

АНОТАЦІЯ

Алексеев О.Д. Удосконалення процесу адаптації персоналу (на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»). – Рукопис

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У дипломній роботі особлива увага була приділена ролі ефективної організації праці в досягненні цілей адаптації. Трудова адаптація персоналу є важливим елементом ефективного управління ресурсами організації. На основі отриманих результатів були запропоновані конкретні шляхи підвищення ефективності трудової адаптації в досліджуваній організації. Розроблено і обґрунтовано комплекс заходів зі стимулювання та мотивації персоналу, спрямованих на покращення якості й ефективності праці.

Ключові слова: трудові ресурси, адаптація, умови праці, кадрове забезпечення, стимулювання праці, мотивація персоналу, продуктивність праці, заробітна плата, новий співробітник.

ABSTRACT

Alieksieiev Oleksandr. The improving of the staff adaptation process (on the example of TDV «Yagotynskyi butter factory»). – Manuscript

Diploma work on obtaining the level of higher education «master» – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». - Kyiv, 2026.

In the thesis, special attention was paid to the role of effective work organization in achieving adaptation goals. Labor adaptation of personnel is an important element of effective management of organizational resources. Based on the results obtained, specific ways to increase the effectiveness of labor adaptation in the studied organization were proposed. A set of measures to stimulate and motivate personnel aimed at improving the quality and efficiency of work has been developed and substantiated.

Keywords: labor resources, adaptation, working conditions, staffing, labor incentives, personnel motivation, labor productivity, wages, new employee.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність, роль та значення адаптації персоналу	7
1.2. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві	15
1.3. Сучасні тенденції розвитку процесу адаптації персоналу	21
Висновок до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»)	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	31
2.2. Аналіз системи управління адаптацією персоналу на підприємстві ...	46
2.3. SWOT-аналіз функціонування системи управління адаптацією персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод»	58
Висновок до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	68
3.1. Застосування закордонного досвіду адаптації персоналу	68
3.2. Підходи до формування сучасної системи професійної та соціально-психологічної адаптації персоналу	74
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємств в умовах війни	82
Висновок до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Управління людськими ресурсами є однією з найважливіших сфер діяльності організації, що сприяє підвищенню її ефективності. У сучасному світі, що швидко змінюється, з розвитком ринків та розвитком технологій, питання адаптивності персоналу стає дедалі важливішим.

Актуальність дослідження. Добре спланований та організований розвиток персоналу допомагає компаніям досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність та зміцнювати адаптивність організації до змін. Тому дослідження та вдосконалення систем і процесів управління розвитком персоналу є важливим, оскільки в економічній літературі бракує чітких описів впровадження таких процесів на корпоративному рівні, і існує нагальна потреба уточнити зв'язок між стратегіями корпоративного розвитку та заходами, спрямованими на підвищення потенціалу людських ресурсів.

Удосконалення процесів адаптації персоналу вимагає впровадження комплексної системи, яка поєднує структуроване навчання з адаптації, наставництво, регулярний зворотний зв'язок та цифрові інструменти.

Зокрема, науковці Г. Захарчин та С. Гладун досліджували особливості адаптивності в умовах економіки знань. Є. Славенко, В. Домускі та А. Бузунар досліджували унікальні питання рекрутингу та адаптації в умовах сучасного організаційного розвитку. Л. Стрижеус та А. Тендюк зосередилися на управлінні організаційною адаптивністю в системі управління людськими ресурсами.

Адаптація персоналу – це вирішальний процес, який допомагає новим співробітникам адаптуватися до нового робочого середовища, зрозуміти свої ролі та обов'язки, а також інтегруватися в культуру компанії.

Це дослідження має на **меті** узагальнити теоретичні та методологічні принципи та надати практичні пропозиції щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу в рамках корпоративних систем управління людськими ресурсами.

Для досягнення цих цілей це дослідження буде зосереджено на таких **завданнях**:

- дослідження сутності, функції та значення поняття «адаптація персоналу»;
- аналіз організаційної структури процесу адаптації корпоративного персоналу;
- визначення сучасних тенденцій розвитку процесу адаптації персоналу;
- дослідження організаційно-економічних характеристик Яготинського маслозаводу;
- дослідження системи управління адаптацією корпоративного персоналу;
- аналіз основних тенденцій розвитку управління адаптацією корпоративного персоналу;
- демонстрація доцільності вивчення міжнародного досвіду адаптації персоналу;
- пропонування рішень для оптимізації процесу адаптації корпоративного персоналу;
- надання рекомендацій щодо вдосконалення процесів адаптації працівників на підприємствах воєнного часу.

Об’єктом цього дослідження є процес адаптації персоналу в системах управління людськими ресурсами, а також процеси, методи та тенденції побудови корпоративних систем адаптації.

Предметом цього дослідження є низка теоретичних та методологічних питань, а також практичних рішень, розроблених для вдосконалення управління адаптацією персоналу організації.

Методологія дослідження. У цьому дослідженні було використано такі наукові методи: абстрактна логіка (теоретичне узагальнення та формування висновків), статистичний економічний аналіз (відображення змін у розвитку підприємства) та табличний та графічний методи (чітке представлення результатів розрахунків).

Інформаційною основою цього дослідження є українські закони та нормативні акти, вітчизняні та міжнародні офіційні статистичні дані, а також звіти різних організацій.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, щоб забезпечити основу для вдосконалення методів управління адаптацією персоналу підприємства та навести конкретні рекомендації.

Наукова новаторство цього дослідження полягає в узагальненні теоретичної бази та запропонованні практичних і здійснених пропозицій щодо вирішення проблем адаптації нових працівників.

Структура та обсяг роботи. Це дослідження включає вступ, три розділи, висновок та список використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, роль та значення адаптації персоналу

Для будь-якого підприємства його фінансові та соціально-економічні вигоди залежать від наявності висококваліфікованих та освічених працівників, робота яких спрямована на досягнення конкретних цілей. Люди є вирішальним елементом на підприємстві.

Управління людськими ресурсами вимагає спеціального та персоналізованого підходу для пошуку ефективних механізмів управління різними працівниками.

Загалом, управління людськими ресурсами має на меті забезпечити працівників необхідними навичками та здібностями та підтримувати їхню готовність використовувати ці навички та здібності. Цього завдання можна досягти шляхом налагодження ефективного процесу відбору персоналу. [1]

Варто зазначити, що в зарубіжній літературі з менеджменту та управління людськими ресурсами зміст адаптації персоналу розглядається більш детально.

Однак навіть за кордоном існують певні відмінності у відповідних системах класифікації, що охоплюють різні терміни, такі як організаційна соціалізація, галузева адаптація, входження в організацію та входження на посаду.

Сьогодні людські ресурси відіграють ключову роль серед усіх доступних ресурсів на підприємстві. Професійні та проактивні працівники, які можуть добре адаптуватися до конкретних обставин конкретного підприємства, є важливим фактором розвитку та фінансового зростання підприємства.

Людська праця безпосередньо пов'язана з виробничим середовищем. Як правило, працівники можуть ефективно виконувати трудову діяльність лише тоді, коли зовнішні умови середовища є оптимальними.

Якщо середовище змінюється та стає несприятливим, людський організм має спеціальний механізм для подолання, підтримуючи внутрішню стабільність або адаптуючись у допустимих межах. Цей механізм називається адаптацією.

Адаптація є важливим засобом запобігання травмам та нещасним випадкам на робочому місці та відіграє вирішальну роль у безпеці та гігієні праці. [11, с. 137-146]

Адаптація (походить від латинського слова «adapto», що означає пристосовуватися) стосується динамічного процесу, за допомогою якого тіло та його органи адаптуються до постійно мінливих умов навколишнього середовища.

Онбординг – це складний процес, призначений для того, щоб допомогти новим співробітникам інтегруватися в організацію, включаючи ознайомлення з корпоративною культурою, оволодіння ключовими процесами та отримання навчання з технічних та «м'яких навичок».

Адаптація співробітників – це складний процес, призначений для того, щоб допомогти новим співробітникам інтегруватися в організацію, включаючи професійну та соціальну адаптацію до умов праці, характеристик роботи та корпоративної культури. Дослідження показують, що до 40% нових співробітників звільняються протягом перших кількох місяців роботи через погану адаптацію.

Адаптація співробітників – це більше, ніж просто формальне ознайомлення з робочим місцем та колегами. У сучасному суспільстві цей процес особливо важливий, оскільки подальша продуктивність праці працівника та його закріплення в організації залежать від ефективності його адаптації. [22]

Системи організаційної адаптації можуть значно скоротити час, необхідний новим працівникам для досягнення оптимальної продуктивності — з 6-12 місяців до 3-4 місяців.

Процес адаптації передбачає активну індивідуальну залученість, включаючи усвідомлення свого соціального статусу та пов'язаної з ним ролі.

поведінки як спосіб реалізації особистої компетентності у вирішенні спільних завдань.

У цих рамках працівники отримують глибше розуміння команди та нових обов'язків; поступово усувають моделі поведінки; повністю інтегруються в середовище; і зрештою досягають ідентифікації — узгодження особистих інтересів та цілей зі спільними завданнями.

Начало формы

Адаптація – це ширший процес, довгостроковий процес адаптації працівників, який включає повну інтеграцію нових співробітників у культуру компанії, соціалізацію та розвиток професійних навичок. Це не одноразова подія, а безперервний процес, що триває кілька місяців.

Для одного й того ж менеджера з продажу процес адаптації триває доти, доки він не відчувається комфортно у використанні знань про продукт, ефективно взаємодіє з колегами та впевнено виконує свої обов'язки. [26]

Успішна діяльність компанії залежить від ролі її співробітників, оскільки вони мають вирішальний вплив на ефективне використання всіх доступних ресурсів. Це, у свою чергу, визначає загальну ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Тому в процесі побудови команди роботодавцям надзвичайно важливо вирішувати питання підбору персоналу та успішної інтеграції нових співробітників у колектив компанії.

Водночас, фахівці, які претендують на певні посади, повинні конкурувати з іншими експертами за нові робочі місця, і їхня здатність адаптуватися до нового робочого середовища має вирішальне значення у відборі найкращих кандидатів. Тому це підкреслює важливість питань адаптації як для компанії, так і для самих співробітників.

Успіх адаптації залежить від характеру виробництва, виробничого середовища та самих працівників. Чим складніше середовище та чим більша його відмінність від звичного середовища попереднього робочого місця, тим складнішим стає процес адаптації. [29]

Суть механізму адаптації полягає у зміні межі чутливості аналізатора, розширенні діапазону фізіологічного резерву організму та зміні параметрів фізіологічних функцій у певних межах. Завдяки фізіологічній адаптації діапазон змін фізичних та біохімічних параметрів, що визначають життєдіяльність організму, є відносно невеликим, чого достатньо для подолання значних змін зовнішнього середовища: підвищується стійкість організму до холоду, спеки, гіпоксії, змін тиску повітря та інших факторів.

Начало формы

Основні цілі адаптації включають:

- зменшення початкових витрат (нові працівники менш продуктивні та потребують більше часу та ресурсів, оскільки вони ще не повністю адаптовані до робочого місця);
- зменшення невизначеності та невизначеності для нових працівників;
- економія часу для керівників та команд (ефективні плани адаптації можуть заощадити час для всіх учасників);
- зменшення плинності кадрів (якщо нові працівники почуваються невпевнено та зайвими на новому робочому місці, це може призвести до їхньої відмови від продовження роботи).

Адаптація працівників до нового середовища залежить від різних факторів, включаючи виробниче середовище, робоче місце, команду та інші фактори, які можуть впливати на працівників. Різні середовища призводять до різних типів адаптації. [30, с. 211-218]

Важливим аспектом фізіологічної адаптації є реактивність організму, тобто його початковий функціональний стан (вік, стан здоров'я тощо), і відповідні реакції організму на різні моделі поведінки змінюються залежно від цих факторів.

Процес фізіологічної адаптації до аномально екстремальних середовищ проходить кілька стадій: по-перше, декомпенсація (функціональне порушення); потім, неповна адаптація (організм активно шукає стабільного стану, що

відповідає новим умовам навколишнього середовища); і, нарешті, відносно стабільна стадія адаптації. Фізіологічна адаптація є по суті проактивною.

За сприятливих виробничих умов та оптимальних умов навантаження вона може підвищити стійкість та ефективність організму, зміцнити його резервні можливості та зменшити кількість захворювань та травм.

Однак коливання умов навколишнього середовища, за яких відбувається фізіологічна адаптація, мають певні межі, унікальні для кожного організму. Якщо інтенсивність факторів навколишнього середовища, що впливають на працівника, перевищує його адаптивність, це може призвести до патологічних змін у фізіологічній системі, тим самим спричиняючи захворювання. [36]

Психологічна адаптація стосується процесу, за допомогою якого людина досягає оптимальної відповідності навколишньому середовищу під час діяльності. Очевидно, що такі фактори, як гальмування мислення, повільна швидкість обробки інформації, обмежений діапазон сенсорних можливостей та порушення функції пам'яті, можуть перешкоджати адаптації; навпаки, висока активність нервових процесів може посилити цю ситуацію.

Психологічна адаптація під час трудового процесу залежить від психологічних рис працівника, його психічного стану, психологічної реакції на робочий стрес, особистої кваліфікації та культурного походження, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці тощо.

Соціальна адаптація – це адаптація працівника до системи взаємин у робочому колективі та його норм, правил, традицій та цінностей. Під час процесу соціальної адаптації працівники поступово отримують різноманітну інформацію про свою команду, бізнес та міжособистісні стосунки.

Якщо процес соціальної адаптації несприятливий, робочий стрес зростатиме, що впливатиме на поведінку працівників та може призвести до міжособистісних конфліктів та нещасних випадків.

Професійна адаптація – це адаптація до трудової діяльності та всіх її складових: включаючи адаптацію до робочого місця, робочих інструментів та

обладнання, робочих предметів та предметів, характеристик процесів, графіків роботи тощо.

Професійна адаптація відображається у стабільному та позитивному ставленні працівника до своєї професії, володінні певними специфічними навичками та здібностями, а також якостями, необхідними для виконання високоякісної роботи. [45, с. 128-131]

Професійна адаптація залежить від мінімально необхідних знань та навичок, рівня відповідальності, практичних здібностей, ефективності тощо, набутих працівником під час професійного навчання. Адаптація вважається завершеною, коли працівник відповідає існуючим стандартам кваліфікації.

Кожен вид адаптації впливає на працездатність та здоров'я працівника, роблячи його більш чутливим та стійким до психологічних та емоційних навантажень, і розвиток цих факторів може суттєво змінити надійність його професійної діяльності. [49, с. 211-214]

Розглянемо основні функції адаптації працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні функції адаптації працівників

Вид	Характеристика
Зменшити витрати на відкриття бізнесу для фізичних та юридичних осіб	Нові співробітники часто мають труднощі з негайним досягненням продуктивності, оскільки їм потрібен час, щоб вивчити організаційні правила та процеси. Це призводить до втрати продуктивності та значних витрат. Програми адаптації можуть скоротити цей час, допомагаючи співробітникам швидше інтегруватися в команду та почати працювати ефективно.
Зменшення тривожності та невпевненості серед нових співробітників	Нові співробітники часто відчувають стрес і невпевненість через брак досвіду та розуміння культури компанії. Адаптаційні заходи можуть допомогти полегшити ці негативні емоції та сприяти їхній швидшій адаптації до нового середовища.
Зменшення плинності кадрів	Адаптивне навчання допомагає співробітникам краще розуміти свої завдання та функції, тим самим знижуючи ризик звільнення через непорозуміння або невдоволення.
Економічна ефективність підвищується, оскільки менеджери мають менше часу на адаптацію.	Добре організована програма адаптації нових співробітників може зменшити потребу у втручанні керівництва в процес навчання нових співробітників, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних завданнях.
Розвивайте позитивне ставлення до роботи та	Адаптаційне навчання допомагає новим співробітникам відчувати себе частиною команди, тим самим підвищуючи

отримуйте задоволення й відчуття досягнення від трудової діяльності.	задоволеність роботою та мотивацію, що, у свою чергу, підвищує ефективність та продуктивність.
--	--

Джерело: розроблено автором

Як показано в таблиці 1.1, адаптація відіграє багато важливих ролей у діяльності будь-якого підприємства.

Адаптацію також можна розділити на продуктивну адаптацію та непродуктивну адаптацію, що є ключовим критерієм для більш детальної класифікації.

Діаграма на рисунку 1.1 ілюструє це найефективніше.

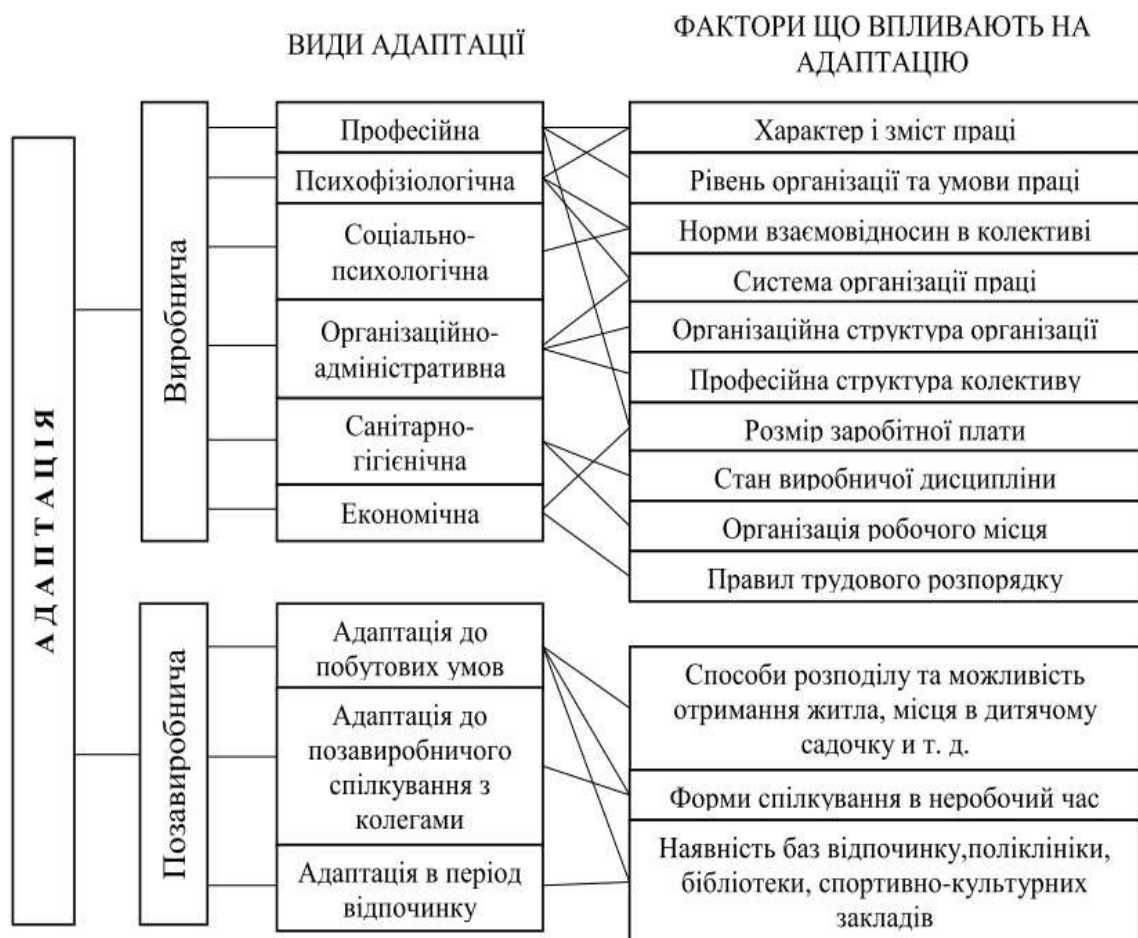


Рис. 1.1. Види адаптації персоналу

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Допомагаючи новим співробітникам адаптуватися до нового середовища, основними цілями компанії є скорочення початкових витрат, зменшення невпевненості співробітників, зниження плинності кадрів та сприяння позитивному ставленню до командної роботи серед нових співробітників. [52]

Процес адаптації є важливим компонентом ефективного управління, допомагаючи новим співробітникам швидше інтегруватися в свою роботу та ознайомитися з організаційною культурою, правилами та стандартами компанії. Як показано в таблиці, різні методи адаптації дозволяють компаніям вибрати найбільш підходящий варіант на основі конкретних потреб організації та характеристик посади.

Впровадження сучасних методів, таких як відрядження, навчання колег та онлайн-навчання, допомагає новим співробітникам краще здобувати нові знання та навички, підвищує задоволеність співробітників та допомагає зменшити плинність кадрів.

Система адаптації співробітників повинна включати такі основні компоненти; відсутність будь-якого з них завадить її ефективному функціонуванню: [55, с. 236-240]

- план адаптації — визначає діяльність та порядок навчання для нових співробітників і забезпечує їх логічну послідовність;
- наставництво — стосується допомоги досвідчених співробітників новим співробітникам в організації їхньої робочої діяльності;
- система сертифікації — стосується визначення процедур оцінки ефективності роботи нових співробітників на основі впровадження низки адаптаційних заходів.

Створення ефективної системи адаптації вимагає впровадження низки заходів, спрямованих на допомогу співробітникам у плавній інтеграції у свої конкретні ролі та мінімізації втрат як для співробітників, так і для компанії.

Метою створення системи адаптації є подолання перешкод у процесі адаптації та підвищення ефективності співробітників в адаптації до робочого середовища.

Тому ефективне управління процесом адаптації є ключем до досягнення стратегічних цілей організації та створення сприятливих умов для розвитку співробітників.

1.2. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві

Для прискорення економічного розвитку України на основі інновацій необхідно з'ясувати низку теоретичних питань, пов'язаних з адаптивністю персоналу підприємств. Наразі працівники повільно адаптуються до техніко-економічних та соціальних умов трудового процесу, що, своєю чергою, впливає на їх економічні показники.

У сучасній соціально-економічній ситуації в Україні досягти успіху можуть лише ті, хто здобув знання та може адаптуватися до постійно мінливого середовища. Саме в цьому полягає мета розробки та створення сучасної системи адаптації підприємств, яка має на меті допомогти молодим фахівцям адаптуватися до умов діяльності та особливостей конкретних підприємств та організацій найзручнішим та найшвидшим способом. [61]

Для кожної людини кар'єрний розвиток молодих спеціалістів є тривалим та складним процесом, оскільки на цьому етапі вони повинні зрозуміти свою роль в організаційній структурі, вивчити статут компанії, цінності та традиції, розвинути поведінкові навички, що відповідають потребам ринку праці, тобто прийняти корпоративну культуру, та зрозуміти ступінь відповідності між своїми особистими життєвими планами та можливостями компанії.

Багато вчених зосереджуються на організаційно-культурних аспектах управління персоналом, особливо на адаптації нових співробітників. Г. А. Дмитренко досліджувала можливість побудови сучасної організаційної культури, орієнтованої на управління потенціалом робочої сили, тоді як Н. П. Любомудрова, Н. В. Смолінська та І. І. Грибик наголошували та визначали роль організаційної культури на різних етапах адаптації працівників, а також досліджували фактори, що формують адаптацію робочої сили та ціннісні орієнтації працівників, через концепції організаційної культури.

Ці вчені наголошували на організаційних, професійних, соціально-психологічних та матеріальних аспектах адаптації, а також адаптації в індустрії дозвілля.

Сучасні підприємства, маючи справу з процесами адаптації нових працівників та працівників під час різних організаційних криз, а також з фактичними змінами на етапах розвитку кар'єри самих працівників (адаптація до нових місць роботи чи посад, переналаштування, адаптація до пониження в посаді, адаптація до звільнення тощо), потребують перегляду та оновлення теорій та методів застосування для визначення основних концепцій та розробки процедур управління адаптацією та організаційної соціалізації. [68, с. 115-121]

Начало формы

Організація адаптації персоналу – це комплекс заходів, розроблених для того, щоб допомогти новим співробітникам швидко інтегруватися в команду, опанувати свої посадові обов'язки та адаптуватися до корпоративної культури.

Ефективні процеси включають підготовку робочого місця, навчання, наставництво та оцінку ефективності, тим самим зменшуючи плинність кадрів та прискорюючи повернення співробітників до повної продуктивності. У швидкозмінному та висококонкурентному середовищі питання забезпечення промислових підприємств необхідним персоналом для забезпечення їх ефективної роботи привернуло пильну увагу багатьох дослідників, які присвятили себе вирішенню цієї актуальної проблеми.

Адаптація нових співробітників є прямим та вирішальним кроком у процесі найму. Процесом адаптації керують співробітники відділів найму, відбору та адаптації, керівники відділів та наставники. [73]

Їхня головна мета – максимально ефективно та плавно завершити процес адаптації, тим самим допомагаючи новим співробітникам інтегруватися в свою роботу. Адаптація нових співробітників є прямим та вирішальним кроком у процесі найму.

Компанії вже інвестували багато коштів у найм нових співробітників. Тому компанії зосереджуються на тому, щоб нові співробітники не звільнялися

протягом тижнів або місяців та якомога швидше генерували дохід для компанії. Зазвичай адаптаційний період збігається з випробувальним терміном, який визначається відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів компанії.

Основним змістом кар'єрної адаптації є ознайомлення нових працівників з робочим місцем, змістом роботи, системою праці та відпочинку, правилами безпеки, нормами праці, вимогами до якості продукції, системою оплати праці тощо.

Основними умовами успішного набору молодих спеціалістів є попит ринку праці на відповідних фахівців та якісна професійна підготовка. Сприяння ефективному працевлаштуванню молодих спеціалістів та побудова комунікаційної платформи між молоддю, представниками підприємств та державними органами є одним із найважливіших напрямків реалізації національної молодіжної політики. [75]

Кар'єрна адаптація має на меті сприяти позитивному засвоєнню нових ролей, типів поведінки та форм діяльності. Це вважається контрольованим процесом, що включає входження особи в трудову діяльність, практичне підтвердження правильності свого вибору кар'єри, успішний розвиток кар'єри та активне оволодіння своєю професійною роботою.

Цей процес передбачає вплив особи на робоче середовище та свідомі зусилля щодо опанування ключових елементів і цілей процесу навчання.

Тому кар'єрна адаптація визначається як один з найважливіших етапів процесу кар'єрної самоактуалізації людини. Кар'єрна адаптація визначається як застосування комплексного комплексу заходів, спрямованих на підтвердження правильності вибору молодих спеціалістів у обраних ними сферах діяльності, сприяння їх адаптації до особливостей кар'єрної діяльності в організації, досягнення успішної кар'єрної та трудової автономії, а також сприяння їх подальшому розвитку.

Адаптація, як процес, має певну тривалість, і, звичайно, початок і кінець. Весь процес адаптації на підприємстві зазвичай поділяється на п'ять етапів,

кожен з яких містить кілька завдань, що доручаються одній або кільком відповідальним особам у цьому процесі: [79]

Етап 1: Підготовча робота до адаптації нових співробітників.

Етап 2: Перший день адаптації нових співробітників.

Етап 3: Перший тиждень адаптації нових співробітників.

Етап 4: Впровадження плану адаптації протягом першого, другого та третього місяців після приєднання нових співробітників до компанії.

Етап 5: Закінчення періоду адаптації. Оцінка та підсумок випробувального терміну.

Для ефективного впровадження процесу адаптації більшість розвинених компаній розробляють план адаптації — документ, спеціально розроблений для випробувального терміну, який включає низку заходів, спрямованих на те, щоб допомогти новим співробітникам отримати професійні знання та навички, необхідні для їхніх конкретних ролей, та ефективно застосовувати їх на практиці.

Начало формы

Загальний процес адаптації передбачає формування комплексного розуміння компанії, що вимагає надання такої інформації: [77, с. 38-54]

1) цілі, місія та цінності компанії; її історія та майбутні перспективи; основні напрямки діяльності; організаційні характеристики та структура;

2) стандарти та правила корпоративної культури; характеристики комунікації та взаємовідносин (всередині відділів та з іншими відділами);

3) методи та системи компенсації; правила та процедури нарахування заробітної плати компанії; оплата понаднормової роботи; механізми стимулювання та правила штрафів;

4) страхування; компенсація за тимчасову непрацездатність та лікарняні та щорічна відпустка; можливості навчання на робочому місці; інші пільги та послуги, що надаються компанією співробітникам;

5) дотримання компанією правил економічної та інформаційної безпеки, правил охорони праці, правил пожежної безпеки, а також правил щодо дій та звітності про нещасні випадки;

6) посади та можливості просування по службі: випробувальні терміни та умови найму, призначення, переведення та просування по службі;

7) умови праці та гігієнічні норми (включаючи харчування, зони відпочинку тощо).

Загальний компонент включає такі елементи:

— початкова співбесіда з керівником відділу рекрутингу, відбору та адаптації;

— ознайомлення з компанією та її співробітниками;

— ознайомлення з робочим місцем;

— вступна співбесіда з керівником відділу.

Без успішної організаційної соціалізації процес адаптації співробітників неможливий. Соціалізація є ключовим компонентом адаптації, і якщо організації не будуть достатньо проактивними в цьому плані, багато нових співробітників не зможуть побудувати необхідні міжособистісні стосунки та взаємодії, які мають вирішальне значення для їхнього успіху в роботі. [87, с. 80-85]

Для визначення ефективності адаптації та готовності працівників до виконання продуктивної діяльності в організації необхідно регулярно проводити професійно-психологічні оцінки роботи членів команди.

Оцінка повинна проводитися за трьома основними частинами:

— професійне навчання;

— особисті якості та здібності;

— взаємовідносини з іншими членами організації.

До результатів кар'єрної адаптації працівників належать [2, с. 94-100]:

— здатність нових працівників чітко та повно виконувати свої обов'язки;

— якість роботи;

— робоче навантаження;

— зацікавленість у роботі;

- задоволеність роботою;
- дотримання трудової дисципліни;
- плавна інтеграція в команду;
- сприйняття культури команди.

Добре організований та ефективний процес адаптації має забезпечити високі кількісні та якісні показники виробничої діяльності, високу дисципліну та задоволеність роботою, а також хороші результати в інших видах трудової діяльності в компанії, а також допомогти працівникам сформувати соціальний статус у команді.

Процес адаптації можна вважати завершеним, коли виконуються такі умови:

- * робота не викликає у працівників стресу, страху чи невпевненості та стала звичкою; працівники отримали необхідні знання та навички; поведінка нового працівника відповідає вимогам його посади та керівника;
- * професійні показники працівника задовольняють його безпосереднього керівника (відповідають встановленим стандартам);
- * працівник бажає постійного розвитку в галузі, яку він вважає своєю майбутньою кар'єрою;
- * працівник відчуває задоволення від свого внеску в роботу та оцінок організації, які він отримує;
- * працівник пов'язує свої кар'єрні досягнення з особистим успіхом.

Процес взаємної адаптації або кар'єрної адаптації між працівниками та організацією буде успішним, якщо норми та цінності команди значною мірою стали або починають ставати власними нормами та цінностями працівників. Це дозволяє працівникам швидше та ефективніше прийняти та засвоювати свою соціальну роль у команді.

Організаційна соціалізація, забезпечення психологічного комфорту працівників, створення дружньої атмосфери, забезпечення достатнього часу для адаптації та відповідне навчання є необхідними умовами для ефективного адаптації. [7, с. 31-35]

Усі заходи адаптації та організаційної соціалізації повинні бути повністю впроваджені та інтегровані в інші процеси управління персоналом, враховуючи при цьому конкретні обставини для забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між відділом кадрів, новими працівниками, їхніми безпосередніми керівниками та колегами.

1.3. Сучасні тенденції розвитку процесу адаптації персоналу

У сучасному суспільстві підприємства (установи, організації) та приватні підприємства стикаються з серйозною проблемою частих, швидких і часто болісних змін персоналу. Нові співробітники майже завжди мають труднощі з інтеграцією в існуючі команди та адаптацією до нових вимог роботи.

Особливо зараз люди змушені погоджуватися на нову роботу, можливо, через переїзд, втрату своїх початкових посад або психологічні та фізіологічні травми та втрати.

Тому на робочому місці часто виникають конфлікти, і нові співробітники часто мають нижчу ефективність роботи, перш ніж адаптуватися до нового середовища. Щоб уникнути таких проблем, необхідне навчання персоналу з адаптації. [4, с. 326-331]

Аналіз відповідної наукової та практичної літератури показує, що хоча питання, що обговорюються, різноманітні, обговорювані проблеми залишаються важливими для теоретичного розуміння та експериментальних досліджень.

Наразі тенденції навчання адаптації співробітників зосереджені на цифровізації (системи управління навчанням, штучний інтелект), персоналізованому досвіді, увазі до психічного здоров'я співробітників та корпоративної культури, а також впровадженні гібридних/дистанційних моделей роботи.

Ефективний процес адаптації може скоротити час, необхідний співробітникам для досягнення ефективності роботи, зменшити плинність кадрів та зробити адаптацію стратегічним процесом.

Сучасні технології адаптації можуть оптимізувати цей процес та забезпечити його гнучкість. Використання цифрових платформ, щоб допомогти новим співробітникам ознайомитися з внутрішніми процесами, автоматизація кожного етапу процесу адаптації та впровадження систем зворотного зв'язку є невід'ємними частинами сучасного процесу адаптації. [10]

Ці інструменти можуть допомогти вам швидко виявити та вирішити проблеми, що виникають під час процесу адаптації. Ефективний процес адаптації може підвищити продуктивність, підвищити залученість та лояльність співробітників, а також зменшити плинність кадрів.

Крім того, добре організований процес адаптації може скоротити час, необхідний співробітникам для повної компетентності у своїх нових ролях, та допомогти зменшити стрес, який може виникнути під час переходу в нове робоче середовище.

Відповідальність за ефективне кадрове адаптування лежить на керівниках відділів, які за потреби можуть залучати наставників, технічних експертів, юристів та інших фахівців.

Громадська організація компанії також відіграє активну роль у прискоренні цього процесу. Узагальнюючи існуючі методології та власні дослідження й досвід, ми виділимо ключові фактори успішного кадрового адаптування: [21, с. 114-123]

- репутація та стабільність компанії на ринку, її привабливість як роботодавця;
- конкурентоспроможність та прозорість її компенсаційної політики;
- організація умов праці, обладнання та робочого місця;
- рівень організації всіх процесів управління персоналом та процедур адаптації, їх об'єктивність, прозорість, зрозумілість, справедливість тощо (наприклад, об'єктивність у відборі персоналу та оцінці на робочому місці);

- якість документів, що регулюють права, завдання, відповідальність та обов'язки працівників: наприклад, правила та положення;
- зрілість та стандартизація корпоративної культури;
- соціально-психологічна атмосфера команди, налагодження комунікації та організація командної роботи;
- особистісні характеристики нових співробітників: рівень знань, навички, здібності, мотивація, особисті якості, адаптивність, задоволення від роботи тощо.

Сучасні процедури та практики адаптації повинні включати: [28]

§ планування посадових обов'язків або виробничих завдань;

§ оцінка рівня підготовки, компетентності та результатів роботи нових співробітників з метою розробки найефективнішої програми адаптації. У цьому процесі необхідно визначити знання та досвід співробітника в аналогічних галузях, спрогнозувати період адаптації співробітника та окреслити його основні труднощі;

§ надання практичних рекомендацій новим співробітникам для ознайомлення їх з обов'язками, умовами праці та вимогами, що висуваються до них організацією;

§ програма адаптації повинна містити чітку інформацію про очікування від роботи, посадові інструкції, управління ефективністю компанії та процеси оцінювання;

§ також важливо ознайомити їх з умовами праці, інфраструктурою, офісним простором, робочим простором, офісним обладнанням тощо;

§ призначення наставників новим співробітникам та організація спеціалізованого навчання з адаптації допоможуть скоротити час адаптації та покращити якість адаптації.

Ключові напрямки розвитку процесу адаптації: [35]

- Цифровий адаптаційний процес: Автоматизація доставки адаптаційних матеріалів за допомогою мобільних додатків, чат-ботів та систем управління навчанням (LMS), що є критично важливим для віддалених працівників.

- Персоналізація: Розробка персоналізованих планів адаптації на основі конкретних ролей та потреб нових співробітників, а не використання універсального шаблону.

- Акцент на культурі та цінностях: Підкреслення знайомства з культурою компанії, інтеграції в команду та соціальної взаємодії, а не лише на посадових обов'язках.

- Гібридна/дистанційна робота: Розробка індивідуальних онлайн-інструментів, які дозволяють новим співробітникам легко пройти процес адаптації незалежно від їхнього місцезнаходження у світі.

- Наставництво та підтримка: Призначення партнера або наставника, який допоможе новим співробітникам зменшити стрес та швидше вирішити робочі проблеми.

Сучасні компанії часто переживають тривалий процес адаптації до нового середовища (який може тривати 2-6 місяців) та прагнуть сприяти розвитку кар'єри співробітників та проактивній, творчій роботі.

Сучасні компанії проводять внутрішні навчальні заходи, такі як семінари та орієнтаційні програми, щоб допомогти новим співробітникам краще адаптуватися до середовища компанії.

Адаптаційне навчання має на меті допомогти співробітникам якомога швидше адаптуватися до нового середовища, познайомитися з новими колегами, зменшити страх і тривогу перед початком роботи в новій компанії, а також ознайомити нових співробітників з корпоративною культурою, правилами та цінностями компанії. [37]

Це особливо важливо для нових співробітників, оскільки організація повинна створювати імідж надійного роботодавця та створювати відчуття цінності для кожного співробітника.

Надання новим співробітникам широких можливостей для взаємодії та спілкування з внутрішнім персоналом до та після адаптації є вирішальним компонентом будь-якої успішної програми соціалізації.

Фахівці з адаптації повинні враховувати очікувану рентабельність інвестицій у стратегії соціальної, змістовної та контекстуальної соціалізації, перш ніж повністю зосередитися на соціальних стратегіях. [40, с. 21-23]

Завдання менеджерів з персоналу полягає в контролі ефективності взаємодії між менеджером та співробітником. Управлінська підтримка є критично важливою в перші кілька днів і тижнів адаптації нового співробітника, оскільки це найбільш стресовий період.

Увага та турбота з боку менеджера допоможуть новим співробітникам швидше відчувати, що вони є незамінною частиною організації;

На цьому етапі менеджери, фахівці з персоналу та колеги повинні демонструвати лояльність до нових співробітників, надавати максимальну підтримку, проводити тимблдингові заходи та запрошувати їх до участі в громадській роботі та неформальних заходах.

Під час розробки плану адаптації слід враховувати конкретні обставини різних бізнес-напрямків, відділів та рівнів співробітників. Автоматизуйте процеси та використовуйте цифрові технології для централізованого надання необхідної інформації на основі посади та рівня відповідальності нового співробітника, а також розробіть «дорожню карту» або посібник з адаптації для нового співробітника.

Забезпечте ефективну комунікацію та взаємодію між відділом кадрів, новим співробітником, його безпосереднім керівником та колегами. Вимірюйте показники продуктивності тощо. [46]

Перехід на нове робоче місце є значною психологічною подією для кожного. Коли людина починає працювати в компанії, вона входить в організаційну систему взаємовідносин, граючи різні ролі: співробітник, колега, підлеглий, керівник та член колективного органу управління. Кожна роль має свої вимоги, норми та кодекси поведінки, які визначають соціальний статус людини в команді.

Набір персоналу – це трудомісткий та трудомісткий процес для компаній, тому вони прагнуть забезпечити, щоб нові співробітники не звільнялися через

кілька тижнів або місяців. Тому компанії повинні створити систему адаптації співробітників.

Наразі нам потрібно розуміти важливість управління адаптацією співробітників як елемента системи управління персоналом. Після приєднання до компанії працівники сподіваються якомога швидше адаптуватися до робочого середовища та уникнути того, щоб стати «тягарем» для компанії.

Система адаптації працівників може допомогти компаніям досягти таких цілей: зменшити витрати на адаптацію нових працівників; зменшити невизначеність для нових працівників; та зменшити ймовірність швидкого звільнення працівників. Економія часу для кожного працівника. [47, с. 174-178]

Таким чином, ефективність процесу адаптації працівника до підприємства (тобто адаптації до роботи) залежить від ступеня, до якого колективні норми та цінності відповідають особистим нормам та цінностям кожного працівника, а також від швидкості та якості сприйняття працівником своєї поточної соціальної ролі в колективі.

Начало формы

Адаптивні заходи спрямовані на покращення організаційного середовища, надання новим співробітникам можливості швидко інтегруватися у виробничий процес та запобігання зниженню загальної корпоративної ефективності.

Мета адаптивних заходів полягає в покращенні організаційного середовища, наданні новим співробітникам можливості швидко інтегруватися у виробничий процес та запобіганні зниженню загальної корпоративної ефективності.

Адаптивні заходи спрямовані на те, щоб допомогти новим співробітникам якомога швидше увійти в робочий режим. Для цього рекомендується розрізняти такі типи адаптації: організаційна адаптація, професійна адаптація та соціально-психологічна адаптація. [53]

Слід враховувати основні характеристики процесу адаптації персоналу:

1. Зменшення витрат на приєднання нових співробітників до нової команди. Нові співробітники часто стикаються з незнайомством з усіма

процесами, пов'язаними з їхніми обов'язками, коли приєднуються до нової компанії.

Це може призвести до нижчої продуктивності, ніж у їхніх колег, що збільшує витрати. Ефективні адаптивні заходи можуть допомогти новим співробітникам швидко опанувати та координувати стандартні робочі процеси.

2. Зменшення тривожності та невпевненості співробітників. Ці почуття часто пов'язані з тривогою нових співробітників щодо потенційної невдачі та дезадаптації до робочого середовища.

Надання всебічної психологічної підтримки співробітникам у новому колективі може допомогти їм успішно подолати свою невпевненість та швидше інтегруватися в колектив.

3. Зменшення частоти змін роботи. Хоча плинність кадрів є поширеним явищем в організаційному житті, деякі стверджують, що якщо плинність кадрів у управлінській команді нижча за плинність кадрів, це не є серйозною проблемою продуктивності та не спричиняє значних кадрових труднощів.

Однак кількість змін роботи не відображає всієї складності ситуації.

Начало формы

4. Різноманітність та мінливість управлінських функцій, а також тривалий процес адаптації нових співробітників, створюють проблеми для утримання управлінських кадрів. Тому процес адаптації управлінської команди потребує особливої уваги.

5. Сприяння задоволеності співробітників та позитивному сприйняттю їхньої роботи. Процес адаптації, спрямований на формування позитивного ставлення до компанії, є ключовим елементом у досягненні високої професійної продуктивності.

Слід визнати, що компанія – це група з власними цілями, цінностями та стилями взаємодії. Тому ефективний процес адаптації означає оптимальну взаємну адаптацію між новими співробітниками та компанією. [56, с. 351-352]

У сучасних умовах тривалість та швидкість цих процесів адаптації можуть бути значно скорочені, але вони все одно потребують уваги. Нові співробітники повинні розуміти свою цінність для організації, отримувати відповідне керівництво, а також підтримку, допомогу та захист, коли це необхідно.

Нові співробітники ніколи не повинні залишатися наодинці з абсолютно новою командою та середовищем.

У сучасній організаційній практиці програми адаптації стають дедалі структурованішими та технічно складнішими, водночас більший акцент робиться на персоналізації процесу адаптації нових співробітників, повністю враховуючи професійні навички, попередній досвід та особисті потреби співробітників.

Ми вважаємо, що структура процесу адаптації відображає принципи, описані вище. Гнучкість та адаптивність відображаються у можливості коригування плану адаптації на різних етапах. Цифровізація досягається за допомогою онлайн-ресурсів, віртуальних зустрічей та навчання.

Постійний доступ до відповідних ресурсів забезпечує психологічну підтримку співробітників. Навчання з техніки безпеки на початку адаптації забезпечує безпеку співробітників. Культурна інтеграція та розвиток м'яких навичок включені до плану навчання, щоб допомогти співробітникам ознайомитися з корпоративною культурою.

Чіткий та чітко визначений план адаптації та постійний зворотний зв'язок протягом усього процесу допомагають підвищити ефективність адаптації співробітників. [63]

Начало формы

Залучення команди та наставництво є ключовими елементами процесу, а баланс між швидкістю та глибиною адаптації може бути досягнутий шляхом поступового збільшення складності завдань. Безперервне навчання та розвиток інтегровані в процес шляхом надання навчальних матеріалів та заохочення самостійного навчання.

Допомога у вирішенні особистих проблем та прояв емпатії до нових співробітників також є важливими аспектами. Менеджери з персоналу повинні

доносити потреби нових співробітників до команди, тому часто використовують анкети для відстеження психічного благополуччя співробітників.

Залученість співробітників стає все більш важливим стратегічним питанням для організацій у різних галузях, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність співробітників і, як наслідок, на фінансові показники компанії.

Загалом, практика адаптації співробітників в Україні та в усьому світі стає дедалі складнішою, персоналізованою та орієнтованою на довгострокову інтеграцію співробітників у компанію.

Водночас зростає увага до гнучкості та адаптивності цих програм, особливо в умовах швидкозмінного та невизначеного середовища. [65, с. 49-55]

Ефективна адаптація вимагає комплексної оцінки адаптації нових співробітників, включаючи ознайомлення з культурою компанії, процесами та розвиток технічних та «м'яких навичок».

Сучасні програми адаптації характеризуються гнучкістю, адаптивністю, психологічною підтримкою, віртуалізацією та безпекою, особливо в умовах віддаленої роботи. Успішне навчання адаптації базується на таких принципах, як гнучкість, цифровізація, структурованість, постійний зворотний зв'язок та баланс між швидкістю та глибиною адаптації.

У регіонах України, що постраждали від війни, стратегії забезпечення безпеки, надання психологічної підтримки та ефективної внутрішньої комунікації мають вирішальне значення.

Менеджерам з персоналу рекомендується коригувати політику для адаптації до військових реалій, надавати пріоритет онлайн-моделям адаптації та впроваджувати нові інструменти для сприяння соціальній інтеграції віддалених працівників. [86, с. 39-42]

Перспективні напрямки досліджень включають покращення гнучкості процесів адаптації під час криз та вивчення взаємозв'язку між ефективністю адаптації та замученістю співробітників.

Висновок до розділу 1

Існуючі дослідження додатково підтвердили важливість людського капіталу в структурі активів компанії, визначаючи її здатність ефективно використовувати та інвестувати його в різні сфери бізнесу.

Адаптація працівників стосується процесу інтеграції нових працівників у робоче середовище, включаючи ознайомлення їх з культурою компанії, посадовими обов'язками та міжособистісними стосунками.

Її суть полягає в тому, щоб допомогти працівникам швидко адаптуватися, тим самим зменшуючи плинність кадрів, скорочуючи час, необхідний для досягнення високої продуктивності, та економлячи час для інших працівників.

Процес адаптації зрештою має підвищити продуктивність, тим самим підвищуючи цінність людських ресурсів компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Начало форми

Яготинський маслозавод (ТДВ «Яготинський маслозавод») є одним з найбільших виробників молочної продукції в Росії. Його зареєстрована адреса: вул. Шевченка, 213, місто Яготин, Яготинський район, Київська область, 07700.

Історія молочного заводу сягає 1956 року. Сьогодні Яготинський маслозавод виробляє 36 молочних продуктів під брендом "Яготинський", зокрема: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, молочні продукти контрольованого режиму, м'які та ферментовані сири, йогурт, власні напої на заквасці без добавок та без добавок, а також нові продукти: функціональний ферментований молочний продукт Геролакит, молочне какао, незбиране молоко та кефір. [83]

Сьогодні Яготинський маслозавод виробляє понад 100 унікальних молочних продуктів під брендом ТДВ «Яготинський маслозавод»: вершкове масло, топлене масло, молоко, сметану, кефір, іланг-іланг, ряжанку, молочні продукти з контрольованою температурою, м'які та ферментовані сири, йогурт, молочне какао та функціональний ферментований молочний продукт «Геролакит».

Протягом багатьох років масло ТДВ «Яготинський маслозавод» є візитною карткою заводу. За свою майже 70-річну історію це масло здобуло численні

нагороди, користується високою репутацією та користується великою популярністю серед українського народу.

Для покращення якості продукції Яготинський маслозавод впровадив сучасне високотехнологічне обладнання замкнутого циклу від всесвітньо відомих виробників. Від постачання сировини до упаковки готової продукції, весь процес не потребує втручання людини, що гарантує безпеку та якість продукції.

З моменту свого заснування продукція Яготинського маслозаводу отримала високу оцінку по всій країні та численні нагороди та сертифікати.

Юридична особа «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»), код ЄДРПОУ 00446003, була зареєстрована 25 березня 1996 року. Зареєстрований капітал юридичної особи становить 3 796 716,00 євро. Станом на останнє оновлення 10 лютого 2026 року юридична особа зареєстрована.

Уповноваженим представником товариства з додатковою відповідальністю юридичної особи «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» є Ігор Леонідович. [82]

Основна діяльність:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Виробництво компанії забезпечується виробництвом вершкового масла, сиру та творогу, різних ферментованих молочних продуктів, а також питного молока.

Наразі 60% молока компанії надходить з приватного сектору, а 40% – з фермерських господарств. Маслозавод має великий автопарк із 136 транспортних засобів.

Це дозволяє компанії своєчасно постачати сировину та продавати молочну продукцію. Однак за нинішніх обставин недостатньо просто закупити достатню кількість молока; також необхідно забезпечити якість молока.

Для покращення контролю якості компанія впровадила комп'ютеризовану програму приймання молока на базі болгарського електронного обладнання Ekomilk та Garant. [83]

Наступним кроком для покращення якості молока є охолодження, для чого компанія придбала п'ять німецьких холодильних установок. «Яготинське» має історію понад півстоліття. Воно починалося як невеликий бізнес у місті Яготин, але з часом перетворилося на відомий національний молочний бренд.

Сьогодні його продукція відома своєю смачністю, корисністю для здоров'я та повністю натуральними інгредієнтами.

Основні засоби класифікуються за такими категоріями:

- * земля;
- * будівлі, споруди та передавальні пристрої;
- * машини та обладнання (включаючи комп'ютерне обладнання);
- * транспортні засоби;
- * інструменти, прилади та меблі;
- * та інші основні засоби. [82]

Початкова оцінка всіх категорій основних засобів базується на собівартості, яка включає ціну придбання, транспортування та додаткові витрати на приведення активів до придатного для використання стану, а також очікувані витрати на демонтаж та відновлення ділянки.

Вищим органом управління Яготинського маслозаводу є збори акціонерів. Організаційну структуру компанії затверджує рада наглядачів, як показано на рисунку 2.1.

В організаційній структурі Яготинського маслозаводу ключову роль відіграє генеральний директор. Він керує вищим персоналом, таким як головний бухгалтер, керівник виробництва та директор виробничої лабораторії. Ці співробітники відповідають за різні функціональні відділи підприємства.

Відповідальність розподілена вертикально зверху вниз, що сприяє ефективному управлінню та вирішенню управлінських завдань. [82]

На сьогоднішній день компанія не має обмежень щодо власності, тимчасово простою основних засобів (технічне обслуговування, реконструкція), договірних зобов'язань щодо придбання основних засобів або компенсації, що виплачується третім особам за зниження корисності, втрату або передачу основних засобів.

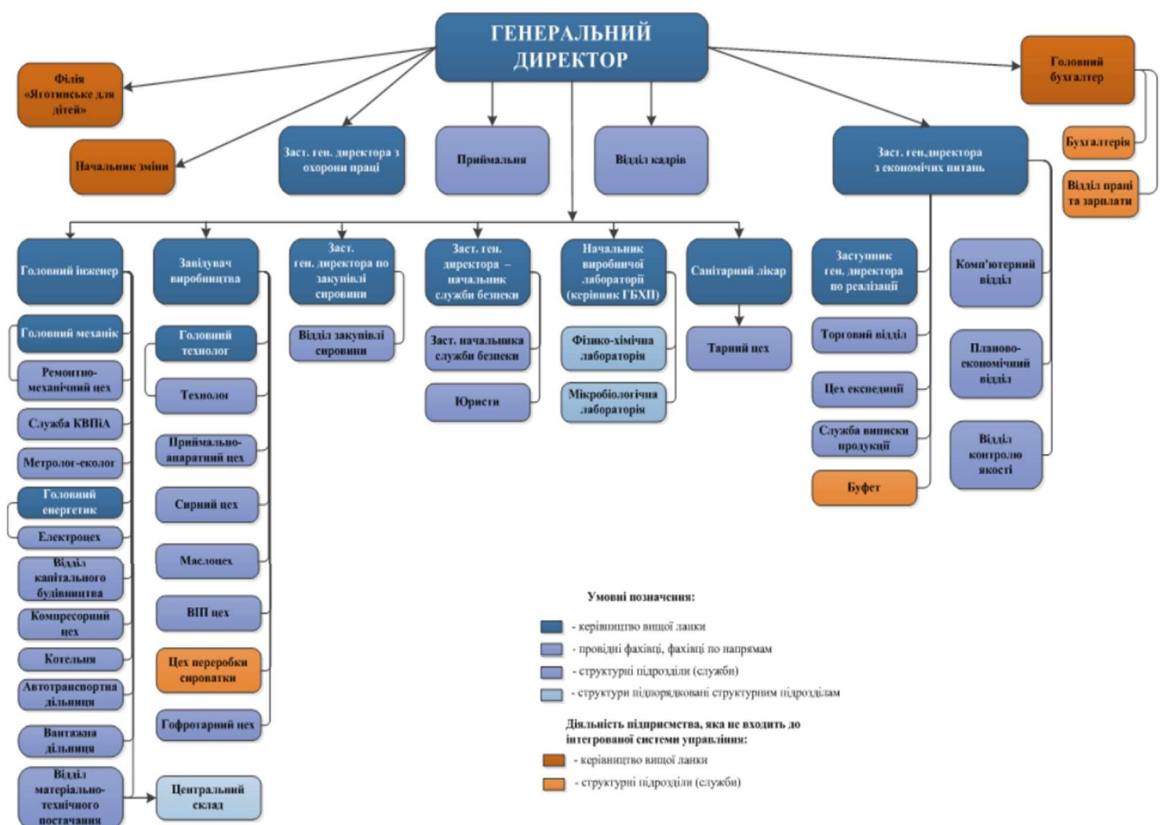


Рис. 2.1. Організаційна структура управління

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Ця компанія активно освоює нові ринки та прагне до лідерства в галузі, успішно закріплюючись на київському ринку, створюючи фірмові спеціалізовані магазини та торговельну систему, а також займаючись зовнішньою торгівлею. «Яготинський маслозавод» є одним з найбільших платників податків у Яготинському районі та неодноразово отримував «Премію совісті платників податків».

Наразі компанія володіє Згурівським сирзаводом у Чернігівській області та філією-заводом на «Прилуцькій сировинній фабриці». Ці філії спеціалізуються на виробництві твердих сирів, а надлишки молока відправляються до Яготина на переробку.

Компанія виробляє приблизно 70 найменувань продукції під маркою «Яготинський», всі вони виготовлені з натуральних інгредієнтів та з використанням тих самих добавок. Розподіл основних продуктів та їх виручка наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз доходу від продажу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2022-2024 рр.

Продукція	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Масло, тис. грн.	592229	648695	695104	56466	46409	9,53	7,15
Молоко, тис. грн.	752070	900481	1164308	148411	263827	19,73	29,30
Сирно-творожна, тис. грн.	379215	410330	654247	31115	243917	8,21	59,44
Сметана, тис. грн.	398737	494840	634755	96103	139915	24,10	28,27
Вершки, тис. грн.	131225	170324	226878	39099	56554	29,80	33,20
Дитяче харчування, тис. грн.	333728	410435	472155	76707	61720	22,98	15,04
Інша молочна продукція, тис. грн.	67301	87522	55192	20221	-32330	30,05	-36,94
Усього, тис. грн.	3103661	3736091	4857266	632430	1121175	20,38	30,01

Джерело: розроблене автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.1 видно, що виручка від усіх лінійок продукції зростає з року в рік. Наприклад, продажі вершкового масла зросли на 56,466 мільйона гривень у 2023 році порівняно з 2022 роком, а також ще на 46,409 мільйона гривень у 2024 році. Виручка від продажу молока зросла на 19,73% (148,411 мільйона гривень) у 2023 році та на 29,30% (263,44827 мільйона гривень) у 2024 році. [83]

Продажі вершкового масла зросли на 29,80% (39 099 тис. гривень) у 2023 році та на 33,20% (56 554 тис. гривень) у 2024 році. Дохід від продажу сметани зріс на 24,10% (96 103 тис. гривень) у 2023 році та на 28,27% (139 915 тис. гривень) у 2024 році.

Інші молочні продукти були єдиним показником зниження доходів, збільшившись на 30,05% (20 221 тис. гривень) у 2023 році та зменшившись на 36,94% (32 330 тис. гривень) у 2024 році порівняно з 2023 роком.

На рисунку 2.1 показано продажі основної продукції Яготинського маслозаводу.

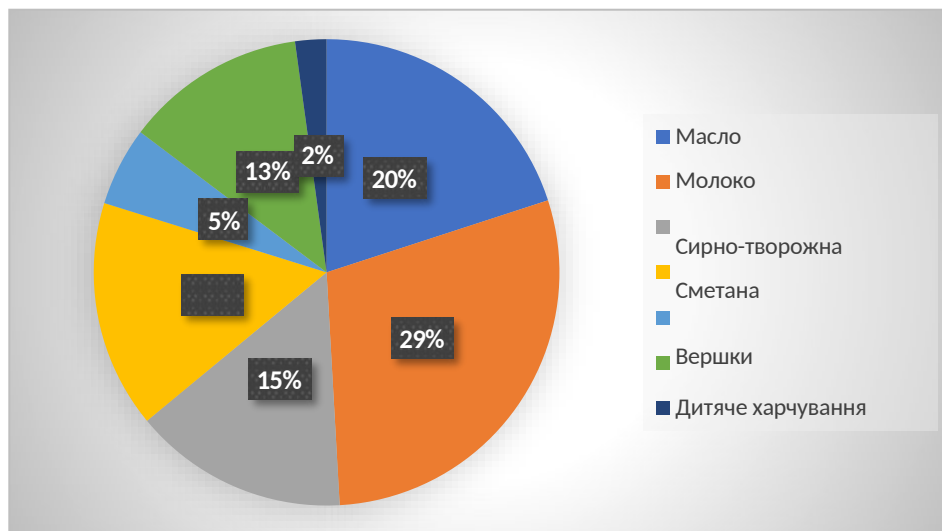


Рис. 2.1 – Діаграма доходу від реалізації основних продуктів

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблене автором на основі звітності підприємства

Аналіз рисунка 2.1 показує, що основним продуктом, що продається, є молоко, на яке припадало в середньому 29% (938 953 тис. гривень) з 2022 по 2024 рік. Далі йде вершкове масло, на яке припадає 20% (645 343 тис. гривень). Між 2022 і 2024 роками значне зростання як виробництва, так і обсягів продажів спостерігалось за такими основними продуктами: вершки, сметана, дитяче харчування та молоко. [83]

Аналіз даних звіту показує, що молочні продукти є основним джерелом прибутку компанії, що свідчить про її міцні позиції в молочній галузі.

У таблиці 2.2 перераховано компанії, які конкурують з компанією на ринку молочних продуктів, а також основних споживачів, які забезпечують попит на продукцію Яготинського маслозаводу.

З таблиці видно, що Яготинський маслозавод стикається з численними конкурентами, але завоював довіру споживачів завдяки своїй високоякісній продукції.

Таблиця 2.2

Головні конкуренти та основні споживачі ТДВ «Яготинський маслозавод»

Головні конкуренти	Основні споживачі
1. ТОВ «Люстдорф»Селянське 2. ТОВ «Люстдорф» На Здоров'я 3. ПрАТ «Галичина» 4. ТОВ «Люстдорф» Бурьонка 5. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» Молокія 6. ПрАТ «КОМБІНАТ ПРИДНІПРОВСЬКИЙ» Злагода 7. ТОВ «ТЕРРАФУД» (Біла Лінія) 8. ПрАТ «Юрія» (Волошкове Поле) 9. ПрАТ «Вімм-Білл -Данн Україна» (Словяночка)	1. ТДВ «Варвмаслосирзавод», 2. ТОВ «Мрія Плюс», 3. ТОВ «Фея», 4. ТДВ «Галактон», 5. ТОВ «Еlegant», 6. ТОВ «Укragропромтехніка», 7. ТОВ «Елтікс», 8. ТОВ «Пролісок», 9. ТОВ «Яготинський хліб» 10. ТОВ «Казка», 11. ТДВ «Яготинський мехзавод», та багато інших.

Джерело: складено автором на основі дослідження

Високі обсяги виробництва та продажів основної продукції дозволили компанії зберегти свої позиції на ринку та розширити клієнтську базу. [82]

Компанія прагне задовольнити попит на молочні продукти та досягти прибутковості, а також активно вирішувати екологічні та природоохоронні питання. Що стосується виробничих потужностей, то завод розташований у Яготинському та займає понад чотири гектари.

Основним видом діяльності заводу є виробництво молочної продукції, тому він надає великого значення мінімізації негативного впливу на навколишнє

середовище. Система контролю води ефективно використовує водні ресурси та мінімізує їх втрати.

Очищення та утилізація відходів здійснюються за спеціально встановленими процедурами, що зменшує негативний вплив на навколишнє середовище. Крім того, завод активно впроваджує технології для скорочення викидів парникових газів та оптимізації споживання електроенергії.

Будь ласка, зверніться до розділу «Активи підприємства» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи, тис. грн.	2901	1528	1295	-1373	-233	-47,33	-15,25
Основні засоби, тис. грн.	417251	390541	415608	-26710	25067	-6,40	6,42
Інші необоротні активи, тис. грн.	11491	32 020	30 570	20 529	-1450	178,65	-4,53
II. Оборотні активи, запаси, тис. грн.							
Виробничі запаси, тис. грн.	75361	117522	106103	42161	-11419	55,95	-9,72
Готова продукція тис. грн.	80394	37927	70083	-42467	32156	-52,82	84,78
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	425104	592908	623 833	167804	30925	39,47	5,22
Дебіторська заборгованість за розрахунками, тис. грн.	8229	11642	25628	3413	13986	41,48	120,13
із внутрішніх розрахунків, тис. грн.	495782	806529	831558	310747	25029	62,68	3,10

Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	9330	2977	206	-653	-2771	-68,09	-93,08
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	31692	7818	41043	-23874	33225	-75,33	424,98
Інші оборотні активи, тис. грн.	3879	4470	2165	591	-2305	15,24	-51,57
Баланс, тис. грн.	1574620	2029019	1717107	454399	-311912	28,86	-15,37

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Необоротні активи. Нематеріальні активи зменшилися з 2,901 млн гривень у 2022 році до 1,295 млн гривень у 2024 році. Основні засоби спочатку зменшилися на 6,40%, а потім зросли на 6,42%. Інші необоротні активи зросли на 178,65% у 2023 році, а потім зменшилися на 4,53%.

Оборотні активи. Запаси спочатку зменшилися на 0,12% у 2023 році, а потім зросли на 16,39%. Виробничі запаси зросли на 55,95% у 2023 році та зменшилися на 9,72% у 2024 році. [83]

Випуск готової продукції зменшився на 52,82% у 2023 році, але зріс на 84,78% у 2024 році. Дебіторська заборгованість (включаючи продукцію, товари, роботи та послуги) коливалася, спочатку збільшившись на 39,47%, а потім знизившись лише на 5,22%.

Активи компанії суттєво змінилися протягом періоду аналізу. Хоча деякі категорії зменшилися, активи в цілому зросли у 2023 році, що свідчить про зростання ділової активності, тоді як деякі знизилися у 2024 році.

Розглянемо зобов'язання підприємства ТДВ Яготинського маслозаводу у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 містить дані про зобов'язання підприємства, які ми проаналізуємо: [83]

Власний капітал. Зареєстрований капітал (акціонерний капітал) залишався незмінним протягом трьох років поспіль, що може свідчити про стабільність основного капіталу компанії. Резервний капітал також залишався незмінним протягом усього періоду.

Довгострокові зобов'язання та резерви. Довгострокові банківські кредити та інші довгострокові зобов'язання підприємства зменшилися за останні три роки. Зокрема, він зменшився на 33,33% (зменшення на 13,957 млн гривень) у 2022-2023 роках та на 50% (зменшення на 13,956 млн гривень) у 2024 році. Це може свідчити про те, що компанії успішно погасили частину своєї заборгованості або провели консолідацію боргів.

Таблиця 2.4

Аналіз пасивів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
	Сума, тис. грн.						
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн.	3797	3797	3797	0	0	0	0
Резервний капітал, тис. грн.	1528	1528	1528	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн.	524076	679715	934870	155639	255155	29,70	37,54
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків, тис. грн.	41870	27913	13957	-13957	-13956	-33,33	-50,00
Інші довгострокові зобов'язання, тис. грн.	205704	225982	225359	20278	-623	9,86	-0,28
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків, тис. грн.	378396	366248	485430	-12148	119182	-3,21	32,54

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, тис. грн.	22096	21756	22609	-340	853	-1,54	3,92
Поточні забезпечення, тис. грн.	18337	24879	31639	6542	6760	35,68	27,17
Інші поточні зобов'язання, тис. грн.	6311	6858	6899	547	41	8,67	0,60
Баланс, тис. грн.	1574620	2029019	2164580	454399	135561	28,86	6,68

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Щодо інших довгострокових зобов'язань, компанії зазначили, що пов'язані показники зросли на 9,86% у 2022-2023 роках, що може свідчити про збільшення потреб у фінансуванні.

Однак ці показники почали знижуватися на 0,28% у 2024 році, що може свідчити про те, що компанії коригують свої стратегії управління боргами або оптимізують вартість довгострокових зобов'язань.

Між 2022 та 2023 роками поточні резерви зросли на 6,542 мільйона гривень, що на 35,68%, досягнувши 24 879 гривень. Між 2023 та 2024 роками цей показник продовжував зростати на 6,76 мільйона гривень, що на 27,17%, досягнувши 31 639 гривень.

Значне збільшення поточних резервів може свідчити про покращення ліквідності компанії. У 2023 році інші поточні зобов'язання зросли на 547 000 гривень, що на 8,67%, досягнувши 6,858 мільйона гривень.

Між 2023 та 2024 роками цей показник збільшився на 41 000 гривень, що на 0,6%, досягнувши 6,899 мільйона гривень. Це незначне збільшення може свідчити про відносно стабільне управління поточними зобов'язаннями компанії. Загальні зобов'язання компанії зросли з 1,574,62 млн гривень у 2023 році. [83]

У 2021 році цей показник становив 2 164 580 тисяч гривень, а у 2024 році – 2 164 580 тисяч гривень. Це може свідчити про розширення бізнесу компанії.

Таблиця 2.5 містить дані про фінансовий стан компанії. Проаналізуємо їх:

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3103661	3736091	4857266	632430	1121175	20,38	30,01
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2784504	3090847	3979309	306343	888462	11,00	28,74
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис. грн.	319157	645244	877957	326087	232713	102,17	36,07
Інші операційні доходи, тис. грн.	23650	47017	19109	23367	-27908	98,80	-59,36
Адміністративні витрати тис. грн.	33130	37602	44464	4472	6862	13,50	18,25
Витрати на збут, тис. грн.	254742	296742	367149	42000	70407	16,49	23,73
Інші операційні витрати, тис. грн.	34147	65926	41416	31779	-24510	93,07	-37,18
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	20788	291991	444037	271203	152046	1304,61	52,07
Інші фінансові доходи, тис. грн.	1512	1745	1836	233	91	15,41	5,21
Інші доходи, тис. грн.	58650	882	1390	-57768	508	-98,50	57,60
Фінансові витрати, тис. грн.	87142	116777	138408	29635	21631	34,01	18,52
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	169597	177841	308855	8244	131014	4,86	73,67
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	-40050	-22202	-53695	17848	31493	-44,56	141,85
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	129547	155639	255160	26092	99521	20,14	63,94

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції демонстрував тенденцію до зростання. У 2023 році цей показник збільшився на 20,38% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 30,01%.

Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 11% у 2023 році та на 28,74% у 2024 році. Завдяки збільшенню собівартості реалізованої продукції та чистого доходу, валовий прибуток значно зріс.

Валовий прибуток у 2023 році досяг 326 087 тисяч гривень, майже вдвічі збільшившись до 102,17%; валовий прибуток у 2024 році досяг 232 713 тисяч гривень, що на 36,07% більше. Адміністративні витрати зросли на 13,5% у 2023 році та на 18,25% у 2024 році. [82]

Фінансові результати до оподаткування продемонстрували значне зростання у 2023 році, збільшившись на 131 014 000 гривень, що становить збільшення на 73,67%. Тим часом витрати на податок на прибуток (дохід) продемонстрували негативну тенденцію зростання, зменшившись на 31 493 000 гривень, що становить падіння на 141,85%.

Це призвело до значного збільшення чистого фінансового результату, який у 2024 році склав 99 521 000 гривень, що становить темп зростання 63,94%. Ці цифри свідчать про ефективне фінансове управління компанією, а стратегічні рішення можуть позитивно впливати на її фінансовий стан.

Давайте детальніше розглянемо рисунок 2.2. [82]

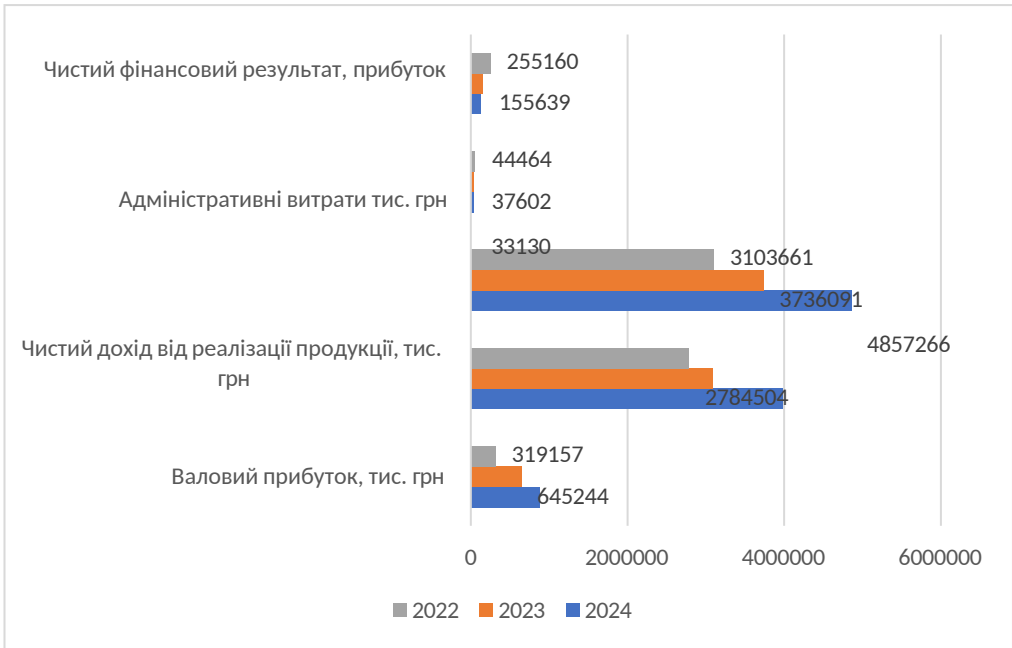


Рисунок 2.2 Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Рентабельність є ключовим показником для вимірювання фінансового стану будь-якого підприємства, що відображає його здатність отримувати прибуток, використовуючи різні ресурси та активи. У цьому контексті аналіз прибутковості став важливим компонентом стратегічного управління, оскільки він може визначити ефективність використання ресурсів компанії та виявити можливості для підвищення продуктивності та прибутковості.

У таблиці 2.6 наведено аналіз прибутковості різних видів діяльності Яготинського маслозаводу. [83]

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Показники	2022	2023	2024	Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг)	1,11	1,21	1,22	0,09	0,01

Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,31	0,40	0,61	0,09	0,22
Коефіцієнт рентабельності активів	0,78	0,94	1,32	0,16	0,38
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,22	0,23	0,27	0,01	0,04
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,04	0,04	0,05	-0,0001	0,011

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Начало формы

На основі розрахунку показників рентабельності можна зробити такі висновки:

- рентабельність продукції демонструє стабільну позитивну тенденцію зростання, збільшуючись з року в рік, з 1,11% у 2022 році до 1,22% у 2024 році, абсолютне збільшення на 0,09%;

- рентабельність основних засобів значно зросла, з 0,31% у 2022 році до 0,61% у 2024 році, абсолютне збільшення на 0,22%, що може свідчити про те, що компанія ефективно використовувала основні засоби або здійснювала нові інвестиції в цій сфері;

- рентабельність активів також демонструвала стабільне зростання, з 0,78% у 2022 році до 1,32% у 2024 році, абсолютне збільшення на 0,38%, що може свідчити про те, що компанія ефективно використовувала всі активи для отримання прибутку;

- рентабельність власного капіталу також зросла з 0,22% у 2022 році до 0,27% у 2024 році, що становить абсолютне збільшення на 0,04%, що може свідчити про покращення ефективності використання власного капіталу компанії;

- рентабельність продажів продемонструвала позитивну тенденцію, збільшившись на 0,01 протягом періоду аналізу. [82]

Давайте розглянемо показники корпоративної прибутковості, наведені на рисунку 2.3.

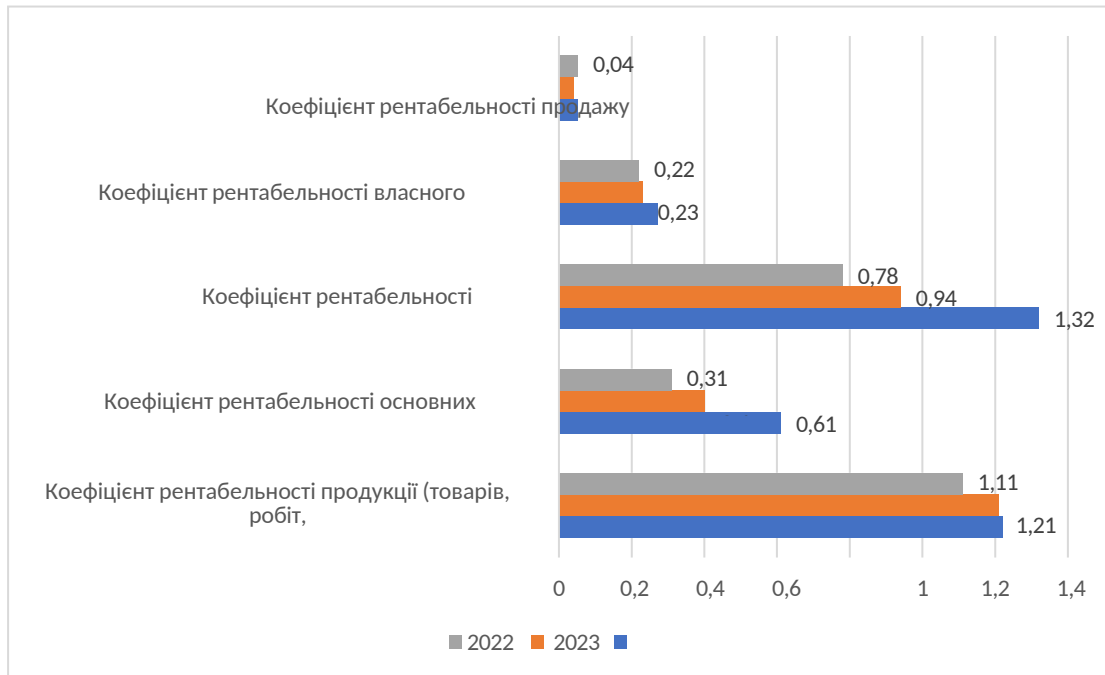


Рисунок 2.4 Динаміка зміни показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З початком повномасштабного вторгнення багато молочних компаній були змушені закритися, оскільки їхні заводи розташовувалися на окупованих територіях. В результаті Яготинський маслозавод заповнив ринкову прогалину, що утворилася після того, як інші виробники її створили. Це дозволило компанії значно зміцнити свої ринкові позиції, збільшити виробництво та розширити асортимент продукції. [82]

Крім того, інфляція також відіграла значну роль у зростанні доходів компанії. Зростання цін на молочні продукти дозволило компанії отримувати вищі доходи, частково компенсуючи збільшення витрат на сировину, енергоносії та інші виробничі ресурси. Компанія ефективно адаптувалася до нових економічних умов.

2.2. Аналіз системи управління адаптацією персоналу на підприємстві

Начало форми

У сучасному бізнес-середовищі компанії стикаються з постійними змінами та трансформаціями для забезпечення свого сталого розвитку. Однак здатність компаній адаптуватися до організаційних змін та забезпечувати ефективну адаптацію співробітників дедалі більше стає ключовим фактором корпоративного успіху та довгострокового сталого розвитку.

Сучасний бізнес швидко змінюється під впливом глобалізації, технологічних інновацій, постійно зростаючих вимог клієнтів, а також екологічних і соціальних викликів. Організаційні зміни стали необхідністю для виживання компаній та підтримки конкурентоспроможності.

Однак зміни можуть створювати тиск на співробітників, які повинні адаптуватися до нового середовища, завдань та культурних норм. [8, с. 183-185]

Важливість адаптації співробітників полягає в її здатності допомагати компаніям підтримувати стабільність та безперервну роботу в умовах змін. Добре адаптовані співробітники володіють необхідними навичками та знаннями, щоб допомогти компаніям впроваджувати інновації та досягати лідерства на ринку.

На сьогоднішній день стратегії, методи та конкретні аспекти управління адаптацією персоналу, спрямовані на забезпечення довгострокового сталого розвитку та підтримки трансформації підприємств, досліджувалися в академічних працях.

Під системою адаптації персоналу пропонується розуміти її як сукупність взаємопов'язаних, необхідних та достатніх структурованих елементів управління процесом, зміст, технологію, форму та метод адаптації яких визначаються метою та умовами застосування. [12, с. 484-495]

Ці елементи, у вигляді численних інформаційних потоків, під впливом внутрішніх та зовнішніх, формальних та неформальних взаємодій, що генеруються в процесі адаптації, динамічно розвиваються та утворюють єдине ціле, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організаційної адаптації.

З точки зору організаційної науки та управління людськими ресурсами, система адаптації персоналу – це систематичний та цілеспрямований процес впровадження нових співробітників у корпоративне робоче середовище для максимізації ефективності та сприяння їхній інтеграції в корпоративну культуру.

Ефективність та якість адаптації персоналу можна оцінити за допомогою двох основних категорій показників: об'єктивних та суб'єктивних.

Об'єктивні показники вимірюються шляхом аналізу та узагальнення статистики компанії, такої як плинність кадрів за перший рік, плинність кадрів за перші три місяці, продуктивність праці за перші три місяці, витрати на адаптацію персоналу та витрати на навчання наставників.

Суб'єктивні показники визначаються шляхом внутрішніх опитувань нових співробітників та їхніх керівників, включаючи задоволеність роботою, командну та соціально-психологічну атмосферу, розуміння корпоративних цінностей та корпоративної культури, а також оцінки керівниками задоволеності співробітників роботою протягом випробувального терміну.

Для початку аналізу структури персоналу та потенціалу робочої сили "Яготинського виробничого заводу" компанії TDV необхідно звернутися до даних таблиці 2.7. Ця таблиця містить важливу інформацію про кількість та якість співробітників, що дозволяє нам оцінити їхню професійну компетентність. [83]

У таблиці 2.7 наведено склад та структуру персоналу «Яготинського виробничого заводу» компанії TDV. Середня кількість працівників компанії поступово зменшувалася: з 775 у 2021 році до 758 у 2024 році.

Таблиця 2.7

Склад та структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»,
2022-2024 рр.

Показники	2021		2023		2023	
	Осіб	у % до заг. к-ті	Осіб	у % до заг. к-ті	Осіб	у % до заг. к-ті
Середньооблікова чисельність працюючих	775	100	759	100	758	100
По професійним групам:						
Управлінських персонал	185	23,87	178	23,45	178	23,48

керівники	86	11,10	86	11,33	86	11,35
спеціалісти	99	12,77	92	12,12	92	12,14
Робочий персонал	473	61,03	463	61,00	462	60,95
Допоміжний персонал	31	4,00	32	4,22	30	3,96
Технічний персонал	30	3,87	30	3,95	32	4,22
Прибиральники та охоронці	56	7,23	56	7,38	56	7,39

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Начало формы

Керівний персонал включає менеджерів та фахівців. У 2022 році кількість управлінського персоналу становила 185 осіб (23,87% від загальної кількості працівників), зросла до 178 (23,45%) у 2023 році та залишилася незмінною на рівні 178 (23,48%) у 2024 році. Працівники першої лінії складають найбільшу частку від загальної кількості робочої сили.

У 2022 році кількість працівників першої лінії становила 473 особи (61,03%), зросла до 463 осіб (61,00%) у 2023 році та зменшилася до 462 осіб (60,95%) у 2024 році. Кількість допоміжного персоналу становила 31 особа (4,00%) у 2022 році, зросла до 32 осіб (4,22%) у 2023 році, але зменшилася до 30 осіб (3,96%) у 2024 році.

У 2022 та 2023 роках кількість технічного персоналу залишалася на рівні 30 осіб (3,87% та 3,95% від загальної чисельності робочої сили відповідно), збільшившись до 32 осіб у 2024 році (4,22% від загальної чисельності робочої сили). Кількість прибиральників та охоронців залишалася стабільною на рівні 56 осіб протягом періоду аналізу.

Склад та структуру персоналу компанії дивіться на рисунку 2.5.

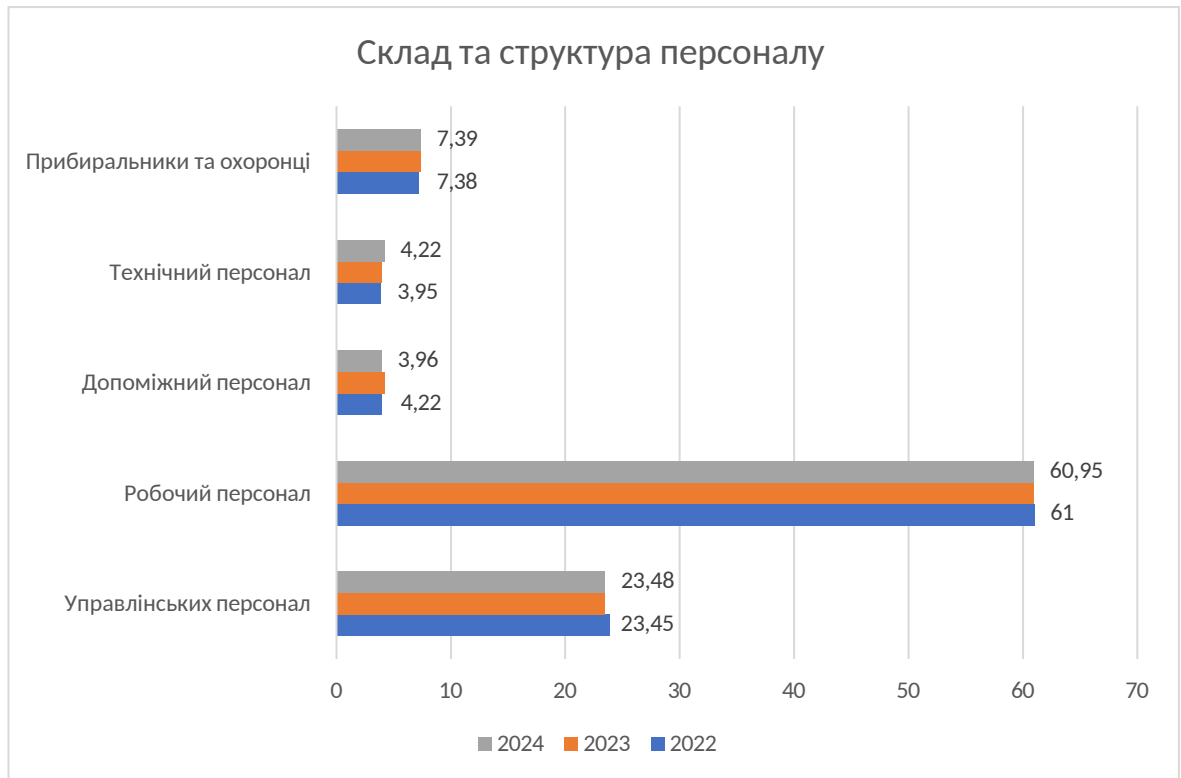


Рис. 2.5 Склад та структура персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Загальні показники чисельності персоналу (Таблиця 2.7) свідчать про те, що підприємство можна класифікувати як мале підприємство та демонструє тенденцію до постійного зростання.

Аналіз об'єктивних показників діяльності Яготинського маслозаводу показує, що загальна ефективність адаптації працівників вища за середню. Примітно, що рівень плинності кадрів за перші три місяці був невисоким. Однак, незважаючи на це, рівень плинності кадрів за перший рік все ще був високим, а рівень плинності експертної групи досяг 20% (Таблиця 2.8). [83]

Оцінка продуктивності працівників протягом адаптаційного періоду показує, що за перший місяць роботи рівень продуктивності фахівців становив приблизно 60% від рівня існуючих працівників підприємства. Цей показник мав тенденцію до зростання з часом: приблизно 74% у другий місяць та досяг 90-95% до кінця третього місяця.

Таблиця 2.8

Динаміка змін об'єктивних показників адаптації персоналу

Категорія персоналу	Період, рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Відсів протягом перших трьох місяців, %</i>					
Керівники	-	-	-	-	-
Фахівці	-	-	6%	6%	10%
Робітники	-	-	-	-	-
<i>Відсів першого року, %</i>					
Керівники	-	-	-	-	-
Фахівці	-	7%	6%	12%	20%
Робітники	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Незважаючи на позитивну тенденцію, варто зазначити, що деякі працівники все ще показують низькі результати, більшість з яких звільняються під час випробувального терміну (за відсутності ефективного управління звільненнями). Одним з непрямих об'єктивних критеріїв оцінки ефективності системи адаптації персоналу є часові та фінансові витрати, необхідні для її організації. [23]

Аналіз показує, що низькі витрати на адаптацію в компаніях, які зазвичай не закладаються в окремий бюджет, є недоліком через відсутність добре розробленої програми адаптації персоналу.

В Україні, як і в інших країнах, кількість вакансій значно зменшилася, тоді як кількість безробітних зростає. Це загострило конкуренцію за робочі місця (в Україні на одне вакантне робоче місце припадає в середньому приблизно 10 безробітних).

Згідно з даними Національної служби зайнятості, станом на 13 травня 2020 року кількість безробітних, зареєстрованих у Національній службі зайнятості, становила 486 800 осіб, що на 181 000 більше, ніж за аналогічний період минулого року (13 травня 2019 року), або на 59% більше (кількість безробітних станом на 13 травня 2019 року становила 305 400 осіб).

Дані показують, що склад персоналу компанії є відносно стабільним, з незначними змінами у складі персоналу за різними професійними групами між 2022 та 2024 роками.

Далі ми проаналізуємо склад та структуру персоналу. (Таблиця 2.9) [82]

Таблиця 2.9

Склад та структура за статтю на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2022		2023		2024	
	Осіб	у % до заг. к-ті	Осіб	у % до заг. к-ті	Осіб	у % до заг. к-ті
Середньооблікова чисельність працюючих	775	100	759	100	758	100
жінки	391	50,45	385	50,72	394	51,98
чоловіки	384	49,55	374	49,28	364	48,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У 2022 році загальна кількість працівників становила 775 осіб, з яких 391 – жінки (50,45%) та 384 – чоловіки (49,55%). Примітно, що чоловіків було менше, ніж жінок. У 2023 році загальна кількість працівників зменшилася, причому зменшилася як кількість чоловіків, так і жінок. Це було пов'язано з початком повномасштабного вторгнення.

У 2024 році загальна кількість працівників дещо зменшилася до 758. Однак гендерний склад працівників змінився: частка жінок зросла до 51,98%, тоді як частка чоловіків зменшилася до 48,02%. Ця зміна була пов'язана зі вступом деяких чоловіків до лав Збройних Сил України, що призвело до зменшення їхньої частки на робочому місці.

Під час дослідження ми поставили низку запитань, основні відповіді на які наведено нижче (Рисунок 2.6).

Серед респондентів, які взяли участь в опитуванні, понад половина (52%) вказали, що вони працювали в компанії в середньому 3 роки, 20% – від 1 до 3 років, а 28% – менше 1 року.



Рис. 2.6. Основні труднощі, з якими стикаються працівники компанії на вступному етапі процесу адаптації

Джерело: складено автором на основі дослідження

Щодо основних причин вибору роботи в компанії, 40% сказали, що це була відправна точка їхньої кар'єри (їхня перша робота після закінчення навчання); понад 60% сказали, що вища оплата праці та цікава робота були основними мотивами для них приєднатися до компанії.

Згідно з відгуками працівників, основні труднощі, що виникли на початковому етапі адаптації, включали (Рисунок 2.6):

- надмірне робоче навантаження (20%);
- відсутність прозорості у внутрішній комунікаційній системі компанії (10%);
- нечіткий характер та зміст роботи (15%), а також відсутність практичних навичок, необхідних для виконання обов'язків (30%).

Примітно, що 20% респондентів зазначили, що не стикалися з жодними труднощами на цьому етапі адаптації. Щоб оцінити важливість кожного етапу адаптації для працівників, ми провели дослідження суб'єктивного сприйняття працівниками розподілу пріоритетів адаптації (Рисунок 2.7).



Рис. 2.7. Оцінка важливості адаптаційних заходів на первинному етапі адаптації персоналу

Джерело: складено автором на основі дослідження

Результати показали, що, на думку працівників, найважливішими (пріоритетними) були такі аспекти:

- оцінка готовності працівників до нового робочого середовища;
- знайомство з робочими процесами та обов'язками;
- розуміння корпоративної культури та цінностей;
- оцінка участі в робочих процесах та навичок командної роботи;
- оцінка результатів адаптації. [41, с. 380-381]

Начало формы

До аспектів з меншим пріоритетом (другорядних) належали: навчання співробітників адаптації; ознайомлення з корпоративною структурою.

Згідно з результатами опитування (Рисунок 2.8), співробітники найчастіше вказували на потребу в підтримці з боку консультанта (наставника) або менеджера протягом першого місяця роботи (97%), що є зрозумілим і логічним для початкового етапу адаптації. [51]

Ця потреба зменшилася після шести місяців, лише трохи більше половини співробітників вважали її необхідною. Цей показник знизився до 20%, коли наставництво було потрібне протягом першого року.

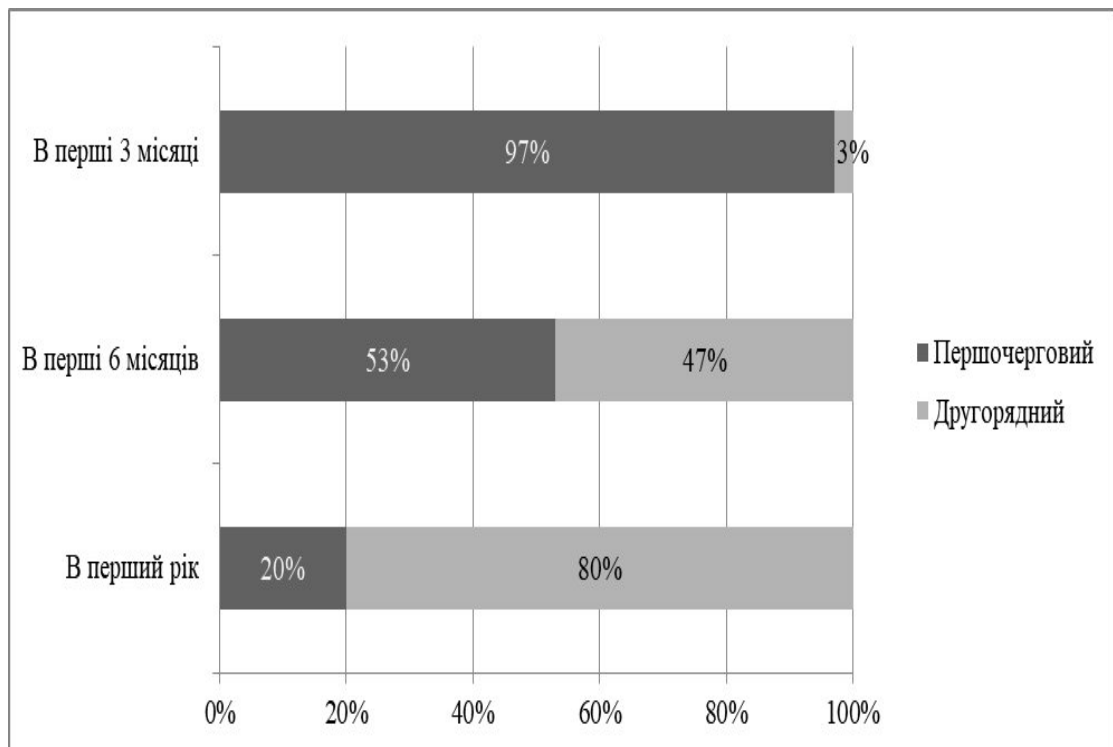


Рис. 2.8. Оцінка рівня потреби в допомозі консультанта (наставника) на різних етапах адаптації персоналу

Джерело: складено автором на основі дослідження

Майже половина (48%) респондентів визнали, що їм потрібна була допомога від колег під час інтеграційного етапу адаптаційного періоду, щоб поступово набувати, вдосконалювати та закріплювати необхідні знання та навички.

Крім того, 60% співробітників з річним досвідом роботи заявили, що зверталися за допомогою до колег протягом періоду адаптації, але 75% тих, хто мав річний досвід роботи, сказали, що така неорганізована допомога новим співробітникам знижувала їхню продуктивність.

Це свідчить про необхідність та необхідність для компаній впровадження системи наставництва, яка полегшить навантаження на всіх працівників протягом

періоду адаптації та максимізує розвиток нових співробітників у процесі адаптації. [54]

Адаптація працівників є важливою частиною корпоративного управління людськими ресурсами.

Впровадження системи управління адаптацією в компанії є досить складним завданням, але воно визначає вирішення багатьох важливих для компанії питань, таких як зниження початкових витрат, зменшення плинності кадрів; швидше досягнення показників роботи, визнаних роботодавцем; допомога працівникам інтегруватися в робочий колектив та його неформальну організаційну структуру та відчувати себе членом команди; а також зниження тривожності та невизначеності, які потрібно подолати новим працівникам.

Відповідаючи на запитання про труднощі, що виникли в процесі адаптації до кар'єри (Рисунок 2.9), близько 30% респондентів сказали, що не стикалися з жодними труднощами, а 18% респондентів зіткнулися з труднощами, пов'язаними з невідповідністю кар'єри.

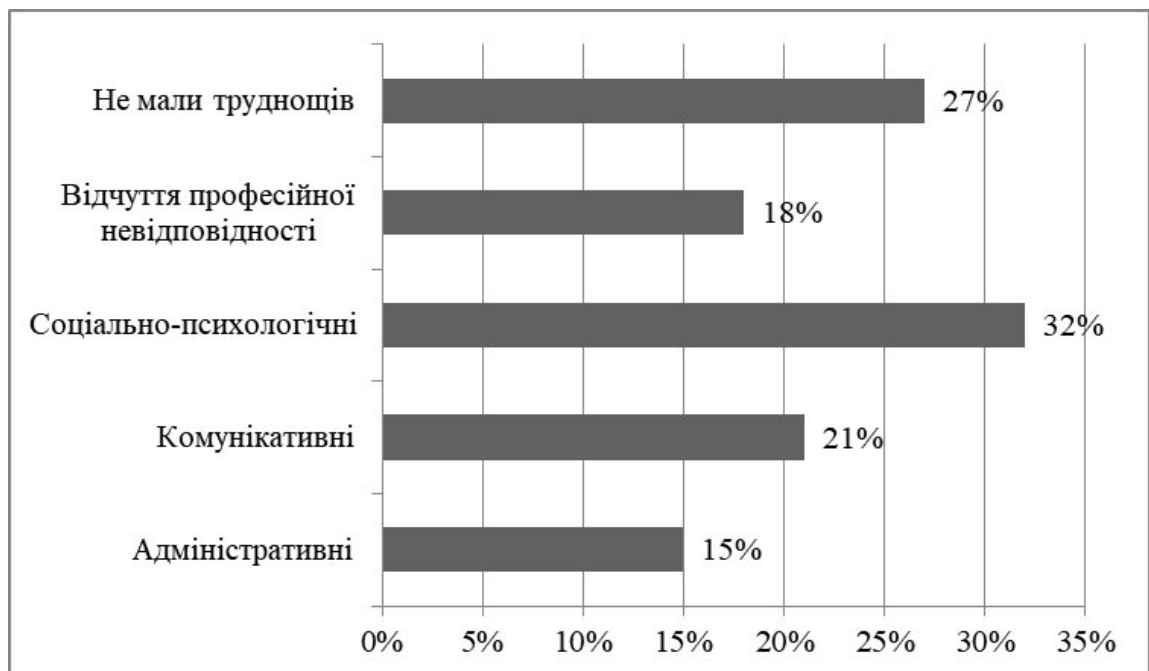


Рис. 2.9. Основні труднощі працівників в процесі адаптації

Джерело: складено автором на основі дослідження

Понад 30% респондентів зазначили наявність соціально-психологічних труднощів, що свідчить про те, що компанія все ще має можливості для

покращення адаптації співробітників та потребує надання комплексної корпоративної підтримки новим співробітникам.

Підсумовуючи загальні думки співробітників щодо існуючої системи адаптації співробітників компанії (Рисунок 2.10), можна побачити, що вони вважали систему середнього рівня; більшість респондентів оцінили її на 4 бали. Хоча 4% співробітників мали дуже негативну оцінку, деякі співробітники високо оцінили систему та поставили їй найвищий бал. [83]

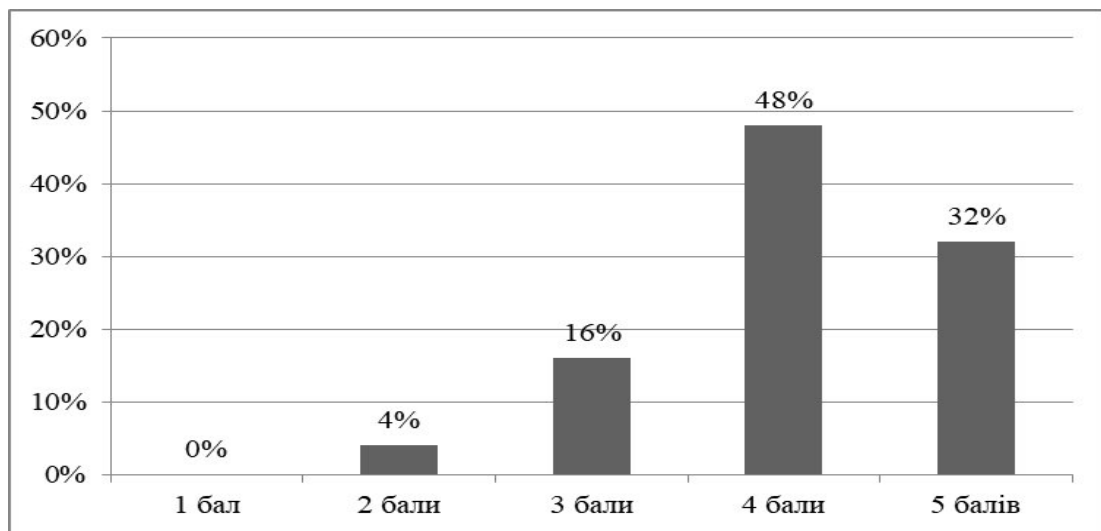


Рис. 2.5. Оцінка задоволеності поточною системою адаптації

Джерело: складено автором на основі дослідження

Результати свідчать про те, що система адаптації співробітників компанії має недоліки та потребує вдосконалення.

Начало формы

Аналіз системи адаптації працівників на Яготинському маслозаводі показує, що основні труднощі в період адаптації до нових робочих місць виникають у молодших працівників, особливо у нещодавніх випускників.

До цих труднощів належать брак професійних практичних навичок, нездатність ефективно взаємодіяти з клієнтами та колегами, а також деякі проблеми з організаційною та управлінською адаптацією. [57, с. 227-228]

Працівники з досвідом роботи демонструють більшу адаптивність і стикаються з меншою кількістю труднощів у період адаптації. Більшість працівників повідомляли про недостатній нагляд та підтримку з боку керівництва

протягом фази адаптації, що призвело до зниження ефективності їхньої роботи в перші кілька місяців.

Аналіз показує, що хоча віковий склад працівників компанії дещо коливався протягом багатьох років, вона змогла адаптуватися до змін, навіть зміцнюючи певні вікові групи рік за роком. Рівень освіти працівників є важливим фактором; тому після аналізу вікової структури працівників було надано характеристичний опис на основі їхнього рівня освіти.

Процес адаптації нових працівників є безпосередньою та вирішальною частиною процесу найму. Компанії інвестують значні кошти у найм нових працівників.

Тому компанія зосереджується на тому, щоб нові співробітники не звільнялися протягом тижнів або місяців і якомога швидше генерували дохід для компанії. Як правило, період адаптації збігається з випробувальним терміном, який регулюється чинним законодавством і нормативними актами, а також внутрішніми документами компанії. [67, с. 372-374]

Ми вважаємо, що для підвищення ефективності процесу адаптації співробітників процедури в процесі найму необхідно мінімізувати. Занадто велика кількість процедур уповільнює набір нових співробітників і ускладнює отримання ними нових навичок і знань, необхідних для виконання своїх посадових обов'язків.

Використання зручних технологій для оптимізації процесів має вирішальне значення для швидкої організації відповідних зустрічей та залучення необхідних експертів для обміну корисними знаннями, тим самим допомагаючи новим співробітникам набути необхідних навичок.

Коли процеси найму та адаптації проводяться дистанційно, робота відділу кадрів стає особливо важливою. Їм необхідно вживати заходів для запобігання збільшенню відсотка співробітників, які звільняються через проблеми з адаптацією.

Одним із способів вирішення цієї проблеми є організація особистого спілкування між лінійними менеджерами та їхніми безпосередніми підлеглими під час процесу адаптації. Це має вирішальне значення для успіху.

Відділ кадрів повинен нагадувати лінійним менеджерам ключові деталі для успішної адаптації щоразу, коли новий співробітник приєднується до компанії. Відкритий та ефективний обмін знаннями та навичками між керівниками та новими підлеглими допоможе підвищити ефективність роботи всього підприємства. [72]

Однак процес адаптації працівників до нового виробничого середовища є складним та багатовимірним, тому керівництву необхідно приділяти йому особливу увагу, постійно контролювати, аналізувати та відстежувати його, а також розробляти та вдосконалювати плани адаптації, враховуючи як суб'єктивні, так і об'єктивні фактори впливу.

Ефективність компанії залежить не лише від заходів у сфері технологій та виробництва, але й від складу та структури її персоналу. Якість рішень залежить від кваліфікації та професійного рівня співробітників. Керівництво компанії завжди зосереджується на тому, як покращити структуру та склад персоналу, щоб забезпечити його відповідність стратегічним цілям та завданням компанії.

У сучасних умовах процес відбору та адаптації високо цінується, що іноді може бути складним та непростим завданням. Для кожного співробітника процес інтеграції в корпоративну структуру та команду, а також відчуття приналежності мають вирішальне значення. [85]

Адаптація нових співробітників вважається найважливішим аспектом управління персоналом. Якщо адаптації нових співробітників приділяється недостатня увага, і вони не можуть виконувати свою нову роботу або інтегруватися в команду, та передчасно подають заяви про звільнення, то всі зусилля управління персоналом будуть марними.

2.3. SWOT-аналіз функціонування системи управління адаптацією персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Начало форми

Успішна адаптація залежить від характеристик виробничого середовища та індивідуальних особливостей працівників. Чим більша та складніша різниця між новим виробничим середовищем та попереднім робочим місцем працівника, тим складнішим стає процес адаптації.

У сучасному ринковому середовищі кадрова політика будь-якої компанії повинна відповідати потребам обох сторін трудових відносин — роботодавців і працівників — і сприяти ефективному досягненню їхніх спільних цілей у процесі трудової взаємодії. [81, с. 231-237]

Сьогодні загальновідомим фактом є те, що лояльні працівники є основою успішного функціонування компанії.

Процесом адаптації спільно керують працівники, відповідальні за підбір, відбір та адаптацію, відповідні керівники відділів (стажери призначаються до цих відділів) та наставники.

У постійно мінливому ринковому середовищі, коли в країнах діє воєнний стан, а конкуренція стає все жорсткішою, ретельний моніторинг корпоративної динаміки має вирішальне значення. У цьому плані дуже корисні різні аналітичні інструменти, особливо SWOT-аналіз. Він дає можливість зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. [5, с. 137-144]

SWOT-аналіз системи інтеграції персоналу – це інструмент для оцінки ефективності інтеграції нових співробітників. Він включає сильні сторони (структура, наставництво), слабкі сторони (традиційні методи, відсутність контролю), можливості (автоматизація, системи управління людськими ресурсами) та загрози (висока плинність кадрів, нестача персоналу).

Великі гравці ринку повинні проводити SWOT-аналіз своєї організації принаймні щорічно. Це допомагає їм бути в курсі змін, які відбуваються щодня.

Електронний маркетинг – один із найкращих каналів для прямого спілкування з клієнтами. За допомогою електронного маркетингу маркетологи можуть персоналізувати повідомлення та надавати користувачам релевантний контент. Це допомагає формувати лояльність до бренду, забезпечує негайні переваги для клієнтів та багато іншого.

Якщо все здається ідеальним, чи взагалі потрібно проводити аналіз? Як і інші маркетингові методи, електронний маркетинг має свої власні стратегії, цілі, бюджети тощо. SWOT-аналіз цього конкретного каналу може допомогти вам зрозуміти, що працює добре, а що потребує покращення.

Якщо ми проведемо SWOT-аналіз з точки зору всього маркетингового відділу та/або компанії, зможемо зрозуміти, як електронний маркетинг впливає на поточну ситуацію команди.

Начало формы

Цей аналіз допомагає зменшити плинність кадрів, підвищити лояльність співробітників (eNPS) та підвищити продуктивність.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пов'язані з тим, що стратегічне управління передбачає збір, обробку, аналіз та використання великої кількості інформації, що вимагає пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. [9]

Основною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії та загрози, з якими вона стикається при маркетингу своїх товарів та послуг. Тому для досягнення цієї мети SWOT-аналіз включає такі завдання: визначення ринкових можливостей, що відповідають ресурсам компанії; визначення ринкових загроз та розробка заходів щодо пом'якшення їх впливу; визначення сильних сторін компанії та порівняння їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін компанії та розробка стратегічних напрямків їх подолання; а також визначення конкурентних переваг компанії та визначення її стратегічних пріоритетів.

Сьогодні багато компаній не враховують належним чином процес адаптації співробітників. У деяких випадках співробітники не отримують

необхідної підтримки під час свого початкового досвіду роботи, що може призвести до втрати часу в тривалому процесі адаптації.

У таких випадках працівники повинні самостійно вивчити специфіку своєї нової роботи, ознайомитися з компанією та її цілями, а також інтегруватися в новий колектив. Добре розроблений процес адаптації має на меті скоротити час, необхідний для приєднання нових працівників до компанії, тим самим зменшуючи витрати для компанії такими способами: [15]

- досягти необхідної ефективності роботи в найкоротші терміни;
- зменшити ризик помилок у освоєнні посадових обов'язків;
- зменшити кількість працівників, які не проходять випробувальний термін;
- зменшити кількість працівників, які звільняються з компанії протягом першого року.

Начало формы

Під час проведення SWOT-аналізу важливо ретельно визначити обсяг кожного аналізу, зрозуміти відмінності між елементами, зберегти об'єктивність та використовувати різноманітну вхідну інформацію, уникаючи розпливчастих та двозначних тверджень.

SWOT-аналіз повинен залучати всіх ключових членів організації. Це передбачає комплексне визначення внутрішніх сильних та слабких сторін організації, які повинні бути чітко видимими. SWOT-аналіз можна проводити за допомогою мозкового штурму. [18, с. 403-409]

Якість аналізу можна покращити, залучивши зовнішніх зацікавлених сторін. Ці особи можуть виступати неупередженими арбітрами, оцінюючи пропозиції та спонукаючи організацію переосмислити свою позицію та дії, ставлячи конкретні питання. Під час проведення SWOT-аналізу слід враховувати попередні опитування громадської думки, особливо аналіз можливостей та загроз.

Для аналізу різних аспектів адаптації в організації необхідно глибоко дослідити типи адаптації. Найпоширенішим типом є адаптація, класифікована за змістом.

Метод SWOT-аналізу включає такі етапи:

1. Визначення власних сильних та слабких сторін компанії. Перший етап спрямований на визначення сильних та слабких сторін компанії. Для цього вам потрібно буде:

- скласти список ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки компанії;
- для кожного КПІ визначити сильні та слабкі сторони компанії;
- зі списку вибрати найважливіші сильні та слабкі сторони компанії.

2. Визначити ринкові можливості та загрози. Це еквівалентно «розвідувальній» операції — оцінці ринку. Цей етап спрямований на оцінку зовнішнього середовища компанії та розуміння можливостей і загроз, з якими вона стикається.

3. Порівняння сильних та слабких сторін фірми з ринковими можливостями та загрозами. Для порівняння можливостей фірми з ринковими умовами та узагальнення результатів SWOT-аналізу було використано SWOT-матрицю, вид якої показано на рисунку 2.6.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<i>Strengths</i> (сильні сторони)	<i>Weaknesses</i> (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	<i>Opportunities</i> (можливості)	<i>Threats</i> (загрози)

Рис. 2.6. SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі дослідження

Враховуючи різні групи компонентів, можна сформувати різні домени, кожна з яких має певні специфічні комбінації, які необхідно враховувати під час формулювання конкретних типів стратегій у майбутньому: [19, с. 54-62]

- домен SiM — включає розробку стратегій для підтримки та розвитку сильних сторін фірми у використанні можливостей у зовнішньому середовищі;
- домен SiZ — спрямований на усунення загроз шляхом використання внутрішніх резервів;

- домен SLM – спрямовує фірму до вжиття заходів для використання можливостей для подолання слабких місць у її внутрішньому потенціалі;

- домен SIZ – включає розробку стратегії, яка не тільки підвищує власний потенціал фірми, але й пом'якшує потенційні загрози у зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки порівняно з іншими методами. Його основними перевагами є простота, низька вартість впровадження, гнучкість та численні альтернативи. [27, с. 241-246]

Крім того, він систематично впорядковує знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; здатність визначати конкурентні переваги фірми та формулювати стратегічні пріоритети; а також здатність регулярно діагностувати ринки та ресурси фірми.

Недоліки SWOT-аналізу, які необхідно враховувати, включають: він не може врахувати всі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; вибір та ранжування внутрішніх та зовнішніх факторів середовища є суб'єктивними; та важко адаптуватися до постійно мінливого середовища. [32, с. 12-16]

Будь-яке підприємство повністю залежить від зовнішнього середовища з точки зору ресурсів, споживачів, постачальників, конкурентів, політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів. Між цими факторами зовнішнього середовища існують певні кореляції – зміна одного фактора може вплинути на інші. Одночасно вони також впливають на всі процеси, що відбуваються всередині підприємства, особливо на стратегічний вибір.

На основі отриманих даних ми розробили стратегію вдосконалення адаптивної системи управління. Для цього ми використаємо SWOT-аналіз, який класифікує всі фактори, що впливають на реалізацію проекту, на чотири типи: сильні та слабкі сторони проекту, можливості, що виникають в результаті реалізації плану проекту, та загрози, що виникають під час реалізації проекту.

У таблиці 2.10 наведено сильні та слабкі сторони адаптивності.

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони адаптації персоналу

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
---------	----------------	----------------

Соціально-психологічні	Молодий та енергійний колектив з позитивною та проактивною робочою атмосферою.	1. Висока плинність кадрів; 2. Відсутність системи наставництва; 3. Високий робочий тиск.
Внутрішні	1. Керівництво компанії планує розширити систему внутрішнього навчання співробітників. 2. Можливість користуватися корпоративним веб-сайтом компанії.	1. Недостатнє впровадження сучасних методів управління персоналом. 2. Страх, що їхні професійні навички не будуть оцінені. 3. Недостатнє розуміння корпоративної культури серед співробітників.
Зовнішні	Можливості навчання в корпоративному навчальному центрі.	Брак висококваліфікованих вчителів.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Жоден стратегічний аналіз не може достовірно передбачити майбутнє, а також не може врахувати всі зміни у зовнішньому середовищі. Тому необхідно створити та впровадити механізми адаптації корпоративної стратегії до зовнішнього середовища, а також проаналізувати тенденції, що створюють можливості та загрози для процесу адаптації (Таблиця 2.11). [42, с. 26-34]

Таблиця 2.11

Тенденції, які створюють сприятливі можливості або потенційні загрози для розвитку процесу адаптації на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сфера	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
Організаційна	Співпраця з навчальним центром	- Недостатня підтримка проекту з боку керівництва - Невідповідність інтересів учасників
Людський фактор	Менеджери зацікавлені в тому, щоб нові співробітники стали професіоналами.	Опір керівників вищої або середньої ланки, зумовлений страхом втратити владу, може спричинити суперечки.
Економічна	Можливість проведення культурних заходів.	Дефіцит фінансування, скорочення бюджету

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Крім того, отримані параметри вводяться в матрицю SWOT-аналізу згідно з таблицею, як показано на рисунку 2.7.

Матриця SWOT-аналізу – це таблиця; вона не містить остаточної інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень, але може

допомогти менеджерам використовувати власні перспективи та оцінки для спрощення процесу врахування всієї доступної інформації. [50, с. 67-73]

Матриця SWOT-аналізу дуже корисна для будь-якого менеджера чи адміністратора, зосередженого на поточній роботі, вимагаючи від усіх, хто використовує SWOT-аналіз, думати про поточну ситуацію та уявляти майбутнє.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

		Можливості:	Загрози:
		1. Співпраця з навчальними центрами. 2. Можливість проведення культурних та масштабних заходів. 3. Керівники виявили значний інтерес до розвитку молодших співробітників у професіоналів.	1. Недостатня підтримка проекту з боку керівництва. 2. Порушення балансу інтересів між різними сторонами. 3. Опір вищого або середнього керівництва проекту через страх втратити владу. Нестача або скорочення фінансування.
Сильні сторони	1. Команда молода, енергійна, у ній панує позитивна та проактивна атмосфера. 2. Керівництво компанії планує розширити внутрішню систему навчання співробітників. Працівник має доступ до вебсайту компанії.	1. Встановіть правила та положення для покращення взаємодії між членами команди. 2. Напишіть службові записки для співробітників. Організуйте дружню вечерю.	1. Розробка бюджетного плану та забезпечення кількох каналів фінансування є найвигіднішим підходом. Спілкуйтеся з управлінським персоналом та активно залучайте його до навчання.
Слабкі сторони	1. Висока плинність кадрів; 2. Відсутність програми наставництва; 3. Недостатнє впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами; 4. Високий робочий тиск; 5. Страх бути не оціненим як експерт; Працівники не розуміють культуру компанії.	1. Розробіть план розвитку талантів. 2. Розробіть план підвищення кваліфікації співробітників. 3. Розробіть план адаптації співробітників. 4. Зніміть вступне відео компанії. Проведіть співбесіди для адаптації.	1. Максимізувати переваги політики управління персоналом для підвищення потенціалу робочої сили організації (мотивація та розвиток). Кожному новому співробітнику буде призначено наставника на період адаптації.

Рис. 2.7 Універсальна матриця SWOT – аналізу підприємства на

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі дослідження

Правильні та своєчасні стратегічні рішення відіграють вирішальну роль в успішному функціонуванні організацій сьогодні. Вони мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та загальні бізнес-операції. [58, с. 130-196]

Більшість сучасних підприємств не приділяють достатньої уваги процесу адаптації працівників, що призводить до неефективного використання ресурсів. Фахівці з управління підприємствами та управління людськими ресурсами повинні пріоритетно розробляти плани адаптації працівників, оскільки це важлива складова успішних виробничих процесів та ефективних загальних бізнес-операцій. Це, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність підприємства та, як наслідок, на його фінансові показники.

Враховуючи жорстку конкуренцію на сучасних ринках, компанії, які не надають пріоритету покращенню ефективності роботи працівників (особливо на ранніх етапах адаптації нових працівників), ризикують втратити свою конкурентну перевагу в майбутньому. [66, с. 38-43]

Підсумовуючи, на основі аналізу, рівень адаптації працівників компанії можна вважати середнім, що потребує часткової реструктуризації та покращення.

Таким чином, досліджувана компанія вживає заходів для адаптації співробітників до нових посад, але процес впровадження, терміни та обсяг цих заходів не мають стандартизації та документації. Це викликає питання: чи необхідно розробляти програму адаптації для стандартизації різних етапів, термінів, заходів та методів адаптації в організації?

У нашому дослідженні ми виявили, що система адаптації співробітників компанії допомогла співробітникам швидко та ефективно адаптуватися до нових ролей, максимально використовуючи їхні можливості.

Добре організований процес адаптації сприяє лояльності співробітників, мотивує до довгострокової співпраці та заохочує співробітників активно досягати своїх цілей у компанії, узгоджуючи ці цілі зі стратегічними завданнями компанії.

Висновок до розділу 2

Аналіз адаптації персоналу на Яготинському маслозаводі виявив необхідність удосконалення процесів шляхом впровадження системного підходу, наставництва та цифровізації.

Компанія постійно прагне оптимізувати виробництво та процеси для підвищення ефективності та зниження витрат; вона активно аналізує ринок, відстежує зміни попиту та конкуренції, тим самим забезпечуючи надання високоякісного сервісу.

Впровадження вдосконаленої системи адаптації співробітників, яка враховує дистанційну роботу та адаптацію персоналу, допоможе співробітникам швидко та ефективно адаптуватися до нових ролей та повноцінно використовувати свої здібності.

Персоналізовані програми адаптації підвищать лояльність співробітників та мотивуватимуть до довгострокової співпраці, тим самим досягаючи стратегічних цілей компанії.

SWOT-аналіз не лише допомагає компаніям зрозуміти їхню поточну позицію на ринку, але й сприяє розробці майбутніх стратегій зростання. Він є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, планування маркетингових кампаній та виявлення нових бізнес-можливостей.

Цей розділ завершується загальною матрицею SWOT-аналізу, яка допоможе чітко визначити шляхи розробки адаптивної системи управління.

Тому адаптація персоналу є основоположною для ефективної роботи компанії, оскільки її ефективне впровадження може створити численні переваги для співробітників та всього підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1. Застосування закордонного досвіду адаптації персоналу

Начало форми

У сучасних академічних колах національні кордони дедалі більше розмиваються. Завдяки глобалізації та доступу до глобальної інформації, дослідники мають можливість спиратися на знання та досвід своїх колег з усього світу для збагачення своїх досліджень.

Використання міжнародного досвіду для адаптації працівників вимагає впровадження структурованих програм (таких як наставництво, формування корпоративної культури та цифрові інструменти), щоб допомогти новим працівникам швидко інтегруватися.

Це допомагає підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів та сприяти лояльності працівників, що є вирішальним для успішної роботи українських компаній на міжнародному ринку. [3, с. 32-33]

В епоху цифрової трансформації, глобалізації та постійних інновацій компанії стикаються з безпрецедентними викликами у залученні, утриманні та розвитку талантів. Тому процес адаптації нових працівників став вирішальним, перетворившись з формалізованої процедури на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Сучасна адаптація працівників – це складний та динамічний процес, який виходить далеко за рамки ознайомлення з робочим місцем та посадовими обов'язками. Він охоплює всебічну інтеграцію нових працівників в організаційну культуру, цінності, норми та практики компанії, допомагаючи їм швидко та ефективно інтегруватися в команду та реалізувати свій потенціал.

Одним із ключових елементів цього процесу є успішна адаптація нових співробітників, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Однак методи адаптації співробітників суттєво відрізняються залежно від національного та культурного походження. [6, с. 41-49]

Для українських компаній, які бажають не лише успішно працювати на місцевому ринку, а й розширюватися на міжнародні ринки, залучати іноземних експертів та встановлювати міжнародні ділові зв'язки, ефективне вивчення передового досвіду адаптації персоналу в інших країнах стало актуальним питанням.

Це вимагає розуміння культурних, історичних, соціальних та регуляторних особливостей, що впливають на процес адаптації в різних країнах, та поєднання цього практичного досвіду з конкретними обставинами в Україні.

У сучасному швидкозмінному та висококонкурентному бізнес-середовищі успіх компанії значною мірою залежить від ефективного управління її найціннішим ресурсом — людським капіталом. В епоху цифрової трансформації, глобалізації та постійних інновацій компанії стикаються з безпрецедентними викликами у залученні, утриманні та розвитку талантів.

Тому процес адаптації нових співробітників став вирішальним, перетворившись з формалізованої процедури на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності компанії. [13, с. 357-366]

Для українських компаній вивчення досвіду адаптації персоналу в інших країнах є важливим для успішної співпраці з міжнародними партнерами, клієнтами та постачальниками. Розуміння відмінностей у культурних особливостях, стилях роботи та звичках спілкування допомагає підтримувати гармонію та досягати успіху в міжнародних ділових відносинах.

Аналізуючи характеристики досвіду адаптації персоналу в різних країнах, можна зробити такі висновки. Загалом, більшість країн приділяють велику увагу корпоративній культурі. Це означає, що процес адаптації спрямований на повну інтеграцію нових співробітників у корпоративне середовище, цінності та філософію.

Для досягнення цієї мети використовуються різні методи, такі як презентації, відео та командні заходи. Ще однією спільною рисою є різноманітність та інклюзивність. [16, с. 165-170]

У багатьох країнах програми адаптації включають навчання з питань різноманітності, недискримінації, рівних можливостей та створення інклюзивного робочого середовища, що впливає з мультикультурного характеру сучасних організацій, де люди з різних культур та національностей співпрацюють в одній команді.

Начало формы

Працівники оцінюватимуть компанію протягом перших кількох тижнів після приєднання. Перші враження визначають, чи хоче працівник залишитися чи піти. Тому в інтересах компанії створити комфортне робоче середовище для працівників з самого початку. [26]

Продуктивність залежить від адаптації. У перші кілька тижнів і місяців працівники можуть виконувати менше завдань за одиницю часу. Їм потрібен час, щоб ознайомитися з колегами, інструментами компанії тощо. У будь-якому випадку, спочатку працівники будуть обережнішими. Чим швидше вони адаптуються, тим швидше їхня продуктивність досягне нормального рівня.

Деякі люди почуватимуться недоречно в командному середовищі. Вони можуть почуватися ізольованими, якщо відділ кадрів не допоможе їм ознайомитися з колегами.

Заходи адаптації також включають навчальні курси для нових працівників. Найкраще, щоб компанія детально все пояснила та продемонструвала в перші кілька днів. Залишити працівників розбиратися самостійно займе набагато більше часу.

У Японії корпоративна культура займає дуже важливе місце в цінностях, оскільки колективні інтереси важливіші за індивідуальні. Неважко пригадати приклади японців, які вчиняють сеппуку, щоб уникнути полону ворога, або японських пілотів, які жертвують своїм життям для виконання військових місій.

У японських компаніях період адаптації працівників може тривати до двох років, особливо враховуючи те, що працівники часто залишаються в компанії протягом тривалого часу, іноді навіть десятиліть, на одній і тій самій посаді.

Нерідко люди з інших міст приїжджають на роботу та живуть у гуртожитках компанії. Це дозволяє їм взаємодіяти з колегами не лише на роботі, а й у вільний час. [34, с. 171-177]

Системи цінностей Сполучених Штатів та Заходу досить сильно відрізняються від японських. Американці звикли ставити власні інтереси вище за інтереси компанії. Тому метою адаптації працівників в американських компаніях є забезпечення комфортних умов праці для кожного працівника.

Начало формы

Американські компанії надають великого значення навчанню нових співробітників. Нові співробітники проходять короткий навчальний курс перед офіційним приєднанням до компанії під наглядом відділу кадрів, керівників відділів або супервайзерів.

Навчальні курси тривають від півдня до кількох днів і мають на меті допомогти новим співробітникам зрозуміти, як працює компанія та її робочі процеси. Щоб уникнути порожніх розмов, рекомендуємо вам ознайомитися з системами адаптації співробітників провідних американських компаній. [34]

Багато людей чули про офіси Google і вважають їх своєю ідеальною роботою. Безкоштовне харчування, можливості для самовдосконалення, більярдни, фітнес-клуби, танцювальні зали і навіть бари. Кампуси Google повністю обладнані не лише для роботи, але й для проживання, навіть включаючи душові та пральні.

Це дозволяє співробітникам працювати, коли вони хочуть, і залишатися скільки завгодно. В результаті співробітники справді відчують, що Google – це їхній другий дім (а іноді навіть перший).

Мета системи адаптації співробітників не в тому, щоб прищепити співробітникам корпоративну культуру. Google створює розслаблену атмосферу, забезпечуючи новим співробітникам умови, в яких вони почуваються як вдома, з першого дня. Загальновизнано, що для інтеграції в екосистему достатньо провести лише кілька годин у кампусі Google.

Для подальшого порівняння з досвідом інших країн розглянемо особливості процесу адаптації працівників в Україні. На процес адаптації працівників в Україні також впливають культурні, історичні та соціальні фактори, а саме: [43]

^a Українська культура відома своєю гостинністю. Працівники будуватимуть дружні стосунки з колегами, адаптуючись до нового середовища в Україні.

^a Українська культура приділяє велику увагу взаємодії та комунікації. Активна участь у робочих процесах та здатність ефективно спілкуватися з колегами та керівництвом сприяють успішній адаптації.

^a Організації в Україні зазвичай мають ієрархічну структуру зі значною владою на рівні керівництва. Повага до старших колег та підтримка ієрархічних відносин є важливими аспектами адаптації.

В Україні міжособистісні стосунки та довіра в команді мають вирішальне значення. Побудова міцних стосунків з колегами допомагає швидше адаптуватися до робочого середовища.

Українська культура високо цінує старанність, відданість та відповідальність. Демонстрація професіоналізму та прагнення до високоякісних результатів роботи є важливими факторами успішної адаптації до українського робочого середовища.

В Україні є численні національні свята та традиції, які можуть впливати на організацію роботи. Сезонні фактори та фестивалі можуть впливати на розподіл

робочого часу та вимагати коригування залежно від особливостей календарного року.

Українська мова є офіційною мовою України, тому вільне володіння українською мовою є важливим фактором адаптації іноземних працівників. Володіння українською мовою комунікації полегшує взаємодію з колегами та виконання посадових обов'язків.

Варто зазначити, що ключовими факторами успіху є залучення ключових зацікавлених сторін, адаптація до українського культурного контексту та гнучкість підходу на кожному етапі. Крім того, необхідні відповідні ресурси та підтримка з боку вищого керівництва.

Ще одним цікавим прикладом є французька компанія L'Oréal. Маючи десятки тисяч співробітників, компанія приділяє велику увагу своїй системі адаптації працівників. Як цього досягається? Нові співробітники проходять триденне «ознайомче навчання» після працевлаштування. Під час цього навчання вони дізнаються про компанію та її продукцію.

Одним із навчальних завдань є навчання розрізняти продукцію L'Oréal за запахом, не дивлячись на упаковку. Компанія також має власний жаргон. Багато термінів компанії походять з французької мови. Більше того, цей жаргон використовується не лише у Франції, а й в офісах інших країн. Щоб допомогти співробітникам зрозуміти цей жаргон, компанія навіть надає кожному співробітнику спеціальний словник. [59, с. 325-331]

У сучасному глобалізованому світі процес адаптації персоналу набуває все більшого стратегічного значення для забезпечення ефективної роботи та конкурентоспроможності організацій. Успішна інтеграція нових співробітників у культуру, цінності та практики компанії є ключем до розкриття їхнього потенціалу та підвищення продуктивності.

Водночас, через унікальні характеристики різних країн з точки зору культури, історії, релігії, права та суспільства, Україна стикається з унікальними викликами. [64, с. 261-265]

Для України вивчення досвіду інших країн в адаптації персоналу має вирішальне значення. Це допомагає ефективно керувати міжнародними співробітниками, залучати видатних іноземних талантів, розширювати міжнародні ділові зв'язки та забезпечувати сталий розвиток компанії.

Досвід, який можна запозичити з України, включає: посилення уваги до корпоративної культури, різноманітності та інклюзії, розвитку кар'єри, балансу між роботою та особистим життям, командної роботи та комунікації, а також глибше розуміння трудового законодавства та питань сталого розвитку.

Майбутні напрямки досліджень можуть включати:

- ^a поглиблене дослідження культурних, історичних та соціальних факторів, що впливають на процеси адаптації персоналу в Україні та інших країнах;
- ^a аналіз ефективності різних методів та практик адаптації персоналу в конкретних організаціях та галузях;
- ^a вивчення впливу програм адаптації на показники утримання працівників, задоволеності роботою та продуктивності праці;
- ^a надання рекомендацій щодо застосування передового міжнародного досвіду в адаптації персоналу до конкретних обставин в Україні;
- ^a вивчення ролі технологій та інноваційних методів у процесах адаптації персоналу в епоху цифрової трансформації.

Подальші дослідження в цій галузі сприятимуть удосконаленню процесів адаптації персоналу та підвищенню ефективності та конкурентоспроможності українських та міжнародних організацій.

3.2. Підходи до формування сучасної системи професійної та соціально-психологічної адаптації персоналу

Начало формы

Зростання конкуренції за таланти на ринку праці, розвиток корпоративної культури, приплив нового покоління працівників на ринок праці та необхідність

подолання економічної кризи спонукали менеджерів та HR-менеджерів до вдосконалення всіх процесів управління персоналом та пошуку нових методів адаптації.

Адаптація – це унікальний процес оцінки рівня управління персоналом організації.

Тому ключовим питанням є те, як побудувати процеси адаптації нових працівників та організаційної соціалізації, уникаючи багатьох поширених помилок роботодавців. [20, с. 157-173]

Трансформація суспільного життя та економічної діяльності підкреслює важливість підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Це призводить до нових завдань у сфері управління персоналом.

Вимоги до працівників та їхньої професійної кваліфікації постійно змінюються, тому вони повинні швидко адаптуватися до нових умов навколишнього середовища. Це вимагає розглядати адаптацію як безперервний процес у системі управління персоналом та розробляти найкращі методи управління.

У швидкозмінному середовищі адаптація персоналу стикається з новими викликами. З цього виникає питання технологічної адаптації працівників. Швидкий технологічний прогрес може вимагати навчання персоналу новим інструментам, програмним продуктам та системам.

Адаптація персоналу до цих змін може бути складною, особливо для старших співробітників, яким може бракувати досвіду використання сучасних технологій.

Крім того, варто зазначити, що на тлі російсько-української війни також постало питання адаптації внутрішньо переміщених осіб до нових умов життя та робочого середовища. [31, с. 46-51]

Начало формы

Успішна діяльність компанії зумовлена добре налагодженими процесами та ефективною взаємодією між різними елементами, що складають систему управління організацією.

Організація може досягти високого рівня економічного розвитку лише за умови, що має працівників з чіткими цілями, розвиненими всебічними здібностями та професійними навичками. Це означає забезпечення безперервної та необхідної професійної освіти та адаптацію працівників до різних середовищ.

Багато українських організацій стикаються з важкими соціально-економічними ситуаціями, що призводить до проблем у розвитку персоналу та підкреслює практичну значущість цього дослідження.

У сучасному швидкозмінному середовищі адаптивність стає дедалі важливішим фактором для організацій та їхніх працівників. Ще до початку пандемії COVID-19 та запровадження воєнного стану перехід до онлайн-освіти, дистанційної роботи та інших моделей вже розпочався.

Враховуючи ці обставини, можна обґрунтовано припустити, що ця тенденція зростатиме експоненціально в найближчі роки, особливо враховуючи, що організації продовжують бачити позитивний вплив таких методів роботи на своїх працівників.

В умовах російсько-української війни процес адаптації працівників набуває дедалі більшого значення. По-перше, більшість організацій перейшли на моделі дистанційної роботи, що ускладнює комунікацію. По-друге, також виникли проблеми адаптації переміщених осіб з бойових дій в Україні. [33]

Начало формы

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) можуть зіткнутися з різними труднощами під час адаптації до нового місця роботи, такими як:

- культурні відмінності – Різниця в цінностях, нормах, мові та інших культурних аспектах може спричиняти стрес та незручності для ВПО;
- соціальна ізоляція – ВПО можуть бути не в змозі одразу встановити дружні стосунки з колегами та отримати підтримку, що може вплинути на їхнє психічне та фізичне здоров'я та ефективність роботи;
- адаптація до нового робочого місця – ВПО можуть зіткнутися з труднощами в адаптації до нового змісту роботи, процесів, команд та робочих

груп. Їм може знадобитися час та підтримка для адаптації до нових вимог та очікувань. [36, с. 38-46]

Ключем до успіху будь-якого підприємства є вжиття ефективних заходів щодо відбору, навчання та мотивації працівників. Адаптація нових працівників – це досить тривалий та стресовий процес. На цьому етапі працівники повинні розуміти свою роль в організаційній структурі, чи відповідають їхні цінності цінностям організації, та чи можуть вони відчувати корпоративну культуру.

Під час процесу адаптації нових співробітників ознайомлять з новою командою, посадовими обов'язками, умовами праці та кодексом поведінки, а також безпосередньо адаптуватимуть їх до робочого середовища.

Під час процесу адаптації співробітників компаніям необхідно зменшити витрати на цей процес, зменшити тривожність нових співробітників через незнайомство з робочими процесами, допомогти співробітникам своєчасно ознайомитися з середовищем компанії, щоб уникнути звільнення, а також культивувати лояльність співробітників та позитивне ставлення до організації.

Для ефективного управління процесом адаптації співробітників необхідно враховувати такі принципи: [44, с. 93-104]

1. Принцип безперервності — співробітники повинні мати можливість адаптуватися до змін в організаційних умовах з найнижчими можливими витратами.

Начало формы

2. Принцип прогресивності: Методи та стратегії адаптації персоналу повинні постійно вдосконалюватися на основі фактичних обставин, дотримуючись прогресивного підходу.

3. Принцип перспективності: Під час побудови системи адаптації персоналу необхідно враховувати перспективи майбутнього розвитку організації.

4. Принцип комплексності: Система адаптації повинна бути комплексною, тобто всі елементи взаємопов'язані, а всі фактори, що впливають на систему, враховуються.

5. Принцип ефективності. Своєчасний аналіз та вдосконалення мають вирішальне значення, і слід вживати заходів для усунення негативних відхилень.

6. Оптимізація процесу адаптації персоналу. Кілька рішень конкретних проблем повинні бути швидко оброблені, і слід вибрати найбільш розумне рішення.

7. Принцип узгодженості. Різні структурні підрозділи та рівні повинні взаємодіяти, координувати свою діяльність та підтримувати відповідність цілям та стратегіям організації.

8. Принцип економічної ефективності. Адаптація персоналу повинна проводитися з найнижчими можливими витратами.

9. Принцип прозорості. Це означає, що система повинна мати певний ступінь однорідності, включаючи стандартизовану та легкозрозумілу термінологію, а весь персонал повинен дотримуватися однакових правил.

10. Принцип гнучкості. Систему адаптації персоналу можна коригувати відповідно до операційної ситуації організації та конкретних обставин навчених співробітників.

Окрім вищезазначених принципів, побудова системи адаптації співробітників також вимагає загальної методологічної основи для вдосконалення системи та розробки стандартизованої документації.

Поширені методи адаптації співробітників, що використовуються вітчизняними компаніями, включають: програми наставництва, коучинг, корпоративні брошури та навчальні сесії «Ласкаво просимо!». [48, с. 68-74]

Наставництво – це ефективний спосіб допомогти співробітникам адаптуватися до нового робочого середовища, організаційної культури та команд.

Наставництво може значно полегшити процес адаптації нових співробітників кількома способами:

- допомога новим співробітникам ознайомитися з умовами праці, стандартами та процесами компанії;
- обмін досвідом, знаннями та навичками наставника;
- надання постійної підтримки для зниження стресу та полегшення інтеграції нових співробітників у нове робоче середовище;

- допомога новим співробітникам зрозуміти культуру компанії, швидко інтегруватися в команду та побудувати дружні стосунки з колегами;
- сприяння розвитку професійних навичок співробітників та допомога їм у покращенні необхідних компетенцій.

Коучинг також є ефективним інструментом адаптації персоналу. Цей підхід більше зосереджений на допомозі новим співробітникам розкрити свій потенціал та досягти конкретних цілей, а не просто на передачі знань.

Коучинг заохочує співробітників постійно вдосконалюватися, розвиватися та вчитися вирішувати завдання та проблеми, забезпечує об'єктивний зворотний зв'язок та допомагає співробітникам оцінювати свій прогрес та знаходити шляхи подальшого розвитку. [34]

«Ласкаво просимо! Навчання» має на меті допомогти новим співробітникам ознайомитися з компанією, її історією, місією, цінностями та стратегіями. Таке навчання може включати різні інтерактивні сесії, які допоможуть новим співробітникам познайомитися з колегами, побудувати стосунки та ознайомитися з робочим середовищем, обладнанням та програмним забезпеченням, таким чином швидше адаптуючись до нового робочого середовища.

«Ласкаво просимо! Навчання» також слугує платформою, де співробітники можуть ставити запитання та отримувати відповіді від тренерів та інших співробітників. Це допомагає розвіяти сумніви та прояснити будь-які незрозумілі моменти.

Начало формы

Ці методи по-різному впливають на адаптацію працівників до кар'єри та загальну ефективність. Тому вітчизняні підприємства повинні вчитися на досвіді іноземних компаній та вдосконалювати свої процеси адаптації працівників, щоб утримати найкращих спеціалістів. [35, с. 57-60]

У сучасному висококонкурентному середовищі підприємства стикаються з численними викликами, що спонукає їх шукати вдосконалення у своїх системах

управління людськими ресурсами та процесах адаптації працівників для утримання найкращих спеціалістів.

Ефективне сприяння адаптації працівників є відповідальністю керівників відділів, які за необхідності можуть залучати наставників, технічних експертів, юристів та інших фахівців. Корпоративний державний сектор також відіграє активну роль у прискоренні цього процесу.

Спираючись на існуючі методології та власні дослідження та досвід, ми виділимо ключові фактори успішної адаптації працівників:

- корпоративна репутація, стабільність ринку та привабливість як роботодавця;
- конкурентоспроможність та прозорість політики компенсації;
- організаційна структура умов праці, обладнання та робочого місця;
- організаційний рівень усіх процесів управління персоналом та процедур адаптації, а також їх об'єктивність, прозорість, чіткість та справедливність (наприклад, об'єктивність у підборі персоналу та оцінках на робочому місці);
- якість документації, що визначає права, завдання, обов'язки та зобов'язання працівників: наприклад, правила та положення;
- зрілість та стандартизація корпоративної культури;
- соціально-психологічна атмосфера в команді, включаючи комунікацію та організацію командної роботи;
- особистісні характеристики нових співробітників: рівень знань, навички, здібності, мотивація, особисті якості, адаптивність, задоволеність роботою тощо.

Для успішної роботи компанії важливо встановити процес, який забезпечує ефективну взаємодію між усіма елементами системи управління організацією. Його ефективність залежить не лише від того, як відділ кадрів організовує та проводить відбір кандидатів на роботу, але й від того, чи достатньо уваги приділяється процесу адаптації нових співробітників. [69]

Найкращий спосіб утримати відмінних нових співробітників – це побудувати та організувати ефективний процес адаптації, включаючи раннє

планування та забезпечення необхідних умов, щоб допомогти новим співробітникам швидко адаптуватися до нового робочого середовища.

Варто зазначити, що це довгостроковий процес, і його неможливо завершити в день приєднання співробітника до компанії. Як і будь-який процес, процес адаптації повинен включати такі аспекти: належну підготовку, прозорість та своєчасність.

По-перше, належна підготовка має вирішальне значення як для організації, так і для кандидатів. Детальний план адаптації співробітників має бути розроблений заздалегідь, щоб співробітники могли легко адаптуватися до змін та передбачати й уникати неочікуваних проблем, які можуть виникнути під час процесу.

Процес адаптації корпоративного персоналу зосереджений на набутті новими співробітниками професійних навичок та здібностей, включаючи вступне навчання (проводиться в навчальному залі) та професійне навчання (проводиться на робочому місці). [71, с. 72-79]

Тривалість професійного навчання для нових або переведених працівників становить 3 тижні (3 місяці для офісного персоналу), відлік починається з дати закінчення початкового навчання або дати призначення на нову посаду. Тому рекомендується вжити заходів щодо покращення процесу адаптації персоналу, щоб сприяти соціально-психологічній адаптації працівників.

Ключові заходи включають: розробку чіткого плану адаптації, створення системи моніторингу процесу адаптації, призначення відповідальних осіб та наставників, а також підготовку команди до прийому нових працівників.

Начало формы

Крім того, вкрай важливо допомогти працівникам підготуватися до роботи, проводячи підготовчі зустрічі або спілкуючись телефоном, а також надсилаючи всю необхідну інформацію поштою. Забезпечте постійний зв'язок працівників зі своїми керівниками відділів, менеджерами з адаптації та наставниками, а також своєчасне отримання зворотного зв'язку. [74, с. 165-168]

Загалом, навчання є ключовим компонентом усіх етапів соціалізації на робочому місці. Активне навчання, розвиток та застосування відповідних міжособистісних та технічних навичок має важливе значення для позитивного впливу на важливі короткострокові (наприклад, набуття навичок, соціальна інтеграція, особисті організаторські здібності) та довгострокові (наприклад, підвищення морального духу, ефективність команди, продуктивність) результати.

Добре організований та ефективний процес адаптації повинен забезпечувати високий рівень як кількісних, так і якісних показників результатів роботи, підтримувати високий рівень самодисципліни працівників та підвищувати соціальний статус працівників у їхній роботі, інших видах діяльності компанії та командах.

Побудова ефективної системи кар'єрної адаптації вимагає значних ресурсів, включаючи витрати на людські ресурси та фінансові інвестиції. З точки зору окремої компанії, професійна адаптація її персоналу є ключем до її конкурентоспроможності та ефективності. [78, с. 141-143]

Тому в країнах з розвиненою ринковою економікою все більше компаній починають проактивно планувати розвиток свого персоналу, що поступово стає важливою функцією служб управління людськими ресурсами.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємств в умовах війни

Начало формы

З початком повномасштабного вторгнення багато людей втратили роботу. Наразі, незважаючи на високий рівень безробіття, дефіцит робочої сили залишається однією з головних проблем, з якими стикається бізнес. Це свідчить про зростаючу проблему структурного безробіття в Україні.

Війна створила серйозні проблеми на ринку праці, включаючи втрати робочої сили через міграцію та мобілізацію, а також зміни в структурі зайнятості. Ця ситуація вимагає ефективних заходів від держави. [14]

Регіональний та кваліфікаційний дисбаланс на ринку праці вимагає стратегічних заходів для забезпечення відповідності потреб роботодавців здібностям тих, хто шукає роботу.

Адаптація до ринку праці в умовах воєнного стану – це складний та багатогранний процес, що вимагає як індивідуальних, так і колективних зусиль. Кожен працівник стикається з новими викликами: втрата стабільності, вимушена зміна кар'єри, необхідність адаптації до нових реалій та набуття нових навичок.

Тим часом колективні зусилля, такі як державна підтримка, громадські ініціативи та бізнес-спільнота, відіграють життєво важливу роль у створенні нових можливостей на ринку праці, забезпеченні перепідготовки, соціальної підтримки та доступу до ресурсів.

Війна змінила економічну структуру, деякі сектори занепадають, а інші процвітають, що змушує працівників швидко адаптуватися до нового середовища. Колективні ініціативи, такі як проекти допомоги внутрішньо переміщеним особам, допомагають працівникам інтегруватися в нове середовище, забезпечуючи їх новими робочими місцями та необхідними ресурсами.

Тому адаптація до ринку праці в такому середовищі є ключовим фактором стабільності окремих громадян та суспільства в цілому, що вимагає як індивідуальної адаптивності, так і підтримки з боку держави та громадських інституцій.

Начало формы

Покращення адаптивності особового складу у воєнний час вимагає систематичного, швидкого та емпатичного підходу, який охоплює професійні, психологічні та соціальні аспекти. [25, с. 102-118]

Для забезпечення ефективності відбору персоналу необхідно використовувати інноваційні технології, такі як онлайн-платформи для рекрутингу, автоматизовані системи відбору персоналу та алгоритми скринінгу. Це допоможе швидше знаходити кваліфікованих фахівців та мінімізувати вплив людського фактору на процес відбору.

Для ефективної реалізації процесу адаптації необхідно розробити план адаптації — документ, що описує кожен етап процесу адаптації, пов'язані заходи, терміни впровадження та відповідальних осіб.

Рекомендується впроваджувати цифрові інструменти для дистанційної адаптації, створювати систему наставництва («партнерства»), забезпечувати гнучкий графік роботи та пропонувати початкову психологічну підтримку новим співробітникам, щоб допомогти їм швидко інтегруватися в команду.

Ключові рекомендації щодо покращення процесу: [39]

- Дистанційні та цифрові інструменти: Використовуйте електронні довідники, віртуальні екскурсії офісом та автоматизовані системи управління персоналом для швидкого запуску, навіть у віддаленому режимі Academy Ocean.
- Емоційна підтримка (психологічна адаптація): Впроваджуйте програми підтримки психічного здоров'я та підтримуйте тісний зв'язок з менеджерами з персоналу, щоб зменшити стрес, спричинений зміною роботи або кар'єри.
- Система «партнерства» (наставництво): Нові співробітники працюють у парі з досвідченим колегою, який надає допомогу не лише з професійними питаннями, але й допомагає їм інтегруватися в команду, тим самим прискорюючи період адаптації.
- Гнучкість та безпека: Робочий час коригується відповідно до вимог безпеки, що дозволяє працювати в безпечніших місцях, а також забезпечуються чіткі процедури безпеки для обробки сигналів тривоги про витік повітря.
- Поетапність та прозорість: Чіткі цілі (KPI) встановлюються для нових співробітників протягом перших 30, 60 та 90 днів, допомагаючи їм зрозуміти очікування щодо роботи в умовах невизначеності.

Щоб покращити процес адаптації новопризначених посадовців, ми проаналізували найкращі практики адаптації працівників у досліджених нами компаніях (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи, рекомендовані для удосконалення процесу адаптації
новопризначених посадових осіб

Напрям	Заходи
1	2
Безпека та захист	Розробити інструкції, що містять актуальну інформацію про конкретні деталі дій, які слід вживати у разі авіаударів та інших форс-мажорних обставин.
	План адаптації повинен включати інструктажі з техніки безпеки та навчання тому, як реагувати на непередбачені обставини.
Психологічна підтримка	Плани адаптації повинні включати зміцнення психічного здоров'я, надання психологічної підтримки (і, де це можливо, впровадження професійної допомоги психологів) та заходи щодо боротьби з професійним та емоційним вигоранням.
	Наставники повинні постійно контролювати стресостійкість та психічне здоров'я нових співробітників..
Інформаційне забезпечення	У перший день працевлаштування нового працівника інформація про нього надсилається працівникам місцевого органу влади електронною поштою.
	Надішліть вітального електронного листа новопризначеному посадовцю разом зі списком інструкцій.
	Підготувати та надати посібники для нових працівників для новопризначених посадовців місцевого самоврядування (як у паперовому, так і в електронному форматі).
	Розробіть персоналізований план адаптації для кожної новопризначеної особи та розгляньте його рекомендовану форму. Цей план повинен не лише описувати заходи адаптації, але й приблизні терміни їх впровадження, персонал, відповідальний за впровадження, та форму оцінювання (за необхідності).
1	2
Розвиток soft skills	«Розробіть персоналізований план адаптації для кожного нового співробітника та перегляньте рекомендований формат. Цей план повинен не лише описувати заходи з адаптації, але й містити загальні терміни впровадження, персонал, відповідальний за впровадження, та методи оцінювання (якщо застосовується).
	Якомога швидше інтегруйте нових співробітників у внутрішні канали комунікації.
	Плани адаптації повинні включати заходи з формування команди, навчання та освіти, щоб допомогти новим членам стати повноцінними членами команди, підготувати їх до різних сценаріїв та злагоджено працювати в ситуаціях підвищеного ризику.
Мотиваційна підтримка	Впровадити систему OKR (цілей та ключових результатів); проводити співбесіди з кожним новим співробітником, щоб зібрати відгуки про результати його роботи, плани та задоволеність (або незадоволеність) поточними функціями.
	Своєчасно визнавайте досягнення співробітників (включаючи трудові та особисті досягнення).
Цифровізація	Використовуйте інтегровану онлайн-платформу, щоб централізувати всю необхідну інформацію про адаптацію в одному місці та оновлювати її за потреби.
	Навчання можна проводити за допомогою спеціально розроблених онлайн-курсів для оптимізації та кращої візуалізації

	процесу адаптації нових співробітників і зменшення навантаження на наставників, таких як курс «Адаптація нового державного службовця».
--	--

Джерело: сформовано автором

Сучасний ринок праці характеризується більшою нестабільністю та дисбалансом у попиті та пропозиції робочої сили. На тлі безперервних технологічних інновацій, поглиблення глобалізації та появи нових цивілізаційних викликів значно зросли вимоги до професійних навичок працівників та їхньої здатності швидко адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та трансформація методів роботи під впливом цифровізації призвели до етичного застаріння певних професій та породили нові професійні ролі та обов'язки.

Професійні знання постійно зближуються, постійно виникають суміжні професії, а цифрові навички все частіше зливаються з іншими професійними навичками (hard skills) та м'якими навичками (soft skills). [60, с. 69-75]

Водночас, адаптація нових працівників, тобто адаптаційне навчання, є не менш важливою. Адаптаційне навчання забезпечує структуровану основу для інтеграції нових працівників в організацію, зосереджуючись на максимальній їх інтеграції, допомогі їм підготуватися до роботи та забезпеченні ефективності роботи. [24, с. 25-31]

Адаптація персоналу (онбординг) може одночасно вирішити багато важливих організаційних питань:

- прискорити інтеграцію нових співробітників у бізнес-процеси та досягти очікуваних показників ефективності;
- забезпечити швидку інтеграцію нових співробітників у робочий колектив;
- зменшити стрес від невизначеності та тривоги, які відчувають нові співробітники протягом початкового періоду онбордингу;
- підвищити лояльність співробітників, скоротити час, необхідний для досягнення співробітниками нормального рівня продуктивності, та покращити їхню ефективність;

- зменшити плинність кадрів на етапі онбордингу;
- знизити витрати на найм нових співробітників та забезпечення їх додаткового навчання (для заміни співробітників, які звільняються до завершення періоду адаптації). [62]

З огляду на вищезазначене, необхідно розробити програму адаптації (онбордингу) як комплексний комплекс заходів, спрямованих на те, щоб допомогти новим співробітникам швидко та ефективно адаптуватися до професійного та соціально-психологічного середовища команди, досягти оптимальної продуктивності, а також прийняти та інтегруватися в існуючі норми, етичні принципи та корпоративні цінності організації.

Метою програми адаптації має бути формування у співробітників відчуття безпеки та приналежності.

Автоматизовані системи підбору персоналу, особливо ті, що використовують алгоритми штучного інтелекту, можуть виконувати попередній аналіз резюме та інформації про кандидатів на основі певних критеріїв, тим самим скорочуючи час, необхідний для перегляду та перевірки, та підвищуючи точність процесу перевірки.

Зокрема, такі системи аналізують досвід кандидатів, освіту, професійні навички, ключові компетенції та інші фактори, такі як гнучкість, здатність до командної роботи або навички управління стресом. Це досягається шляхом автоматичного порівняння даних кандидатів з посадовими інструкціями, що дозволяє швидко відбирати кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам.

Одним із підходів до вирішення цієї проблеми є планування часу під час навчання адаптації для проведення лінійними менеджерами особистих розмов зі своїми безпосередніми підлеглими, що має вирішальне значення для успішного адаптації нових співробітників. [70, с. 65-68]

Обмін досвідом та навичками між менеджерами та новими співробітниками має бути прозорим та ефективним; у довгостроковій перспективі це покращить загальну продуктивність нового співробітника в компанії.

Дослідження Gallup показує, що понад 70% нових співробітників все ще відчують себе неготовими до своїх нових ролей навіть після періоду адаптації. Впровадження наставництва одразу після адаптації є ключовим для вирішення цієї проблеми.

Статистика показує, що 77% організацій з програмами наставництва підвищили рівень утримання співробітників. Наставництво також може мотивувати співробітників. Крім того, 95% молодих людей, які отримали офіційне наставництво, кажуть, що цей досвід допоміг їм розвивати кар'єру.

Наявність структурованої бази знань, що містить всю інформацію про компанію, допомагає співробітникам ознайомитися з практичною інформацією, такою як правила команди, порядок роботи, традиції компанії, правила безпеки, політика відпусток та шаблони документів, а також пройти навчання з продуктів, систем або м'яких навичок.

PeopleForce дозволяє створювати та зберігати матеріали у відео, аудіо, фото або текстовому форматі.

Процес відбору кандидатів вимагає структурованих співбесід, щоб забезпечити рівне ставлення до всіх кандидатів та об'єктивну оцінку їхньої професійної кваліфікації. Ця система допомагає стандартизувати процес оцінювання та мінімізує вплив суб'єктивних факторів.

Психологічне тестування може допомогти вам краще зрозуміти особисті та професійні характеристики потенційних співробітників, тим самим підвищуючи ефективність відбору. [76]

Психологічне тестування є ефективним інструментом для глибшого розуміння особистісних та професійних характеристик потенційних співробітників, і тому воно є невід'ємною частиною процесу відбору персоналу. Нижче наведено детальний аналіз того, як психологічне тестування може підвищити ефективність відбору.

Начало формы

Надаючи практичні поради підприємствам, експерти наголошують на важливості підтримки тісного контакту з працівниками, які служили в армії. Після звільнення працівникам необхідно організувати адаптаційний період.

Дослідження показують, що психологічне тестування може ефективно прогнозувати продуктивність праці працівника на основі його когнітивних та емоційних здібностей. [84, с. 32-46]

Психологічне тестування може мінімізувати ризик найму невідповідних кандидатів. Якщо працівники не відповідають вимогам посади, це може призвести до швидкого вигорання, низької продуктивності та необхідності повторного найму.

Психологічне тестування допомагає виявити такі ризики на ранніх етапах процесу найму, зменшуючи ймовірність найму працівників, які не здатні ефективно виконувати свою роботу протягом тривалого періоду. [38, с. 75-80]

Тому психологічне тестування підвищує ефективність процесу відбору персоналу, об'єктивно оцінюючи професійні та особистісні якості кандидатів.

Включення механізмів зворотного зв'язку до програм адаптаційного навчання також має вирішальне значення. Це не лише забезпечує підтримку нових працівників, але й дозволяє керівництву збирати інформацію про їхню інтеграцію.

Оцінювання зворотного зв'язку допомагає оперативно виявляти та вирішувати проблеми. Цього можна досягти за допомогою анонімних опитувань або інтерв'ю з менеджерами чи відділом кадрів.

Інноваційні методи адаптивного навчання включають:

- Наставництво – ефективний метод адаптації нових співробітників. Він призначає наставника з відповідним професійним досвідом кожному новому співробітнику на певний період.

Нові співробітники можуть звертатися до своїх наставників з будь-якими питаннями щодо організації робочого процесу та отримувати змістовні поради. Хоча наставництво відрізняється від навчання тим, що воно не зосереджене на побудові дружніх стосунків з новим співробітником, воно все ж включає передачу

відповідного виробничого досвіду, персоналізоване навчання, практичне керівництво та неформальне спілкування.

- Занурювальне навчання використовується в адаптивному навчанні, щоб допомогти новим співробітникам швидко «інтегруватися» в робочий процес і вимагає від них повної участі в практичній діяльності з першого дня.

Цей метод має бути доповнений моделлю навчання «70-20-10», яка передбачає, що 70% часу має бути витрачено на розвиток нових співробітників шляхом виконання основних робочих завдань, поступового розширення їхніх обов'язків та вдосконалення конкретних навичок; 20% часу має бути витрачено на навчання у інших (керівництво наставника, коучинг, обмін знаннями та зворотний зв'язок); і лише 10% часу має бути витрачено на самостійне навчання (курси, книги, зустрічі, семінари).

Тіньове навчання – це сучасний адаптивний метод навчання, де новачки безперервно навчаються у старшого співробітника протягом певного періоду часу. Експерт сказав: «Як тінь».

Начало форми

Найважливішою передумовою для цієї технології є те, що «тінь» не заважатиме роботі фахівців. Одночасно нові співробітники мають можливість обговорювати виробничі ситуації з досвідченими працівниками, розуміти процеси виконання конкретних виробничих завдань та ставити запитання.

«Партнерське навчання» – це техніка, яка призначає новому співробітнику іншого колегу як «партнера». Вона спрямована на те, щоб допомогти новим співробітникам швидше інтегруватися в роботу протягом адаптаційного періоду, надати консультації щодо кар'єри та сприяти позитивному психологічному стану через дружню атмосферу спілкування та встановлення товариських стосунків.

«Партнерське навчання» включає підтримку, допомогу, товариство та певний захист для нових співробітників, що допомагає їм швидше адаптуватися до робочого середовища та досягати позитивних результатів;

- модель «пояснення-демонстрація-практика» (пояснення-пояснення; демонстрація-демонстрація; практика-практика) – це ефективний допоміжний

метод, який може ефективно встановити робочі стосунки між коучами (наставниками, партнерами тощо) та новими співробітниками, тим самим допомагаючи новим співробітникам швидко та якісно засвоювати нові знання та розвивати необхідні професійні навички;

- використання чат-ботів — сучасної технології штучного інтелекту (ШІ) — може допомогти впровадити процес адаптації, дозволяючи новим співробітникам швидко зрозуміти специфічний зміст роботи компанії, корпоративну культуру та основні цінності, а також надати новим співробітникам необхідні методи контакту та швидку підтримку через спільні канали зв'язку, такі як доступ до навчальних матеріалів у навчальній системі компанії, узгодження необхідних документів тощо [37].

Варто зазначити, що зі швидким розвитком технології штучного інтелекту (ШІ) та появою інструментів чату, таких як ChatGPT, компанії можуть використовувати ШІ для покращення процесів адаптації співробітників, створення довідників співробітників, посадових інструкцій та правил безпеки, а також баз даних поширених запитань.

Це дозволяє швидше реагувати на запити нових співробітників у режимі реального часу, скорочуючи час, який HR-фахівці та наставники витрачають на обробку повторюваних запитів, та звільняючи їх для зосередження на більш складних та креативних завданнях у процесі адаптації.

З початком повномасштабної війни в Україні процес найму зайшов у глухий кут. [17]

Тим часом, під час проведення адаптаційного навчання для нових співробітників під час воєнного стану в Україні керівництву компанії необхідно враховувати такі важливі аспекти:

- переглянути всі кадрові політики компанії та адаптувати їх до реалій воєнного часу;
- проводити адаптаційне навчання нових співробітників безпечним способом (бажано онлайн, якщо це можливо);

- підготувати додаткові довідкові матеріали та рекомендації (керівні принципи), що містять найновішу інформацію про поведінку під час авіанальотів, переміщення компанії, процедур евакуації та особливостей життя за кордоном;
- використовувати онлайн-платформи та сучасні канали зв'язку (такі як Telegram-канали) для збору всієї необхідної інформації щодо особливостей адаптації у воєнний час та оновлювати її за потреби;
- забезпечувати своєчасну онлайн-підтримку для нових співробітників;
- створювати комфортні та безпечні умови для адаптації нових співробітників офлайн;
- постійно контролювати безпеку, стійкість та психічне здоров'я нових співробітників;
- надавати особливу турботу та допомогу новим співробітникам та бути готовим допомогти їм вирішити робочі та особисті проблеми;
- надавати ефективну допомогу новим співробітникам, переміщеним через війну, для вирішення різних труднощів, з якими вони стикаються (наприклад, допомога у пошуку нового житла, коворкінгу або надання офісного простору, коли робота з дому неможлива, організація відвідування дітьми дитячого садка чи школи на новому місці, надання альтернативних методів оформлення лікарняних у районах без сімейного лікаря тощо).
- впроваджувати мікронавчання, використовуючи спеціально розроблені інтерактивні та гейміфіковані онлайн-курси для спрощення та кращого представлення процесу адаптації для нових співробітників, зменшуючи навантаження на наставників;
- використовуйте нові інструменти адаптації, щоб допомогти новим співробітникам ефективно інтегруватися в команду в умовах віддаленої роботи: віртуальні екскурсії компанією, прямі трансляції роботи з дому, онлайн-тімбілдинг та зустрічі, а також курси для обміну ідеями з колегами тощо;
- короткострокова реадаптація необхідна для працівників, які раніше працювали в компанії, але були змушені змінити місце проживання (посаду, робочий колектив тощо) через початок повномасштабного вторгнення;

- за можливості залучити професійну допомогу психологів для вжиття заходів адаптації та розробити легкодоступні спеціальні навчальні матеріали (відео, подкасти, комікси, серію блогів) для надання порад щодо впровадження психологічної самодопомоги.

Начало формы

Підсумовуючи, ефективна програма адаптації, яка поєднує навчання, наставництво, зворотний зв'язок та соціальну інтеграцію, може не лише покращити задоволеність нових співробітників, але й значно підвищити їхню ефективність роботи та зменшити плинність кадрів.

Участь нових співробітників у заходах компанії та програмах наставництва допомагає зміцнити командний дух та інтеграцію, допомагаючи їм швидко адаптуватися до робочого середовища.

Впровадження вищезазначених заходів адаптації допоможе підвищити ефективність роботи, лояльність та задоволеність роботою нових співробітників, зменшити плинність кадрів і, таким чином, підвищити загальну ефективність підприємства. [80]

Таким чином, ці рекомендації забезпечать систематизацію та вдосконалення процесів відбору персоналу та адаптації, тим самим підвищуючи участь співробітників та забезпечуючи якість роботи підприємства.

У нинішній складній ситуації підприємства повинні коригувати свої внутрішні структури, щоб співробітники відчували визнання їхньої цінності та уникали вигорання на роботі. З цією метою організація повинна зосередитися на підтримці своїх співробітників за допомогою таких заходів:

- забезпечення безпеки співробітників шляхом їх переселення в безпечніші райони та надання фінансової допомоги тим, хто змушений переїхати;
- організація тимчасового або постійного житла для співробітників, які цього потребують;
- надавати індивідуальну та групову психологічну підтримку для підтримки психічного здоров'я працівників у стресових ситуаціях;

- перенавчати працівників, за необхідності, та перепризначати їх на нові проекти або інші посади в компанії для підтримки продуктивності та адаптації до змін;

- надавати підтримку працівникам, які беруть участь у волонтерській діяльності або вступають до лав Збройних Сил України чи інших оборонних структур.

Це може включати збереження робочих місць, компенсаційні виплати та інші пільги. [84, с. 32-46]

У періоди воєнного стану управління персоналом компанії може визначити, які завдання необхідно виконати для підтримки персоналу та бізнес-процесів. (Рисунок 3.1)

У небезпечних ситуаціях лідери повинні діяти швидко та рішуче, щоб мінімізувати ризик та підтримувати стабільність команди. Це вимагає не лише аналітичних навичок, а й лідерських якостей, які можуть мотивувати інших та підвищувати їхню впевненість у своїх рішеннях.

Тому лідери не лише координують діяльність команди, але й виступають у ролі підтримки, зрештою досягаючи успіху завдяки командній роботі та взаємній підтримці. [87, с. 80-85]



Кінець форми

Рис. 3. 1 Завдання в сфері управління персоналом в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Кінець форми

Ефективна командна робота у воєнний час вимагає комплексного підходу, включаючи забезпечення безпеки та встановлення ефективної комунікації. Команди повинні бути готові реагувати на низку загроз, від авіанальотів до інших небезпечних ситуацій, та мати чіткі плани дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Тим часом відкритий та прозорий діалог між членами команди є ключем до координації роботи та швидкого реагування на зміни ситуацій. Регулярні навчання та навчання допомагають командам краще справлятися з різними сценаріями та гармонійно співпрацювати, оскільки рівень небезпеки зростає.

Таким чином, компанії можуть сприяти створенню атмосфери довіри, стабільності та підтримки, що допомагає підтримувати моральний дух та продуктивність працівників навіть у кризових ситуаціях.

Висновок до розділу 3

Начало форми

Сьогодні адаптивність працівників є вирішальним фактором успіху в різних сферах, але її важливість особливо виражена в певних професіях. Керівники організацій є яскравим прикладом таких професій.

Успішне впровадження процесу адаптації нових працівників є ключовою сферою сучасного управління людськими ресурсами, що вимагає глибокого розуміння його характеристик, динаміки та механізмів формування адаптивних рис.

Для компаній важливо оцінювати ефективність роботи працівників на завершальному етапі адаптації та збирати відгуки про впровадження процесу адаптації та навчання, такі як комфорт та ясність. Це допомагає організаціям виявляти проблеми та слабкі місця для покращення, тим самим зменшуючи плинність кадрів.

Робота з людьми з різним досвідом не є процесом за одну ніч, а вимагає постійної уваги до психологічної та емоційної атмосфери команди, а також до постійних соціальних та організаційних змін. Українські компанії готуються запровадити інклюзивні та підтримуючі практики у своїй політиці управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У сучасних кризових умовах підвищення конкурентоспроможності на ринку праці є пріоритетом для будь-якого підприємства. Відповідно, формування персоналу в українських організаціях шляхом залучення та утримання необхідної робочої сили набуло значного значення. Як наслідок, проблема адаптації персоналу стала критичною, що підкреслює необхідність відкриття нових управлінських інструментів, методів та технологій для забезпечення її ефективного впровадження.

Аналіз показує, що ефективна система адаптації персоналу сприяє швидкій та ефективній інтеграції працівника в нову роль, а також оптимізує його потенціал. Отже, добре структурований процес адаптації культивує лояльність працівників до організації та надихає на довгострокову співпрацю.

Така узгодженість спонукає працівника прийняти місію та цінності організації, що дозволяє досягти стратегічних цілей, поставлених організацією. Впровадження адаптаційних технологій позитивно впливає на залученість та лояльність співробітників, що, відповідно, підвищує продуктивність та зменшує ймовірність високої плинності кадрів.

Крім того, адаптація служить для зменшення стресу та спрощення переходу на нову посаду, що є критично важливим елементом для утримання кваліфікованих фахівців в організації.

Систематичний метод адаптації передбачає інтеграцію та врахування структурованих компонентів, пов'язаних з управлінням процесами, контентом, технологіями та різними формами й методами адаптації. Ці елементи разом створюють цілісну структуру, яка сприяє досягненню цілей організаційної

адаптації. Такий підхід дозволяє підприємству враховувати всі аспекти процесу, тим самим запобігаючи фрагментації та недолікам у загальній процедурі.

Аналіз системи адаптації персоналу на Яготинському маслозаводі показує, що основні труднощі, з якими стикаються на етапі адаптації на новому робочому місці, переважно впливають на молодших працівників, особливо на тих, хто нещодавно закінчив навчання.

Серед труднощів, з якими стикаються працівники, є брак професійних практичних навичок, нездатність ефективно взаємодіяти з клієнтами та колегами, а також конкретні перешкоди, пов'язані з організаційною та адміністративною адаптацією. Працівники з попереднім досвідом роботи демонструють більшу адаптивність і характеризуються лише мінімальними труднощами протягом усього етапу адаптації.

З огляду на мету адаптації, важливо обрати концептуальні принципи та методології, які ефективно відповідають вимогам підприємства, одночасно постійно вдосконалюючи цей процес, щоб гарантувати ефективність та сприяти високому рівню продуктивності персоналу.

В Україні до помітних особливостей, які можна запровадити, належать посилена увага до корпоративної культури, різноманітності та інклюзії, професійного розвитку, балансу між роботою та особистим життям, командної роботи та комунікації, а також ґрунтовне ознайомлення з трудовим законодавством та питаннями, пов'язаними зі сталим розвитком.

Ефективний адаптаційний процес вимагає організаційної соціалізації та сприяння психологічному комфорту співробітників, а також створення привітної атмосфери, достатнього часу для адаптації та відповідного навчання. Важливо, щоб усі заходи, пов'язані з адаптацією та організаційною соціалізацією, впроваджувалися комплексно та інтегрувалися з іншими процесами управління персоналом.

Крім того, ці заходи повинні враховувати конкретні обставини та сприяти ефективному процесу комунікації, який сприяє взаємодії між відділом управління персоналом, новим співробітником, його безпосереднім керівником та колегами.

Адаптація персоналу повинна зосереджуватися на рамках як кінцевих, так і індивідуальних цілей, пов'язаних з навчанням працівників.

Ефективність навчання фахівців на етапі адаптації може бути значно підвищена завдяки структурованій організації навчального процесу, яка робить акцент на розвитку складних індивідуальних навичок та здібностей, а також інтеграції практичної роботи з використанням найсучасніших навчальних технологій.

Важливим аспектом адаптації є підбір досвідчених колег або керівників, які допомагають новачкам швидко асимілюватися в робочому колективі, а також знайомлять їх з основними процесами та культурою організації.

Визнання важливості процесів адаптації для нових співробітників в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища та унікальних викликів, що виникають у воєнний час, вимагає переоцінки стратегій, що використовуються під час розробки програм адаптації. Ця переоцінка повинна пріоритезувати більш систематичний підхід, забезпечити підтримку безпечних умов праці та обрати відповідні формати для проведення заходів з адаптації.

Крім того, вона повинна враховувати вимоги цифрового покоління, яке нещодавно вийшло на ринок праці та вимагає інноваційних форматів навчання та сучасних каналів комунікації, а також впровадження передових інструментів адаптації, адаптованих до потреб цільової аудиторії.

Як наслідок, триваючий конфлікт в Україні докорінно змінив методи управління персоналом у всіх організаціях. Оскільки війна триває, компанії повинні постійно коригувати та вдосконалювати свої стратегії, щоб забезпечити працівникам відчуття довгострокової стабільності та безпеки у своїй роботі.

Стратегія, яка ефективно надає пріоритет працівникам, матиме важливе значення для вирішення проблем післявоєнної відбудови, сприяння інвестиціям у нашу робочу силу та розвитку стійких організацій, здатних вийти з кризи з підвищеною силою.

Кінець форми

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу підприємства. 2023: URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40018/mod_resource/content
2. Балановська, Т. І., Михайліченко, М. В., Троян, А. В. Сучасні технології управління персоналом. // Навчальний посібник. – 2020. – С. 94-100
3. Бабешук, М. М. Сутність управління адаптацією персоналу. // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: XI Всеукраїнська науково-практ. конф., Дніпро, ДДАЕУ. – 2023. – С. 32-33.
4. Білик, В., Польова, Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. // Управління індустрією послуг розвитку. – 2024. – № 4. – С. 326-331
5. Бившева, Л. О., Кондратенко, О. О., Желдак, С. В., Коваленченко, А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. // Економічний вісник Донбасу. – 2020. – №1(59). – С. 137-144.
6. Бойківська, Г., Гончар, М., Лучко, Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. // Наукові інновації та передові технології. – 2023. – № 14. – С. 41–49
7. Бойко, Леся. Адаптація працівника до умов праці в державному органі / Леся Бойко // Вісник Пенсійного фонду України. – 2021. – № 3. – С. 31-35.
8. Борданова, Л. С., Засядателева, Я. О. Аналіз витрат підприємств України на розвиток персоналу. // Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф, Київ. – 2021. – С. 183-185

9. Бочарова, Н., Яровий, І. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. // Економіка транспортного комплексу. – 2024. – Вип. 43.
10. Брич, В., Борисяк, О., Білоус, Л., Галиш, Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль: ВЦП «Економічна думка ТНЕУ». – 2020. – 212 с.
11. Василик, А., Мурза, К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. // Галицький економічний вісник. – 2020. – Т. 64. – № 3. – С. 137-146.
12. Варіс, І. О. Системний підхід до оцінювання адаптації працівників: від методів до стратегії впровадження / І. О. Варіс, О. І. Кравчук, Я. О. Савчук // Бізнес Інформ. – 2024. – № 10. – С. 484-495.
13. Варис, І. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні / І. О. Варис, О. І. Кравчук, К. О. Івахненко // Бізнес Інформ. – 2024. – № 5. – С. 357-366.
14. Вільк. Д. О. Удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві: кваліфікац. робота на здобуття освіт. ступеня магістр : спец. 073 Менеджмент / Д. О. Вільк ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, каф. наук. основ упр. – Харків. – 2024. – 59 с.
15. Винагородський, М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури. – 2021. – 488 с
16. Винничук, Р., Гладун, С. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління. – 2020. – Т. 70. – № 2. – С. 165-170.
17. Висич, М. Менторинг особистостей. Київ: Українська академія лідерства. – 2021. – 89 с.
18. Водянка, Л. Д., Ратушняк, Д. В., Лусте, О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. // Бізнес Інформ. – 2022. – № 1. – С. 403-409.

19. Голобородько, А. Ю., Плевако, Н. О., Кусова, Д. М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2023. – № 4 (43). – С.54-62.
20. Гончар, С. Й. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства / С. Й.Гончар, В. В.Бондарчук // Наука і техніка сьогодні. – 2023. – № 9. – С.157-173.
21. Григор'єв, О. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. // Розвиток сучасного українського суспільства: соціологічний та політологічний виміри. – 2020. – С.114-123
22. Гринчук, Ю. С., Вихор, М. В., Коваль, Н. В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук. –2020. – 171 с.
23. Грищенко, Д. Г., Кайданович, В. В.. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. – 2021
24. Груздєв, О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. // Інвестиції: практика та досвід. –2021. – № 7. – С. 25-31.
25. Данилевич, Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. // Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал. Львів. – 2020. – Том 11. – С. 102-118.
26. Діагностика в системі управління: навч. посіб. / К. А. Приб, Н.І. Патика. – К.: «Центр учбової літератури». – 2020. – 432 с.
27. Діденко, Є. О. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві/ Є.О. Діденко, О.В. Козуб // Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну.– 2021. – С. 241-246.
28. Дученко, М. М., Заседателева, Я. О., Роль процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства. // Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів: матеріали міжнар. наук.-прак. конф., Полтава. – 2023.
29. Дученко, М. М., Щегельська, А. О. Адаптація працівників на новому робочому місці в сучасних реаліях військового стану. // Ефективна економіка. – 2024. – № 4.

30. Єрмоменко, О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2020. – Вип 27. – том 2. – С.211-218.
31. Жосан, Г., Кириченко, Н. «Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні». //Таврійський науковий вісник. – 2022. – №12. – С.46-51.
32. Зайченко, Є., Денисенко, М. Планування та формування персоналу підприємства. // Економіка. Фінанси. Право. – 2020. – № 11/1. – С. 12-16.
33. Засядатєлева, Я. О. Цифровізація управління адаптацією персоналу підприємства: Курсова робота. місто Київ. – 2023. – 42 с.
34. Заславський, С. Є. Трансформація вимог до компетенцій персоналу у гібридному робочому середовищі, рівні компетенцій. / С. Є. Заславський // Інфраструктура ринку. –2025. – № 83. – С. 171-177.
35. Заставнюк, Л. І. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях / Л. І. Заставнюк, Р. О. Завадська // Інфраструктура ринку. –2020. – № 48.
36. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2020. – Вип. 2. – С. 38-46.
34. Захарова, О. В. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника: навч.-метод. посіб. Черкаси: ЧДТУ. – 2020. – 65 с.
35. Захарчин, Г. М., Гладун, С. О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. // Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2020. –Випуск 29. – С. 57-60
36. Зінченко, М. М. Адаптація персоналу підприємства в умовах воєнного стану : кваліфікаційна робота ... бакалавра : 073 Менеджмент / Зінченко Марія Михайлівна. – Харків : ХНАДУ. – 2025. – 62 с.

37. Ілюченко, Д. О. Адаптація персоналу підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра : спец. 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент» / Денис Олександрович Ілюченко; кер. М. Б. Махсма. Запоріжжя : ТДАТУ. – 2025. – 60 с
38. Кабаченко, Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. // Східноєвропейський центр наукових досліджень. – 2020. – С. 75-80
39. Караваєв, В. І. «Вплив війни на систему набору персоналу». // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця. – 2023. – Вип.164. – 399с.
40. Кириленко, О. М. Теоретичні та прикладні принципи системи адаптації персоналу / О. М. Кириленко, В. Д. Боровик // Економіка. Фінанси. Право. – 2021. – № 9/1. – С. 21-23.
41. Козак, К. Б. Особливості чинників, що впливають на трудову адаптацію персоналу. // Одеська національна академія харчових технологій. – 2020. – С. 380-381
42. Козак, К. Б., Корсікова, Н. М., Петренко, Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. // Економіка харчової промисловості. – 2022. – Т. 14. – Вип. 4. – С. 26-34.
43. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., Яковленко, М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66.
44. Кубіцький, С. О., Кубіцький, Ю. С., Кондрат, О. Б. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 5. – С. 93-104.
45. Куделя, В., Гриценко, Н. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – № 31(70) – С. 128-131.
46. Лисак, О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. Мелітополь: Люкс. – 2020. – 272 с.

47. Лобза, А., Бикова, А., Рябуха, Т. Розробка програми адаптації для персоналу. // Молодий вчений. – 2021. – № 1 (89). – С. 174-178.
48. Лозова, О. Внутрішні переміщення населення в часи війни: суспільні потреби, адаптація та перспективи інтеграції мігрантів (кейс м. Одеса). // Економічна та соціальна географія. – 2023. – Вип. 90. – С. 68-74.
49. Легкий, А. А., Невмержицька, С. М. Сутність адаптації та її зміст у сучасних умовах. Київ. – 2020. – С. 211-214
50. Леськова, С. В. Системний підхід до адаптації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: // Економічні науки. – 2023. – № 1. – С. 67-73.
51. Лисак, О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. Мелітополь: Люкс. – 2020. – 272 с.
52. Любомудрова, Н. П., Гойчук, В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2022. – №8. – 127с
53. Мартенюк, Т. С. Управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький) : кваліфікаційна робота магістра : 073 Менеджмент / Т. С. Мартенюк; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький. – 2025. – 69 с.
54. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52.
55. Маценко, Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. // Соціально-гуманітарний вісник. – 2020. – С. 236-240
56. Мозуль, А. Р., Галайда, Т. О. Адаптація систем управління персоналом торговельних компаній до умов воєнного стану. // 76-та наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету: збірник матеріалів. Полтава: НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». – 2024. – Т. 1. – С. 351-352.

57. Мосійчук, О., Кучинський, В. Ефективна адаптація працівників як основа формування стабільного і конкурентоспроможного персоналу підприємства. // Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 15-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів. – 2021. – С. 227-228

58. Муха, Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. // Азійський журнал мікології. – 2022. – Т. 5. – № 1. – С. 130-196.

59. Назаров, Н. К., Степанова, Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2024. – № 4. – С. 325-331.

60. Парій, Л. В., Черній, В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 3. – С. 69–75.

61. Побережна, З. М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища [Електронний ресурс]. / З. М. Побережна. // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 12.

62. Продіус, О. І., Афанасенко, М. А., Лемешко, М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. № 61.

63. Ремньова, Л., Симонов, О., Хмелевський, С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 2

64. Рудніченко, Є. Інвестиційна політика та інвестиційна діяльність: концептуальні засади, стратегічне управління та адаптація до викликів війни і відбудови. / Є. Рудніченко, Н. Гавловська, І. Дячок, Я. Вознюк. // Розробка управління галуззю послуг. – 2023. – №4. – С. 261-265.

65. Сибірцев, В. В., Сочинська-Сибірцева, І. М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форсмажору. // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2022. – Вип. 8(41). – С. 49-55.

66. Ситник, Й. С., Дрейчук, М. А. Інструменти адаптації систем управління персоналом до умов цифрової трансформації бізнесу. // Наукові

праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. – 2024. – Випуск 4. – № 76. – С. 38-43

67. Стефанишин, О. Б. Проблема та тенденції адаптації персоналу на підприємствах. // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Київ. – 2023. – С. 372-374.

68. Стрижеус Людмила. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу / Людмила Стрижеус, Алла Тендюк // Економічний форум. – 2022. – № 4. – С. 115-121.

69. Ушкальов, В. В., Мартіянова, М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. // Ефективна економіка. – 2021

70. Федорчук, Т. Ю., & Можаровська, Т. В. Теоретичні аспекти психодогічних особливостей адаптації працівників. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. – 2023. – №2. – С. 65-68

71. Філіппов, В., Дирда, А., Хінев, І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. // Грааль науки. – 2022. – № 16. – С. 72-79.

72. Філясова, Ю. А. Розвиток кар'єри персоналу організації. Філясова Ю. А. Управління. – 2021. – Т. 9. – 91 с

73. Халіна, В. Ю. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності [Електронний ресурс]. / В. Ю. Халіна, Є. В. Абеленцев. // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 55.

74. Цимбалюк, Ю. В., Дороніна, О. А. Вплив воєнного стану на управління персоналом компанії. // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса. – 2024. – Вип. 16. – Т. 2. – С. 165-168

75. Чернишова, Л., Заложнікова, А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. // Економіка та суспільство. – 2023. – №55.

76. Чухальова, Т. В. Вдосконалення процесу прийняття рішень щодо адаптації персоналу підприємства: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 073 - Менеджмент; наук. кер. К. С. Богомоллова. Харків: ДБТУ. – 2024. – 77 с.

77. Шапка, І. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії [Електронний ресурс] / Ірина Віталіївна Шапка, Наталія Вікторівна Яшкіна // Економічна синергія. – 2023. – Вип. 3. – С. 38-54.

78. Шаповалова, А. А., Булим, В. Ю. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення. // Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2020. – С. 141-143

79. Шипков, М. В. Адаптація персоналу як сучасна технологія в управлінні трудовими ресурсами : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник Л. М. Бухаріна. Запоріжжя : ЗНУ. – 2024. – 71 с.

80. Щегельська, А. О. Удосконалення процесів адаптації та розвитку персоналу на підприємстві: дипломна робота бакалавра: 051 Економіка / Щегельська Аліна Олегівна. Київ. – 2024. – 102 с.

81. Яковенко, В. Г. Вплив чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2024. – № 86. – С. 231-237

82. Яготинське: від регіонального виробника до національного бренду URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/yagotynske-brend>

83. Яготинський маслозавод. Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod>

84. Barman, A. Neuro-taxonomy-based strategy design for employee engagement. // International Journal of Engineering Technologies and Management Research. – 2024. – № 11(4). – С. 32–46

85. Godinho, T. Onboarding handbook: an indispensable tool for onboarding processes. // Administrative sciences. – 2023. – № 13. – P. 79.

86. Kychko, I. The possibilities of using CHATGPT in the HR work in the digital epoch/ Irina Kychko, Lyudmyla Remnova, Alla Kholodnytska // Sustainable

Transport Systems and Maritime Logistics. VII International Scientific Conference Dedicated to The International Day of The Seafarers ISTSML –2023.– P. 39-42.

87. Lemeshchuk, Ruslan. Employee handbook: the essence and significance for the formation of a personnel adaptation system in enterprises [Електронний ресурс] Employee Handbook: essence and significance for the formation of a personnel adaptation system at enterprises / Ruslan Lemeshchuk // Market infrastructure. – 2024. – № 77. – P. 80-85.

88. Swain, E. 13 staff development program examples and a comprehensive plan template. // Ellie Swain. lingio.com. – 2024.

Конец формы

Конец формы

Конец формы