптації за дуже короткий час. Це допомагає оптимально адаптувати нових співробітників та сприяти їхньому утриманню.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розкрито теоретичні засади процесу адаптації персоналу на підприємстві. Розгляд сутності адаптації дозволив встановити, що це системний процес входження нового або переведеного працівника в організаційне середовище підприємства з метою досягнення ефективної взаємодії між ним та організацією. Основними цілями адаптації є швидке залучення працівника до виробничого процесу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування лояльності до підприємства.

Було проаналізовано основні види адаптації, зокрема професійну, психофізіологічну, соціальну та організаційну, кожна з яких має важливе значення для повноцінного включення працівника в роботу. Також визначено етапи адаптації, які включають підготовку, первинну орієнтацію, активну взаємодію та оцінювання результатів. Ефективність адаптації значною мірою залежить від використання відповідного механізму, який поєднує заходи кадрового, психологічного та організаційного характеру.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволило зробити висновок, що у країнах з розвиненою економікою процес адаптації є чітко регламентованим елементом HR-політики, що включає наставництво, корпоративне навчання, індивідуальні плани розвитку та автоматизовані системи контролю.

Розгляд нормативно-правового забезпечення адаптації в Україні виявив, що процес формально не виділений окремою правовою нормою, проте його окремі аспекти регулюються трудовим законодавством та внутрішніми

документами підприємств. Це створює підґрунтя для гнучкої реалізації адаптаційних програм на рівні конкретного роботодавця.

Таким чином, адаптація персоналу є критично важливим елементом системи управління персоналом, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. З урахуванням наведених теоретичних засад буде здійснено аналіз процесу адаптації на ТОВ «Центравтозапчастина» з метою виявлення напрямів його удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТРАВТОЗАПЧАСТИНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в даній дипломній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Центравтозапчастина» (ТОВ «Центравтозапчастина») - підприємство, яке функціонує на українському ринку автозапчастин з 2015 року.

ТОВ «Центравтозапчастина» було зареєстровано 28 квітня 2015 року (ЄДРПОУ 39769591), має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства становить 147 000 грн. Станом на 28 грудня 2025 року юридична особа має статус «зареєстровано», що підтверджує її активну господарську діяльність.

Уповноваженими особами є:

Нечипорук Максим Михайлович - керівник (з 19.10.2016),

Майборода Микола Миколайович - підписант, наділений правом вчиняти дії від імені юридичної особи, зокрема укладати договори, підписувати банківські документи, подавати документи до державних органів тощо.

Юридична адреса підприємства: Україна, Вінницька область, Вінницький район, м. Вінниця, Сабарівське шосе, будинок 7.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є:

45.31 - Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Серед інших видів діяльності підприємства варто виокремити:

45.11 - Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами,

45.19 - Торгівля іншими автотранспортними засобами,

45.20 - Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Підприємство займає активну позицію на ринку автозапчастин та супутніх товарів, обслуговуючи як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів. Його діяльність орієнтована на забезпечення якісних товарів та послуг у сфері автосервісу, швидке виконання замовлень, оперативну логістику та надання технічних консультацій.

На основі балансу компанії (див. додатки А, Б, В, Г) ми аналізуємо фінансово-господарську діяльність ТОВ «Центравтозапчастина» за 2023–2025 роки. У таблиці 2.1 наведено структуру активів балансу ТОВ «Центравтозапчастина» та розраховано абсолютні (у гривнях) та відносні (у відсотках) відхилення для ілюстрації щорічних змін у структурі.

Таблиця 2.1 - Зміни в структурі активів компанії (у тисячах грн)

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +, -			Відносне відхилення, %		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Нематеріальні активи	108	39	50	-69	+11	-58	-63,89	28,21	-53,7
Основні засоби	10	10	19	0	0	+9	0	90	90
Інші необоротні активи	0	14	0	+14	-14	0	-	-	-
Запаси	730	3426	3516	+2696	+90	+2686	369,32	2,63	381,64
Всього за розділом І	848	3489	3585	+2641	+96	+2637	311,44	2,75	322,76
Дебіторська заборгованість	40370	36125	53172	-4245	+17047	+12802	-10,51	47,19	31,71
Фінансові вкладення	14308	17036	18400	+2728	+1364	+3992	19,06	8,01	28,6
Грошові засоби	1	499	574	+498	+75	+573	49800	15,03	57300
Всього за розділом ІІ	54679	53660	72146	-1019	+18486	+17467	+17467	-1,86	31,95
Баланс	55527	57149	75731	+1622	+18582	+20254	2,92	32,52	36,39

Вертикальний аналіз активів показує розвиток матеріальних та нематеріальних активів компанії.

З результатів таблиці можна зробити такі висновки:

а) Нематеріальні активи зменшилися на 69 000 гривень (63,89%) у 2024 році, але зросли на 11 000 гривень (28,21%) у 2025 році. Тим не менш, тенденція за розглянутий період є негативною, і нематеріальні активи зменшилися на 53,7% (58 000 гривень).

б) Основні засоби залишилися незмінними у 2024 році порівняно з 2023 роком, але зросли на

9 000 гривень у 2025 році, що становить 90%.

в) Інші основні засоби зросли на 14 000 гривень у 2024 році порівняно з 2023 роком, тоді як у 2023 році вони були нульовими. У 2025 році вони знову впали до нуля.

г) Аналіз товарно-матеріальних цінностей підприємства показав позитивну тенденцію: у 2024 році вони збільшилися на 2 696 000 гривень (369,32%), тоді як у 2025 році вони зменшилися лише на 90 000 гривень порівняно з 2024 роком. Однак загалом показник демонстрував позитивну тенденцію за весь період, що розглядається.

На основі аналізу першої частини активів балансу можна зробити висновок, що довгострокові активи продемонстрували позитивну динаміку. У 2024 році вони збільшилися на 2 641 000 гривень (311,44%), а у 2025 році – на 96 000 гривень. За весь період, що розглядається, ця величина збільшилася на 2 637 тис. гривень, що становить зростання на 322,76%.

Нижче проаналізовано другу частину активів балансу:

а) Торгова дебіторська заборгованість зменшилася на 4 245 тис. гривень у 2024 році, але знову зросла на 17 047 тис. гривень у 2025 році. За весь період, що розглядається (2023–2025 роки), вона збільшилася на 12 802 тис. гривень.

б) Рівень фінансових інвестицій демонструє позитивну тенденцію за період, що розглядається: у 2024 році вона збільшилася на 2 728 тис. гривень, або на 19,06%, а у 2025 році – на 1 364 тис. гривень, або на 8,01%, що призвело до збільшення на 3 992 тис. гривень, або на 28,6%, за період, що розглядається.

в) Ліквідні активи компанії також демонструють позитивну тенденцію: у 2024 році зростання склало 498 000 грн., або 49 800%, а у 2025 році – 75 000 грн., або 15,03%, що призвело до загального зростання на 573 000 грн., або 57 300% за звітний період.

Аналіз другої частини активів балансу показує, що поточні активи компанії демонструють змішану тенденцію. У той час як їхня вартість зменшилася на 1,86% у 2024 році, вона зросла на 34,45% у 2025 році, що становить зростання на 31,95% за весь звітний період.

Аналіз активів балансу компанії також показує, що ці показники демонструють майже щорічну позитивну динаміку: у 2024 році активи становили 57 149 тис. гривень, що на 1 622 тис. гривень або 2,92% більше порівняно з 2023 роком, а у 2025 році – 75 731 тис. гривень, що на 15 582 тис. гривень більше. Це відповідає зростанню на 32,52% порівняно з 2024 роком і призводить до збільшення загальних активів компанії на 36,39% за період 2023–2025 років, що відповідає зростанню на 75 731 тис. гривень.

Загалом позитивна тенденція продовжилася збільшенням дебіторської заборгованості за товарами та фінансових активів. Збільшення дебіторської заборгованості за товарами може свідчити про проблеми з кредитною політикою компанії або можливу неплатоспроможність клієнта. Однак збільшення дебіторської заборгованості за товарами не завжди є негативним; компанія могла успішно реалізувати свою продукцію в кредит.

Збільшення фінансових активів також може свідчити про те, що компанія має високоліквідні активи, які можна використовувати для отримання додаткового прибутку, або про те, що компанія може недостатньо інвестувати у свою основну діяльність.

Оскільки фінансові активи зросли більше, ніж ліквідні, можна зробити висновок, що ТОВ «Центравтозапчастина» в цьому випадку недостатньо активно займається своєю основною діяльністю.

Далі ми аналізуємо зобов'язання та визначаємо джерела, з яких були сформовані активи компанії. У таблиці 2.2 чітко показано структуру

зобов'язань у балансі ТОВ «Центравтозапчастина», а також розраховано абсолютні та відносні зміни для кожного показника для ілюстрації розвитку.

Таблиця 2.2 - Зміни в структурі зобов'язань компанії, у тисячах гривень

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +, -			Відносне відхилення, %		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Статутний капітал	10	10	10	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	2159	2596	813	+437	-1783	-1346	20,24	-68,68	-62,34
Всього за розділом III	2169	2606	823	+437	-1783	-1346	20,24	-68,68	-62,34
Позикові кошти	24662	13251	15499	-11311	+2248	-9063	-46,05	16,97	-36,89
Всього за розділом IV	24562	13251	15499	-11311	+2248	-9063	-46,05	16,97	-36,89
Кредиторська заборгованість	28795	41292	15409	+12497	+18117	+30614	43,39	43,88	106,31
Всього за розділом V	28795	41292	15409	+12497	+18117	+306614	43,39	43,88	106,31
Баланс	55527	57149	75731	+1622	+18582	+20204	2,92	32,52	36,39

З результатів таблиці можна зробити такі висновки:

- Протягом звітного періоду статутний капітал компанії залишився незмінним на рівні 10 000 гривень; Оскільки статутний капітал залишався незмінним протягом 2023–2025 років, нерозподілений прибуток компанії та кінцевий показник капіталу та резервів (Розділ III) змінилися пропорційно один одному: у 2024 році показники зросли на 437 000 гривень, або на 20,24%, але у 2025 році вони зменшилися на 1 783 000 гривень, або на 68,68%, що призвело до загального зменшення на 1 346 000 гривень, або на 62,34%, у 2025 році порівняно з 2023 роком.

Оскільки компанія протягом звітного періоду в розділі 4 балансу відображала лише борговий капітал, відповідний показник та кінцевий показник довгострокових зобов'язань змінилися пропорційно один одному: у 2024 році показники зменшилися на 11 311 000 гривень, або на 46,05%, але у 2025 році спостерігалось збільшення на 2 248 тис. грн. або на 16,97%, хоча показники за 2025 рік зменшилися на 9 063 тис. грн. або на 36,89% порівняно з

2023 роком;

– Враховуючи той факт, що протягом звітного періоду компанія відображала лише торговельну кредиторську заборгованість у розділі 5 балансу, відповідний показник та показник поточних зобов'язань змінилися пропорційно один одному, а саме:

У 2024 році показники зросли на 12 497 тис. грн. або на 43,39%. У 2025 році також спостерігалось збільшення показників на 18 117 тис. грн. порівняно з 2024 роком, або на 43,88%, що являє собою загальне збільшення ключових показників за 2025 рік порівняно з 2023 роком на 30 614 тис. грн., або на 106,31%.

Беручи до уваги вищезазначені зміни, баланс компанії демонструє загалом позитивну тенденцію: у 2024 році загальна сума балансу склала 57 149 тис. грн., що на 1 622 тис. грн., або на 2,92%, більше порівняно з 2023 роком.

У 2025 році загальна сума балансу досягла 75 731 тис. грн., що на 15 582 тис. грн., або на 32,52%, більше порівняно з 2024 роком. Таким чином, загальна сума балансу компанії за звітний період збільшилася на 75 731 тис. грн., або на 36,39%. Це збільшення зумовлене зростанням торгової кредиторської заборгованості.

Причини зростання торгової кредиторської заборгованості можуть бути різними:

- збільшення торгової дебіторської заборгованості; компанія взяла на себе непропорційно високі зобов'язання, які вона не може обслуговувати;
- активи не належать компанії, а борги зростають;
- маркетингові помилки.

Як і у випадку з дебіторською заборгованістю, зростання торгової кредиторської заборгованості послаблює економічні показники компанії. Це пов'язано зі збільшенням боргового навантаження, з яким компанія більше не може впоратися. Несвоєчасне погашення боргів має численні негативні наслідки. У таблиці 2.3 наведено структуру фінансового звіту ТОВ «Центравтозапчастина» та розраховано відсоткові коефіцієнти для кожного

пункту, що ілюструє зміни за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів компанії, у тисячах гривень

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +, -			Відносне відхилення, %		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Виторг	130 198	13 578	8 236	-116 620	-5 342	-121 962	-89,57	-39,34	-93,67
Собівартість продажів	124653	8 980	2 570	-115 673	-6410	-122 083	-92 80	-71,38	-97,94
Комерційні витрати	5 545	4 598	5 666	-947	1 068	121	-17,08	23,23	2,18
Прибуток від продажів	4 248	1 607	1 541	-2 641	-66	-2 707	-62,17	-4,11	-63,72
Відсотки до отримання	1297	2 991	4 125	1 694	1 134	2 828	130,61	37,91	218,04
Інші доходи	1 608	2 728	1 364	1 120	-1 364	-244	69,65	-50,00	-15,17
Інші витрати	1 108	2 730	15 011	1 622	12 281	13 903	146,39	449,85	1254,78
Прибуток до оподаткування	2 728	7 523	20 341	4 795	12 818	17 613	175,77	170,38	645,64
Поточний податок на прибуток	1 284	926	159	-358	-767	-1 125	-27,88	-82,83	-87,62
Чистий прибуток	257	186	132	-71	-54	-125	-27,63	-29,03	-48,64

З результатів таблиці можна зробити такі висновки:

- Виторг компанії значно зменшилася за звітний період: У 2024 році виручка знизилася на 116 620 тис. гривень, або на 89,57%, а у 2025 році зафіксовано зменшення на 5 342 тис. гривень, або на 39,34%, що зрештою призвело до зменшення виручки на 121 962 тис. гривень, або на 97,94%, за 2025 рік порівняно з 2023 роком;

Собівартість реалізованої продукції також значно зменшилася протягом звітного періоду: у 2024 році вона склала 8 980 тис. гривень, що на 115 673 тис. гривень, або на 92,80%, менше порівняно з 2023 роком. У 2025 році вона склала 2 570 тис. гривень, що на 6 410 тис. гривень, або на 71,38%, менше порівняно з 2024 роком.

Таким чином, загальне зниження собівартості реалізованої продукції за звітний період склало 122 083 тис. гривень, або 97,94%.

Валовий прибуток компанії у 2024 році зменшився на 947 тис. гривень або на 17,08%, але у 2025 році збільшився на 1 068 тис. гривень або на 23,23%, що зрештою свідчить про позитивну тенденцію цього показника за звітний період: валовий прибуток у 2025 році збільшився на 121 000 гривень або на 2,18% порівняно з 2023 роком.

За звітний період загальні торговельні витрати компанії зменшилися на 2 707 000 гривень або на 63,72%. Це стало результатом зменшення витрат на 2 641 000 гривень, або на 62,17%, у 2024 році порівняно з 2023 роком, та зменшення на 66 000 гривень, або на 4,11%, у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Завдяки зменшенню торговельних витрат протягом звітного періоду, виторг компанії зріс: у 2024 році виторг зріс на 1 694 000 гривень, або на 130,61%, а у 2025 році показник зріс на 1 134 тис. гривень, або на 37,91%, що становить загальне збільшення на 2 828 тис. гривень, або на 218,04%, за звітний період.

- Сума належних відсотків збільшилася на 1 120 тис. грн., або на 69,65%, у 2024 році, але зменшилася на 1 364 тис. грн., або на 50%, у 2025 році, що призвело до загального зменшення належних відсотків на 244 тис. грн., або на 15,17% за звітний період;

- Інші доходи компанії значно зросли протягом звітного періоду: вони зросли на 1 622 тис. грн., або на 146,39%, у 2024 році та на 12 281 тис. грн., або на 449,85%, у 2025 році, що призвело до загального збільшення інших доходів на 13 903 тис. грн., або на 1 254,78% за звітний період;

- Інші витрати компанії також значно зросли протягом звітного періоду: у 2024 році вони зросли на 4 795 тис. грн., або на 175,77%, а у 2025 році – на 12 818 тис. грн., або на 170,38%, що призвело до загального збільшення інших витрат на 36 176 130 тис. грн., або на 645,64% протягом звітного періоду.

Через загальне зниження процентних доходів та збільшення інших витрат компанії протягом звітного періоду було виявлено, що прибуток компанії до оподаткування значно знизився: у 2024 році він зменшився на 358 000 грн., або на 27,88%, а у 2025 році – на 767 000 грн., або на 82,83%, що становить загальне зменшення прибутку на 1 125 000 грн., або на 87,62%, протягом звітного періоду.

Через загальне зниження прибутку до оподаткування протягом звітного періоду, поточний податок на прибуток та чистий прибуток пропорційно зменшилися. Поточний податок на прибуток за 2024 рік склав 186 000 гривень, що на 71 000 гривень, або на 27,63%, менше порівняно з 2023 роком.

У 2025 році податок склав 132 000 гривень, що на 54 000 гривень, або на 29,03%, менше порівняно з 2024 роком. Таким чином, податок на прибуток за звітний період зменшився на 125 000 гривень, або на 48,64%. Чистий прибуток компанії у 2024 році склав 740 000 гривень, що на 287 000 гривень, або на 27,97%, менше, ніж у 2023 році. У 2025 році прибуток склав 27 000 гривень, що на 713 000 гривень, або на 96,35%, менше, ніж у 2024 році. Таким чином, чистий прибуток компанії за звітний період зменшився на 1 000 000 гривень, або на 97,37%.

2.2 Аналіз організаційної структури та системи управління персоналом

Організаційна структура підприємства включає адміністративно-управлінський персонал, відділ продажів, складсько-логістичну службу, бухгалтерію та відділ кадрів. Загальна чисельність персоналу становить 70 осіб.

У зв'язку з активним розвитком підприємства та необхідністю забезпечення стабільної якості обслуговування клієнтів, керівництво ТОВ «Центравтозапчастина» приділяє велику увагу управлінню персоналом, зокрема процесу адаптації нових працівників, що й стало об'єктом

подальшого аналізу в межах цієї дипломної роботи.

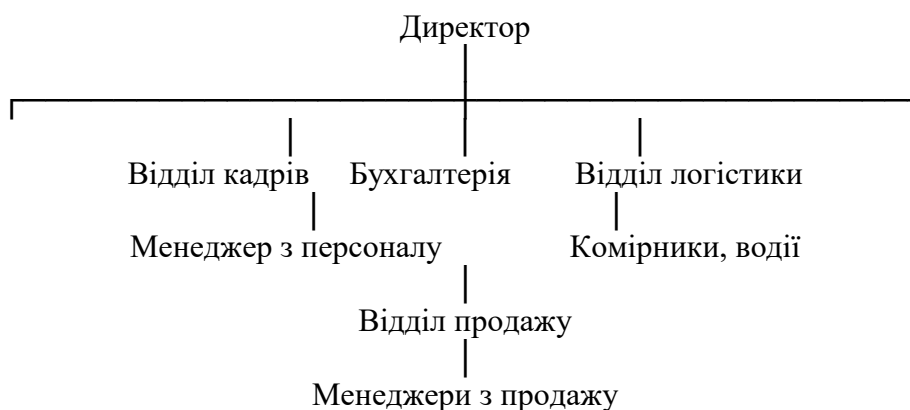


Схема 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Центравтозапчастина»

Генеральний директор керує компанією та приймає управлінські рішення. Головний бухгалтер веде фінансовий та податковий облік.

Бухгалтер/касир відповідає за управління готівкою та виставлення рахунків клієнтам.

Менеджер та торговий персонал залучають нових клієнтів, оптимізують маркетингову діяльність та беруть значну участь у створенні та розповсюдженні реклами.

Транспортний відділ та водії доставляють продукцію.

Завідувач складу та працівники складу отримують, зберігають та розподіляють товари, що продаються компанією клієнтам.

Фінансовий директор підписує фінансові документи, договори постачання та довгострокові угоди про співпрацю з юридичними особами.

Керівник відділу кадрів відповідає за підбір, адаптацію, найм, звільнення та організацію навчання співробітників.

Усі співробітники підписують посадову інструкцію при початку роботи, в якій викладено їхні обов'язки.

Після аналізу фінансово-господарської діяльності перейдемо до аналізу персоналу ТОВ «Центравтозапчастина». Наведені нижче ключові показники показують середньооблікову кількість працівників, продуктивність праці на одного працівника та середньомісячну заробітну плату на одного працівника,

а також розраховані абсолютні та відносні відхилення (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка середньої кількості працівників, середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці на одного працівника в ТОВ «Центравтозапчастина» за період 2023–2025 років

Показники	2023	2024	2025	Відхилення		Темпи зростання, %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Середньооблікова кількість працівників, осіб	51	62	70	11	8	121,56	112,9
Виробіток на одного працюючого, тис. грн./осіб	2094,1	2149,7	3368,8	55,6	1219,1	102,65	156,71
Середньомісячна заробітна плата на одного працівника	23649	27083	31553	3434	4470	114,52	116,5

Аналіз показує, що середньооблікова кількість працівників у 2024 році продемонструвала позитивну динаміку порівняно з 2023 роком, збільшившись на 11 осіб (21,56%). Ця тенденція до зростання продовжилася і в 2025 році, кількість працівників збільшилася ще на 8 осіб. Загалом, середньооблікова кількість працівників за період 2023–2025 років зросла на 19 осіб, що становить збільшення на 37%.

Діаграма 2.1 ілюструє тенденцію до зростання середньомісячної заробітної плати на одного працівника.



Діаграма 2.1 - Динаміка середньомісячної заробітної плати в ТОВ «Центравтозапчастина» за 2023–2025 роки (у грн)

Абсолютні та відносні коливання чисельності персоналу за категоріями розраховані нижче (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Центравтозапчастина» за категоріями за 2023–2025 роки

Категорії	2023	Питома вага (%)	2024	Питома вага (%)	2025	Питома вага (%)	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
							Абс. (+/-)	Відносн., %	Абс. (+/-)	Відносн., %
Керівники	3	5.9	8	12,9	11	15,7	5	2,6	3	1,37
Спеціалісти	25	49	30	45	35	50	5	120	5	1 16
Службовці	2	3.9	5	8	6	9	3	250	1	120
Робітники	21	41,1	18	29	17	24,2	-3	0,85	-1	0,94
Всього	51	100	62	100	70	100	11	122	8	113

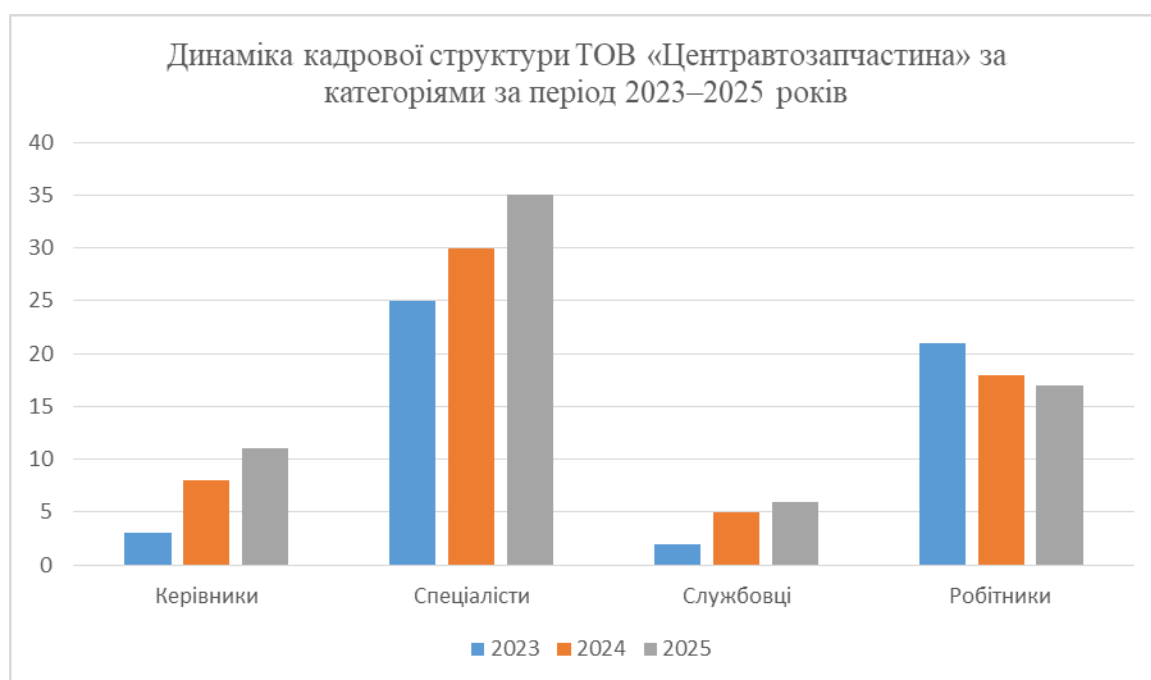
Аналіз показав, що компанія звільнила трьох співробітників у 2024 році та ще одного у 2025 році, продовжуючи негативну тенденцію. Однак кількість працівників продемонструвала позитивну динаміку протягом періоду: порівняно з 2023 роком, компанія найняла трьох співробітників у 2024 році та ще 39 у 2025 році, збільшивши загальну кількість працівників на чотирьох.

Позитивна тенденція також спостерігалася щодо кількості

кваліфікованих робітників протягом усього періоду, зі щорічним збільшенням на п'ять працівників.

Кількість керівників у компанії стабільно зростала: п'ять осіб обійняли керівні посади у 2024 році (порівняно з 2023 роком), а ще троє було додано у 2025 році.

Аналіз показує, що загальна чисельність робочої сили в компанії щорічно збільшувалася протягом усього періоду: одинадцять осіб приєдналися до компанії у 2024 році (порівняно з 2023 роком), а вісім у 2025 році. Результати аналізу наочно представлені на діаграмі 2.2.



Діаграма 2.2 - Динаміка кадрової структури ТОВ «Центравтозапчастина» за категоріями за період 2023–2025 років

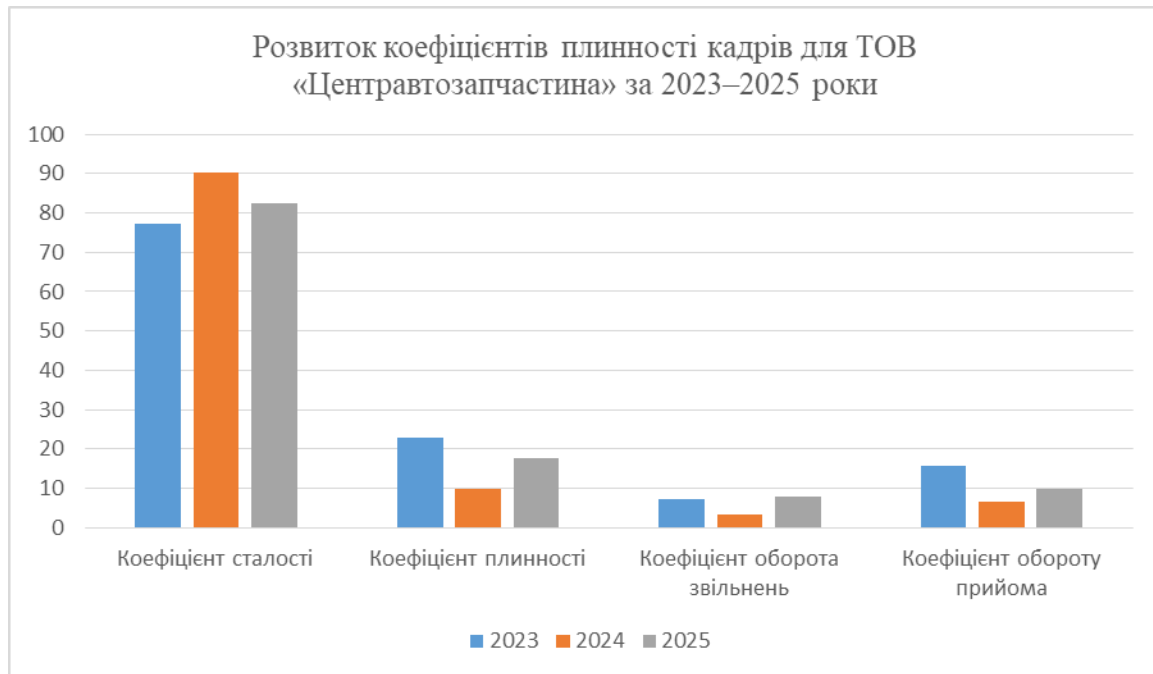
У таблиці 2.6 представлено ключові показники руху персоналу всередині компанії та розраховано найважливіші коефіцієнти.

Таблиця 2.6 - Ключові показники руху персоналу в ТОВ
«Центравтозапчастина» за період 2023–2025 років

Показники	2023	2024	2025	Відхилення		Темпи зростання, %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Середньооблікова кількість працівників, осіб	51	62	70	11	8	121,56	112,9
Кількість співробітників, які були прийняті на роботу, осіб	5	4	11	-1	80	7	275
Кількість звільнених, у т.ч. за власним бажанням; за порушення дисципліни, осіб	4	2	5	-2	50	3	250
Кількість працівників, які пропрацювали весь рік, осіб	42	56	54	14	133,3	-2	96,4
Оборот прийому	9,8	6,5	15,7	-3,3	66,3	9,2	241,5
Оборот звільнень	7,8	3,2	7,1	-4,6	41	3,9	221,9
Коефіцієнт плинності	17,6	9,7	22,9	-7,9	55,1	13,2	236,1
Коефіцієнт сталості	82,4	90,3	77,1	7,9	109,6	-13,2	85,4

Згідно з даними, представленими в таблиці, у 2024 році компанія найняла на одного працівника менше, ніж у 2023 році. Однак у 2025 році кількість нових працівників значно зросла – на одинадцять осіб, що становить зростання на 175%.

Плинність кадрів коливалася: у 2024 році компанію залишили лише два працівники порівняно з чотирма у 2023 році, що свідчить про позитивну тенденцію. Однак у 2025 році плинність кадрів знову зросла; компанія втратила п'ятьох працівників, що свідчить про негативну тенденцію. На рисунку 2.4 показано результати аналізу на основі коефіцієнтів.



**Діаграма 2.3 - Розвиток коефіцієнтів плинності кадрів для ТОВ
«Центравтозапчастина» за 2023–2025 роки**

Для виявлення проблемних зон необхідно проаналізувати інформацію відділу кадрів та визначити основні причини звільнень за досліджуваний період (2023–2025). Таблиця 2.7 містить статистичну інформацію щодо причин звільнення працівників ТОВ «Центравтозапчастина».

**Таблиця 2.7 - Аналіз причин звільнення працівників ТОВ
«Центравтозапчастина» у 2023–2025 роках**

№п/п	Причини звільнення	2023	2024	2025
1	Заробітна плата не задовольняє	35,6	16,8	21,3
2	Тривалість та інтенсивність праці	12,1	10	4
3	Організація місця роботи	5,8	7,1	6,5
4	Соціально-психологічний клімат у колективі	13,8	19	18
5	Відносини з керівництвом	10,2	11	13,3
6	Відсутнє кар'єрне зростання	15	21	23,5
7	Немає професійного розвитку, немає можливості підвищення кваліфікаційного рівня, одноманітність робочого процесу	5	12,3	9
8	Віддаленість від домівки	1,5	0,8	2,6
9	Незначний соціальний пакет	1	2	1,8
10	Всього	100	100	100

На основі зібраних статистичних даних за 2023 рік можна зробити висновок, що основною причиною звільнення більшості працівників була незадоволеність оплатою праці – її назвали 35,6% працівників.

Далі йде відсутність кар'єрного розвитку (15%).

Третьою найпоширенішою причиною був соціально-психологічний клімат у колективі (13,8%).

У 2024 році ситуація дещо змінилася: найчастішою причиною звільнення залишалася відсутність кар'єрного розвитку (21% респондентів). Як і у 2023 році, як причини звільнення називалися соціально-психологічний клімат у колективі (19%) та знову різниця в оплаті праці (16,8%).

У 2025 році керівництво не вирішило проблему відсутності можливостей для кар'єрного зростання, що призвело до звільнення 23,5% респондентів.

Ще 21,3% співробітників залишили компанію через невідповідність між заробітною платою та робочим навантаженням.

Крім того, 18% респондентів (43) звільнилися через соціально-психологічний клімат у своїй команді.

Сказане дозволяє зробити аналітичний висновок за результатами дослідження системи персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина».

У ході аналізу діяльності системи управління персоналом у ТОВ «Центравтозапчастина» було виявлено три основні чинники, що сприяють звільненню працівників:

- 1) Невідповідність між рівнем заробітної плати та витратами працівників на життя – свідчить про низьку конкурентоспроможність оплати праці порівняно з ринковими умовами. Це знижує мотивацію співробітників і змушує їх шукати більш вигідні пропозиції на ринку праці.

- 2) Відсутність перспектив кар'єрного зростання – вказує на недостатню розвиненість системи професійного розвитку в організації. Відсутність чітких механізмів підвищення кваліфікації, вертикального або горизонтального просування у кар'єрі демотивує персонал.

3) Негативний соціально-психологічний клімат у колективі – є свідченням проблем у внутрішніх комунікаціях, стилі управління або відсутності командного духу. Такий клімат може призводити до конфліктів, емоційного вигорання та зниження ефективності працівників.

Рекомендації: Для підвищення рівня утримання персоналу доцільно переглянути політику оплати праці, запровадити систему розвитку кар'єри (тренінги, наставництво, внутрішні конкурси на вакансії), а також приділити увагу формуванню позитивного мікроклімату в колективі шляхом удосконалення управлінських практик та внутрішньої комунікації.

2.3 Оцінка існуючої системи адаптації персоналу

Раніше ми досліджували значення процесу інтеграції в організації та важливість аналізу та вдосконалення існуючого процесу.

На схемі 2.1 показано процес адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина».



Схема 2.1 - Поточний процес адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина»

Характеристики процесу адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина» були визначені за допомогою опитування та збору статистичних даних. Були опитані як нові, так і існуючі працівники.

Примітно, що лише 25% працівників знайомі з історією компанії. Це свідчить про слабку культуру компанії та підкреслює необхідність додаткового навчання, лекцій та семінарів для ознайомлення кожного працівника з історією компанії. Опитування працівників також оцінювало лояльність керівництва до нових працівників. Результати показано на діаграмі 2.5.



Діаграма 2.5 - Лояльність керівництва до нових співробітників у ТОВ «Центравтозапчастина»

Результати свідчать про те, що компанія не використовує лояльність до нових співробітників як інструмент у процесі адаптації. Лише 15% респондентів вказали, що ця лояльність була високою. Опитування показує, що керівництво не зацікавлене утримувати нових співробітників на постійній основі, що відбиває бажання 45 співробітників залишатися в компанії. Це пояснюється тим, що на етапі адаптації виникають труднощі та помилки, що вимагає підтримки з боку колег та позитивного ставлення з боку керівництва.

Опитування також показало, що більшість співробітників ставляться негативно або навіть з повною байдужістю до нових колег та скаржаться на брак інформації, наставництва та іншої підтримки. Лише 25% співробітників вважають, що до нових колег ставляться доброзичливо.

У ТОВ «Центравтозапчастина» керівництво практично не приділяє часу чи уваги процесу адаптації. У компанії відсутній чітко визначений план адаптації співробітників. Документ, що окреслює діяльність з адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина», існує лише номінально; дотримується лише сам процес адаптації та заповнення необхідних кадрових документів.

Опитування також виявило повну відсутність наставництва в компанії. Більшість працівників бояться, що взяття на себе тягар навчання та наставництва нових колег відволіче їх від фактичної роботи.

Крім того, керівництво не пропонує жодних стимулів, бонусів чи інших пільг. Як наслідок, адаптація нових працівників є складною, оскільки вони знайомі лише зі своїми посадовими інструкціями, кількома обов'язками та своїм робочим місцем.

Компанія не організовує жодного навчання з адаптації. Опитування також показало, що нові працівники стикаються зі значним тиском з боку колег та керівництва.

Опитування залишило цілком негативне враження про компанію, зокрема щодо байдужості керівництва до процесу адаптації та відсутності навчання та наставництва. Відділ кадрів лише заповнює необхідні документи, але нехтує знайомством нових працівників з їхніми колегами, їхнім новим робочим місцем чи внутрішньою політикою. Не вживаються жодних подальших заходів для контролю випробувального терміну.

Щоб зменшити плинність кадрів та залучити нові таланти, ТОВ «Центравтозапчастина» має розробити та впровадити новий процес адаптації. Розробка заходів з адаптації для нових працівників є важливою, а дотримання правил адаптації має суворо контролюватися. У другому розділі проаналізовано фінансово-економічні показники ТОВ «Центравтозапчастина»

та показано позитивні тенденції майже за всіма ключовими показниками ефективності у 2024 році.

Аналіз показав, що середня чисельність персоналу у 2024 році продемонструвала позитивну тенденцію порівняно з 2023 роком, збільшившись на 11 працівників (21,56%). Ця тенденція до зростання продовжилася і у 2025 році, з додатковим збільшенням на 8 працівників. Загалом, середня чисельність персоналу зросла на 19 працівників, або на 37%, з 2023 по 2025 рік.

Аналіз усього періоду дослідження виявив три основні причини звільнення працівників: недостатня заробітна плата, відсутність можливостей для кар'єрного зростання та несприятлива соціально-психологічна робоча атмосфера в команді.

Отже, ефективна система адаптації персоналу є важливим елементом управління трудовими ресурсами, що впливає на швидкість включення нових працівників у виробничий процес, їх мотивацію, задоволеність роботою та рівень плинності кадрів. Для вивчення поточного стану адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина» було проведено аналіз внутрішніх документів підприємства, опитування новоприйнятих працівників та інтерв'ювання керівників підрозділів.

1) Організаційні аспекти адаптації.

На підприємстві відсутній чітко прописаний регламент або програма адаптації персоналу. Нові працівники проходять ознайомлення з основними положеннями трудового договору та технікою безпеки, однак структурованого процесу введення в колектив та ознайомлення з корпоративною культурою немає. Це ускладнює адаптацію новачків і може призводити до їх дезорієнтації в перші тижні роботи.

2) Функціональний аспект.

Адаптація має епізодичний характер: більшість нових працівників навчаються «в процесі», без чітко визначеного наставника чи плану розвитку.

Відсутність супроводу з боку досвідчених працівників знижує ефективність первинного навчання та підвищує ризик професійних помилок.

3) Психологічна підтримка.

Не передбачено заходів для полегшення психологічного входження у колектив. У результаті, соціальна адаптація ускладнена, особливо для молодих фахівців або працівників без досвіду. Це негативно позначається на формуванні прихильності до компанії.

4) Оцінка ефективності адаптації.

ТОВ «Центравтозапчастина» не використовує показники ефективності адаптації, такі як термін повного входження в посаду, продуктивність працівника в перші місяці чи рівень задоволеності новачків. Відсутність зворотного зв'язку унеможливорює вчасне реагування на проблеми у процесі адаптації.

Робимо висновки: система адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина» є недостатньо структурованою, фрагментарною та такою, що не враховує сучасні підходи до управління персоналом. Це створює ризики зниження мотивації нових працівників, підвищення рівня плинності кадрів та втрати потенційно цінного персоналу.

2.4 Виявлення проблем і недоліків у процесі адаптації нових працівників

На основі аналізу чинної системи адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина» було виявлено низку суттєвих проблем та недоліків, які негативно впливають на ефективність процесу інтеграції нових працівників у виробниче середовище. Ці проблеми можна класифікувати за основними аспектами адаптації:

1. Організаційні недоліки

а) Відсутність офіційно затвердженої програми адаптації нових працівників.

б) Нечітке визначення відповідальних осіб за адаптацію – процес часто відбувається спонтанно, без належного контролю.

Відсутність єдиної системи обліку та оцінки проходження адаптації.

2. Інформаційні прогалини

а) Нові працівники не отримують достатньої інформації щодо структури підприємства, функціональних обов'язків, корпоративних стандартів.

б) Відсутність ознайомчих матеріалів (буклетів, презентацій, інструкцій), що могли б полегшити початкове розуміння особливостей роботи.

3. Проблеми професійної адаптації

а) Навчання на робочому місці відбувається без чіткого плану або інструкцій.

б) Не передбачено стажування або поступового введення в робочі обов'язки.

в) Відсутня система наставництва, що ускладнює процес навчання та передачі досвіду.

4. Соціально-психологічні бар'єри

а) Відсутність заходів, спрямованих на інтеграцію нових працівників у колектив (знайомство з командою, підтримка з боку керівництва, неформальні зустрічі тощо).

б) Часто спостерігається байдуже або формальне ставлення з боку колег, що може викликати почуття ізоляції у новачків.

в) Недостатній рівень зворотного зв'язку у перші тижні роботи, що не дає змоги коригувати поведінку або усунути труднощі.

5. Низька мотивація на етапі адаптації

а) Відсутність системи морального або матеріального стимулювання для нових працівників, які успішно проходять етап адаптації.

Б) Немає відзначення досягнень або зусиль нових співробітників, що знижує залученість і мотивацію до роботи.

Робимо висновок: виявлені проблеми свідчать про потребу в

системному перегляді підходів до адаптації нових працівників у ТОВ «Центравтозапчастина». Удосконалення даного процесу дозволить не лише скоротити період входження в посаду, а й зменшити плинність кадрів, підвищити ефективність роботи та лояльність персоналу до компанії.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу системи адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина» було досліджено організаційну структуру підприємства, особливості управління персоналом, а також безпосередньо процес адаптації нових працівників.

1. На основі загальної характеристики підприємства встановлено, що воно здійснює діяльність у сфері реалізації автозапчастин, має чітко сформовану організаційну структуру, але система управління персоналом потребує удосконалення, зокрема в частині роботи з новими співробітниками.

2. Проведена оцінка існуючої системи адаптації показала її фрагментарність і низьку ефективність. Вона характеризується відсутністю чіткого плану введення нових працівників, формального підходу до ознайомлення з колективом та обов'язками, а також браком професійного та психологічного супроводу в перші тижні роботи.

3. В результаті детального аналізу були виявлені основні проблеми адаптаційного процесу:

- а) відсутність формалізованої програми адаптації;
- б) нестача інформаційної та методичної підтримки;
- в) ігнорування соціально-психологічних аспектів інтеграції працівників у колектив;
- г) недосконалість професійного наставництва;
- д) відсутність мотиваційної підтримки новачків.

Отже, діюча система адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина» не відповідає сучасним вимогам управління персоналом і потребує комплексної

модернізації. У наступному розділі буде запропоновано шляхи вдосконалення цього процесу з урахуванням виявлених недоліків і особливостей діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ
«ЦЕНТРАВТОЗАПЧАСТИНА»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організаційно-управлінського механізму адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина»

Аналіз існуючої системи адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина» показав, що компанія має слабку систему, яка потребує фундаментального перегляду. Тому пропонується новий процес адаптації нових працівників. Схема 3.1 ілюструє цей процес.

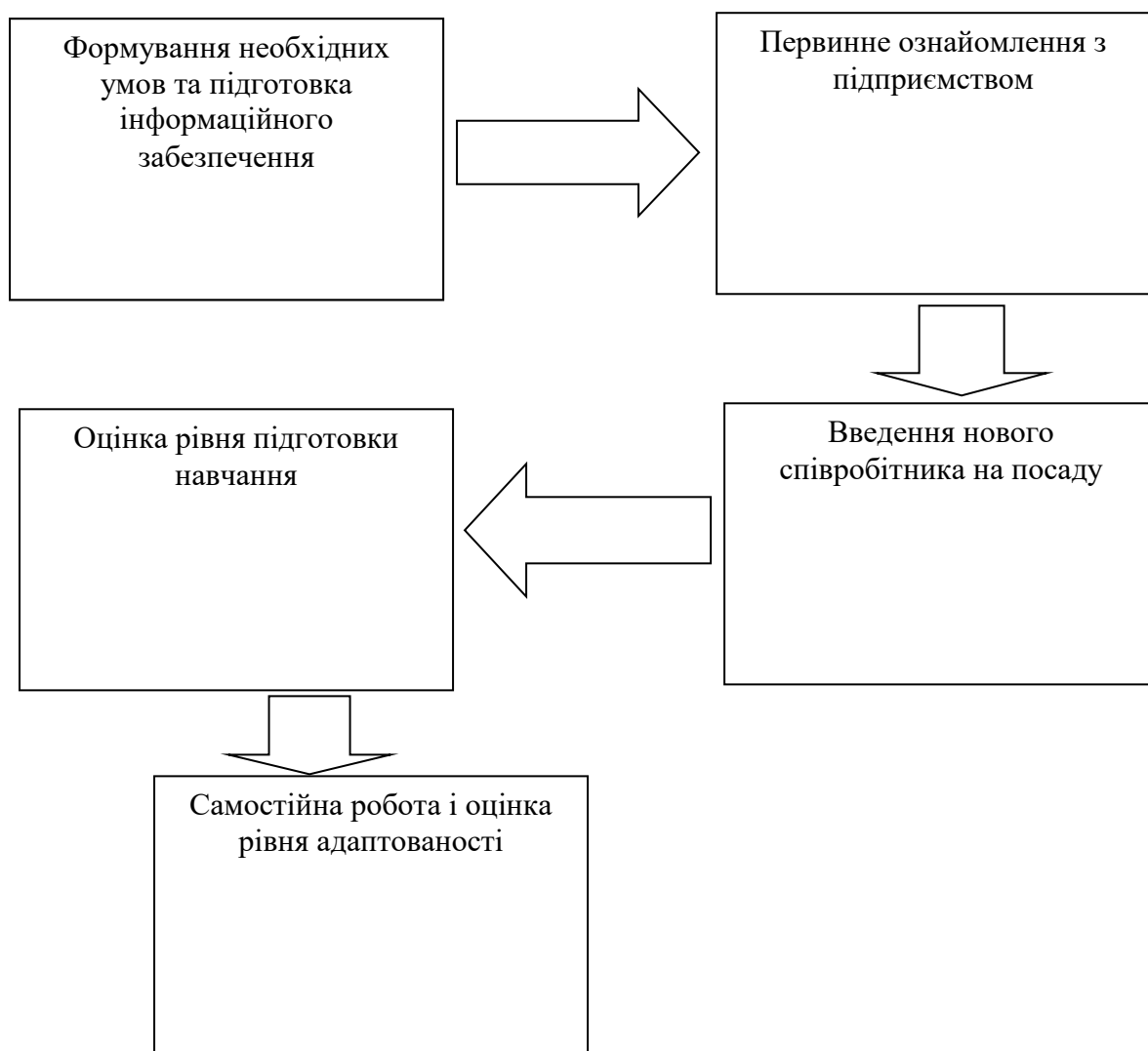


Схема 3.1 - Новий процес адаптації в компанії

Запропонований процес адаптації складається з кількох етапів:

Перший етап включає створення необхідної бази та надання потрібної інформації. З цією метою представник відділу кадрів виконує такі кроки. Спочатку нового співробітника телефоном повідомляють про дату початку роботи та підтверджують його готовність до роботи. Потім колег повідомляють про їхнє прибуття. Після цього готуються інформаційні матеріали для першого робочого дня. Паралельно облаштовується робоче місце нового співробітника.

На цьому етапі доцільно обрати наставника – керівника нового співробітника.

Другий етап – це початковий процес адаптації. Тут новий співробітник зустрічається з представником відділу кадрів, який проводить його по компанії, знайомлячи з організаційною структурою, історією компанії, внутрішньою політикою, корпоративною культурою та стилем управління.

Цей етап триває приблизно чотири години. Після цього новий співробітник знайомиться зі своєю командою та наставником. Керівник відділу інформує його про систему стимулювання та штрафів, структуру заробітної плати та різні місця в компанії, де він працюватиме.

Третій етап – це адаптація нового співробітника. Спочатку наставник знайомиться з деталями діяльності компанії та пояснює існуючі процеси та бізнес-правила. Він знайомить нового співробітника з колегами, з якими той тісно співпрацюватиме, а також з їхніми безпосередніми обов'язками, стандартами та вимогами до високоякісної, самостійної роботи.

На четвертому етапі оцінюються професійні навички нового співробітника та проводиться навчання. Якщо співробітник вже пройшов навчання та має досвід, підтверджений досвідом роботи на аналогічній посаді, час його адаптації в компанії значно скорочується.

Для реалізації четвертого етапу необхідні такі пункти:

1. Визначення потреб нового співробітника в навчанні, щоб він міг виконувати свої обов'язки.

2. Визначення умов успішного проходження випробувального терміну, а також умов його дострокового завершення.

Після цього може розпочатися навчання нового співробітника. Визначаються такі напрямки:

а) Якщо співробітник не має досвіду роботи на аналогічній посаді, призначений наставник визначає програму навчання для співробітника.

б) Якщо співробітник вже має досвід роботи на аналогічній посаді, навчання не потрібне. Натомість наставництво відбувається під час етапу адаптації.

П'ятий і останній етап передбачає виконання працівником своїх обов'язків під керівництвом наставника. Протягом цього часу можуть виникнути питання, пов'язані з роботою, з якими новий працівник ще не знайомий.

У цьому випадку наставник втручається та надає підтримку. Процес приблизно такий:

- Наставник усно пояснює завдання працівнику та запитує, чи є якісь питання.

- Потім наставник демонструє робочі етапи на прикладах і ставить працівнику питання, щоб оцінити його підготовку до самостійної роботи.

- Потім новий працівник виконує завдання самостійно. Якщо виникають труднощі, йому ставляться питання.

- Новий працівник згодом працює самостійно, наставник постійно присутній для виправлення будь-яких помилок.

Цей етап дозволяє виявляти, аналізувати, виправляти та запобігати помилкам через повторення. Заключним кроком процесу є самостійна робота стажера, під час якої керівник відділу та наставник оцінюють їхню роботу. В рамках оцінки роботи заповнюється форма оцінювання, яка відображає зобов'язання керівництва перед новими працівниками.

На цьому етапі також необхідно зібрати відгуки від нового працівника. Протягом періоду адаптації наставник підтримує регулярне спілкування зі

стажером. Трьох місяців достатньо для адаптації. Після випробувального терміну керівництво оцінює працівника та його роботу за останні три місяці. Якщо оцінка позитивна, працівник зберігає свою посаду. У разі негативної оцінки працівнику буде запропоновано два варіанти:

- Продовження періоду адаптації та повторне проходження оцінювання;
- Переведення на іншу посаду або розірвання трудового договору.

Крім того, в рамках розробки та впровадження проекту вдосконалення системи адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина» буде проведено дослідження для виявлення факторів, що сприяють або перешкоджають ефективному впровадженню запропонованих заходів.

Перешкоди для впровадження нового проекту включають:

- Негативне ставлення існуючих працівників до запропонованих змін. Спочатку всі скептично ставляться до всього нового, боячись невідомого. Багато працівників не бажають брати на себе відповідальність, особливо у сфері наставництва. Вирішення цієї перешкоди полягає у впровадженні системи мотивації та потенційній додатковій компенсації за наставницьку діяльність.

- Непорозуміння щодо змісту проекту з боку деяких керівників та працівників. Якщо працівники належним чином не поінформовані про доцільність проекту та очікувані результати, це може призвести до неправильної оцінки необхідності його впровадження.

- Фінансові аспекти. Для реалізації проекту потрібні інвестиції, а керівництво може бути не готове надати необхідні ресурси для його розробки та впровадження.

До факторів, що позитивно впливають на реалізацію запропонованих заходів, належать:

- Необхідність удосконалення системи адаптації працівників у ТОВ «Центравтозапчастина».
- Наявність чіткої стратегії реалізації запропонованого проекту.

- Підтримка керівництва. Без цієї підтримки реалізація запропонованих заходів неможлива, оскільки роль керівництва обмежується донесенням заходів до працівників.

Запропонований проект щодо вдосконалення системи адаптації працівників дозволить стажерам швидко братися за нові завдання, тим самим зберігаючи продуктивність праці компанії.

- Підвищення конкурентоспроможності завдяки реалізації проекту: Завдяки адаптації працівників компанія досягає прибутковості та таким чином зміцнює свої позиції на ринку.

Наступним кроком у проекті системи адаптації працівників є створення плану дій:

1. Спочатку необхідний аналіз фінансово-економічного стану, щоб визначити платоспроможність компанії та наявність коштів для реалізації проекту.

2. Оцінка та аналіз робочої сили. Необхідно визначити необхідні категорії персоналу.

3. Згодом моделюється поточний стан для оцінки існуючої системи інтеграції персоналу.

4. Після цього моделюється цільовий стан. Призначаються відповідальні працівники та визначаються критерії ефективності.

Після виконання всіх етапів та врахування всіх деталей компанія досягає бажаної мети покращення процесу інтеграції персоналу.

Враховуючи виявлені недоліки в системі адаптації персоналу, для підвищення ефективності процесу інтеграції нових працівників у трудовий колектив ТОВ «Центравтозапчастина» пропонується низка заходів щодо вдосконалення організаційно-управлінського механізму адаптації.

1. Розробка та впровадження формалізованої програми адаптації

Доцільно створити внутрішній нормативний документ - Програму адаптації нових працівників, яка чітко визначатиме:

- а) етапи адаптації (вступний, виробничий, соціально-психологічний);

- б) відповідальних осіб на кожному етапі;
- в) терміни, цілі та критерії успішності проходження адаптації;
- г) методи контролю й оцінювання результатів.

2. Призначення наставників

Запровадити систему наставництва для нових працівників, згідно з якою за кожним новачком закріплюється досвідчений працівник, який:

- супроводжує адаптаційний процес;
- відповідає за професійне навчання;
- надає психологічну підтримку;
- сприяє швидкому входженню в колектив.

Наставники мають проходити коротке внутрішнє навчання з питань ефективної комунікації та передачі знань.

3. Інформаційне забезпечення процесу адаптації

Розробити «Welcome-пакет» для новачків, що міститиме коротку інформацію про компанію, її місію, структуру, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції та контактну інформацію відповідальних осіб.

Проводити ознайомчі тренінги/презентації у перший день роботи.

4. Система оцінки ефективності адаптації

а) Запровадити анкетування нових працівників після завершення адаптаційного періоду (наприклад, через 1 та 3 місяці роботи).

б) Визначити ключові показники ефективності адаптації: продуктивність працівника, рівень задоволеності, тривалість входження в посаду, рівень помилок тощо.

в) Регулярно аналізувати результати для подальшого вдосконалення процесу.

5. Мотивація та визнання

а) Запровадити систему заохочення як для успішних новачків (премії, подяки), так і для наставників.

в) Відзначати результати адаптації на загальнокорпоративному рівні (внутрішні новини, збори тощо).

Очікувані результати від впровадження пропозицій:

- а) скорочення терміну адаптації нових працівників;
- б) зниження рівня плинності кадрів;
- в) підвищення рівня залученості та лояльності персоналу;
- г) поліпшення внутрішнього клімату в колективі.

Розглянемо сучасні тенденції в адаптації та індукції нових співробітників.

Адаптація залишається найважливішим методом оптимальної адаптації нових співробітників. Навчання співробітників, як відомо, є одним з найскладніших та індивідуалізованих завдань в управлінні людськими ресурсами. Тим не менш, практичні навчальні курси та семінари – це єдині методи, які всі співробітники повинні пройти на початку своєї кар'єри.

Головна мета адаптації нових співробітників – відпрацювати та закріпити традиційні ігрові елементи, щоб залучити їх під час процесу адаптації. Це поняття носить назву гейміфікації [1, с. 146].

Гейміфікацію можна максимізувати, інтегрувавши процес адаптації у відеогру. Компанії можуть включати будь-яку інформацію в налаштуванні ігри, дозволяючи новим співробітникам дізнатися про історію, цінності, культуру та інші характеристики компанії, одночасно розважаючись та занурюючись у графічну пригоду.

Гейміфікація не обмежується навчанням; вона також ідеально підходить для адаптації. Використовуйте гейміфікацію, щоб винагородити позитивну поведінку та ранні успіхи нових співробітників. Ви можете створювати значки за що завгодно, від постійної ранкової пунктуальності до завоювання першого великого клієнта. Єдиним обмеженням є уява менеджера з персоналу та здоровий глузд менеджера [8, с. 69].

Одним із найсучасніших методів утримання співробітників є сторітеллінг. Це передбачає розповідь яскравої та пізнавальної історії з історії компанії, яка ілюструє, як команда об'єдналася, інтегрує нових членів та формує довіру нових співробітників до компанії.

Розповідь історій також може бути використана для навчання співробітників. Ця коротка історія не претендує на вичерпність. Однак вона може проілюструвати, як компанія працює в різних сферах діяльності, використовуючи конкретні історії, засновані на сценаріях, тематичних дослідженнях, наративах або проблемах. Можливо навіть розробити інструкції на основі реальних прикладів. В інструкціях, заснованих на конкретному випадку, проблема та рішення яскраво представлені, а увага слухача звернена на правильну поведінку в даній ситуації.

При використанні розповіді історій необхідно враховувати відомий психологічний фактор: історії значно легше зрозуміти, ніж сухі правила чи інструкції. Почувши таку історію, людина починає довіряти компанії та своїй команді. Це значно полегшує переконання або мотивацію такої людини [8, с. 70].

Сучасне покоління молодих співробітників, які є фокусом зусиль HR під час адаптації та навчання, віддає перевагу історіям, а не звітам, описам чи визначенням, оскільки їх легше зрозуміти (і вони апелюють не лише до раціонального сприйняття, але й до емоційної чутливості). Тому реалізується принцип доступності інформації. Крім того, розвиток персонажа є необхідним елементом наративу. Історія, в якій цей персонаж змінюється завдяки адаптації в компанію, наполегливій праці, зусиллям та опануванню дедалі складніших завдань, природно, найкраще підходить для адаптації.

Ще однією перевагою історій є їхня здатність впливати на емоції та підвищувати концентрацію - це відповідає принципам підтвердження знань компанії та сприяння емоційному розвитку нового співробітника. Наприклад, процес адаптації нового колеги можна прискорити, розмістивши на його столі здорові закуски або інші продумані дрібнички. Іншим співробітникам варто надсилати електронні листи із загальним оголошенням, включаючи фотографії нових співробітників та коротку біографію. Існуючих співробітників можна повідомити, що вони відчують «подвійне задоволення» від зустрічі з новим колегою - вони отримають невеликий знак подяки та, звичайно, матимуть

можливість познайомитися з одним або кількома своїми новими колегами в невимушеній атмосфері.

Підсумовуючи, методи адаптації, які інтегрують нових співробітників у роботу та сприяють взаємодії з членами команди, дозволяють їм швидко інтегруватися в культуру компанії, почуватися комфортно у своїй ролі та розуміти її значення в новій організації.

Ще одним важливим компонентом успішного адаптації є наставництво. Зрештою, майже кожна молода людина, яка робить свої перші кроки в професійному житті, потребує авторитетної фігури, такої як учитель чи наставник, як ніколи раніше.

Термін «наставник» стосується довіреного друга, радника, вчителя або просто мудрої людини. Історія також пропонує багато прикладів корисних наставницьких стосунків: Сократ і Платон, Гайдн і Бетховен, Фрейд і Юнг є одними з найвідоміших.

Наставницькі стосунки найлегше зрозуміти, якщо розглядати їх у найпростішій формі - як підтримуючі стосунки, в яких одна людина, як правило, більш досвідчена або старша, інвестує час у сприяння професійному, технічному чи особистісному розвитку іншої людини, підопічного або протеже. Наставництво зазвичай відбувається в індивідуальних сесіях, але також може проводитися в групах.

Вивчення теоретичних аспектів цієї теми вимагало огляду методологічних та практичних інструментів управління системою наставництва в організації. Наставницькі стосунки базуються на довірі та обміні знаннями, досвідом та добрій волі. Наставництво зосереджується на розвитку навичок підопічного, а не лише на наданні порад чи рішень.

У наставницьких стосунках підопічний, за підтримки наставника, розвиває свою здатність орієнтуватися в новому середовищі. І навпаки, наставник часто багато чого навчається у підопічного. Тому стосунки є по суті взаємними.

Однак процес наставництва не є статичним. Серед найважливіших

тенденцій у цій галузі є диверсифікація наставництва в різні форми, залежно від характеристик співробітників, яких наставляють, та характеру самої роботи. Найпоширенішими з цих форм є наставництво, бадінг та спостереження.

1) Наставництво – це формальна форма наставництва.

Наставник – це високодосвідчений та зрілий співробітник. Він повинен бути значно старшим за підопічного, а стосунки між ними є формальними та характеризуються зобов'язаннями щодо моніторингу та звітності. Цей тип наставництва особливо підходить для робочих ситуацій, коли новому співробітнику потрібно навчитися точному та правильному виконанню завдання.

2) Так званий «бадінг», або наставництво нових співробітників з боку приятеля, базується на певних принципах. Один з найважливіших принципів і правил підтримки співробітників-наставників полягає в тому, що співробітник, який представляє компанію та виступає в ролі наставника, може мати будь-яку посаду, вік та досвід. Їм не обов'язково працювати в тому ж відділі, що й новоспечений співробітник. Ключові якості наставника включають:

- Комуникатор: Наставник повинен сприяти відкритому спілкуванню. Він повинен надавати новому співробітнику відповідну інформацію та підтримувати постійне навчання.

- Взірець для наслідування: Наставник повинен бути зразковим співробітником та втілювати цінності компанії.

- Мотиватор: Наставник повинен мати позитивне ставлення до роботи та використовувати це, щоб допомогти новому співробітнику розвинути більшу впевненість у собі та відданість. Наставник-наставник повинен подавати приклад.

- Високопродуктивний: Наставник повинен підтримувати нового співробітника в багатьох ситуаціях, спираючись на власний досвід та знання, отримані на робочому місці.

- Друг: Стосунки між наставником та новим співробітником повинні бути дружніми.

Важливо: Наставник за жодних обставин не повинен брати на себе роль ментора. Це означає, що він не повинен відрізнятися за віком чи досвідом від нового співробітника та не нести відповідальність за його загальний розвиток. Він також не повинен брати на себе функції керівника нового співробітника.

Щодо питань ефективності, дисциплінарних чи адміністративних питань, наставник може запропонувати свою думку та поради щодо того, як впоратися з ситуацією. Однак він не в змозі вирішити проблему. Нового співробітника слід направити до його керівника для з'ясування відповідних питань.

3) Спостереження за роботою (job shadowing) – це практична програма адаптації, ідеальна для нових співробітників, стажерів, студентів-практикантів та працівників, які переводяться в інші компанії. Вона пропонує новим співробітникам можливість спостерігати за старшим співробітником або працювати разом зі ним протягом певного періоду – дня, тижня або будь-якого іншого періоду, який керівництво вважає достатнім – щоб отримати чітке розуміння посади, її обов'язків та компанії в цілому.

Традиційний метод адаптації нових співробітників передбачає інструктаж щодо їхніх обов'язків та процедур. Однак просте пояснення новому співробітнику, навіть найбільш мотивованому та адаптивному, принципів роботи компанії не буде таким ефективним, як детальний показ усього процесу.

Спостереження за роботою, тобто постійне спостереження за призначеним співробітником, який розуміє всі тонкощі роботи, може бути значно ефективнішим методом. Слухати, як щось робиться, і бачити, як це насправді робиться, – це два різні методи навчання.

Цінним підходом є якомога рання адаптація нових співробітників у повсякденне робоче життя та залучення їх до нього, швидке ознайомлення з роботою.

Найважливішим фактором успішного адаптації є індивідуальна підтримка з боку відповідальних осіб, особливо безпосереднього керівника та команди, а також з боку відділу кадрів та, зрештою, наставника з адаптації.

3.2 Розробка програми адаптації нових працівників

З метою покращення процесу інтеграції нових співробітників у колектив ТОВ «Центравтозапчастина» пропонується запровадити структуровану програму адаптації, яка забезпечить системний підхід до ознайомлення працівників з організацією, їх обов'язками, корпоративною культурою та соціальним середовищем.

Мета програми адаптації:

- 1) Забезпечити швидке і комфортне входження працівника у нове середовище;
- 2) Підвищити ефективність праці новачків у перші місяці роботи;
- 3) Знизити рівень плинності кадрів;
- 4) Підвищити рівень задоволеності та лояльності працівників.

Структура програми адаптації

1. Підготовчий етап (до виходу працівника на роботу):
 - Повідомлення колективу про нового співробітника.
 - Підготовка робочого місця, необхідних матеріалів і доступів.
 - Призначення наставника.
2. Ознайомчий етап (1-й день роботи):
 - Проведення вступного інструктажу з охорони праці та техніки безпеки.
 - Зустріч з керівником та HR-фахівцем.
 - Ознайомлення з корпоративними стандартами, політиками компанії, внутрішнім розпорядком.
 - Екскурсія підприємством, знайомство з колективом.
3. Професійна адаптація (1-й–30-й день):

- Навчання на робочому місці відповідно до плану введення в посаду.
- Робота під наглядом наставника.
- Проведення проміжних оцінок результатів діяльності.
- Надання зворотного зв'язку.

4. Соціально-психологічна адаптація (перші 2–3 місяці):

- Періодичні зустрічі з HR-менеджером для виявлення проблем.
- Проведення неформальних заходів для включення у команду.
- Анкетування щодо рівня задоволеності умовами праці та підтримки.

5. Підсумковий етап (кінець 3-го місяця):

- Оцінка результатів проходження адаптації (звіт наставника, самозвіт працівника, оцінка керівника).
- Прийняття рішення про завершення адаптації або її продовження (у разі потреби).
- Вручення сертифікату або подяки за успішне проходження адаптації.

Інструменти програми:

- а) «Welcome-пакет» новачка;
- б) Індивідуальний план введення в посаду;
- в) Наставництво;
- г) Анкетування та зворотний зв'язок;
- д) Журнал адаптації.

Очікувані результати впровадження програми:

1. Оптимізація процесу включення нових працівників у виробничий процес;
2. Підвищення продуктивності праці в перші місяці;
3. Формування позитивного іміджу компанії як роботодавця;
4. Зниження витрат на підбір та навчання персоналу внаслідок зменшення плинності.

Подамо табличне представлення Програми адаптації нових працівників ТОВ «Центравтозапчастина».

Таблиця 3.1 – Програма адаптації нових працівників ТОВ «Центравтозапчастина»

Етап адаптації	Тривалість	Основні заходи	Відповідальні особи
1. Підготовчий	До 1 дня до початку	- Повідомлення колективу про нового працівника - Підготовка робочого місця - Призначення наставника	HR-менеджер, керівник підрозділу
2. Ознайомчий (вступний)	1-й робочий день	- Інструктаж з охорони праці - Ознайомлення з внутрішніми документами - Зустріч з колективом	HR-менеджер, керівник
3. Професійна адаптація	1–30 днів	- Навчання на робочому місці - Робота під наглядом наставника - Проміжна оцінка результатів	Наставник, керівник
4. Соціально-психологічна	1–3 місяці	- Консультації з HR - Включення у неформальні заходи - Анкетування щодо задоволеності	HR-менеджер, наставник
5. Підсумковий	Кінець 3-го місяця	- Підсумкова оцінка адаптації - Звіт наставника - Рішення про завершення адаптації	HR-менеджер, керівник, наставник

Розглянемо ще одну, дещо вимушену, тенденцію: віртуальний адаптаційний процес під час роботи з дому. Коли пандемія COVID-19 вразила компанії, їм довелося адаптуватися до роботи з дому практично за одну ніч. Ймовірно, всі були настільки стурбовані цим переходом, що адаптація кадрової політики до нових обставин була занедбана. Однак, оскільки робота з дому стає дедалі важливішою в довгостроковій перспективі, зараз настав час внести необхідні зміни до кадрової політики загалом, і особливо до адаптації нових співробітників, які працюють з дому.

У фрагментованому робочому середовищі нетворкінг та комунікація важливіші, ніж будь-коли. Колегам важче підтримувати стосунки, коли вони не бачаться один з одним щодня. Новим співробітникам ще важче встановлювати зв'язки та відчувати себе частиною команди.

Дистанційне та гібридне робоче середовище ускладнює створення стандартизованої програми адаптації. Існуючий процес адаптації, заснований

на особовому спілкуванні, не можна просто відтворити. Хоча віртуальний адаптаційний процес з дому спрощує впровадження, він може легко призвести до втрати ключових людських факторів, які впливають на утримання співробітників та залученість до нової ролі.

Віддалені працівники, які нехтують культурними та соціальними аспектами адаптації, частіше почуваються відчуженими та можуть мати труднощі з побудовою стійких робочих стосунків. А якщо онлайн-навчання пропонується у форматі, який не є оптимально розробленим для навчання та збереження знань, новим працівникам може знадобитися більше часу, щоб повністю реалізувати свій потенціал продуктивності.

Оцінивши практичний досвід віртуальної адаптації, ми дійшли висновку, що відео є незамінним інструментом. Центральне питання, яке ми поставили собі під час вивчення специфіки віртуальної адаптації в умовах домашнього офісу, було таким: як створити захопливий, незабутній та послідовний досвід адаптації, який оптимально інтегрує та навчає нових працівників, не впливаючи на продуктивність і не перевантажуючи їх цілим тижнем відеоконференцій у прямому ефірі з численними новими обличчями? Рішення просте: замість того, щоб присвячувати весь перший день конференціям у прямому ефірі, ми рекомендуємо зустрічі в прямому ефірі та віртуальні сесії адаптації. Це надає новим працівникам більше гнучкості, підтримує їхню мотивацію та дозволяє координаторам професійного розвитку та навчання, а також самим новим працівникам гнучкіше керувати своїми завданнями.

Ми рекомендуємо віртуальну програму адаптації з регулярними реєстраціями та онлайн-опитуваннями - так званими «точками дотику» - щоб нові співробітники, які працюють з дому, не почувалися занедбаними. Ось віртуальна програма адаптації (онбордингу) для нових співробітників, які працюють дистанційно в умовах війни в Україні. Вона враховує емоційні, технічні та комунікаційні виклики та побудована як етапна програма із конкретними діями.

Віртуальна програма адаптації співробітників (онбординг):

Формат: онлайн

Тривалість: перші 30 днів

Мета: допомогти новому працівнику комфортно інтегруватися в команду, зрозуміти свої обов'язки, налагодити дистанційну роботу в умовах війни.

1. ДО ПЕРШОГО РОБОЧОГО ДНЯ

HR або адміністратор надсилає:

- Лист-привітання.
- Доступ до корпоративної пошти, чатів (Slack, Telegram, Microsoft Teams).

Посилання на:

- Інструкцію з технічного налаштування.
- Політику безпеки (у т.ч. дії під час повітряної тривоги).
- Корпоративний гайдбук.

2. ПЕРШИЙ ТИЖДЕНЬ

День 1: Онлайн-зустрічі та знайомство

- Зустріч з HR: пояснення структури компанії, корпоративної культури, особливостей роботи в умовах війни.
- Онлайн-зустріч з керівником: огляд цілей, перших завдань, очікувань.
- Призначення “баді” (досвідченого колеги-наставника).
- Ознайомлення з каналами комунікації (режим онлайн-присутності, наради, термінові канали).

День 2–5:

- 1) Зустрічі з ключовими членами команди.
- 2) Перше ознайомче завдання.
- 3) Короткий онлайн-тренінг з інструментів (Google Workspace, CRM, Trello тощо).
- 4) Щоденний чек-ін (5–10 хвилин) із баді або керівником.

3. ДРУГИЙ ТИЖДЕНЬ

- 1) Участь в онлайн-мінітренінгу (внутрішньому або зовнішньому).
- 2) Включення в робочі проекти (поступово).
- 3) Перше планування особистих задач у трекері.
- 4) 1:1 із керівником - обговорення перших вражень, труднощів, емоційного стану.

4. ТРЕТІЙ ТА ЧЕТВЕРТИЙ ТИЖДЕНЬ

- 1) Активна участь у командних онлайн-зустрічах.
- 2) Ознайомлення з волонтерськими чи соціальними ініціативами компанії (за бажанням).
- 3) Доступ до бази знань та можливість самостійного навчання.
- 4) Підсумкова зустріч із HR або керівником — оцінка адаптації, уточнення подальших очікувань.

ДОДАТКОВІ ЕЛЕМЕНТИ:

I. Психологічна підтримка:

- Доступ до онлайн-консультацій психолога або кризового менеджера.
- Тематичні вебінари: як працювати зі стресом, зберігати продуктивність під час війни.

II. Ресурси:

- FAQ для новачків.
- Чат “Питання/відповіді”.
- Чеклист для самоперевірки після 30 днів.

Відеозв'язок у режимі реального часу дозволяє членам команди, які працюють з дому, краще пізнати один одного та зміцнити довіру, особливо коли особисті зустрічі неможливі. Відео також сприяє ефективній комунікації, яка робить компанію та її культуру більш людськими, тим самим зміцнюючи зв'язок між новими співробітниками та організацією. Хоча доцільно ставити цілі для відеодзвінків у прямому ефірі та на вимогу, менш формальні, неформальні повідомлення та розмови часто здаються більш автентичними та сприяють міцнішим міжособистісним стосункам.

Приведно кілька ідей для адаптації та зв'язку нових віддалених

працівників:

1. Необхідно запланувати вітальну зустріч з лінійним керівником нового співробітника, щоб вони могли познайомитися один з одним.
2. Доцільно заохочувати членів команди особисто зв'язатися з новим співробітником та запросити їх на віртуальну кавову перерву через відеоконференцію.
3. Слід надати короткі оглядові відео від інших відділів або керівників команд, щоб допомогти новому співробітнику зрозуміти, як різні частини бізнесу працюють разом.
4. Доцільно провести вікторину про історію компанії та унікальні аспекти через відеочат. Нові та існуючі співробітники можуть змагатися, відповідаючи на запитання, пов'язані з компанією.
5. Важливо сприяти спільному дистанційному навчанню, створюючи базу знань з можливістю пошуку відео з відео, створеними співробітниками, які пропонують пояснення, рекомендації, практичні посібники тощо. Це дає всім співробітникам можливість навчатися у колег по всій компанії, з якими вони інакше мало контактують, зміцнюючи культуру компанії у віддалених командах.
6. Буде добре, якщо відображати культуру компанії у відео. Одним з найбільших викликів в онлайн-навчанні є передача переконань та цінностей, які формують співпрацю між співробітниками. Одних лише слів недостатньо, щоб передати нюанси культури компанії; саме дії та взаємодія співробітників справді визначають її. Тому, знайомлячи нових співробітників з культурою компанії, важливо представити її за допомогою відео.

Віртуальна екскурсія може бути гарною відправною точкою, але замість віртуальної екскурсії офісом це має бути екскурсія історією компанії, включаючи історії керівників, що прояснить контекст походження цінностей та культури. Відповідаючий за адаптацію можете поділитися записами нещодавніх зустрічей працівників компанії, щоб нові співробітники розуміли, як компанія святкує свята та на які дати вони припадають. Можна

організувати відеоконференцію, щоб обговорити досягнення успішних працівників. Доцільно також попросити співробітників різного стажу записати одно-двохвилинні «пояснювальні відео», які описують культуру компанії своїми словами. Це допоможе донести цінності, якими співробітники живуть щодня, та визначити групи, з якими нові співробітники захочуть себе ідентифікувати.

7. Нові співробітники зазвичай мають певний рівень досвіду або знань. Мета адаптації полягає не в тому, щоб навчити їх відсутнім навичкам, а в тому, щоб забезпечити їхнє володіння необхідними інструментами та технологіями та знання, як знаходити інформацію, коли це необхідно. Відеонавчання на вимогу надає захопливі навчальні ресурси для самостійного навчання, які забезпечують послідовне та точне навчання, не заважаючи менеджерам та іншим співробітникам.

Наведемо кілька прикладів тем для навчальних відео в рамках адаптації:

1) Створити серію мікронавчальних відео на вимогу, що демонструють використання різних систем і технологій, особливо тих, що критично важливі для конкретної ролі;

2) Запит на відпустку, огляд посібника для співробітників, рекомендації електронною поштою, навчання з безпеки та дотримання вимог - все це має бути включено в живу, візуально привабливу відеопрезентацію;

3) Продемонструвати внутрішні канали комунікації, планування та інші види взаємодії.

4) Створити віртуальний відеокаталог співробітників з можливістю пошуку. Нові співробітники записують власне відеознайомство наприкінці першого тижня, яке потім публікується серед усіх співробітників компанії. Це дозволяє кожному співробітнику компанії дізнатися про нового співробітника.

Усі відеознайомства зі співробітниками завантажуються до відеотеки компанії, де можна швидко знайти знайомого та дізнатися щось про нього - наших нових співробітників. Важливо визначити, хто буде наставником і яку

форму має мати це наставництво.

На нашу думку, найпідходящим варіантом для дистанційного спілкування є система «приятелів». У цьому випадку «приятелем» може бути хтось поза командою; головне, щоб це була ключова особа.

Ключову особу слід призначити як контактну особу для культури компанії у повсякденній роботі. Ця людина в команді повинна просувати найкращі практики та оптимізовані робочі процеси на рівні команди. Вона також повинна відповідати за відвідування всіх майбутніх заходів компанії та запрошення нових співробітників.

Нові співробітники отримують більш позитивний досвід на своїх перших заходах компанії, коли бачать знайоме обличчя. Персональне запрошення, на додаток до стандартного календарного запрошення, створює відчуття приналежності, надає можливість для діалогу про культуру компанії, пов'язану з подією, та підкреслює, що співробітники вважають ці події важливими. Це формує атмосферу для майбутніх заходів.

Протягом перших 90 днів слід заохочувати менші взаємодії з меншими групами та командами для активізації діалогу та зміцнення стосунків. Стратегії комунікації можуть відрізнятися залежно від організації. Не кожен вид охоплення аудиторії має бути однаковим. Можливим є поєднання наступних підходів:

- віртуальна вітальна вечерея з основною командою протягом першого тижня;
- індивідуальні зустрічі з членами основної команди або іншими ключовими контактами в компанії для знайомства один з одним та сприяння співпраці;
- чати в невеликих групах з іншими членами команди, відділами або командами;
- спонтанне спілкування та контакти з існуючими співробітниками;
- заохочення до участі в ділових зустрічах для побудови мережі для нових співробітників [23, с. 13].

Окрім інструментів комунікації, доцільно встановити фіксований графік щоденної взаємодії та координації з командою. Важливо щодня ділитися результатами завдань та діяльності. Ризики та проблеми також слід щодня повідомляти команді на випадок пропуску термінів.

Оскільки робота з дому не заохочує частого особистого спілкування, компанії повинні прагнути до розвитку культури віддаленого офісу. Як правило, співробітники, які працюють разом в офісі, мають можливість регулярно вітатися, робити перерву на каву або брати участь у різних заходах та активностях, що залучають інших співробітників, сприяючи почуттю приналежності. Це привілей, яким віддалені співробітники не можуть користуватися.

Створення корпоративної культури в умовах домашнього офісу вимагає ретельного обмірковування, оскільки ми можемо включати співробітників з різних місць, а іноді й з різним культурним походженням. Щоб сприяти почуттю приналежності у віртуальній команді, пропонуємо розглянути наступне:

- проведення командних вікторин та обговорень на цікаві та актуальні теми;
- надання фірмових футболок або подарунків як вітальний жест та знак подяки;
- підтримка щоденного спілкування з новими віддаленими співробітниками в груповому чаті;
- надсилання вітальних електронних листів на свята;
- проведення сімейного дня (або іншого тематичного дня) один або два рази на рік для обміну дозвіллям;
- створення стендів, що демонструють таланти та захоплення співробітників, особливо нових.

Для реалізації таких заходів компаніям рекомендується залучати відділ кадрів та наставника, який регулярно зв'язується зі співробітниками під час процесу віддаленого адаптації, щоб дізнатися про їхні потреби в підтримці. Це

не лише будує міцні стосунки між компаніями та їхніми співробітниками, але й зменшує стрес і тривогу, які безпосередньо впливають на продуктивність та якість роботи. Крім того, це сприяє позитивній робочій атмосфері, що, у свою чергу, зміцнює ідентифікацію співробітників з цінностями компанії та сприяє дотриманню правил і стандартів [91, с. 116].

Успіх віддаленого адаптації значною мірою залежить від добре налагодженого процесу зворотного зв'язку. Відразу після адаптації віддалені співробітники повинні отримати форму зворотного зв'язку, щоб поділитися своїм досвідом, позитивними та негативними моментами, пропозиціями щодо покращення та своєю потребою в додатковій підтримці з боку компанії.

У віртуальному середовищі адаптації також зростає потреба в чіткішій організації та впевненому використанні технологій. Тому багато дослідників і практиків рекомендують розробляти бізнес-процеси для підвищення ефективності управління людськими ресурсами загалом і системи адаптації зокрема [102, с. 142]. Це зміцнює розуміння та довіру нових віддалених співробітників до компанії.

Хоча цифровізація може підвищити ефективність, існує ризик втрати важливих людських факторів, які впливають на утримання співробітників. Працівники, які працюють з дому та не мають культурних та соціальних аспектів роботи в офісі, частіше почуваються невпевнено та прагнуть сприятливого робочого середовища. Якщо онлайн-навчання не розроблене оптимально для навчання та збереження знань, новим співробітникам може знадобитися більше часу для досягнення повної продуктивності.

Хоча пандемія ускладнила процес найму та адаптації, вона також дала нам можливість переосмислити, як нові співробітники інтегруються в робоче середовище. Включивши способи прискорення адаптації до програми, ми можемо посилити утримання співробітників і таким чином досягти довгострокових переваг.

Адаптація персоналу в умовах війни в Україні має низку унікальних особливостей, які зумовлені як загальною кризовою ситуацією, так і

конкретними викликами, пов'язаними з безпекою, психологічним станом працівників, мобілізацією, переміщенням населення тощо. Ось ключові аспекти:

1. Психологічна адаптація та підтримка.

а) Стресостійкість: Працівники часто перебувають у стані хронічного стресу через обстріли, втрату близьких, вимушене переселення, тому роботодавець має забезпечувати підтримку — психологічну допомогу, тренінги з емоційного саморегулювання тощо.

б) Гнучкість у спілкуванні: Менеджери мають виявляти емпатію, бути делікатними щодо особистих тем.

2. Гнучкість формату роботи.

а) Дистанційна робота: В умовах небезпеки або переміщення працівників велика частина компаній перейшла на віддалений або гібридний формат роботи.

б) Гнучкий графік: Працівникам можуть надавати можливість працювати в зручний час (через обстріли, відключення електрики, тривоги).

3. Мобільність і географічна адаптація.

а) Релокація бізнесу: Компанії змушені переміщати свої офіси, виробництво або персонал в безпечніші регіони.

б) Підтримка переселенців: Нові працівники - часто ВПО - потребують не тільки професійної, а й побутової адаптації.

4. Правові та кадрові виклики.

а) Мобілізація: Частина працівників мобілізована, тому роботодавці мають планувати заміни, адаптувати нових людей до ролей, які виконували мобілізовані.

б) Трудове законодавство: Часто доводиться діяти в рамках спрощених або надзвичайних процедур, відповідно до законодавчих змін.

5. Цінності та корпоративна культура.

а) Підтримка ЗСУ та волонтерства: Компанії адаптують свою культуру, підтримують ініціативи допомоги армії, дозволяють працівникам волонтерити

в робочий час.

б) Підвищена роль комунікації: Регулярна комунікація, відкритість керівництва — критично важливі для збереження довіри та мотивації.

6. Адаптація нових працівників

Онбординг онлайн: Введення нових працівників у колектив часто відбувається дистанційно.

Менторство: Особливо важливе в кризових умовах, щоб новачки могли швидко зрозуміти контекст і культуру компанії.

Розробимо приклад програми введення на посаду (онбордингу) з урахуванням умов війни в Україні. Вона адаптована під специфіку кризової ситуації, підтримку персоналу та забезпечення стабільності в новому середовищі.

Програма введення на посаду нового працівника в умовах війни:

Цілі програми:

- Забезпечити швидку адаптацію нового працівника до умов роботи.
- Зменшити стрес і невизначеність в період війни.
- Надати підтримку (інформаційну, психологічну, організаційну).
- Ознайомити з політиками безпеки, внутрішніми правилами, місією компанії та її актуальними ініціативами (підтримка ЗСУ, ВПО тощо).

1. Перший день

А. Організаційний блок:

- а) Привітання, коротка зустріч з HR або керівником.
- б) Вручення адаптованого Welcome Pack (може бути в електронному вигляді):

в) Контакти відповідальних осіб.

г) Правила внутрішнього розпорядку.

д) Інструкції на випадок тривоги / обстрілу / евакуації.

е) Політика безпеки та реагування на надзвичайні ситуації.

Б. Психологічна підтримка:

- Інформація про можливість звернення до психолога компанії або

партнерської організації.

- Ознайомлення з ініціативами підтримки колег (групи взаємодопомоги, менторство).

В. Технічна підготовка:

- Видача обладнання (якщо офлайн).
- Налаштування віддаленого доступу (VPN, месенджери, корпоративна пошта тощо).

- Ознайомлення з IT-підтримкою.

2. 2–5 день (перша адаптаційна фаза)

А. Ознайомлення з колективом:

- а) Онлайн/офлайн зустріч із командою.
- б) Призначення ментора або “баді” (супровід на перші 2 тижні).

Б. Ознайомлення з бізнесом:

- а) Коротка презентація про діяльність компанії (з урахуванням змін, викликаних війною).

- б) Ознайомлення з місією, цінностями, актуальними цілями та волонтерською діяльністю.

В. Перші завдання:

- Легкі, ознайомчі завдання для входження в ритм.
- Чітке розуміння очікувань і KPI на випробувальний період.

3. 6–30 день (поглиблена адаптація)

А. Навчання та розвиток:

- Участь у внутрішніх тренінгах, ознайомлення з регламентами, стандартами.

- За можливості - проходження онлайн-курсів.

Б. Регулярний фідбек:

- Щотижневий зворотний зв'язок від керівника.
- Заповнення коротких анкет адаптації (емоційний стан, потреби, питання).

4. Наприкінці випробувального терміну (1–3 місяць)

Оцінка адаптації:

- а) Співбесіда з HR і керівником.
- б) Розгляд подальших перспектив розвитку.
- в) Обговорення потреб (гнучкий графік, психологічна підтримка, зміна задач тощо).

Додаткові рекомендації в умовах війни:

- Гнучкість у вимогах до продуктивності в перші тижні.
- Підтримка ВПО: допомога з житлом, порадами з адаптації в новому місті.
- Інформування про мобілізаційні ризики: порядок дій при виклику до військкомату.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка ефективності впровадження удосконаленої системи адаптації

Для визначення доцільності впровадження запропонованої програми адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина» проведемо економічне обґрунтування витрат та очікуваної ефективності. Основним орієнтиром є співвідношення витрат на реалізацію заходів до потенційних економічних вигод у вигляді скорочення плинності кадрів, зниження витрат на підбір персоналу та зростання продуктивності праці нових співробітників (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження програми адаптації (на 1 працівника)

Стаття витрат	Сума, грн
Підготовка та друк інформаційних матеріалів (Welcome-пакет)	300
Час наставника (20 год × 150 грн/год)	3 000
Навчальні матеріали та інструктаж	200
Робота HR-фахівця (10 год × 200 грн/год)	2 000
Мотиваційна премія наставнику	500
Разом витрати на 1 працівника	6 000 грн

Очікувані економічні вигоди:

- 1) Зменшення плинності кадрів.
- 2) За даними підприємства, середня вартість заміни одного працівника (пошук, підбір, навчання) становить приблизно 15 000 грн.
- 3) Впровадження програми дозволить скоротити плинність хоча б на 30%, що при 20 звільненнях на рік дає економію:

$$20 \times 15\,000 \text{ грн} \times 30\% = 90\,000 \text{ грн/рік}$$

Зростання продуктивності працівника у перші 3 місяці.

Ефективне наставництво дозволяє скоротити час входження в посаду та підвищити продуктивність на 20–30%.

Якщо продуктивність зростає в середньому на 3 000 грн/місяць, то:

$$3\,000 \text{ грн} \times 3 \text{ міс.} = 9\,000 \text{ грн на одного працівника}$$

Для 20 новачків на рік:

$$9\,000 \times 20 = 180\,000 \text{ грн/рік}$$

Таблиця 3.3 - Загальна оцінка ефективності:

Показник	Значення
Загальні витрати (6 000 грн × 20 осіб)	120 000 грн
Очікувані економічні вигоди	270 000 грн
Чистий економічний ефект	150 000 грн
Рентабельність заходу	125%

Висновок: Запровадження програми адаптації є економічно доцільним для ТОВ «Центравтозапчастина». Витрати на її реалізацію швидко окупаються за рахунок скорочення плинності кадрів, зниження витрат на підбір персоналу та підвищення продуктивності праці. Крім того, покращується внутрішній клімат у колективі, що сприяє довготривалому зростанню ефективності підприємства.

Таблиця 3.4 – Економічне обґрунтування впровадження програми адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина»

Показник	Одиниця виміру	Значення
Витрати на 1 працівника:		
Welcome-пакет, матеріали	грн	300
Робота наставника (20 год × 150 грн)	грн	3 000
Навчальні матеріали та інструктаж	грн	200
Робота HR-фахівця (10 год × 200 грн)	грн	2 000
Мотиваційна премія наставнику	грн	500
Разом на 1 працівника	грн	6 000
Кількість нових працівників на рік	осіб	20
Загальні витрати на впровадження програми	грн	120 000
Очікувані економічні вигоди:		
Економія від зменшення плинності кадрів	грн	90 000
Додаткова продуктивність (20 осіб × 9 000 грн)	грн	180 000
Загальні економічні вигоди	грн	270 000
Чистий економічний ефект (вигоди – витрати)	грн	150 000
Рентабельність (вигоди / витрати × 100%)	%	125%

Після розробки та економічного обґрунтування нової системи адаптації персоналу важливо оцінити її ефективність. Це дозволяє не лише обґрунтувати доцільність її впровадження, а й забезпечити можливість подальшого удосконалення.

Аналіз виявив значні недоліки існуючої системи адаптації співробітників у ТОВ «Центравтозапчастина» та запропонував покращення. Нова система підвищує інтерес до наставництва, зменшує кількість звільнень через монотонність та створює позитивну атмосферу для нових співробітників, коли вони починають виконувати свої нові ролі. Також були визначені потенційні перешкоди та рушійні сили. Запропоновані заходи матимуть позитивний вплив на компанію, як з точки зору плинності кадрів, так і з точки зору економічних показників.

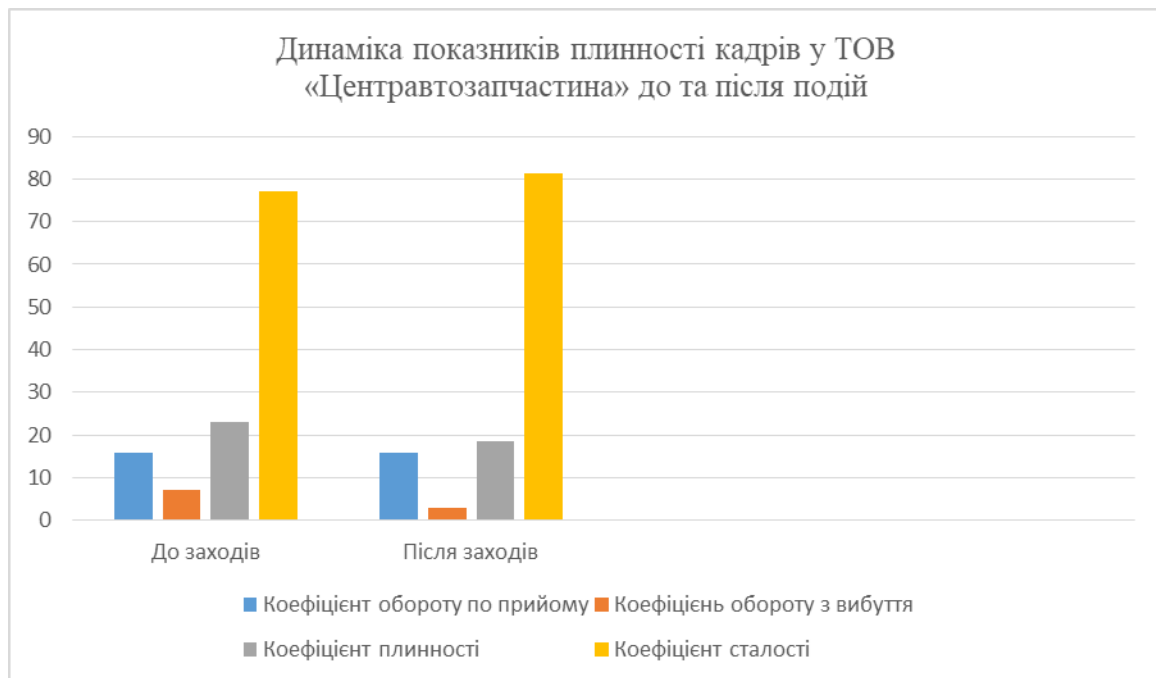
У таблиці 3.5 наведено розрахунки після впровадження заходів.

Таблиця 3.5 - Ключові показники плинності кадрів до та після впровадження заходів

Показники	До заходів	Після заходів	Абс. (+,-)	Відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб.	70	70		
Кількість прийнятого працювати персоналу, осіб.	11	11		
Кількість тих, хто звільнився, в т.ч. за власним бажанням; порушення дисципліни, осіб.	5	2	-3	40
Коефіцієнт обороту з прийому	15,7	15,7		
Коефіцієнт обороту з вибуття	7,1	2,9	-4,2	40,8
Коефіцієнт плинності	22,9	18,6	-4,3	81,2
Коефіцієнт сталості	7,1	81,4	4,3	105,6

На основі розрахунків можна зробити висновок, що коефіцієнт плинності кадрів та загальна плинність кадрів значно знизяться, тоді як утримання співробітників зросте – ця тенденція є однозначно позитивною, що демонструє ефективність запропонованих заходів.

На рисунку 3.2 наведено діаграму та графічно ілюструється розвиток коефіцієнтів плинності кадрів згідно з таблицею 3.6.

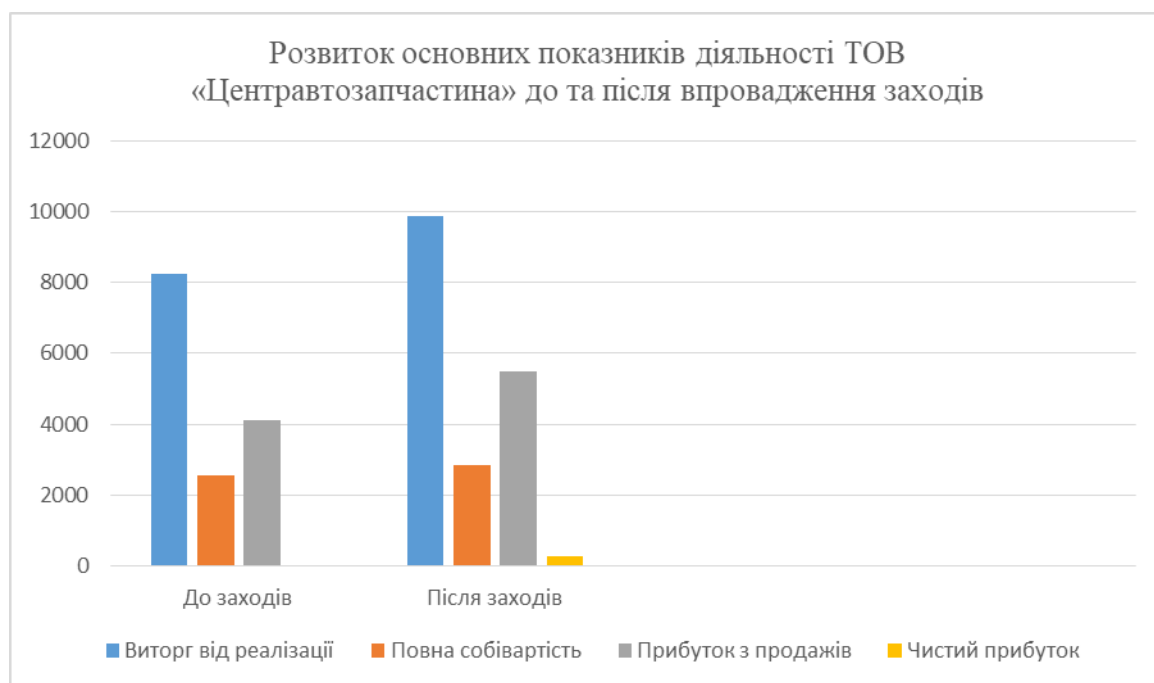


Діаграма 3.2 - Динаміка показників плинності кадрів у ТОВ
«Центравтозапчастина» до та після подій

У таблиці 3.7 розраховано ключові показники ефективності компанії та визначено економічний вплив від впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.7 - Показники діяльності ТОВ «Центравтозапчастина» до та після впровадження заходів

Показники	До заходів	Після заходів	Відхилення	Темпи приросту
1. Виторг від реалізації, тис. грн.	8 236	9 883,2	1 647,2	120
2. Повна собівартість, тис. грн.	2 570	2 838	268	110,43
3. Прибуток від продажу, тис. грн.	4 125	5 504,2	1 379,2	133,44
4. Інші витрати	20 341	20 341		
5. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	159	1 538,2	1 379,2	967,42
6. Чистий прибуток, тис. грн.	27	261,09	234,09	967,42
7. Рентабельність продажів, %	50,08	55,69	5,61	
8. Рентабельність діяльності, %	160,5	193,94	33,44	



Діаграма 3.3 - Розвиток основних показників діяльності ТОВ «Центравтозапчастина» до та після впровадження заходів

Як видно з даних таблиці 3.5, чистий прибуток компанії значно зросте (на 234 090 грн.), рентабельність реалізованої продукції – на 5,61%, а

операційна рентабельність – на 33,44% – все це позитивні зрушення. Отже, можна зробити висновок, що система коригування, що використовувалася в компанії, негативно вплинула на економічні показники та плинність кадрів.

Таким чином, оцінка ефективності може здійснюватися за комплексом кількісних та якісних показників.

Таблиця 3.8 - Основні критерії оцінки ефективності

Показник	До впровадження	Після впровадження	Позитивна динаміка
Середній термін адаптації (днів)	60	30	-50%
Плинність кадрів серед новачків (%)	40%	25%	-15 п.п.
Рівень задоволеності працівників (%)	65%	85%	+20 п.п.
Продуктивність у перші 3 міс. (грн)	12 000	15 000	+25%
Витрати на заміну 1 працівника (грн)	15 000	10 000	-33%

Використовувалися такі методика оцінки:

а) Аналіз кадрової статистики – порівняння рівня плинності кадрів до і після впровадження програми.

б) Анкетування працівників – вивчення рівня задоволеності умовами входження в компанію, підтримкою колективу та керівництва.

в) Оцінка ефективності наставництва – збір відгуків новачків та наставників про результати взаємодії.

г) Порівняльний аналіз продуктивності праці – визначення середнього обсягу виконаних робіт чи доходу, згенерованого новими працівниками.

Загальний висновок: Впровадження удосконаленої системи адаптації в ТОВ «Центравтозапчастина» дозволяє:

- а) суттєво скоротити період входження працівника в посаду;
- б) зменшити ризик звільнення в перші місяці роботи;
- в) підвищити рівень лояльності та залученості нових співробітників;
- г) підвищити економічну ефективність функціонування кадрової системи.

Це підтверджує, що удосконалена система адаптації є не лише ефективним інструментом управління персоналом, а й чинником підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було запропоновано конкретні шляхи удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина», спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

1. Було розроблено структуровану програму адаптації нових працівників, яка охоплює п'ять основних етапів: підготовчий, ознайомчий, професійний, соціально-психологічний та підсумковий. Передбачено впровадження наставництва, формалізацію процесів введення в посаду, створення Welcome-пакетів, а також регулярну оцінку результатів адаптації.

2. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке довело їхню доцільність. Розрахунки показали, що при інвестиціях у розмірі 120 000 грн на рік, очікуваний економічний ефект може перевищити 270 000 грн, що забезпечує рентабельність понад 120%.

3. Крім того, здійснено оцінку ефективності впровадження програми за ключовими показниками (тривалість адаптації, плинність кадрів, задоволеність працівників, продуктивність). Усі показники свідчать про позитивну динаміку та підтверджують успішність запропонованих змін.

Загалом, результати дослідження демонструють, що вдосконалення системи адаптації персоналу має значний потенціал як з точки зору економічної ефективності, так і з позиції стратегічного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження теми адаптації персоналу на підприємстві було комплексно проаналізовано теоретичні, практичні та економічні аспекти цього процесу на прикладі діяльності ТОВ «Центравтозапчастина».

У першому розділі розглянуто теоретичні основи адаптації персоналу. Визначено сутність, мету, завдання, основні види та етапи адаптації. Окреслено механізм її реалізації на підприємствах. Також було проаналізовано зарубіжний досвід адаптації, зокрема європейські практики, які акцентують увагу на наставництві, командному включенні та зворотному зв'язку. Окрему увагу приділено нормативно-правовому регулюванню процесу адаптації персоналу в Україні, що забезпечує законодавчу основу для формалізації цього процесу.

У другому розділі здійснено практичний аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «Центравтозапчастина». Встановлено, що підприємство не має чітко структурованої програми адаптації нових працівників. Процес носить епізодичний характер, відсутні визначені відповідальні особи, критерії оцінювання та підтримка соціально-психологічного включення новачків у колектив. Виявлено основні проблеми: слабка інформаційна підтримка, відсутність наставництва, формалізму у супроводі нових співробітників, що спричиняє зниження мотивації, високу плинність кадрів та тривалий період професійної адаптації.

У третьому розділі запропоновано комплексну програму вдосконалення процесу адаптації персоналу, яка передбачає:

- розробку формалізованої програми адаптації з визначенням її етапів, відповідальних осіб та механізмів контролю;
- запровадження інституту наставництва;
- інформаційну, організаційну та психологічну підтримку нових працівників;
- систему оцінки ефективності адаптації та відповідне анкетування.

Економічне обґрунтування підтвердило рентабельність запропонованих заходів: чистий економічний ефект становить близько 150 тис. грн на рік, а рентабельність – понад 120%. Запропонована система дозволяє значно скоротити терміни адаптації, зменшити плинність кадрів і підвищити рівень задоволеності працівників.

Аналіз теми дозволив внести пропозиції.

1. Упровадити формалізовану програму адаптації на рівні внутрішнього нормативного акту підприємства, що регламентуватиме всі етапи адаптації.
2. Впровадити інститут наставництва, закріплюючи досвідчених працівників за новачками протягом перших 1–3 місяців роботи.
3. Розробити Welcome-пакет для нових працівників, який міститиме інформацію про підприємство, правила, структуру, посадові обов'язки та контактну інформацію.
4. Забезпечити постійний зворотний зв'язок з новими співробітниками через анкетування, індивідуальні бесіди з HR-фахівцем та керівником підрозділу.
5. Використовувати економічні показники ефективності адаптації (зниження плинності кадрів, скорочення витрат на підбір персоналу, зростання продуктивності) для постійного вдосконалення процесу.
6. Регулярно проводити оцінку ефективності адаптаційної програми, оновлюючи її відповідно до змін у внутрішньому середовищі компанії та зовнішніх умовах ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева К.А. «Адаптація персоналу як фактор підвищення продуктивності праці». Наука і сучасність. 2018. С. 144-148.
2. Армстронг С. Основний довідник з управління персоналом: швидкий та практичний ресурс для кожного менеджера чи фахівця з управління персоналом. Видання до 10-ї річниці. Нью-Джерсі: Career Press, Inc. 2019. С. 256.
3. Бабещук М.М. Сутність управління адаптацією персоналу. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: XI Всеукраїнська науково-практ. конф., (м. Дніпро, 8–9 листопада 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 32–33.
4. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. Управління розвитком: зб. наук. праць. Харків: ХНЕУ, 2014. 8 (171). С. 34–35.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник, 2020. 94-100 с.
6. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
7. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу: Молодий вчений. 2016. №12. С. 640-646.
8. Блінова М.Г. Інноваційні методи підбору та адаптації персоналу як ключові компоненти процесу оптимізації управління людськими ресурсами. Символ науки. 2015. № 7-. С. 69-72.
9. Варакута Ю.М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах. Вид-во Дніпропетр. нац. Унту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. 2012, Вип. 3. С. 18-22.

10. Василевич Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві: Економіка і організація управління. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 44–50.
11. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Глобальний економічний журнал, 2020. 137-146 с.
12. Власенко О. І. Психологічні аспекти адаптації персоналу: монографія. Вінниця: Нова Книга, 2018. 184 с.
13. Веселков А. Психологічне тестування персоналу. Кадрова справа. № 2. 2017. С. 66-70.
14. Виноградська А. П. Управління чисельністю та структурою персоналу. Київ, 2014. 30 с.
15. Виноградський М. Д., Шкапова О. М., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом: Навчальний посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
16. Виноградський М. Д., Шкапова О. М., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом: Навчальний посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
17. Волков О. І. Економіка підприємства: Підручник. Київ, 2019. 470 с.
18. Гаврилів Н. В. Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення: Педагогіка і психологія проф. освіти. 2009. № 5. С. 179–186.
19. Гарват О.А. Удосконалення організаційних структур підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації. Серія: Економічні науки. 2015. С. 168-171.
20. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу: Вісник Одеського національного університету. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.

21. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: Підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів. 2014. 352 с.
22. Глухова С.В. Підходи до сутності заробітної плати. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/164.pdf>.
23. Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу: Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 5, Т. 2. С. 10–13.
24. Гребенюк І. П. Адаптація працівників як елемент HR-менеджменту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №3. С. 45–52.
25. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль: 2004. Вип. 9. С. 15–19.
26. Григор'єв О. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Розвиток сучасного українського суспільства: соціологічний та політологічний виміри, грудень, 2020. 114-123 с.
27. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. Кадровик. 2017. № 2. С. 284-293.
28. Данюк В. М, Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с.
29. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання: Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 727. С. 46–48.
30. Десслер Г. Human Resource Management. – 16th ed. – New Jersey: Pearson, 2020. 720 p.
31. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві: Київський національний університет технологій та дизайну. 2017. С. 241–246.

32. Дідченко О.І., Крецул М.М. економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів: Запорізька державна інженерна академія. 2014. С. 185–192.
33. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
34. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
35. Захарова О.В. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника: навч.-метод. посіб. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 65 с.
36. Захарчин Г. М. Адаптація персоналу в умовах інтелектуалізації суспільства: суть, завдання, принципи: Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія: Економічні науки. 2014. №10 (287). С.14–19.
37. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Чинники успішної адаптації та працевлаштування молодих фахівців. Вісник ОНУ ім. І. Мечникова. 2018. Т.28. Вип.8(73). 75-78 с.
38. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. Одеса: Атлант, 2019. 427 с.
39. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. «Молодий вчений», №10 (62), 2018. 334-337 с.
40. Іванашко О. Є. Професійна адаптація і професійне вигорання особистості: Наук. часоп. НПУ ім. М. П. Драгоманова. Сер. 12, Психол. науки К., 2007. Вип. 19. С. 82–85.
41. Ібрагімова К.С., Джаферова А.О. Закордонний досвід адаптації персоналу. Журнал економіки та підприємництва. 2023. Том 17, № 10. С. 66-68.
42. Кабаченко Д.В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. 75-80 с.

43. Казанцева О.Є. Адаптація працівників: сучасна перспектива. *Управління розвитком персоналу*. 2019. № 2. с. 90–98.
44. Карабаджак К.І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19–21.
45. Кобцева М.І. Використання сучасних інноваційних технологій у процесі управління адаптацією працівників. *Економіка праці*. 2021. № 2. 1497–1502.
46. Козак К.Б. Особливості чинників, що впливають на трудову адаптацію персоналу. *Одеська національна академія харчових технологій*, 2020. 380-381 с.
47. Колісник-Гуменюк Ю. Професійна адаптація: чинники впливу: *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2008. № 1. С. 174–182.
48. Комар Л. Ю. Розробка методики планування персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 10. С. 17-21.
49. Концепція розвитку управління персоналом в Україні на період до 2025 року: наказ Мінекономіки України, 2019.
50. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. Київ, 2017. 615 с.
51. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент: Навчальний посібник. 15-те вид. Лондон: Pearson, 2016. 816 с.
52. Коуз Р. Економіка компанії та ринок праці: Посібник. Харків: Фоліо, 2017. 304 с.
53. Кузьмін О. В. Управління адаптацією персоналу в умовах воєнного стану. *Економіка і держава*. 2022. №7. С. 89–97.
54. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навч.посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
55. Крзак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників: *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22 (8). С. 392–398.

56. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
57. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
58. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. К.: Кондор, 2005. 308 с. С. 131-138.
59. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття адаптація підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 172–174.
60. Левенець О. А. Особливості розвитку професійних умінь у процесі адаптації до умов службової діяльності: Проблеми заг. та пед. психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 2006. Т. 8, ч. 9. С. 202–208.
61. Левітас Д. Adaptive Onboarding Practices in Modern Enterprises. Journal of Human Resource Studies. 2018. Vol. 10(2). P. 112–130.
62. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2015. С. 155–163.
63. Легкий А.А., Невмержицька С.М. Сутність адаптації та її зміст у сучасних умовах. Київ, 2020. 211-214 с.
64. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом: Довідник кадровика. 2010. № 5. С. 82–84.
65. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 1. С. 55-59.
66. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. «Молодий вчений». 2018. №12 (64). С. 287-291.

67. Любомудрова Н.П, Смолінська Н.В., Грибик І.І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Проблеми економіки та управління. 2009. № 640. С. 327–333.
68. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. 230 с. С. 40.
69. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу: Наукові праці, державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2018. Випуск 132, т. 145. С. 108–114.
70. Маценко Ю.О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник, 2020. С. 236-240.
71. Мельничук О.С. Словник іншомовних слів. 1-е видання. Київ: Українська радянська енциклопедія (УРЕ), 1974. 776 с.
72. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Економіка та управління підприємствами, 2017. С. 602-608.
73. Мирошниченко Ю.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств: Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 27-29.
74. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ.: ЦУЛ, 2007. 348 с.
75. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 6 (84). С. 165-168.
76. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 357-363.
77. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста: Науковий вісник. 2016. № 1. С. 1–12.
78. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. - практ. посіб. 2- ге вид., стер. Київ: Знання, 2006. 311 с.

79. Нетепчук В. В. Дослідження складових соціально-психологічної адаптації спеціаліста: Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2012. № 3(59). С. 268–274.
80. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навч. посіб. 2-ге вид., виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
81. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 93 с.
82. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України: Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 727. С. 276-279.
83. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби: Державне управління: теорія та практика. 2010. № 1. С. 57–61.
84. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
85. Петрова І. П. Сучасні технології адаптації працівників: Навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 160 с.
86. Пилипенко Н. Мотиваційні механізми професійної адаптації: Психологія і сусп-во. 2009. № 2. С. 78–83.
87. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 283-290.
88. Полінкевич О.М. Принципи адаптивного планування інноваційної діяльності підприємств. «Економічні науки». Серія «Економіка та менеджмент». 2018. Випуск 15 (58). С. 205-210.
89. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
90. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. 410– 419 с.

91. Притула В. І. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками: Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту. 2013. № 3. С. 113–118.
92. Романовська О. М. HR-стратегії управління персоналом в українських компаніях. Економічний огляд. 2021. №12. С. 58–66.
93. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. New York: Pearson, 2019. 736 p.
94. Савельєва В.С. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 336 с.
95. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
96. Смачило В.В., Наливайко Т.Л., Різник П.А. Адаптація персоналу підприємницьких структур: сутність та складники. Економіка та менеджмент, 2019. С. 221-228.
97. Сміронов А.Є. Психологічний аналіз проблеми адаптації працівників на робочому місці. Актуальні проблеми психології, 2018. С. 175-181.
98. Ульяненко О. В. Місце категорії персонал у системі споріднених соціально-економічних категорій: Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 4. С. 128–136.
99. Управління бізнесом: Підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 291 с.
100. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
101. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств: Теорія та практика державного управління. 2015. № 1 (48). С. 196–202.
102. Шаповалова А.А., Булим В.Ю. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення. Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції, 2020. С. 141-143.

103. Шевченко Л. І. Соціально-психологічна адаптація працівників. Соціологічні студії. 2018. №3. С. 23–34.
104. Щокін Г. Професія – кадровий менеджер: Навч. посібник. К.: МАУП, 2019. 178 с.